

BEDRIJFSVOERING IN VERANDERING

VENSTERS OPEN^{Nº} 2

INNOVATIE

DIGITAAL

SAMEN-
WERKING

SIE

STRATEGIE

BEDRIJFS-
VOERING

ROBO

DIENST-
VERLENING

DATA

OVERHEID

De illusie
van de fusie

De robots
komen eraan!

9 tips: zo smeer je
de bedrijfsvoering

10



Zo smeer je de
bedrijfsvoering



De illusie
van de fusie

22



Nieuwe
mindset
biedt kansen voor
bedrijfsvoering

48



Op weg naar
één overheid

14



‘Een piano verhuis
je ook niet alleen’

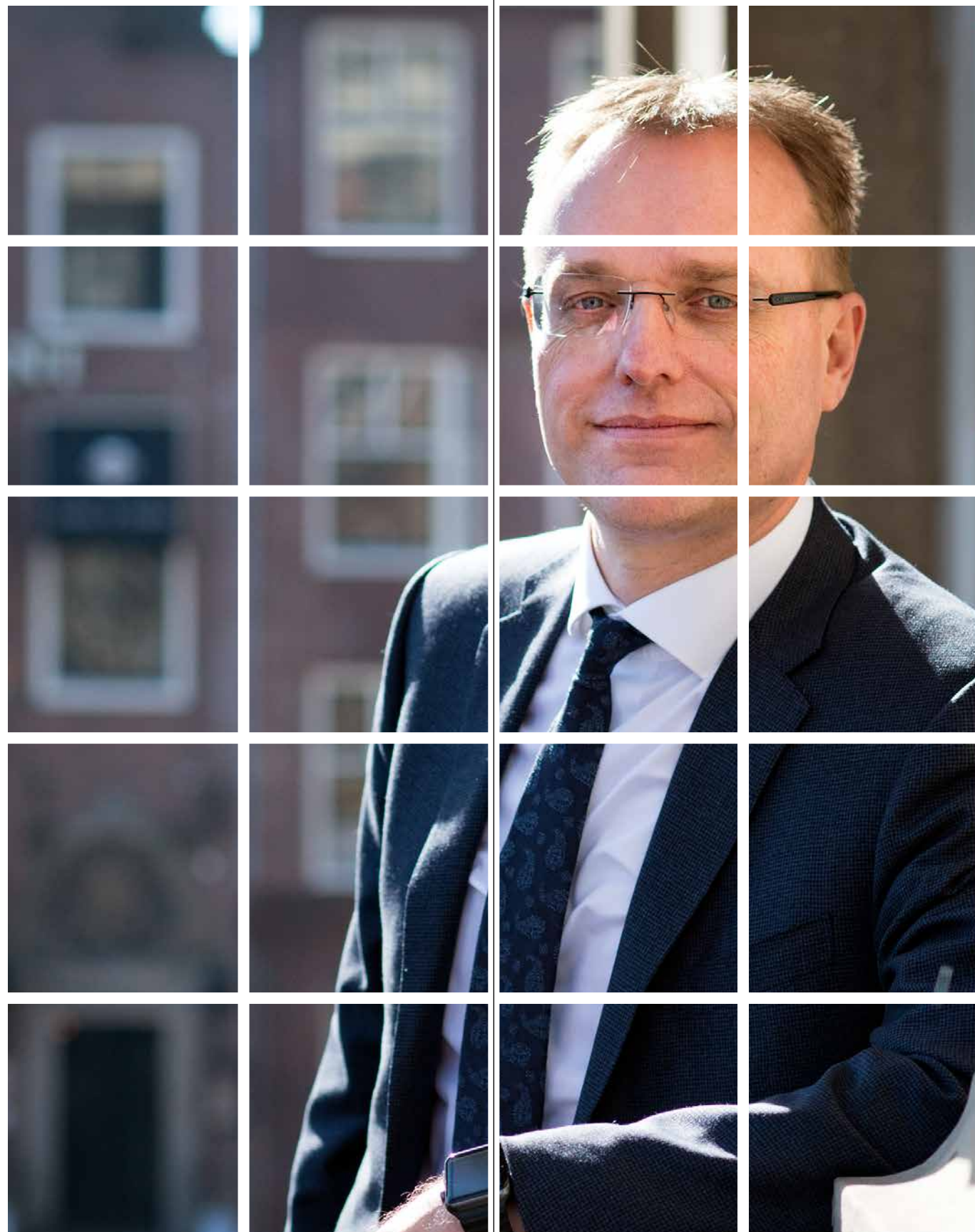
40



Zelfbewust
koersen

56

04	Voorwoord Peter Teesink: publieke waarde creëren
06	Vensters: tegen de waan van de dag
08	Thema 1 Visie op bedrijfsvoering
10	Zo smeer je de bedrijfsvoering
14	Op weg naar één overheid
17	Gaat het om ontwikkelingen of ontwikkelen?
18	Thema 2 Bedrijfsvoering in verbinding
20	ICT moet business altijd versterken
22	De illusie van de fusie
25	Verbeter uw bedrijfsvoering in één dag!
26	Nederland kantelt, de bedrijfsvoering ook!
28	Cijfers en feiten: <i>top 5 van lage overhead per sector</i> <i>ontwikkeling span of control</i> <i>ontwikkeling overheadfuncties</i>
30	‘Nieuw elan in de organisatie’
32	Thema 3 Investeren in mensen
34	‘Vertrouw op het potentieel dat je in huis hebt’
36	Strategisch HRM-beleid als sleutelinstrument
38	Column René van Kuilenburg: ontregelend
39	Cijfers en feiten: <i>opleidingsbudget</i> <i>is groter ook goedkoper?</i>
40	‘Een piano verhuis je ook niet alleen’
42	Cijfers en feiten: <i>vergroening en vergrijzing</i> <i>ziekteverzuim</i> <i>loonkosten en bezetting</i> <i>vrouwen in leidinggevende posities</i>
44	Thema 4 Digitalisering
46	De robots komen eraan!
48	Cijfers en feiten: <i>ICT-kosten per fte</i>
49	Column Larissa Zegveld: nieuwe mindset biedt kansen voor bedrijfsvoering
50	‘Minder registreren, meer kwaliteitsbewaking’
52	‘Neem beslissingen op basis van data!’
54	Thema 5 Dienstverlening
56	Zelfbewust koersen
58	Goede dienstverlening vereist innovatieve bedrijfsvoering
60	Betere sturing gemeenten? Wat merkt de burger daarvan?
64	Het team van Vensters
66	Colofon



PUBLIEKE WAARDE CREËREN

Onze omgeving is aan grote veranderingen onderhevig. Decentralisaties, de nieuwe Omgevingswet, digitale innovaties, verschuivende maatschappelijke verhoudingen... Interessante bijdragen in dit magazine van onder andere Jan Rotmans, Larissa Zegveld en Maarten Steinbuch illustreren dat in ruime mate.

Wat mij te midden van alle verandering fascineert, is dat oude sturingsfilosofieën en paradigma's zich moeizaam aanpassen en hardnekkig blijven voortbestaan. *New Public Management* en de bureaucratie zijn niet langer een passend antwoord op de steeds belangrijker wordende horizontale verbanden. Hiërarchie verliest zijn waarde, als ze onvoldoende betekenis geeft. Het vormgeven van effectieve samenwerking met (maatschappelijke) instellingen, bedrijven en burgers blijkt steeds meer een harde eis aan professionals en publieke organisaties. Over bestaande grenzen van disciplines, organisaties en domeinen heen.

Bij deze nieuwe werkelijkheid past het idee van *Public Value* (Publieke Waarde) veel beter. Het is een goede ontwikkeling dat deze benadering sterk in opkomst is in Europa en onder Nederlandse (top)ambtenaren. Daarbij gaat het om, de naam zegt het al, het creëren van publieke waarde. Dat gaat vanzelfsprekend verder dan alleen de markteconomische private aspecten. Zo behelst Public Value ook sociale, politieke, culturele en ecologische dimensies van waarde. Publieke managers die met Public Value aan de slag willen, hebben veel aan het strategisch raamwerk, ontwikkeld door Harvard-professor Mark Moore. Zijn 'strategische driehoek'¹ gaat uit van drie verschillende, maar samenhangende zaken die je als organisatie nodig hebt om maatschappelijke meerwaarde te creëren:

Maatschappelijke meerwaarde creëren:



- In de eerste plaats moet de strategie overtuigend weergeven wat de **missie** of *publiekewaarde-propositie* is. Ofwel: de maatschappelijke meerwaarde die de organisatie nastreeft.
- Daarnaast moet de strategie zorgen voor doorlopende **legitimiteit** en steun van de belangrijkste stakeholders, de zogenaamde autoriserende omgeving. Die steun is een belangrijke voorwaarde om de strategische doelen te bereiken.
- In de derde en laatste plaats moet de strategie uitvoerbaar zijn met de beschikbare **capaciteit**. Hierbij gaat het om operationele randvoorwaarden, zoals voldoende middelen, een adequate organisatie en competente medewerkers. De Vensters-instrumenten geven op dit punt veel inzicht.

Wie zich deze strategische driehoek eigen maakt, heeft er handig gereedschap bij om anno 2017 succesvol te zijn. De driehoek biedt aanknopingspunten om te analyseren waarom iets niet lukt (bijvoorbeeld vanwege te weinig steun, omdat de organisatie het niet kan waarmaken of vanwege een te diffuus doel) of juist wél, en welke rol publieke managers daarbij kunnen spelen. Telkens ligt de uitdaging in het optimaliseren van de verbanden tussen de drie onderdelen van de strategische driehoek. Een voorbeeld: als de publiekewaarde-propositie niet in lijn is met wat de belangrijkste stakeholders in de autoriserende omgeving acceptabel vinden, dan moeten zij overtuigd worden óf is het zaak de missie aan te passen. Maar ook: wanneer de klassiek hiërarchische autoriserende omgeving (Rijk, provincie, gemeente, toezichthouder) niet thuis geeft, moet het mogelijk zijn om met een krachtige horizontale autoriserende omgeving (burgerinitiatieven, bedrijven, beroepsgroepen) toch maatschappelijke meerwaarde te bereiken.

De verschillende voorbeelden in dit magazine acteren vaak op alle drie deze vlakken. Dat heeft ongetwijfeld bijgedragen tot hun succes. Hoe zit dat in uw organisatie?

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie toe!

Peter Teesink
Gemeentesecretaris Groningen
Stuurgroepsvoorzitter Vensters

¹ Moore, M.H. (2013) Recognizing Public Value. Harvard: Harvard University Press.

VENSTERS: TEGEN DE WAAN VAN DE DAG

Samenhang detecteren, ontwikkelingen duiden, onverwachte prestaties ontdekken en sturen op gewenste resultaten. Met Vensters voor Bedrijfsvoering en Vensters voor Dienstverlening is het allemaal mogelijk.

DOOR: MARI-AN GERITS

Overheidsorganisaties zijn complexe ecosystemen in een dynamisch speelveld. De waan van de dag klopt elke dag, elk uur, misschien wel elke minuut aan de deur. Dan helpt het om op gezette tijden terug te kijken naar prestaties in relatie tot ambities, om betekenis te geven aan cijfers met een lokale én landelijke blik, om objectieve indicatoren te spiegelen aan de beleving van binnenuit en andersom. Het Vensters-programma biedt daarvoor een betrouwbaar, overzichtelijk, meerjarig inzicht. Het zoomt in op het totaalbeeld in een afgesloten begrotingsjaar, om van daaruit te leren voor de toekomst. Het gaat om een brede, generieke kijk op bedrijfsvoering en dienstverlening. En met succes. Niet voor niets doen al meer dan honderd organisaties jaarlijks mee en komen er elk jaar nieuwe deelnemers bij.

Leer- en ontwikkelvraag

Publieke organisaties maken eigen keuzes op basis van de maatschappelijke opgaven die in hun context spelen, iets wat ook geldt voor de interne organisatie en de bedrijfsvoering. Een gemeente die bijvoorbeeld kiest voor een regierol met uitvoerende taken op afstand, laat in Vensters andere scores zien dan een gemeente die veel uitvoerende werkzaamheden zelf organiseert. De uitkomsten van Vensters zijn dan ook niet standaard aan te merken als goed of fout, te hoog of te laag. Als de uitkomsten worden afgezet tegen de ontwikkelwensen van een organisatie uiteraard wel, maar daarnaast zijn ze ook een uitvloeisel van een historische context en bewuste keuzes. Waar het om gaat, is de leer- en ontwikkelvraag die altijd aan de orde komt in het

duidingsgesprek bij Vensters: kijkend naar de startsituatie, de ambities, de cijfers en de beleving van de mensen die werken in de organisatie: zijn we op koers of is er bijsturing nodig?

Gebruiksgemak

Om de veelheid aan informatie inzichtelijk te maken, werkt Vensters met een app. Gebruikers zien in één oogopslag de relevante informatie van hun keuze. Selecties in tijd, in vergelijkingsgroepen en in dwarsdoorsneden zijn in een oogwenk gemaakt en verschaffen met een druk op de knop al snel extra nuttige informatie.

Wat is er nodig om mee te doen aan Vensters?

- De behoefte om te leren van ervaringen door de jaren heen.

Waar zitten mijn beïnvloedingsmogelijkheden? Hebben interventies effect? Welk patroon wil ik doorbreken?

- Nieuwsgierigheid naar prestaties, ook in relatie tot vergelijkbare organisaties.

Wat kan ik leren van anderen? Wat kunnen anderen leren van mijn organisatie?

- De blik van buiten naar binnen halen.

Hoe gebruik ik het Vensters-perspectief van de duiders om mijn blinde vlekken op te sporen en aan te pakken?

Meer inzicht en keuzemogelijkheden

In een tijd waarin de netwerkende en participerende rol van de overheid steeds belangrijker wordt en digitalisering de werkprocessen fundamenteel zal veranderen, is meten en sturen op cijfers essentieel.

Wat heeft de organisatie nodig om haar publieke taken goed te kunnen uitvoeren? Nu, maar ook in de toekomst? Wat zijn kernambities? Op welke manier zijn die beïnvloedbaar? En wanneer is de organisatie eigenlijk tevreden? Vensters voor Bedrijfsvoering en Vensters voor Dienstverlening dragen bij aan het vergroten van inzicht en keuzemogelijkheden en helpen bij het prioriteren van acties. ■

Nieuwsgierig geworden? Neem dan contact met ons op via vensters@ictu.nl of kijk op www.venstersvoorbedrijfsvoering.nl.

ALLE DEELNEMERS VAN VENSTERS



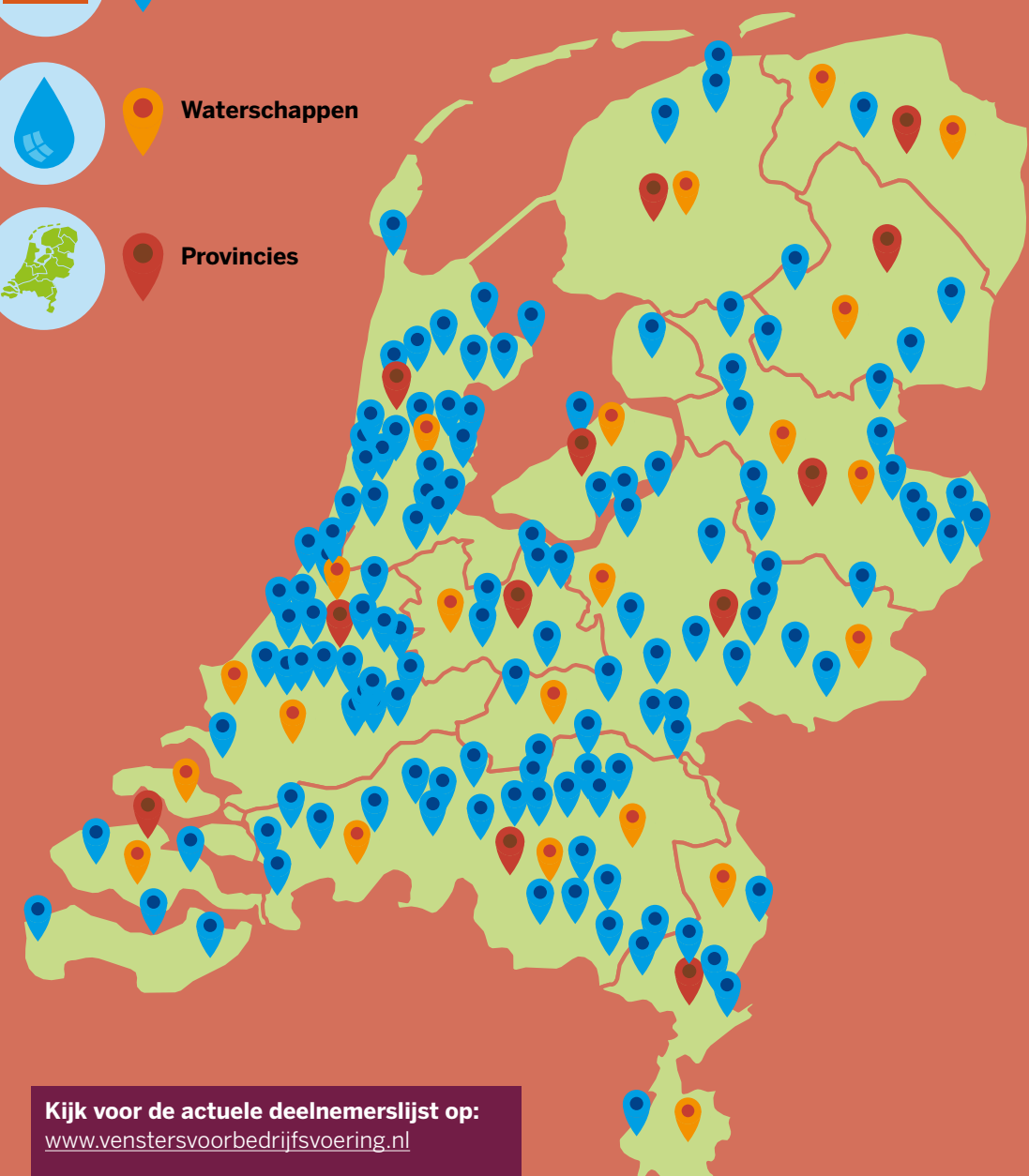
Gemeenten



Waterschappen



Provincies



Kijk voor de actuele deelnemerslijst op:
www.venstersvoorbedrijfsvoering.nl

Visie op bedrijfsvoering

Elke organisatie in de publieke sector denkt na over verbeteringen in de bedrijfsvoering. Niet voor niets, want bedrijfsvoering maakt dat processen soepel verlopen.

De uitdaging is om duurzaam en flexibel te veranderen, passend bij de opgaven waar de organisatie voor staat, gebaseerd op de juiste managementinformatie. En dat is nog niet eenvoudig. Want de wereld om ons heen verandert continu. Door digitalisering bijvoorbeeld raken complete bedrijfsvoeringsonderdelen uit de tijd. En dan is er nog de robotisering, die hoe dan ook een grote invloed gaat uitoefenen op de samenleving van morgen en de bedrijfsvoering van de toekomst.

Om die uitdagingen het hoofd te bieden is een heldere visie op bedrijfsvoering nodig, met structurele methodes om te leren van wat je doet en bij te sturen waar nodig. Steeds is daarbij de vraag: hou je vast aan wat je altijd al deed, of ga je op zoek naar andere oplossingen? En als je voor dat laatste kiest: op basis van welke argumenten en gegevens neem je dan de juiste beslissingen?

Zo smeer je de bedrijfsvoering

Wie pleegt onderhoud aan de bedrijfsvoering? En wat is er precies op welk moment nodig? Bedrijfsvoeringsadviseurs uit diverse publieke organisaties definiëren negen kansen en uitdagingen. Van *big data* tot nieuw leiderschap.



Gaat het om ontwikkelingen of ontwikkelen?

Welke ontwikkelingen komen er op ons af? 25 strategische adviseurs en leidinggevenden, werkzaam in publieke organisaties, denken daar samen over na.

Op weg naar één overheid

Hoe houdt de bedrijfsvoering gelijke tred met maatschappelijke uitdagingen? Simone Roos (directeur-generaal Overheidsorganisatie BZK) en Jantine Kriens (algemeen directeur VNG) pleiten voor meer samenwerking tussen de bestuurslagen. "We hebben elkaar keihard nodig."





NEGEN KANSEN EN UITDAGINGEN

Zo smeer je de bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering is de zogenoemde smeeroil die maakt dat processen soepel verlopen. Maar wie 'smeert' de bedrijfsvoering? Is er genoeg 'pro-actief' onderhoud? Hoe is de reactie op ontwikkelingen in de samenleving? Een twintigtal strategische bedrijfsvoeringsadviseurs uit gemeenten, provincies, waterschappen en SSO's definieert samen met ICTU en KING negen kansen en uitdagingen. Van *big data* tot nieuw leiderschap.

DOOR: CEES VAN DER ZWAN

Laten we voorop stellen dat 'de bedrijfsvoering' niet bestaat. Elke bedrijfsvoering is uniek; passend bij het karakter van de organisatie en afgestemd op haar ambities en waarden. Toch denken we dat het nuttig is om een aantal ontwikkelingen te benoemen die, ongeacht de inrichting van de huidige bedrijfsvoering, voor elke publieke organisatie gevolgen heeft en kansen biedt. Bij elke ontwikkeling zijn technologie, cultuur en HRM onlosmakelijk verbonden.

1 Big data

De hoeveelheid beschikbare data neemt al jaren exponentieel toe. Organisaties die erin slagen beschikbare data slim te verwerken, analyseren, koppelen en te ontsluiten leveren meer toegevoegde waarde. Big data is niet alleen een ICT-uitdaging. Het is ook een vraagstuk van 'het kennen van de behoeften van klanten'. Bijvoorbeeld: welke data hebben burgers nodig als zij een bouwvergunning aanvragen? Werken met concepten van big data brengt vraagstukken van snelheid, volume, betrouwbaarheid en variëteit van data met zich mee. Maar er zit ook een etische kant aan: welke data mag wel of niet gebruikt worden? De overheid zorgt zelf ook voor het 'open maken' van data. Landelijke gegevens over demografie en zorgbesteding en de inrichting van de openbare ruimte zijn voor iedereen toegankelijk. Big data heeft bovendien de potentie nieuwe informatie te genereren. Daarmee kunnen we meer te weten komen over (interne) klanten, hun gedrag en kunnen we ook beter begrijpen wat hun behoeften zijn. Het verandert de datahuishouding van publieke organisaties. Primaire processen en bedrijfsvoering trekken daarin gelijk op. Data governance, data-analyse, het temmen van de enorme stroom aan beschikbare data; het zijn nieuwe uitdagingen voor publieke organisaties. Het belang van opslag, archiveren en terugvinden van data wordt cruciaal.

2 Kantoren in de toekomst

Publieke organisaties zijn kennisintensieve organisaties die het liefst dichtbij hun klanten willen opereren. Kennis, informatie en data zijn bij voorkeur op elke plek voor medewerkers en klanten beschikbaar. Kantoren worden daarbij niet overbodig; ze krijgen wel een andere opzet. Flexibel, thuis en op locatie werken zullen meer toegepast worden; 24/7 wordt standaard. Tegelijk ontstaat er ook behoefte aan voorzieningen waar sociale ontmoetingen tussen collega's en/of met klanten en burgers kunnen plaatsvinden. Dit dan wel het liefst op kleinschalige locaties. Volgens professor De Ridder, hoogleraar Toekomstonderzoek aan de Universiteit Twente, worden kantoren multifunctionele ontmoetingsplaatsen. Door technologische ontwikkelingen zoals *smart glass* zijn wanden te gebruiken als computerscherm, zonnepaneel, multimedia touchscherm of privacy scherm. Verschillende bedrijven zijn al druk bezig met de realisatie van dit concept. Zo zijn er financiële instellingen waar je als cliënt in een *war room* inzicht krijgt in je volledige financiële situatie, bij gemeenten is het straks mogelijk om interactief zicht te krijgen op je eigen sociale dossier. Toenemend gebruik van sensoren in kantoren maakt het, via apps, voor medewerkers mogelijk de ideale werkomgeving in te stellen. Dit genereert voor de *facility* medewerkers data om vervolgens ruimten efficiënter en energiezuiniger te beheren.

‘Succesvolle teams leiden tot succesvolle publieke organisaties. Zij zijn de kloppende harten, de hot spots van een organisatie’

3 Digitalisering hoogwaardige dienstverlening

Digitalisering verandert de arbeidsmarkt. Pricewaterhouse-Coopers (PwC) concludeert na onderzoek dat al in 2015 een groot deel van de mbo-functies in de financiële en zakelijke dienstverlening is verdwenen. Dit raakt binnenkort ook de publieke sector. Digitalisering maakt dat (interne) klanten anders bediend worden. De zelfredzaamheid neemt toe en informatie en kennis zijn overal beschikbaar. Was digitalisering eerst en vooral gericht op repeterende processen (poststroom, facturering, etc.), nu doet digitalisering ook haar intrde in adviserende en beleidsondersteunende taken. Dit brengt óók en misschien wel vooral veranderingen met zich mee in de bedrijfsvoering. Andere competenties worden gewaardeerd; de samenwerking en interactie tussen bedrijfsvoering en primaire processen verandert, zuilen vervagen en er ontstaat behoefte aan andere (en minder) regels, systemen en structuren. Digitalisering treft inkoop, communicatie, juridische zaken, HRM, financiën en Planning & Control. De adviseur als expert en inhoudelijk deskundige wordt informatiemakelaar, co-creator en strategisch gesprekspartner.

4 Blockchain

Een belangrijke ontwikkeling betreft de *blockchain*-technologie. Daardoor wordt het mogelijk om dienstverlening binnen en tussen organisaties nog verder te decentraliseren. Bijvoorbeeld bij financiële transacties en inkoop tussen twee organisaties. Een blockchain is misschien wel het makkelijkst te vergelijken met een gedistribueerd grootboek (www.watisblockchain.nl). In een blockchain worden transacties vastgelegd. Dat vastleggen vindt door de partijen plaats die bij de transactie zijn betrokken, veelal zonder tussenkomst van intermediairs. Blockchain-technologie is gebaseerd op vertrouwen en gedeeld eigenaarschap. Er is niet één eigenaar; eigenlijk is ‘niemand’ dit. Een blockchain is decentraal en open. Het voordeel van dit decentrale model is dat, net als op het web, data niet meer ophoopt in één centrale database; het kan verspreid worden over het internet terwijl de toegankelijkheid gelijk blijft, de betrouwbaarheid toeneemt en de beveiliging verbetert. De voorspelling is dat blockchain een grote én blijvende impact zal hebben en in de komende jaren een flinke opmars zal doormaken. Binnen publieke organisaties kan blockchain-technologie meerwaarde bieden bij vraagstukken rondom het makkelijker koppelen van gegevens en eenmalige data-opslag. Controles, extern en intern, worden voor een deel overbodig, databases krijgen een andere structuur en de samenwerking met intermediairs en ICT-dienstverleners vindt op een hele andere wijze plaats. Het zijn in eerste instantie vooral ICT-afdelingen die met blockchain te maken krijgen. Maar in hun kielzog ook inkoop, logistiek en distributie, de financiële administratie en personeelszaken; overal daar waar administratieve transacties plaatsvinden.

5 Kaders en afspraken

Als data, informatie en kennis overal altijd beschikbaar dienen te zijn, dan vraagt dit om een aantal cruciale afspraken én vertrouwen. De focus ligt minder bij de eigen organisatie en meer bij de afstemming, uitwisseling en samenwerking met anderen. Er is behoefte aan minder interne kaders en tegelijk een beperkt aantal organisatie-overstijgende afspraken. Het karakter van de kaders verandert, met meer lokale ruimte en individuele invulling. Kaderstelling komt via co-productie tot stand met andere partijen. Daarnaast is ‘ontregelen’ is gewenst. VNG, IPO en UvW maar ook het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties kunnen daar een initiërende rol vervullen; het eigenaarschap ligt bij de decentrale publieke organisaties.

6 Schaarste, meer en slimmer *sharen*

Shared Services Organisations (SSO's) zijn al jaren vertrouwd. Nog steeds groeit het aantal. Vaak is kostenbesparing de aanleiding. Maar de praktijk is weerbarstig: de op papier te behalen financiële voordelen worden maar deels en met veel moeite gerealiseerd. Tegenwoordig is kostenbesparing niet langer hét argument om tot een SSO over te gaan en is een koerswijziging merkbaar. Publieke organisaties zien SSO's ook als mogelijkheid om eigen kwetsbaarheden te ondervangen of om meer ontwikkelmogelijkheden aan het personeel te bieden. Naast SSO's die zich richten op ‘bulkprocessen’ komen er *competence centers* waar sprake is van flexibel en semi-permanent bundelen van kennis en informatie. Het is een verschuiving van of-of naar en-en denken: kosten besparen én maatwerk én behoud van eigen identiteit én minder kwetsbaar zijn én groeimogelijkheden bieden voor het personeel. SSO's zullen meer gevormd worden rondom bepaalde thema's, vraagstukken en uitdagingen en kunnen daarmee ook een tijdelijk karakter krijgen. Pop-up SSO's zijn wellicht de toekomst.

7 Anders organiseren, teams centraal

Publieke professionals worden uitgedaagd zich te organiseren in netwerken, aan zelforganisatie te doen, te experimenteren en tegelijkertijd te werken in een bureaucratie met heldere mandaten en eenduidige sturing. Dat vraag om anders organiseren. Niet méér ordenen maar juist ‘wanorde’ toelaten, door ruimte te scheppen en ander gedrag te stimuleren. Moderne publieke dienstverleners zijn losser en toch *in control*, zijn innovatief en efficiënt, hebben vertrouwen in zelforganisatie en zijn betrouwbaar. Teams, permanent of tijdelijk en vooral multidisciplinair, zijn bij uitstek geschikt om deze nieuwe manieren van organiseren in de praktijk te brengen. Succesvolle teams leiden tot succesvolle publieke organisaties. Zij zijn de kloppende harten, de *hot spots* van een organisatie. Zij hebben de toekomst.

8 Professional: specialiseer je!

Werknemers van de toekomst, zogeheten zelfstandige professionals, verzamelen zich op kantoor of in de cloud. Aan zelfstandige professionals zijn voor publieke organisaties allerlei vraagstukken verbonden. Is het wel slim om ze een vast dienstverband aan te bieden, en dan parttime of juist niet? Hoe zorg je ervoor dat ook oudere professionals het volhouden? Hoe houd je het werk interessant? We zullen steeds vaker in teams werken op manieren die sterker zijn afgestemd op de situatie: multidisciplinair, tijdelijk en thematisch. Teamwork en –geest en interactie zijn nieuwe sleutelwoorden. Futuuroloog Wim de Ridder: “De individuele teamleden krijgen te maken met verdieping van hun werk. Wie hoogwaardig werk wil, moet zich ergens in specialiseren. Want ook voor werknemers geldt: om mee te blijven tellen moet je jezelf constant opnieuw uitvinden.” Het is in het belang van publieke organisaties om actief bij te dragen aan het creëren van een leerklimaat waar de zelfstandige professional zich kan ontwikkelen. Een ware uitdaging voor HRM en leidinggevend. Anders organiseren, anders naar talenten kijken, de verantwoordelijkheid voor groei en ontwikkeling bij het individu leggen, terwijl de organisatie zelf verantwoordelijk blijft voor haar presteren. Tegelijkertijd is er behoefte aan maatwerk in de arbeidsvoorwaarden, afgestemd op de persoonlijke voorkeuren, gezinssituatie en levensfase. Zijn vaste banen op hun retour? Kortom: boeiende tijden voor HRM, leidinggevend en vooral professionals in de bedrijfsvoering.

9 Leiderschap, publiek management en bedrijfsvoering

Volgens professor Sandra Groeneveld is er sprake van een ambivalentie bij publiek management¹. Bestuurskundig gezien is er het belang van bureaucratie dat zich vertaalt in een conservatieve stijl van leidinggeven, gericht op onzekerheidsreductie en voorspelbaarheid van de democratische rechtstaat. Veranderkundig gezien blijkt dan dat juist sprake is van een onvolkomenheid. Bureaucratie is niet effectief voor publieke organisaties. Dit omdat omgevingsdynamiek, complexiteit en onderlinge verwevenheid van de taken vragen om een flexibele en gedecentraliseerde inrichting van de organisatie. In publieke organisaties blijven mensen het verschil maken. En dan is de rol van leiderschap cruciaal. Steeds meer publieke organisaties omarmen het gedachtengoed van de positieve organisatie en van transformationeel leiderschap. Eigen verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling, autonomie, exploreren en visievorming komen meer op de voorgrond. Leidinggevend komen verder van de inhoud af te staan, vervullen minder een directieve, sturende rol. De structuur, hiërarchie, verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de bedrijfsvoering, maar ook binnen de gehele organisaties, veranderen daarmee. Leiderschap en management hebben elkaar nodig en vullen elkaar aan. De verschuivingen in de maatschappij, andere werkverhoudingen, de stand van de techniek; het zijn allemaal ontwikkelingen en veranderingen die maken dat leiderschap binnen de publieke sector een revitalisering doormaakt.

Morgen plannen, overmorgen beginnen?

Vraagt dit alles nu direct om actie? Dat hangt ervan af. Publieke organisaties kiezen zelf het moment waarop zij aan willen haken op die ontwikkelingen. Vaak zijn daar ook concrete aanleidingen voor: een nieuw kantoor, een reorganisatie, een afgeschreven ICT-systeem of nieuwe wet- en regelgeving. Zijn er geen aanleidingen? Dan is dit geen ‘vrijbrief’ om achterover te leunen. Publieke organisaties dienen steeds alert en actief te zijn als het gaat om het omarmen en implementeren van ontwikkelingen. Veel ontwikkelingen vragen een ruime voorbereidingstijd of lange aanloop. Een andere stijl van leidinggeven, het wijzigen van de samenstelling van het personeelsbestand; stuk voor stuk taaie vraagstukken die een lange adem en veel energie vragen. Organisaties kunnen daar nooit te vroeg mee beginnen. De ontwikkelingen gaan snel en publieke organisaties kunnen het zich niet permitteren de hier geschetste ontwikkelingen te negeren. Het vraagt samen optrekken, bestuurlijk en ambtelijk, en in dialoog gaan met elkaar. Uit de vele duidingsgesprekken die wij de afgelopen jaren hebben gevoerd, blijkt dat nog maar een klein deel van de publieke organisaties actief is met deze ontwikkelingen. Het is niet te hopen dat bestuurlijke prioriteiten en ambtelijke visies al op voorhand elkaar in de wielen rijden. ■

Wil je ook betrokken zijn bij de strategische agenda van de bedrijfsvoering of heb je ideeën over ontwikkelingen die ons gaan raken? Neem dan contact met ons op via vensters@ictu.nl.

‘Het is in het belang van publieke organisaties om actief bij te dragen aan het creëren van een leerklimaat waar de zelfstandige professional zich kan ontwikkelen. Een ware uitdaging voor HRM en leidinggevend’

¹ Uitgesproken in oratie 27 mei 2016, vrij vertaald.

IN GESPREK MET SIMONE ROOS EN JANTINE KRIENS

Op weg naar ÉÉN OVERHEID

Digitalisering, informatiemanagement, de opkomst van de netwerksamenleving. Al deze ontwikkelingen hebben grote gevolgen voor de rol en organisatie van de overheid. De veranderingen gaan razendsnel. Hoe houdt de bedrijfsvoering hiermee gelijke tred? **Simone Roos** (directeur-generaal Overheidsorganisatie BZK) en **Jantine Kriens** (algemeen directeur VNG) roepen op tot meer samenwerking tussen de bestuurslagen. “We hebben elkaar keihard nodig.”

DOOR: ANJE ROMEIN

Om de huidige positie van bedrijfsvoering binnen de overheid in het juiste perspectief te zien, kijken we eerst even terug. Naar de tijd van de crisis. Meer doen met minder, dát was de opgave. Kriens: “Tot het moment dat we moesten gaan snijden, was niemand geïnteresseerd in bedrijfsvoering. Dat gebeurde in een tijd dat de wereld veranderde. Door de ontwikkeling van informatietechnologie konden we bedrijfsvoering ook anders en effectiever inrichten.” In die zin heeft de crisis een louterende werking, beaamt Simone Roos. “Als organisatie word je gedwongen kritisch naar jezelf te kijken en je te verbeteren. Als je écht moet bezuinigen, kies je voor een anders ingerichte bedrijfsvoering. Dat hebben we bij het Rijk ook gedaan. Bedrijfsvoering is een middel om onze doelen te bereiken, nooit een doel op zich.”

Samenwerking als cruciale factor

Gemeenten kunnen hun bedrijfsvoering vervolgens dienstbaar maken aan maatschappelijke ontwikkelingen door meer de samenwerking te zoeken. Kriens ziet daarbij een paradox van de grote en kleine schaal. De overheid wil én dichter bij de burger én alles op een ander schaalniveau organiseren. “De gemeente Doesburg, met elfduizend inwoners, is hiervan een goed voorbeeld. Met

haar dienstverlening moet de gemeente dicht bij haar inwoners blijven, maar ze kan niet meer alles zelf doen. Dus koopt Doesburg de archeoloog in van Zutphen en werkt ze samen met Zwolle aan arbeidsmarktontwikkeling.”

Samenwerking is ook voor de departementen in Den Haag een cruciale factor. Binnen het Rijk zijn daarin de afgelopen jaren grote bewegingen gemaakt. “Samenwerking was jarenlang redelijk vrijblijvend”, blikt Roos terug. “Je behield de mogelijkheid het zelf te doen op basis van het principe *comply or explain*. Die vrijblijvendheid ging eraf toen er bezuinigd moest worden. Kantoren worden steeds vaker gedeeld en onderdelen als ICT, archivering, facilitair en personeelsadministratie zijn ondergebracht in *shared services*. Dit heeft tot grote besparingen geleid maar daarnaast ook tot kwalitatieve baten, zoals meer deskundigheid op één plek geconcentreerd. De businesscase van P-Direkt, de salaris- en personeelsadministratie van het Rijk, laat een besparing zien van ongeveer 80 miljoen euro. Het duurt even, maar het levert harde baten op.”

Regelgeving staat de mogelijkheid om samen te werken soms in de weg. Bijvoorbeeld in de samenwerking tussen verschillende overheidslagen. “Het gaat om fundamentele belemmeringen”, legt Roos uit. “De SSO van DUO in Groningen zou bijvoorbeeld best opdrachten kunnen uitvoeren voor gemeenten, maar dat mag niet. Het zijn andere >>



‘Ga op tijd het juiste gesprek aan met de samenleving en verzamel de juiste data’

JANTINE KRIENS

rechtspersonen en de Mededingingswet werpt beperkingen op. De voorwaarden maken het overheden vaak lastig om diensten aan medeoverheden aan te bieden. Heel jammer. Als je één overheid wilt zijn, zou er eigenlijk meer moeten kunnen.”

Eén overheid

Een belangrijk terrein om als overheidsorganisaties dichterbij elkaar te komen is digitalisering. De ontwikkelingen gaan zo snel en zijn zo kostbaar, dat je die niet meer als zelfstandige overheidsorganisatie kunt bijhouden. Roos: “De digitalisering is een grote kans om meer na te denken vanuit één overheid. Dat is ook nodig vanuit burgerperspectief. De medeoverheden begrijpen dit en zijn hierin onze partner. We denken allang niet meer in termen van hogere en lagere overheid.”

De gemeente is de plek met het meeste contact met de burger. Daar kunnen andere overheidsorganen veel beter op inspelen, vindt Roos. “Ik geloof niet in het totaal opheffen van loketten. Mensen hebben ook behoefte aan menselijk contact. We moeten op zoek naar maatwerk. Een model met én digitaal, én telefoon, én een balie. Het gemeentehuis zou de ideale plek kunnen zijn voor één loket voor alle overheden. Ook in die dienstverlening aan de burger hebben we elkaar keihard nodig.”

Kanteling naar inhoud

Kijkend naar de snelle ontwikkelingen op het gebied van ICT constateert Kriens een kantelpunt. De techniek is er en kan alles mogelijk maken. De fundamentele vraag is nu: wat willen we ermee? Het is een vraag voor iedereen: bestuurders, bewoners, corporaties, maatschappelijke instellingen, enzovoorts. “Denken vanuit de inhoud, dát is het interessante. Ga op tijd het gesprek aan met de samenleving en verzamel de juiste data. Dan zie je op tijd wat er in een stad of wijk aan de hand is en wat er moet gebeuren. Daarin heeft bedrijfsvoering een ondersteunende en een voorttrekkende rol.” Ook binnen het Rijk is een dergelijke kanteling zichtbaar. ICT is niet meer alleen het domein van technici; beleidsmakers en bestuurders moeten er iets mee. Roos: “Ook topmanagers realiseren zich: dit is een nieuwe werkelijkheid. We moeten het snappen, het is primair proces, we moeten er meer van weten. Misschien een tikkeltje laat bedacht, maar er vindt volop bijscholing plaats.”

‘De digitalisering is een grote kans om meer na te denken vanuit één overheid’

SIMONE ROOS

Juiste mix

De snelle digitalisering vraagt ook om instroom van een generatie voor wie digitaal werken vanzelfsprekend is. In Kriens’ ideaalbeeld bestaat een organisatie uit een mix van de ervaren gemeenteambtenaar met veel expertise en jongeren die vaak sterk zijn in communicatie. Die juiste balans tussen oud en jong is volgens Roos nog een hele uitdaging. De traineeprogramma’s bij de overheid zijn weliswaar populair, toch is het niet makkelijk om jongeren met bijvoorbeeld een ICT-achtergrond blijvend te interesseren voor een baan bij de overheid. “ICT’ers vormen een arbeidsmarktprobleem”, zegt Roos. “Daarvan zijn er te weinig. Jonge ICT’ers laten we zien dat werken bij de overheid betekenisvol is. Daar zijn twintigers en dertigers gevoelig voor. Ze willen iets nuttigs en zinvols doen. Daar moeten wij als werkgevers op aansluiten. Wij laten zien dat het werken bij bijvoorbeeld de Belastingdienst heel interessant is en maatschappelijk relevant. Dat werkt.”

Duiding van data

In de nieuwe online werkelijkheid ligt nog een andere uitdaging: de continue stroom informatie die op ons afkomt en de grote hoeveelheid beschikbare data. Met informatiemanagement kunnen we deze stroom veel beter kanaliseren. “Dat wordt nog onvoldoende benut”, zegt Kriens. “We doen wel pogingen, maar het ontbreekt aan de juiste keuzes.” Ook voor BZK is informatiemanagement een groot vraagstuk voor de komende jaren. “De informatie is overweldigend, we moeten hierin ordenen”, zegt Roos. “We zijn op dit punt in mijn beleving nog niet op orde. Het is zó snel gegaan. Natuurlijk moet de overheid open en transparant zijn, maar de hoeveelheid informatie moet hanteerbaar blijven. Er is meer ordening en houvast nodig.” Ook lokale politici hebben er grote behoefte aan, ziet Kriens onder gemeentebestuurders en raadsleden. “Beleid maken we op basis van informatie. Welke problemen liggen er en welke oplossingsmogelijkheden zijn er? Informatiemanagement laat zien hoe het in je gemeente zit. Duiding van de cijfers, dáár kan je wat mee als bestuurder.” Het Vensters-programma geeft het goede voorbeeld: in de overvloed van informatie biedt het team ondersteuning door ontwikkelingen in de bedrijfsvoering te duiden. Dat helpt organisaties bij het prioriteren wat belangrijk en urgent is. ■



SAMEN NADENKEN OVER BEDRIJFSVOERING VAN DE TOEKOMST:

Gaat het om ontwikkelingen of ontwikkelen?

Welke ontwikkelingen komen er op ons af in de bedrijfsvoering en hoe dienen we ons daartoe te verhouden? KING en ICTU bieden een podium voor een dialoog en verkenning. Doel: ervaringen delen en komen tot een strategische agenda voor de bedrijfsvoering voor de komende jaren.

DOOR: WALTER HUIJTH EN
CEES VAN DER ZWAN

In gesprek zijn circa 25 strategische adviseurs en leidinggevendenden, werkzaam in publieke organisaties. Een eerste verkenning onder de aanwezigen leidt al snel tot interessante bespiegelingen, bewustwording op ingesloten patronen en routines en een enorme diversiteit aan beelden, ambities en opvattingen. De ogenschijnlijk eenduidige vraag hoe we ons kunnen

voorbereiden op nieuwe ontwikkelingen in de bedrijfsvoering, blijkt vele antwoorden te hebben.

Daarnaast is de vraag: bereiden we ons allemaal wel goed voor op al die nieuwe ontwikkelingen? Welke rollen vervullen we daarbij doorgaans als bedrijfsvoering? Kennen we überhaupt de ontwikkelingen wel? *Blockchain, big data, sharing and sourcing*, co-creëren, verbinden, faciliteren, zelforganisatie en persoonlijk ontwikkelen: alles komt in rap tempo langs. Beklemmende gevoelens? Welnee, er is sprake van een overtuigend optimisme: ‘Als het moet, dan komen we daar vast wel uit. Dat lukt ons immers keer op keer!’

Goed gesprek

Tegelijkertijd blijft de vraag: wat doen we met al die ontwikkelingen? En dan verschuift de focus van *ontwikkelingen* naar *ontwikkelen*. Naar persoonlijk ontwikkelen wel te verstaan. Medewerkers hebben allemaal - of ze nu in de openbare ruimte, het sociaal domein of de bedrijfsvoering werken - meer en meer zelf de verantwoordelijkheid te pakken voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Regie, eigenaarschap en persoonlijk leiderschap worden nog veel belangrijker. Dat geldt ook voor medewerkers in de

bedrijfsvoering. Het voeren van een goede, integrale dialoog vanuit de bedrijfsvoering met interne klanten en externe relaties wordt door de aanwezigen als cruciaal beschouwd. Ontwikkelingen - of ze beloftevol zijn of overwaaien, of ze nu met de softe of de harde kant van de organisatie te maken hebben -, kunnen alleen meerwaarde opleveren als publieke organisaties daarover het goede gesprek kunnen voeren. Gelukkig zijn ontwikkelingen terug te brengen tot persoonlijk ontwikkelen. Want daar kunnen we allemaal onze schouders onder zetten. Ontwikkelingen zijn dan niet meer vage, mystieke veranderingen die op ons af komen, het zijn concrete onderwerpen geworden waarmee we onszelf kunnen ontwikkelen en publieke organisaties nog beter kunnen maken. Alles wat daarvoor nodig is, is een goed gesprek. Nu alleen de tijd nog! ■

Ook eens met andere strategische adviseurs en leidinggevendenden in gesprek gaan over de toekomst van bedrijfsvoering? Neem dan contact met ons op via vensters@ictu.nl.

Bedrijfsvoering in verbinding

Overheidsorganisaties zoeken, gezien de complexiteit van maatschappelijke opgaven, steeds actiever de samenwerking op met 'de samenleving'. Dat leidt tot allerlei nieuwe (bestuurlijke) samenwerkingsvormen: Shared Service Centers, gezamenlijke ICT-toepassingen, gemeenschappelijke diensten.

Bij al deze nieuwe organisatorische vehikels is het zaak in verbinding te blijven met de opdrachtgevers en de gezamenlijke opgave. Maar hoe doe je dat? Daarnaast is het besef nodig dat de bedrijfsvoering ook altijd in verbinding staat met de eigen en de gezamenlijke dienstverlening: elke ingreep werkt immers onherroepelijk door.

Telkens opnieuw de juiste balans vinden: dat is misschien wel de grootste uitdaging. Tussen het eigen en het gezamenlijke belang. Tussen dat wat moet en dat wat kan. Maar ook tussen (vergaande) standaardisering en respect voor de menselijke maat.

ICT moet business altijd versterken

Waterschappen bereiden zich voor op een toekomst waarin digitaal de norm is. Hoe spelen zij in op de nieuwste ICT-ontwikkelingen? Een tweegesprek tussen René Verhage (waterschap Vallei en Veluwe) en Andy Schellen (waterschap Hollandse Delta).



Nederland kantelt, de bedrijfsvoering ook!

Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde, bepleit een duale strategie. Dat betekent dat overheidsorganisaties naast *business as usual* experimenteren met 'nieuwe partners en nichespelers'. "Als zo'n duale lijn aanslaat, kan die groeien ten opzichte van de primaire lijn. Belangrijk is om niet alles strak te organiseren."

De illusie van de fusie

Is groter ook per definitie beter? Hoogleraren Maarten Allers (Rijksuniversiteit Groningen) en Jos Blank (Erasmus Universiteit Rotterdam) in gesprek over bestuurlijke leegte, het belang van financiële prikkels en de hype die fuseren heet.





WATERSCHAPPEN BEREIDEN ZICH
VOOR OP VERDERE DIGITALISERING

ICT moet *business* altijd versterken

Ook waterschappen bereiden zich voor op een toekomst waarin digitaal de norm is. Hoe spelen zij in op de nieuwste ICT-ontwikkelingen? Een tweegesprek tussen **René Verhage** (hoofd afdeling Informatiemanagement bij waterschap Vallei en Veluwe) en **Andy Schellen** (afdelingshoofd Advies & Automatisering bij waterschap Hollandse Delta).

DOOR: ANJE ROMEIN

Voor een toekomstbestendige visie op ICT binnen een waterschap is het allereerst belangrijk om te weten waar de organisatie behoefte aan heeft. Wat wil de business? Die vraag is niet altijd makkelijk te beantwoorden. René Verhage: “Het is een uitdaging om het antwoord helder te krijgen. De opdrachtgever wil vaak een kant-en-klare oplossing, maar wij willen eerst weten wat er achter een probleem of informatiebehoefte zit. We missen vaak een bedrijfsstrategie voor ICT-vraagstukken. Een business-architect zou hierin een verbindende rol kunnen spelen.” Zijn collega van Hollandse Delta herkent dit. Andy Schellen: “De verbinding tussen ICT en de organisatie is een knelpunt. De tussenliggende schakel, informatiemanagement, is nog onvoldoende ontwikkeld. Binnen de organisatie is te weinig bewustzijn voor goede informatievoorziening richting ICT.” Volgens Verhage komt dit ook doordat de business verdeeld is. “Een ecooloog, een hydroloog, een jurist: ze stellen allemaal andere eisen. Een business-architect

zou precies boven water kunnen krijgen wie welke informatie nodig heeft. Dan ontstaat ICT niet omwille van de ICT, maar als logisch proces vanuit waar de organisatie behoefte aan heeft.”

Sprong voorwaarts

Om die verbinding beter tot stand te brengen, heeft Hollandse Delta gekozen voor een afdeling Advies en Automatisering. Daarin werken niet alleen ICT'ers, maar ook informatiemanagers en medewerkers met specialistische kennis, die de primaire processen van het waterschap inhoudelijk goed kennen. Zo ontstaat een beter contact tussen waterspecialisten en ICT-technici. Samen staan zij binnen Hollandse Delta momenteel voor de ontwikkelopgave van een uniforme en intelligentere procesautomatisering. Schellen: “Wij zitten na de fusie nog steeds met zes verschillende systemen voor de bediening van stuwen en gemalen. Uniformering en standaardisatie geven ons nu de kans om een sprong voorwaarts te maken. Het moet slimmer. De automatisering moet meer zijn dan het op afstand bedienen van onze objecten in het veld.”

Mobiele toepassingen

Een betere verbinding tussen organisatie en ICT leverde binnen Hollandse Delta ook het project Mobiel Werken op, met daarin praktische apps voor tablets van de buitendienst. Schellen: “We hebben de buitendienstmedewerkers gevraagd naar relevante mobiele toepassingen die de kwaliteit en efficiëntie van hun werk ten goede komen. Daar rolde een ‘Top 10’ uit.” Bijvoorbeeld de inspectie-app voor het inspecteren van sloten. Een medewerker controleert of de sloten het water goed aan- en afvoeren. Dankzij gps en koppeling met het kadaster weet hij ter plekke precies wie de eigenaar van de sloot is. Vervolgens gaat er automatisch een brief naar de eigenaar met de uitkomst van de inspectie. Zo brengen mobiele apps versnelling in bedrijfsprocessen.

Meer gezamenlijke verantwoordelijkheid

De buitendienst van Vallei en Veluwe werkt ook wel met mobiele toepassingen, maar nog niet op zo'n grote schaal als de collega's van Hollandse Delta. Vooral de werkorder-app spreekt Verhage aan. “Die maakt het werk voor de buitendienst veel efficiënter. Alle onderhoudsinformatie en locaties staan in de app en inspecteurs kunnen al hun bevindingen erin kwijt, inclusief foto's.” Verhage ziet nog een voordeel van mobiele toepassingen: een beter contact tussen de buiten- en binnendienst. “De kloof tussen beide diensten is hiermee makkelijker te overbruggen. Constateer je een verzakking, dan gaat je informatie direct naar de werkvoorbereider. Zo heeft een buitendienstmedewerker niet meer het gevoel dat er niets met zijn inspectie wordt gedaan. De app koppelt werelden aan elkaar, men voelt zich meer gezamenlijk verantwoordelijk.”

Grote verschillen

Hollandse Delta en Vallei en Veluwe zijn slechts twee van de in totaal 21 waterschappen (hoogheemraadschappen) in ons land. De onderlinge verschillen in bedrijfsvoering en ICT-budgetten en -oplossingen zijn groot. Soms lukt het een gezamenlijke applicatie te ontwikkelen, zoals Z-info voor het beheer van zuive-

ringen. Maar op landelijke schaal nieuwe, generiek inzetbare software ontwikkelen en afscheid nemen van bestaande software, is een te kostbare en complexe aangelegenheid. Verhage: “Alleen bij hoge urgentie en verplichtstelling door de overheid, zoals bij de Omgevingswet, lukt het om samenwerking te creëren.”

Meer eenheid en gezamenlijkheid zit er volgens hem voorlopig niet in. “Het ene waterschap is veel verder in ontwikkeling dan het andere en ook binnen één waterschap zijn er verschillen in energie en interesse. Door die verschillende snelheden is het moeilijk om tegelijk te ontwikkelen.” Schellen ziet het in breder perspectief. “Op een tijdschat van jaren zijn we wel steeds meer op elkaar gaan lijken. In de toekomst groeien we zeker verder naar elkaar toe, maar een harmonisch geheel wordt het nooit. Daarvoor veranderen ICT en onze omgeving te snel. Het belangrijkste is nu dat we zorgen voor een uniforme taal, basisafspraken en architectuurprincipes.”

Licentiekosten

Ook de grote verschillen in kosten per werkplek per waterschap zijn opvallend. Dat ligt onder andere aan de licentiekosten. De ICT-kosten bestaan eigenlijk uit drie delen, zegt Verhage: de ‘ijzerwaren’, de licentiekosten en innovaties. “De licentiekosten nemen toe. Op de innovatiekosten kun je sturen, door een businesscase op te stellen waarin ICT-kosten worden afgewogen tegen de besparingen in arbeidsuren.” Uit die businesscases blijkt volgens Schellen onder andere dat de terugverdientijd van ICT-investeringen steeds korter wordt, vaak iets meer dan een jaar. “Daardoor kunnen we dit soort investeringen steeds vaker zelf doen. Op termijn nemen de ICT-kosten per fte toe: de ICT-kosten stijgen, terwijl de formatie afneemt.” Hollandse Delta en Vallei en Veluwe zullen de komende jaren hun ICT-uitgaven kritisch volgen. Door meer uit te besteden, slim naar activiteiten te kijken en alleen ‘nieuw voor oud’ aan te schaffen. Verhage: “Maar tegelijk moeten we innoveren. Digitaal is de toekomst. Het is aan onze besturen om de juiste keuzes te maken.” ■



‘In de toekomst groeien we zeker verder naar elkaar toe, maar een harmonisch geheel wordt het nooit’

ANDY SCHELLEN

De illusie van de FUSIE

Door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen kiezen publieke organisaties vaak voor schaalvergroting door een fusie of *shared services*.

Maar is groter ook per definitie beter? **Maarten Allers** (hoogleraar economie van decentrale overheden aan de Rijksuniversiteit Groningen) en **Jos Blank** (bijzonder hoogleraar productiviteit van de publieke sector aan de Erasmus Universiteit Rotterdam) over bestuurlijke leegte, het belang van financiële prikkels en de hype die fuseren heet.

DOOR: CEES VAN DER ZWAN EN JOHAN STRIEKER

Door gemeentelijke herindelingen zijn veel gemeenten de laatste jaren gefuseerd. Bestaat er een optimale schaalgrootte van een gemeente?

Maarten Allers: “De optimale schaal is een lastig begrip. Ik denk dat je moet accepteren dat er verschillen zijn. Als gemeenten fuseren, gaan ze ook totaal fuseren, terwijl er juist grote variatie zit in het soort voorzieningen: burgerzaken, onderwijs, musea, enzovoort. Elke voorziening vraagt om een aparte schaal.”

Jos Blank: “Een goed voorbeeld waar schaalvergroting zeker loont, is belastinginning. Dat komt vooral door de schaalvoordelen van gestandaardiseerde ICT-systemen. Maar bij nogal wat andere gemeentelijke producten gaat het om maatwerk en zie je geen financieel voordeel.”

Uit onderzoek blijkt dat gemeentelijke herindeling niet leidt tot lagere uitgaven. Wat zou een betere indeling zijn?

Allers: “In Nederland zie je een bestuurlijke leegte tussen gemeenten en provincies. De afgelopen jaren zijn er heel veel taken, onder andere in het sociale domein, naar gemeenten gegaan. Gemeenten schalen onmiddellijk op door samen te werken

met andere gemeenten. Er is behoefte aan schaalvergroting, maar provincies zijn weer té groot. Waarom niet dertig of veertig kleinere provincies?”

Blank: “Investerings in dure nieuwe technologie vragen soms wel om een grotere schaal. Dat zie je bijvoorbeeld bij ziekenhuizen. Alleen grotere instellingen kunnen daarin investeren. Opschaling is dus zeker niet zo vreemd, maar niet in die mate waarin dat de afgelopen jaren is gebeurd.”

Ziekenhuizen, scholen, politiekorpsen, gemeenten, we hebben een golf van fusies gezien. Toch zijn er weinig succesverhalen. Hoe verklaren jullie die fusiegolf?

Allers: “Fuseren lijkt soms meer meedoen met een hype. Als je alle nadelen ziet, vraag je je af waarom organisaties in de publieke sector nog steeds fuseren. Men voelt bestuurlijke en psychologische druk, zonder gefundeerd verhaal. Terwijl veel dienstverlening prima op kleine schaal kan plaatsvinden.”

Blank: “Gemeenten die fuseren, raken jaren achterop. Hun efficiëntie daalt, ze krijgen met allerlei extra kosten te maken (nieuwe systemen, een nieuw gemeente-

huis) en de bereikbaarheid wordt slechter. Dan zijn er nog alle bedrijfsculturele verschillen. Een fusie emmert soms wel acht jaar door. Ik gaf mijn oratie niet voor niets de titel ‘Illusies van fusies’ mee. Want wat mij betreft is de schaalvergroting in de publieke sector doorgeschoten. Wil je fuseren? Vraag je dan eerst af welke problemen je daarmee oplost. Bij persoonsgebonden diensten levert het bijvoorbeeld niets op. Een gesprek met een bijstandscounselant gaat niet opeens sneller na een fusie.”

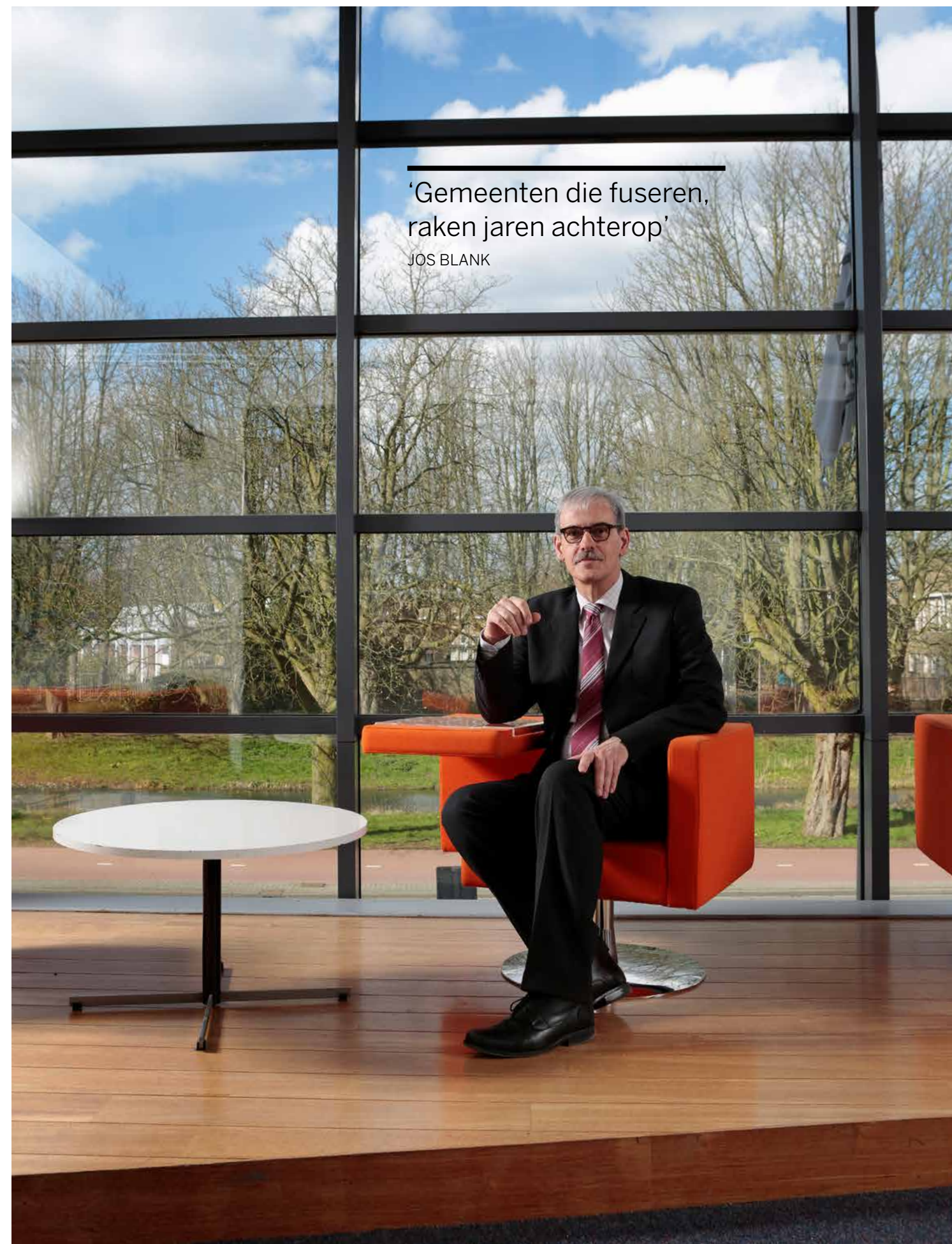
Is die bestuurlijke druk om te fuseren dan echt zo groot?

Allers: “Je moet als organisatie bijna uitleggen waarom je niet fuseert. Men ziet het als een wondermiddel. Terwijl je je bij fusies of *shared services* eerst eens moet afvragen of het wel écht efficiënt is. De resultaten van wetenschappelijk onderzoek, zoals het onze, komen niet voldoende over het voetlicht. Er zijn te weinig ambassadeurs voor ons onderzoek. In het Nederlandse openbaar bestuur kennen we een hoge dichtheid van politicologen en bestuurskundigen, maar te weinig economen.”

>>

‘Gemeenten die fuseren, raken jaren achterop’

JOS BLANK



‘Waarom niet dertig of
veertig kleinere provincies?’

MAARTEN ALLERS

Is outsourcing een alternatief voor schaalvergroting?

Blank: “Soms is uitbesteden zinvol, bijvoorbeeld bij de gemeentereiniging. Als gemeente bepaal je nog wel wat er gebeurt, zoals gescheiden inzameling en de tariefstelling. Voor een kleine gemeente is het uitbesteden van afvalinzameling via een aanbesteding slimmer dan schaalvergroting met alle kosten van dien. Maar dit kan lang niet voor alle gemeentelijke producten en diensten. En je complete ICT uitbesteden is ook niet niks. Heb je het eenmaal buiten de deur georganiseerd, dan is het ook echt weg. Misschien zouden gemeenten zich ook moeten kunnen specialiseren, net als ziekenhuizen. Nu vinden we nog dat gemeenten alle wettelijke taken allemaal moeten doen.”

Nieuwe ontwikkelingen die kosten kunnen besparen, sijpelen maar mondjesmaat door in de publieke sector. Waarom is dat?

Allers: “De publieke sector is niet winstgedreven. Uit studies blijkt dat er weinig aandacht is voor de bedrijfsvoering. In de publieke sector geeft men de voorkeur aan onderhandelen over extra geld boven effectiever werken. En zodra je laat zien dat het goedkoper kan, krijg je minder budget. Gemeenten zijn meer gericht op het aantrekkelijker maken van hun dienstverlening dan op kostenreductie. De focus ligt vaak verkeerd, die financiële prikkel zou veel sterker moeten. Bijvoorbeeld door mensen in de publieke sector veel meer persoonlijk aansprakelijk te stellen voor hun prestaties.”

Blank: “Budgettaire krapte leidt vaak tot creativiteit. Dan kan het ineens wel. Dat blijkt ook uit onze onderzoeken. Een lagere bijdrage uit het Gemeentefonds, de economische crisis: een aantal jaren geleden móesten gemeenten wel bezuinigen. Zijn de zware tijden weer voorbij, dan merk je er niets meer van en gaat men weer meer geld uitgeven.”

Als de juiste prikkels ontbreken om geld te besparen, wat is er dan nodig in de bedrijfs- voering?

Blank: “Je moet scherp zijn op de budgetten en niet wachten op een economische crisis. Gemeenten moeten een zekere dwang voelen om goedkoper te werken. De enige optie is: de duimschroeven aandraaien.”

Allers: “Het zou goed zijn als gemeenten zelf hun broek op moeten houden en minder afhankelijk worden van Haags geld. Daarmee wordt het belang van de eigen belasting van gemeenten groter. Die belastingtarieven stijgen nauwelijks onder het motto: de burger mag er niks van merken. Soms moet die burger er misschien wél iets van merken.” ■

Verbeter uw bedrijfs- voering in één dag!

Naast de ‘gewone’
Vensters is er nu ook
‘Vensters in één dag’. Een
korte, krachtige investe-
ring met direct resultaat.

DOOR: WALTER HUI TH

Stel je voor: we prikken een dag waarop we Vensters voor Dienstverlening invullen, en een dag waarop we de gegevens voor Vensters voor Bedrijfsvoering invoeren. We vragen per onderwerp mensen uit de organisatie om ons te helpen met het invullen van de data. En aan het einde van beide dagen volgen duidingsgesprekken met het Vensters-team. Aldus ‘Vensters in één dag’ in een notendop.

‘Vensters in één dag’ in de praktijk

De gemeente Baarn had de primeur. Daar vond de allereerste ‘Vensters in één dag’

plaats. De aftrap bestond uit een plenaire start. Daar legden we meer uit over de bedoeling van de verkorte ‘Vensters voor Bedrijfsvoering’. De inhoudelijk betrokkenen en de leidinggevenden waren aanwezig, maar ook andere geïnteresseerden.

Vervolgens werden er afspraken gemaakt met de collega’s die de data moesten aanleveren. Van het KCC bijvoorbeeld. In relatief korte tijd vulden de medewerkers samen de gegevens van vijf domeinen in. Aan het einde van de dag was er voor iedereen een gezamenlijke duiding. Een week later herhaalde Baarn dit voor Vensters voor Dienstverlening. Dit keer in samenwerking met de afdelingen HRM, Financiën en Facilitaire zaken. Ook hier vond aan het einde van de dag een gezamenlijke, succesvolle duiding plaats. Medewerkers van de gemeente Baarn reageerden enthousiast. “Ik had vooraf niet gedacht dat we zonder al te veel

moeite binnen een dag zoveel nuttige informatie bij elkaar zouden krijgen” en “Het waren verrassende uitkomsten, goed om dit inzicht te hebben voor de organisatie om verder te kunnen.”

Direct resultaat

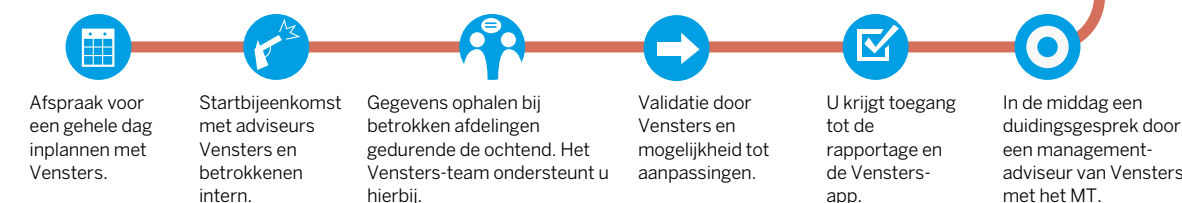
Kortom: ‘Vensters in één dag’ is een korte, krachtige investering met direct resultaat. Voorwaarde is wel dat het lukt om alle gegevens zoveel mogelijk in een dag bij elkaar te krijgen. Maar ook als het niet lukt om in een keer alle vragen te beantwoorden, komt er toch waardevolle informatie vrij. De uitkomsten leveren bovendien discussie op en voldoende aanknopingspunten om meteen afspraken te maken en met verbetering van uw bedrijfsvoering en dienstverlening aan de slag te gaan. ■

Meer weten over ‘Vensters in één dag’?
Neem dan contact met ons op via
vensters@ictu.nl.

Normaal proces Vensters (proces van 6 - 8 weken)



Vensters in één dag



JAN ROTMANS PLEIT VOOR 'DUALE STRATEGIE'

Nederland kantelt, de bedrijfsvoering ook!

“Als energiebedrijf wil je mensen helpen om energie te besparen. Als zorg-bedrijf wil je zo min mogelijk zorg leveren en louter mensen faciliteren in wat ze niet zelf kunnen regelen. Dat vergt een kanteling van bedrijfsmodellen.” Aldus **Jan Rotmans**, hoogleraar transitiekunde en internationale autoriteit op het gebied van transities en duurzaamheid. Kun je die gedachtelijn ook doortrekken naar overheidsorganisaties? En hoe ziet de rol van de overheid er dan uit?

DOOR: DANIEL VAN GEEST

Volgens jou is er sprake van een ‘verandering van tijdperk’. Wat bedoel je daarmee?

“Wij zijn onderdeel van een fundamentele omwenteling. We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk, beschrijf ik in mijn boek dat ook ‘Verandering van tijdperk’ heet. Nu claimt elke generatie dat er veel verandert, maar dit keer is het anders. Ik noem het een kanteling omdat de samenleving een andere ordening krijgt: meer horizontaal, decentraal en van onderop. En ook de economie krijgt een nieuw fundament: digitaal, decentraal en circulair. Die combinatie van een kantelende economie en samenleving is uitzonderlijk. Dat vraagt om een andere manier van denken, van organiseren en van bedrijfsvoeren. Mijn boodschap is: dat kan ook heel leuk zijn.”

Hoe ziet de rol van de overheid eruit in die kanteling?

“Het nieuwe speelveld zorgt voor nieuwe spelregels. Faciliteren is heldere en ambitieuze kaders stellen. Heldere spelregels opstellen. Het betekent ook keuzes maken. Een voorbeeld: Amsterdam heeft 120 jeugdzorginstellingen. Als overheid ga je niet meer met al die instellingen samenwerken. Voldoen bepaalde instellingen niet aan de nieuwe spelregels? Dan gaan we daar dus niet mee door. Tegelijkertijd moeten overheidsorganisaties de tijd en ruimte nemen om te experimenteren. Eerst op kleine schaal, want niemand weet hoe het er over vijf jaar uitziet. En dan proberen om hetgeen ze leren op te schalen.”

Voor dit magazine ligt de focus vooral op een veranderende bedrijfsvoering bij de overheid. Speelt het transitithema daarin wat jou betreft net zo prominent als in het primaire proces?

“Mijn oriëntatie is in eerste instantie op het primaire proces, maar de wendbaarheid en kanteling die ik bepleit, gelden natuurlijk evengoed voor de bedrijfsvoering. Alle vanzelfsprekendheden komen ter discussie te staan, zowel wat betreft de structuur, de cultuur als de werkwijze binnen de organisatie. Als ik in overheidsorganisaties kom, valt me op dat negen

‘Bij zo’n duale strategie horen woorden als experimenteer-ruimte, proeftuinen en experimenteerzones’

van de tien ambtenaren vrijwel geheel vanuit kantoor werken. Als diezelfde ambtenaren dat niet meer doen, betekent dat bijvoorbeeld veel voor de eigen behoefte aan huisvesting. Een ander voorbeeld is onze omgang met regels. Een overheid die zich minder disciplinerend opstelt maar eerder faciliterend, kan helpen de regeldruk te verminderen. Interessant in dit verband is het voorbeeld van Hollands Kroon, waar ze bij wijze van experiment 80 procent van de regels hebben afgeschaft, en het loopt daar prima. Er komen bussen vol ambtenaren uit andere

gemeenten kijken hoe ze dat hebben gedaan.”

HR is een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering van overheidsorganisaties. Zie je de rol van HR veranderen bij de overheid? En zo ja: hoe dan?

“Wat je moet bedenken, is dat veel jonge medewerkers en professionals helemaal geen vast dienstverband meer willen. Waarom zou je een eigen bedrijfje niet combineren met het werken voor een ander bedrijf? Ze willen ook niet meer vijf dagen per week werken. Je wilt iets bijdragen, leuke dingen doen én je continu ontwikkelen. Het opvallende is: binnen vrijwel elke organisatie is het HR-management gericht op vaste contracten, terwijl er over tien jaar misschien net zoveel zzp'ers zijn als mensen in vaste dienst. Detachering is wat mij betreft ook een begrip van de vorige eeuw.”

Een onderwerp dat ook onlosmakelijk met de bedrijfsvoering samenhangt, is de overhead en de ratio tussen primair proces en ondersteunende taken. Jij bent bezig met het opstarten van een nieuw zorginitiatief. Hoe zorg je ervoor dat de aandacht en het geld gaan zitten in het primaire proces?

“Samen met Jos de Blok zet ik een nieuwe zorgverzekeraar op, een ingewikkeld proces vanwege de vele regels. Jos en ik zijn ervan overtuigd dat verzekeringsmaatschappijen transparanter moeten worden. Wij denken dat mensen willen zien hoeveel er van de premie aan overbodige kosten en overhead wordt verspild. Dikke salarissen en bonussen moeten worden afgeschaft. Een simpele

organisatie leidt tot een lagere premie. Dat bereik je met zelfsturende teams, met liefst zo weinig mogelijk organisatie. Geen managers. Geen monitoring. Grote kantoren zijn ook niet nodig, en dus ook geen mensen die de grote kantoren draaiende moeten houden. Dat soort uitgangspunten leveren een veel lagere overhead op.”

De juiste schaalgrootte en manieren van samenwerken zijn veelbesproken onderwerpen bij de overheid, zeker in tijden van decentralisaties. Het interview met Maarten Allers en Jos Blank (De illusie van de fusie, pagina 22-24) gaat hier uitgebreid op in. Welke lessen trek jij uit dit verhaal en hoe ga je ermee om bij het realiseren van je eigen projecten?

“Wij gaan nog hele discussies voeren over de optimale grootte van een stad, een gemeente of een regio. Ik pleit wel voor samenwerking, maar niet voor fuseren. Een relatief lichte vorm van sturing is in de meeste gevallen het beste. Daar vloeit eerder neerschaling uit: de verantwoordelijkheid op een zo laag mogelijk niveau neerleggen. We hebben decennialang het mantra van de fusie gezien. Dat blijkt niet het antwoord. Ik maak maar één uitzondering: bij digitalisering is het in de regel wel goed om daar iets overkoepelends voor op te zetten.”

Je adviseert bedrijven om een duale strategie te ontwikkelen. Wat bedoel je daarmee en is dat ook van toepassing op de bedrijfsvoering?

“Daarmee bedoel ik een strategie met een schaduwlijn vol experimenten en samenwerkingen met nieuwe partners waar je niet gelijk aan denkt, nichespelers. Je primaire lijn gaat ondertussen door. Als zo’n duale lijn aanslaat, kan die groeien ten opzichte van de primaire lijn. Bij een duale strategie horen woorden als experimenteerruimte, proeftuinen en risicozones. Hoe je het noemt, maakt niet uit. Belangrijk is in ieder geval om de neiging te bedwingen alles strak te organiseren.”

Tot slot: hoe ga je in een gekantelde situatie na of de prestaties verbeteren van de overheid of rond een bepaald thema?

“Geen land in de wereld is zo netjes geordend als Nederland. We willen alles sturen, controleren en beheersen. Dat kan echter niet meer in de nieuwe samenleving en dat is prettig, maar je moet dat wel kunnen accepteren. Op de meeste vormen van monitoring ben ik zeer kritisch; ze komen voort uit onmacht, angst en onze overmatige neiging om te controleren. Monitoring kan wel nuttig zijn als onderdeel om een systematisch lerende organisatie te worden. Ik pleit daarom voor reflexief monitoren: monitoren om ervan te leren en niet om te verantwoorden.” ■

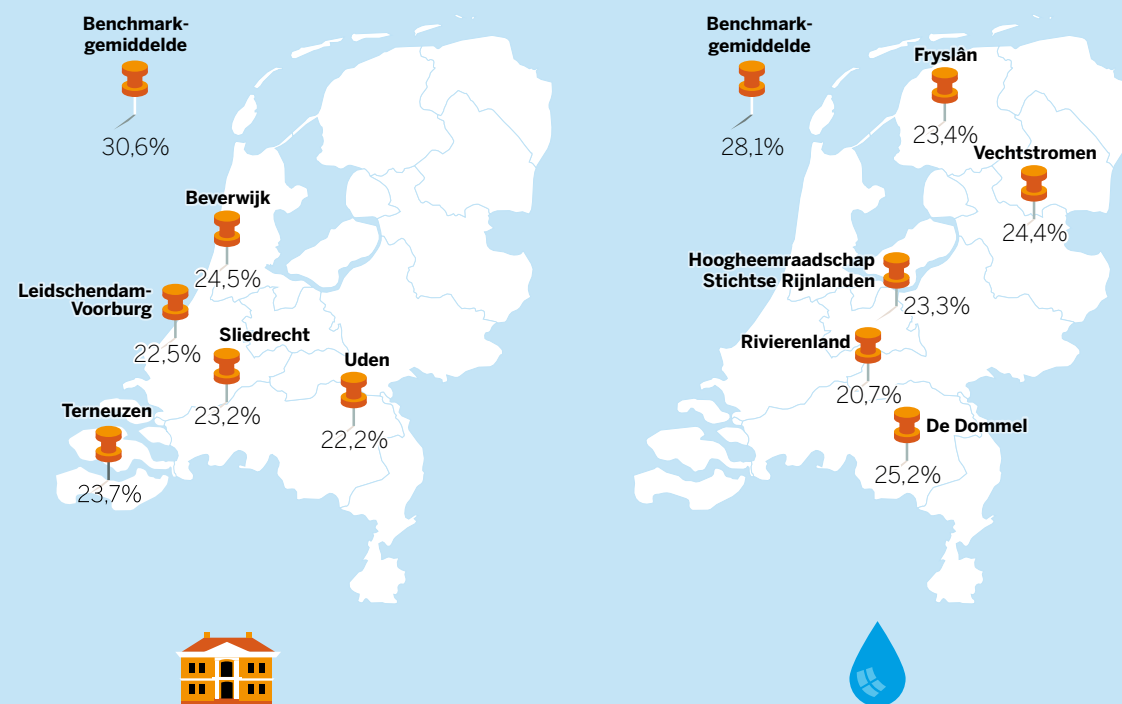
‘We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk’

ZO ZIET JAN ROTMANS DE SAMENLEVING KANTELEN:

Oude samenleving	Nieuwe samenleving
Centraal	Decentraal
Top-down	Bottom-up
Grote organisaties	Kleine netwerken
Systemen en structuren	Mensen en initiatieven
Vast en star	Vloeibaar en flexibel
Overheid regisseert	Overheid faciliteert

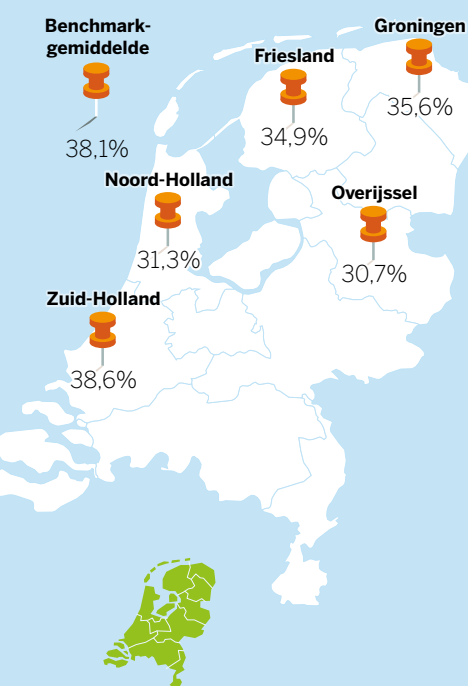
Top 5 van lage overhead per sector

Deze gegevens zijn gebaseerd op deelnamejaren van Vensters.



Gemeenten (2016)

Waterschappen (2016)

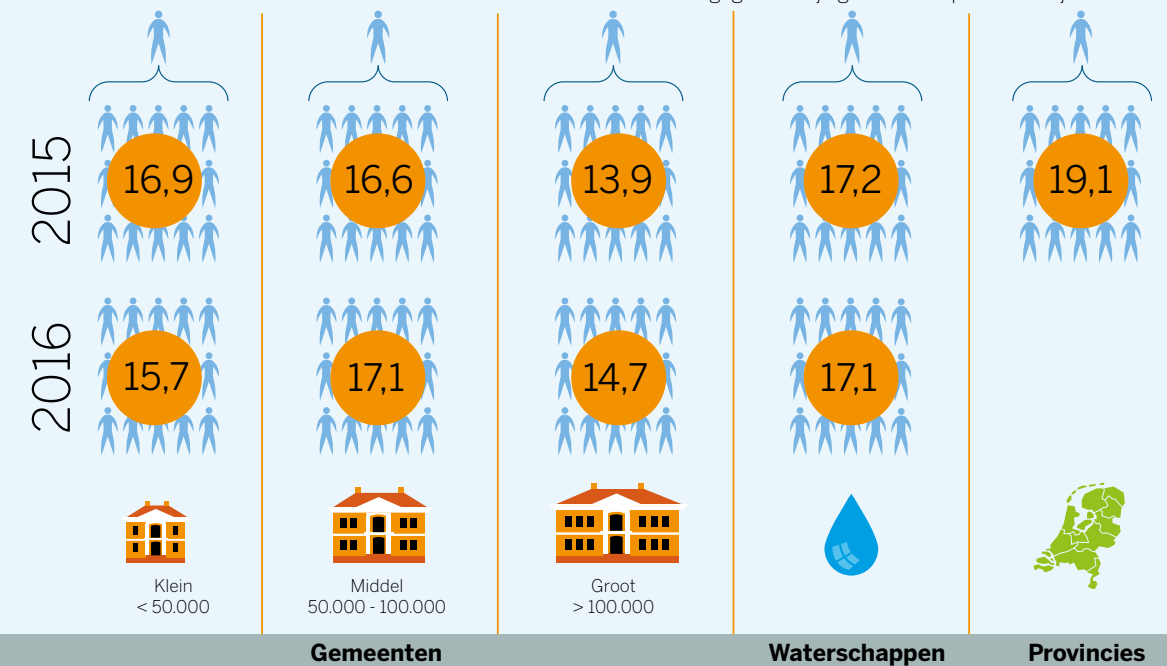


Provincies (2015)

Ontwikkeling span of control (gemiddeld aantal fte per leidinggevende)

Gemiddeld genomen geven leidinggevenden in kleine en grote gemeenten aan minder mensen leiding dan in middelgrote gemeenten.

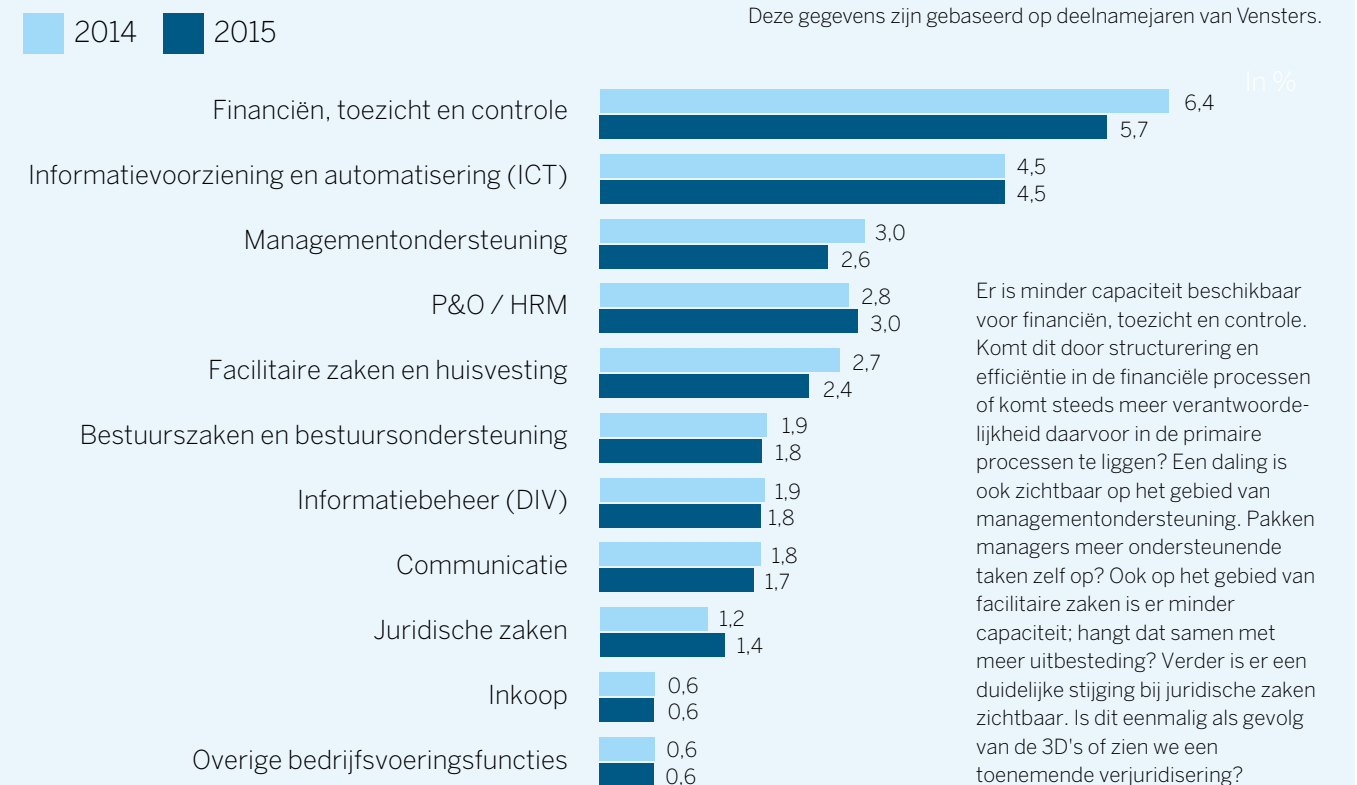
Deze gegevens zijn gebaseerd op deelnamejaren van Vensters.



Ontwikkeling overheadfuncties

Het gaat hier om het percentage fte's per overheadfunctie ten opzichte van de formatieve omvang van de gehele organisatie. De gegevens zijn afkomstig van gemeenten en waterschappen.

Deze gegevens zijn gebaseerd op deelnamejaren van Vensters.



‘Nieuw elan in de organisatie’

Ommen en Hardenberg vormen sinds 2012 de gezamenlijke Bestuursdienst Ommen-Hardenberg (BOH). De afgelopen jaren is het de BOH gelukt om een kleine, flexibele organisatie te blijven. Een aanrader voor andere gemeenten? **Leonie Dennenberg**, een van de twee directeuren van de BOH en gemeentesecretaris van Ommen: “De gemeenten behouden hun eigen identiteit. Dat is de charme.”

DOOR: ANJE ROMEIN

Is de BOH inderdaad een schoolvoorbeeld voor gemeenten die iets dergelijks willen?

“Ik ben zeker trots op het resultaat. De medewerkers gingen de eerste jaren kordaat aan de slag. Ze bereidden de fusie zelf voor, daar ging een enorme kracht van uit. Ik ben ook blij met de constructie van een gezamenlijke bestuursdienst. Natuurlijk zitten er ook haken en ogen aan een ambtelijke fusie en zijn er zaken die je achteraf anders had gedaan.”

Laten we positief beginnen, wat heeft deze fusie Ommen en Hardenberg gebracht?

“Om te beginnen een sterke strategische positie in de regio. Op veel terreinen werken we samen, zoals op het gebied van de jeugdzorg, veiligheid en arbeidsmarkt. Je merkt ook een nieuw elan in de organisatie. De maatschappij mag iets van ons verwachten, we zijn het aan onze stand verplicht. Voor medewerkers

biedt de bestuursdienst meer kansen op loopbaanontwikkeling. Het werk is interessanter, het werkgebied groter en het takenpakket breder.”

Heeft de fusie het beoogde resultaat van de drie K's opgeleverd? Ofwel: meer kwaliteit, minder kwetsbaarheid en uiteindelijk ook minder kosten?

“We hebben een jaarlijkse kostenreductie van 1,1 miljoen euro gerealiseerd door besparing op personeel en huisvesting. Daarnaast hebben we een forse bezuiniging van 4 miljoen euro kunnen doorvoeren. We zijn een relatief slanke organisatie. Gezien het groeiende takenpakket van gemeenten maakt ons dat wel kwetsbaar. De fusie heeft ons ook schaalvoordeel gebracht op het gebied van ICT en digitalisering. Of het is gelukt de kwaliteit van de organisatie te verbeteren, is lastig te zeggen, omdat we vooraf geen 0-meting hebben gedaan. Het is moeilijk om de wereld van nu te vergelijken met die van vijf jaar geleden, omdat er steeds weer andere eisen aan ons worden gesteld.”

Wat betekende de fusie van twee ambtenarenorganisaties voor de medewerkers?

“Veel. Meer dan we ons hadden gerealiseerd. In het begin waren we vooral gericht op de harmonisatie van processen, en hebben we minder geïnvesteerd in onze medewerkers. We zijn begonnen met een compleet nieuwe organisatie. Mensen kregen een nieuwe leidinggevende, nieuwe collega's uit een andere gemeente en in veel gevallen een andere werkplek. Opeens werkten ze voor twee gemeenten met samen bijna 80.000 inwoners en een enorm uitgestrekt grondgebied. En daar kwamen nog drie decentralisaties bij én een extra bezuinigingsopgave. Er waren geen gedwongen ontslagen, maar sommigen moesten een andere functie uitoefenen. Ondertussen bleef de dienstverlening aan onze inwoners gewoon doorgaan. Achteraf gezien hebben we toen te weinig stilgestaan bij de impact die dit had op het personeel.”

Wat had je nog meer anders willen doen?

“We zijn halverwege een boekjaar, op 1 juli 2012, begonnen. Dat leidde tot een gebroken boekjaar. Ik adviseer: begin op 1 januari. Daarnaast is de topstructuur gewijzigd. We begonnen met een algemeen directeur aan het hoofd van de ambtelijke organisatie. De beide gemeentesecretarissen fungeerden als adviseurs van de colleges. Zo ontstond een knip tussen het politiek-bestuurlijke proces en de bedrijfsvoering en productie. Na

‘Een van de grote uitdagingen van een bestuursdienst is dat je binding houdt met beide gemeenteraden’

een evaluatie hebben we deze functies in de loop van 2014 samengevoegd. De gemeentesecretaris van Hardenberg en ik zijn nu beiden ook algemeen directeur van de BOH. Daardoor kunnen we de politiek-bestuurlijke wensen makkelijker vertalen naar de organisatie en houden we tegelijkertijd voeling met de ambtenaren. Een van de grote uitdagingen van een bestuursdienst is dat je binding houdt met beide gemeenteraden, de afstand tussen ambtenaren en raadsleden moet niet te groot worden. Dat hebben we met de nieuwe topstructuur beter ondervangen.”

Wat betekent de fusie voor je Planning & Control-cyclus?

“We maken drie begrotingen en drie jaarrekeningen. Eén voor de gezamenlijke bedrijfsvoering en daarnaast twee voor de programmakosten van elke gemeente. Onze control-kosten zijn hierdoor in eerste instantie gestegen en het personeel op deze afdeling ervaart een hoge werkdruk. Daar komt nog bij dat we veel afspraken moeten vastleggen in dienstverleningsovereenkomsten, dat geeft administratieve rompslomp. We moeten er nog eens goed naar kijken of dat niet anders kan, bijvoorbeeld één verdienmodel voor beide gemeenten samen.”

Hoe is die verdeling financieel geregeld?

“We hebben gekozen voor een eenvoudig

model met een verdeling op basis van de totale kosten voor bedrijfsvoering die beide gemeenten op de peildatum van de fusie in hun begroting hadden staan. Hieruit kwam een verdeling van 75 – 25 procent. Deze zijn we verder aan het verfijnen, omdat het in de praktijk minder strikt verloopt. Ambtenaren moeten aangeven aan welk beleid voor welke gemeente ze tijd en geld besteden. Dat is soms best lastig. ‘Ik ben al door mijn Ommen-tijd heen, maar ik ben nog niet klaar en er wordt nog wel wat van me verwacht’, klinkt het dan. Sommige dingen doen we gewoon. Zoals extra inzet voor de crisismoodopvang voor asielzoekers. Of een wielerevenement in Hardenberg dat niet in het jaarplan staat. Een mooie promotie voor de streek. Doen dus. We zorgen er altijd voor dat we onze keuzes goed kunnen uitleggen.”

Lukt het altijd de beide opdrachtgevers tevreden te stellen?

“Soms is dat lastig. Er is veel overlap, maar er zijn ook duidelijke verschillen. Zo is Ommen tegenstander van de komst van een windmolenpark precies op de grens van beide gemeenten en Hardenberg voorstander. In dat soort gevallen zijn twee verschillende ambtenaren betrokken. Wat helpt is een goede relatie tussen de beide colleges van burgemeester en wethouders. Er is veel onderling vertrouwen.”

Waarom dan toch niet een complete fusie, ook op bestuurlijk niveau?

“Dat is een onderwerp dat we bij de politiek moeten laten. Er is gekozen voor een fusie van de ambtelijke organisatie, niet van het bestuur. Dat is recent weer bevestigd. De begrotingen zijn op orde, we presteren goed. Ik vind deze samenwerking een hele goede oplossing. Hardenberg en Ommen houden hun eigen identiteit, dat is de charme.” ■

DE AMBTELIJKE FUSIE

De laatste jaren kiezen veel gemeenten in Nederland voor een ambtelijke fusie in plaats van volledige herindeling. De ambtelijke organisaties worden samengevoegd, terwijl de besturen zelfstandig blijven. De medewerkers in de nieuwe organisatie werken voor twee (of meer) opdrachtgevers. Als reden worden de drie K's genoemd: **K**waliteit (meer), **K**osten en **K**wetsbaarheid (minder). Ook voor de gemeenten Ommen en Hardenberg waren dit de redenen om in 2012 te kiezen voor een ambtelijke fusie tot de Bestuursdienst Ommen-Hardenberg (BOH). Deze is juridisch vastgelegd in een Gemeenschappelijke Regeling. De gemeente Hardenberg (circa 60.000 inwoners) heeft als centrale kernen de stad Hardenberg (19.000 inwoners) en Dedemsvaart (12.000 inwoners). Grote kernen zijn Balkbrug, Gramsbergen, Slagharen en Berghen. Daarnaast zijn er 23 kleine kernen. De gemeente Ommen (circa 18.000 inwoners) bestaat uit de stad Ommen met daaromheen 18 dorpen en buurtschappen. Ommen biedt jaarlijks onderdak aan honderdduizenden recreanten en toeristen.

Investeren in mensen

Werken in publieke organisaties is bij uitstek een kwestie van mensenwerk. Elke vorm van dienstverlening is dóór mensen vóór mensen. Zonder hen gebeurt er niets.

Wil je als organisatie groeien, dan is steevast de vraag: hoe kan je jouw medewerkers in staat stellen om de beste versie van henzelf te worden? Om meer professionaliteit binnen de organisatie tot uitdrukking te laten komen? Kun je regels wegnemen die hen belemmeren? Of is er iets anders nodig? Organisaties veranderen, want ook de samenleving verandert. En dus ook de eisen die aan overheidsorganisaties worden gesteld. Medewerkers moeten mee in die verandering. Sterker nog: zij zijn die verandering. En dat gaat niet vanzelf.

Ook hier is de opdracht om strategisch na te denken over investeren in mensen, over duurzame inzetbaarheid: passen de kwaliteiten in jouw organisatie nog bij wat er van de organisatie verwacht wordt? Zo nee, wat kun jij daar dan aan doen? De juiste management-informatie is ook nu weer onmisbaar.

‘Vertrouw op het potentieel dat je in huis hebt’

Medewerkers bij gemeenten moeten meer strategisch vermogen ontwikkelen. Dat stelt Noud Bex, gemeentesecretaris van Bernheze. “Dat begint met hun het gevoel te geven dat iedereen ertoe doet. En dat fouten maken mag.” In zijn gemeente werpt dat vruchten af: “Ik zie dat goudhaantjes in de organisatie de ruimte krijgen.”



‘Een piano verhuis je ook niet alleen’

Wil jij je organisatie veranderen? Ga dan vooral niet geforceerd grote concepten invoeren. Eerst experimenteren, vallen-en-weer-opstaan, en gluren-bij-de-buren, dat is veel effectiever. Oplossingen die bij andere organisaties werken, hoef je ook echt niet klakkeloos over te nemen, maar leren van anderen geeft wel frisse inzichten.

Strategisch HRM-beleid als sleutelinstrument

Gedigitaliseerde werkprocessen en robots maken dat er minder menskracht nodig is. Dat vraagt om strategisch HRM-beleid. Vier HRM-tips ter voorbereiding op de toekomst.





BERNHEZE BIEDT MEDEWERKERS EXPERIMENTEERRUIMTE

‘Vertrouw op het potentieel dat je in huis hebt’

‘Ik zie steeds vaker dat medewerkers zelf initiatief nemen en dat we grote stappen zetten op het gebied van samenwerken en integraal werken’

Met ‘prutsen en klooien’ steeds een stapje verder komen: zo doen ze dat in de gemeentelijke organisatie van het Brabantse Bernheze. “Dat betekent samen ontdekken wat werkt, en soms hard op je snuit gaan”, stelt gemeentesecretaris **Noud Bex**. Een voorbeeld van duurzaam personeelsbeleid met opvallende resultaten.

DOOR: ERIC WENT

De gemeentelijke organisatie van Bernheze heeft onlangs een reorganisatie achter de rug. Hoe is de organisatie nu ingericht?

“We zijn naar een compacte organisatie gegaan, met korte lijnen. Drie domeinen en een gemeentesecretaris: dat is het. Niet hiërarchisch. In plaats daarvan hebben we verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd. Dat was nodig, want de cultuur in Bernheze had een ‘blauw’ karakter. Voor elk probleem lag er een oplossing in de kast, in de vorm van protocol X, Y of Z. Maar dat was tegelijkertijd verstikkend voor de creativiteit. En juist die creativiteit is nodig voor de problemen van de samenleving van nu.”

Wat is er anders aan die samenleving dan voorheen?

“Als gemeente kan je niet meer bepalen wat goed of fout is. Oude instituties trillen op hun grondvesten. De samenleving bonkt op de deur. Houd je de rolluiken naar beneden, dan ben je verloren. In plaats daarvan is het nodig dat wij ondernemers, inwoners en andere belanghebbenden veel meer gaan toestaan in onze wereld, om samen de complexe problemen van deze tijd op te lossen. Dat betekent soms ook dat we anderen de regie moeten gunnen, zelf niet altijd voorop moeten lopen, ons meer als ‘helpers’ moeten opstellen. En dat vraagt uiteraard ook van ons dat we goed weten waar we van zijn, dat we wel de kaders scherp hebben. En dat we ons daarnaast dus ook voortdurend bewust zijn van wat er ‘buiten’ speelt.”

Wat betekent dat voor de kwaliteiten die je als organisatie moet stellen aan medewerkers?

“Medewerkers moeten in staat zijn die nieuwe rol te pakken. Zij zullen meer strategisch vermogen moeten ontwikkelen. Dat begint met hun het gevoel te geven dat iedereen ertoe doet. En dat fouten maken mag. Maar ook met hun te leren om de goede vragen te stellen, goed te luisteren, woorden te geven aan wat ze zien en een kritische noot te uiten als dat nodig is. Ook is het belangrijk dat zij experimenteerruimte benutten, dat medewerkers gevraagd en ongevraagd de ruimte pakken om op eigen houtje met klussen aan de gang te gaan. Maar wel met het grotere plaatje scherp op het netvlies: draagt wat ik doe bij aan het hogere doel? Is dit ook de bedoeling?”

Wat vraagt dat van leidinggevend?

“Van leidinggevend vereist dit dat zij experimenteerruimte bieden en veel meer een coachende rol aannemen. Dat betekent niet vragen absorberen, maar steeds tegenvragen stellen. Zaak is ook steeds met elkaar in gesprek te blijven, ook daar waar het schuurt. In onze HRM-visie hebben we vastgelegd hoe we willen werken. Het accent daarbij ligt op samenwerken, met veel werkplezier, in een open en ondernemende sfeer, waarin we respectvol met elkaar omgaan. Leidinggevend zullen die sfeer moeten creëren en bewaken. Dat betekent dus niet te veel zenden, maar juist ook ophalen.”

Hoe ziet dat er dan uit in de praktijk?

“Nu de basis op orde is, moeten we de boel goed onderhouden. Dat doen we onder meer door gesprekken te arrangeren over onderwerpen die er echt toe doen. Daarvoor organiseren we bijvoorbeeld interne workshops. Daarin staan vragen centraal als: hoe zijn we georganiseerd als team? Wat is mijn bijdrage? En: waar zitten kennisleemtes? Op die manier werken we als het ware permanent aan zelforganisatie. Daarnaast houden we ontwikkelgesprekken met onze medewerkers. Zij bepalen daarbij de agenda. Dat dwingt hen om zelf na te denken over hun rol. In dat plaatje past ook dat we het tijdschrijven hebben afgeschaft. Het gaat immers om de resultaten die we met elkaar neerzetten. Een categorie medewerkers moest daar eerst behoorlijk aan wennen. Maar nu zien we dat steeds meer collega’s het aandurven om daar flexibel mee om te gaan.”

Belangrijk is dat het bestuur en de organisatie op één lijn zitten. Hoe doen jullie dat in Bernheze?

“Afgesproken is dat we zoveel mogelijk samen optrekken. Natuurlijk moet iemand het verhaal vertellen, en dan helpt het als je daar samen hetzelfde beeld bij hebt. Dus schuiven regelmatig medewerkers aan tafel bij het bestuur. Samen doen we dan, zoals wij dat noemen, ‘de voorwas’ en bereiden we een onderwerp grondig voor. Wat zijn jullie vragen of wensen? Als we dat van elkaar scherp hebben, gaat het proces daarna veel gemakkelijker.”

Wat levert dit nu allemaal op?

“Ik zie dat goudhaantjes in de organisatie de ruimte krijgen. Talenten worden gezien en ontwikkeld. Ook zie ik steeds vaker dat medewerkers zelf initiatief nemen en dat we grote stappen zetten op het gebied van samenwerken en integraal werken. Medewerkers gaan zich als interne ondernemers gedragen, maar wel in teams die open zijn en vanuit de bedoeling opereren. En het mooie is dat we dat ook nog eens met minder mensen doen dan voorheen. De taakstelling was om in 2018 een miljoen euro te bezuinigen. Die hebben we nu al gehaald.”

Wat kunnen andere (grote) gemeenten van Bernheze leren?

“Allereerst is het belangrijk dat je als gemeente de basis op orde hebt. Een instrument als Vensters voor Bedrijfsvoering helpt daarbij dwingt om jezelf de maat de nemen. Want de bedrijfsvoering en de interne informatievoorziening moeten kloppen. Zo niet: investeer daar dan eerst in. Zodat je met elkaar in elk geval het gevoel hebt op de goede weg te zijn. Vervolgens is het zaak te investeren in de vraag: waar staan we nu? Maar ook: wat willen we bereiken en hoe gaan we daar komen? Dat gesprek zal je intern moeten organiseren maar ook heel nadrukkelijk met de samenleving. Ten slotte moet je durven om te vertrouwen op het potentieel dat je in huis hebt. Het hoeft niet altijd automatisch van extern te komen. Durf te bouwen op de kennis van je eigen mensen. Daarmee borg je continuïteit en betrokkenheid.”

Ten slotte: wat is jouw tip aan medewerkers van andere gemeentelijke organisaties? Hoe kunnen zij zich het beste voorbereiden op de toekomst?

“Ik zou willen adviseren: ga leren om in de schoenen van de ander te staan. Ik verwijs dan altijd graag naar de vier wijsheden van de Tolteken: 1. wees onberispelijk in je woorden, 2. vat niets persoonlijk op, 3. ga niet uit van veronderstellingen en 4. doe altijd je best. Als je eenmaal dat andere perspectief ziet, dan laat je dat niet meer zo snel los. Dat is een kwestie van ‘leren zien’ in plaats van ‘kijken’. En juist dat is nodig om de uitdagingen van de toekomst goed het hoofd te kunnen bieden.” ■



Strategisch HRM-beleid als sleutelinstrument

Gedigitaliseerde werkprocessen en robots maken dat er minder menskracht nodig is. Toch is het niet nodig om de toekomst met angst tegemoet te zien. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) voorspelt namelijk dat er ook banen bij zullen komen. Dat vraagt dan wel om strategisch HRM-beleid.

DOOR: TESSA JANSSEN

De WRR voorziet dat er in de toekomst door digitalisering en robotisering banen verdwijnen. Maar er komen ook banen *bij* én het is meer de aard van het werk die zal veranderen. Daarom adviseert de WRR organisaties om een *robotagenda* te ontwikkelen; een agenda waarin de complementariteit tussen mens en machines wordt bevorderd.

Ofwel: organisaties moeten nadenken over hoe zij willen investeren in robotica, hoe zij om willen gaan met co-creatie, de rol van medewerkers en de betekenis van robotica voor de kwaliteit van arbeid. Met alle op handen zijnde veranderingen in het arbeidsproces en de arbeidsmarkt is het van belang dat organisaties nú al inzetten op kennis en vaardigheden die passen bij de toekomstige situatie. Niet alleen taken van het middenkader veranderen of verdwijnen, ook de taken van hoogopgeleiden kunnen vervangen worden. Vooral de voorspelbare taken. Strategisch HRM-beleid speelt hierin een belangrijke rol.

Strategisch HRM-beleid

In veel organisaties is HR vooral een stafafdeling die uitvoerend werk verricht en heeft deze afdeling (nog) weinig van doen met het ontwikkelen van een strategie. Zo reageren veel HR-afdelingen vooral reactief op strategische vraagstukken.

Strategisch HRM-beleid gaat verder dan dat. Het is gericht op de toekomst (een strategische personeelsplanning kan hier onderdeel van zijn), waarbij de medewerker centraal staat als bron van succes. Organisaties zetten strategisch HRM-beleid in om hun doelstellingen te behalen en (publieke) prestaties te verhogen. Er zijn verschillende HRM-activiteiten die daarbij ondersteunen. Er is bijvoorbeeld aansluiting mogelijk bij de robotagenda door middel van gerichte (om)scholing, werving en selectie en het inzetten op participatie en autonomie van medewerkers. HRM-activiteiten die vanuit de wetenschappelijke literatuur vaak ook bijdragen aan een positieve werkhouding en aan positief gedrag van medewerkers.

Vier HRM-tips die organisaties helpen bij de voorbereiding op de toekomst.¹

1. Begin nu al met (om)scholing

Medewerkers moeten tijdig omscholen om de juiste competenties te hebben voor een verandering in hun huidige functie of om door te stromen naar een nieuwe functie. Door op voorhand na te denken over een robotagenda en het strategisch HRM-beleid hierop aan te passen, is een betere keuze mogelijk voor het benodigde type (om)scholing en kunnen medewerkers beter begeleid worden in het traject naar nieuwe werkzaamheden of een nieuwe baan. Hierbij kan zowel sprake zijn van interne als externe mobiliteit. Stel nu al vast of er sprake is van een (strategisch) scholingsbeleid en bepaal wat ervoor nodig is om meer op de toekomst in te spelen.

2. Begeleid medewerkers bij 'een leven lang leren'

Om aantrekkelijk te blijven voor het arbeidsproces, is bijscholing een *must* voor medewerkers. Ook PricewaterhouseCoopers (PwC) constateert dit in haar rapport 'Digitalisering en robotisering vragen om *employability*', en bepleit een combinatie van *employability* en *agility*: 'Om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers en om de concurrentie met de slimmere computers aan te kunnen, moet de werknemer van de toekomst 'agile' zijn en vooral uitblinken in de eigenschappen die de computer niet heeft: compassie, intuïtie, creativiteit, mensenkennis, 'kunnen omgaan met robots' en analytisch vermogen om data te kunnen interpreteren'. Van professionals wordt verwacht dat zij wendbaar zijn en vooral niet 'blijven hangen' in oude gewoontes en werkwijzen.

Hoewel het rapport van PwC betrekking heeft op de zakelijke en financiële dienstverlening, geldt dit in grote lijnen ook voor ambtenaren in publieke organisaties. Voor organisaties, maar vooral ook voor HR-afdelingen en leidinggevend, is het

belangrijk om medewerkers hierin te begeleiden en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Een bijkomend voordeel daarvan is volgens PwC dat juist de werkgever die investeert in de ontwikkeling van medewerkers, bij uitstek laat zien een goed en aantrekkelijk werkgever te zijn die in staat is om talenten aan zich te binden.

3. Pas werving en selectie aan

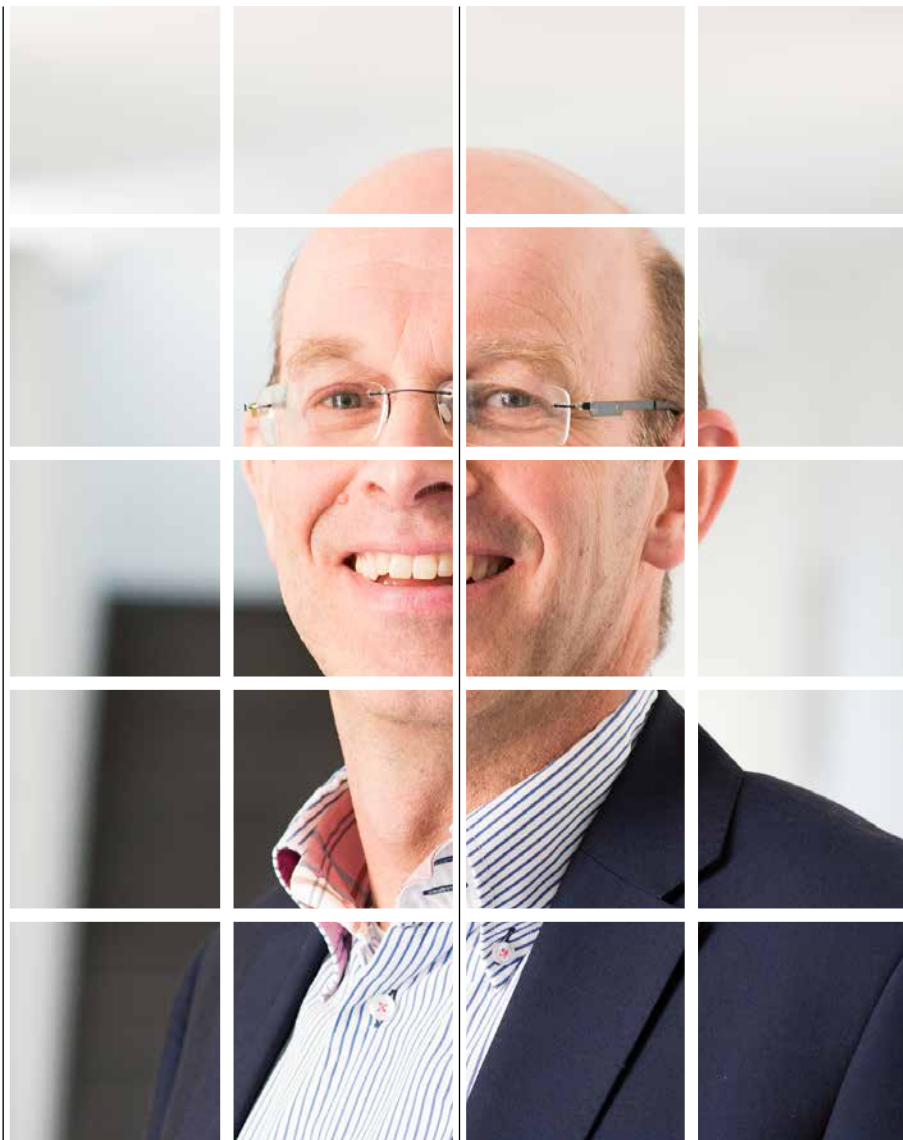
Het is van belang dat organisaties al in hun werving- en selectieprocedures veel meer rekening houden met de competenties die medewerkers nodig hebben om op de toekomst voorbereid te zijn. Zo zijn creativiteit, probleemoplossend vermogen en programmeren belangrijke vaardigheden voor de toekomst. Het is tijd om kritisch te kijken naar de eigen werving- en selectieprocedures.

4. Maak ruimte voor autonomie en participatie

De WRR adviseert om medewerkers zo veel mogelijk te betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe (robot)toepassingen. Er moet sprake zijn van co-creatie. Vanuit de HRM-literatuur is dit een waardevolle inzet, omdat uit onderzoeken is gebleken dat het vergroten van participatie en autonomie van medewerkers hen motiveert in de uitvoering van hun werk. Bovendien heeft robotisering de potentie om de kwaliteit van arbeid te vergroten en ook de autonomie van medewerkers. Het voordeel van meer autonomie en participatie is dat medewerkers vaker gewenst gedrag vertonen en zich meer inzetten voor hun organisatie. ■

¹ Deze HRM-tips zijn gebaseerd op adviezen van de WRR.

Column



Ontregelend

Een column is kort en zet aan tot reflectie. De hoofdgedachte die in mij opkomt, is dat de bedrijfsvoering van de toekomst vooral ontregelend is.

Zo is mijn eerste gedachte dat we, letterlijk, veel ontregelen. Met minder regels en protocollen. Zo schaffen we ons personele jaarplan en de verlofcyclus af. We zijn in plaats daarvan frequent in gesprek over het werk. Ook leggen we de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling bij de medewerkers zelf en zetten we in op stimulerende, coachende leidinggeven voor ondersteuning en aansturing. De manier waarop we dat doen en de vorm waarin is vrij. Dit alles leidt overigens ook tot figuurlijke ontregeling. Er is nu ineens niets meer geregeld! Wat nu?

De tweede gedachte die bij me opkomt: we moeten zelf assertiever zijn op de

werkvloer. Bezig zijn met de vraag: wat was nu ook alweer de bedoeling van het werk en de regels eromheen? Dat geldt vooral voor onze adviseurs. 'Zelfredzaamheid' voor inwoners? Als we dat van inwoners verlangen, wat betekent dat dan voor zelfredzaamheid in de bedrijfsvoering van onze eigen collega's? Ook medewerkers van de backoffices mogen zich over die vraag buigen: een regel mag geen legitimatie voor ons handelen alleen zijn.

En dan mijn derde gedachte: ICT kan straks alles. Maar privacyregels maken straks alles weer onmogelijk. Wat we eerder slim hebben gekoppeld, moeten we nu weer ongedaan maken. Handelen vanuit de bedoeling en proportionaliteit is wat ons kan redden.

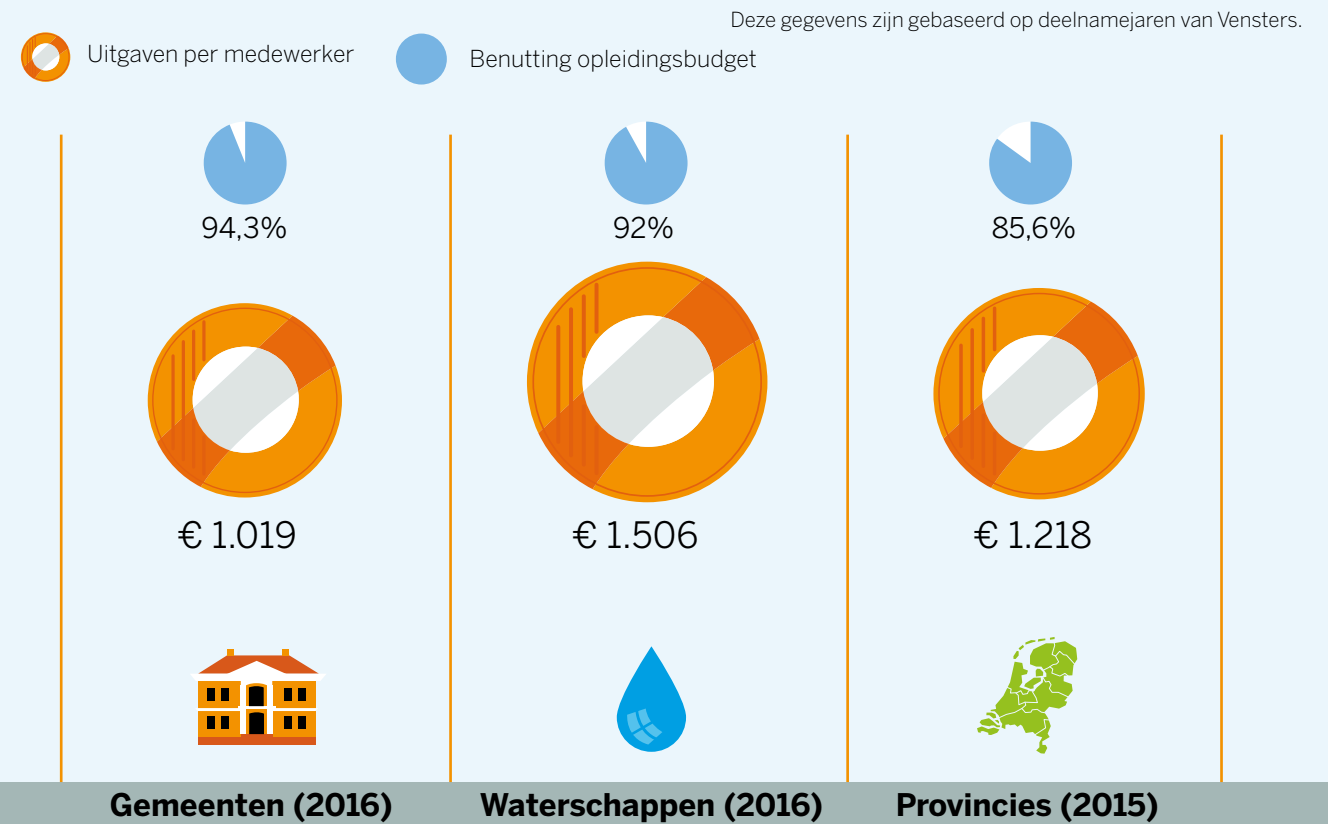
Dan hebben we nog de ontregelende gedachte dat *Shared Service Centers* hun

langste tijd gehad hebben. Zij staan te ver van de primaire processen af. Dus houden we ermee op om de toekomst in beton te gieten, met bewijslast over efficiëntie en bureaucratie. Ook gaan we niet langer op basis van wantrouwen steeds maar blijven vertellen waarom iemand zo duur is.

Tenslotte is er nog de gedachte dat het vaak de verkeerde mensen zijn die 'er-over' gaan. Neem de bedrijfsvoering bij directeurs en topmanagers uit handen. Geef het weer in vertrouwde handen van gewone managers. Laat hen samen met hun collega's van de ondersteuning een nieuw evenwicht vinden tussen helpen, eigen professionaliteit, flexibiliteit, tactvol en vriendelijk collegiaal diensten verlenen. Zonder SLA's en DVO's. Dat is pas ontregelend!

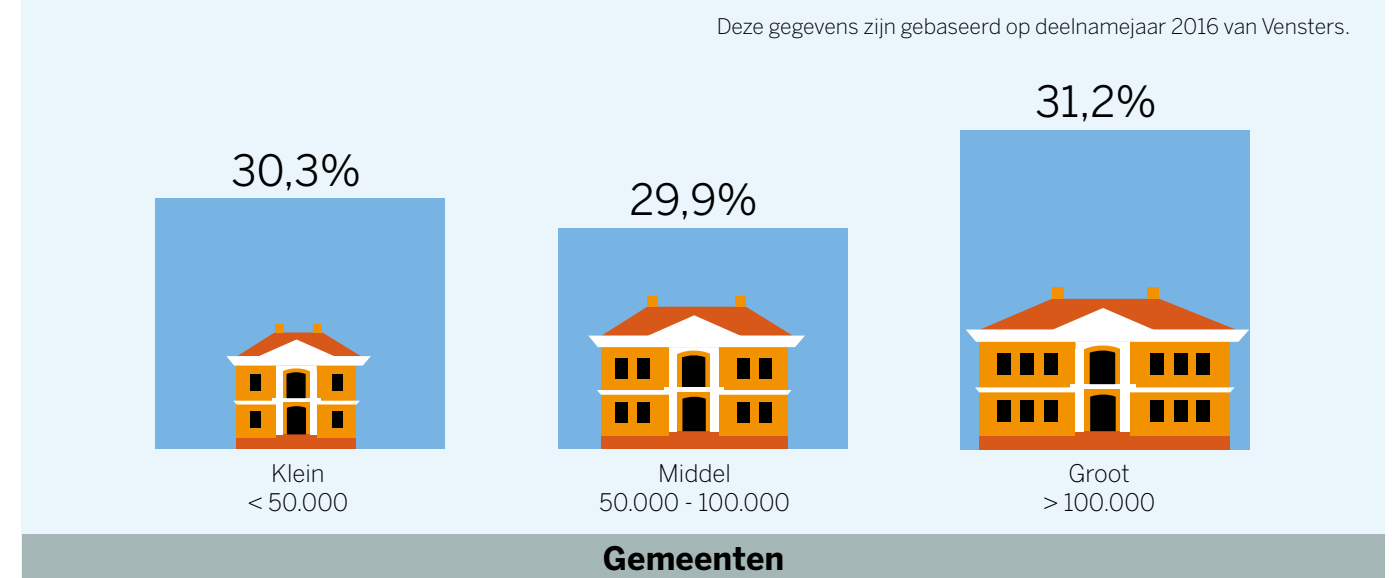
René van Kuilenburg
Concerndirecteur gemeente Enschede

Opleidingsbudget



Is groter ook goedkoper? | 2016 overhead in %

De veronderstelling dat grotere organisaties minder kosten hebben aan bijvoorbeeld de overhead, is op basis van de gegevens van Vensters voor Bedrijfsvoering niet te bevestigen. Dergelijke voordelen lijken (nog) niet gerealiseerd te worden.





VERANDEREN IS EXPERIMENTEREN, VALLEN-EN-WEER-OPSTAAN
EN GLUREN-BIJ-DE-BUREN

‘Een piano verhuis je ook niet alleen’

– John Kotter

Een piano is groot, mooi en kwetsbaar. Daarom is de verhuizing ervan op zijn zachtst gezegd een uitdaging. Het gaat erom waar het instrument naartoe moet. Waar de piano ooit heeft gestaan, is niet relevant en uit elkaar halen is geen optie. Samenwerken is noodzakelijk om het instrument op zijn plek te krijgen. Mogelijk hebben anderen het al eerder gedaan, dus kan oriënteren helpen om de verhuizing te laten slagen. Zo is het ook met veranderen.

DOOR: MAIK VAN VELDHOVEN

Een manager bedrijfsvoering bij een organisatie in de publieke sector heeft op veel gebeurtenissen en ontwikkelingen helemaal geen invloed. Die gebeuren gewoon. Neem technische ontwikkelingen in de ICT, ontwikkelingen in de demografie en de gevolgen voor de arbeidsmarkt, het feit dat we steeds ouder worden en langer mogen werken, en het gegeven dat we meer moeten doen met minder mensen. Mondige en beter geïnformeerde burgers verwachten bovendien een snellere, betere en eenduidige dienstverlening. Anders dan in het bedrijfsleven is er ook nog de politiek, met een eigen dynamiek, iets wat veel van de dagelijkse energie opslukt. Hoe kan je – in de hectiek van al die ontwikkelingen – toch een toekomstbestendige organisatie bouwen? Een enorme uitdaging. Het antwoord: bij bedrijfsvoering gaat het niet om de afzonderlijke onderdelen maar om de integrale kwaliteit.

Obstakels wegnemen

Een belangrijke valkuil is dat organisaties proberen om de toekomst vorm te geven vanuit een analyse van de huidige

problemen. Hoe groot is de kans dat daarin de oplossing wordt gevonden? Oren Harari, voormalig business professor aan de universiteit van San Francisco, was daar niet al te optimistisch over: “Elektrisch licht kwam niet voort uit het voortdurend verbeteren van kaarsen.”

Hoe moet het dan wel? Ga om te beginnen met een breed samengestelde groep van medewerkers, collega-managers en andere stakeholders aan de slag. Schets samen een koers en zorg ervoor dat je medewerkers echt bij de veranderingen betreft (zowel bij het maken van de visie als bij het invullen van het verandertraject). Op zo’n manier gaan ontwikkelen en implementeren op een natuurlijke manier in elkaar over. Vervolgens komt het aan op activiteiten formuleren, zodat de visie ingevuld kan worden. En het is van belang obstakels weg te nemen die het doel belemmeren.

‘Doen wat kan’

Veranderen is ook spannend. Want er doen zich altijd onverwachte zaken voor. Die los je vaak samen wel op. Wat belangrijk is: ga vooral niet geforceerd grote concepten invoeren. Eerst experimenteren, vallen-en-weer-opstaan, en gluren-bij-de-buren: dat is veel effectiever.

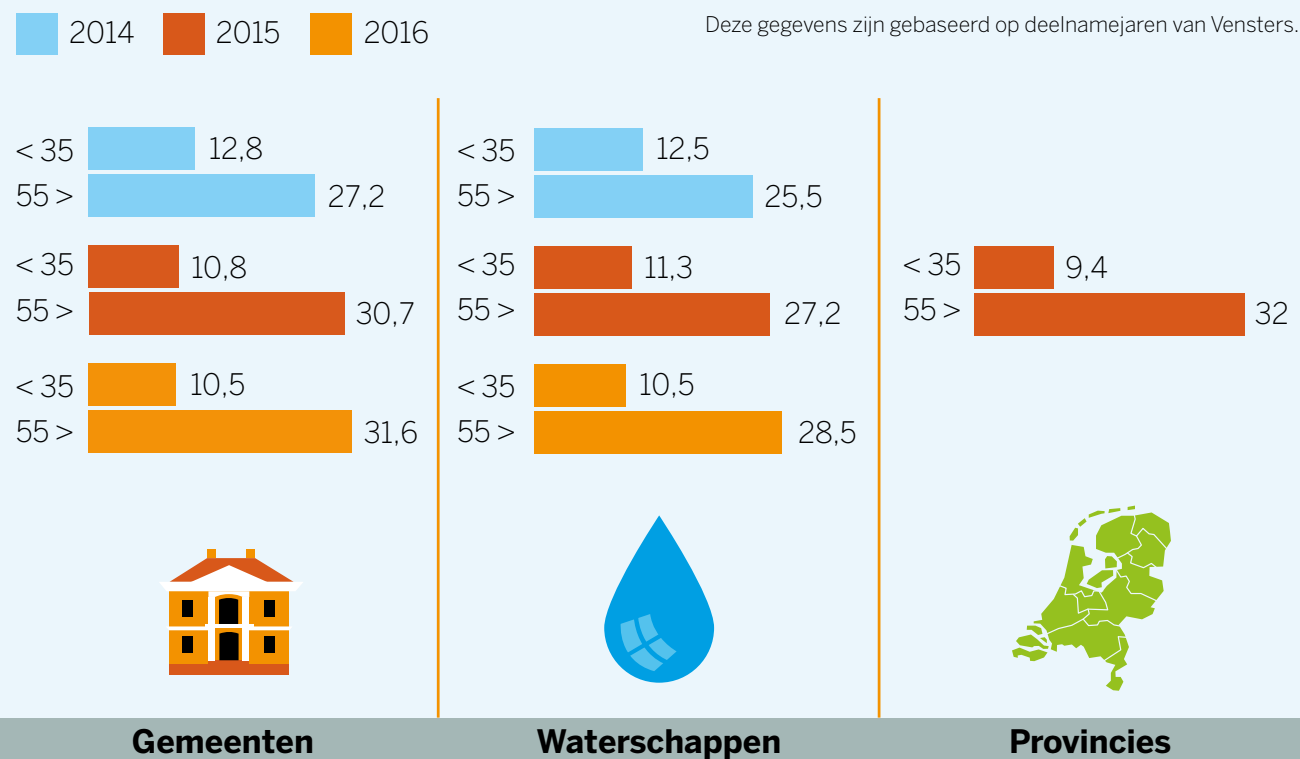
Oplossingen die bij andere organisaties werken, hoef je ook echt niet klakkeloos over te nemen, maar leren van anderen geeft wel frisse inzichten. De vraagstukken in de bedrijfsvoering zijn, zeker voor kleinere organisaties, soms te groot, te veelomvattend en ze vragen soms om flinke investeringen om alleen op te lossen. Daarom kun je beter samen met andere partijen ‘doen wat kan’.

Bij deze aanpak heeft de manager de rol van coach, inspirator en facilitator. Ook is hij bewaker van de koers richting het eindbeeld, zoals dat ook past in een moderne kennisorganisatie. Vertrouwen in de medewerkers en hun voldoende ruimte geven, is daarbij beslissend. Aangevuld met de juiste ondersteuning en opleiding.

Het vooruitzicht

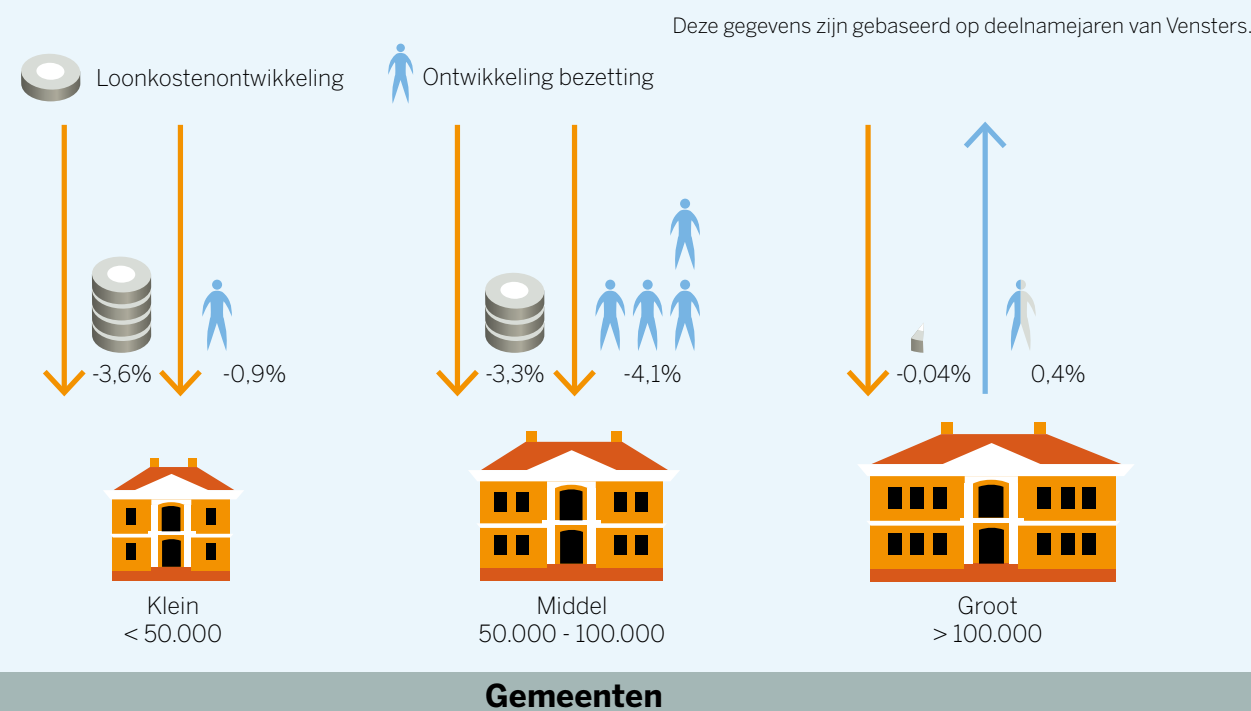
Met deze aanpak is er vaak veel minder weerstand. Mensen willen namelijk best veranderen, maar niet veranderd worden, als dat laatste überhaupt al kan. Wat met elkaar is bedacht, wordt ook met energie en motivatie uitgevoerd. Dus stop met uittrollen, overtuigen en implementeren, en ga samen ontwikkelen en uitvoeren. Net als wanneer je een piano moet verhuizen. Dat doe je ook niet alleen. En die komt met een beetje hulp en met de kennis van anderen echt wel op zijn plek. ■

Vergroening en vergrijzing in %

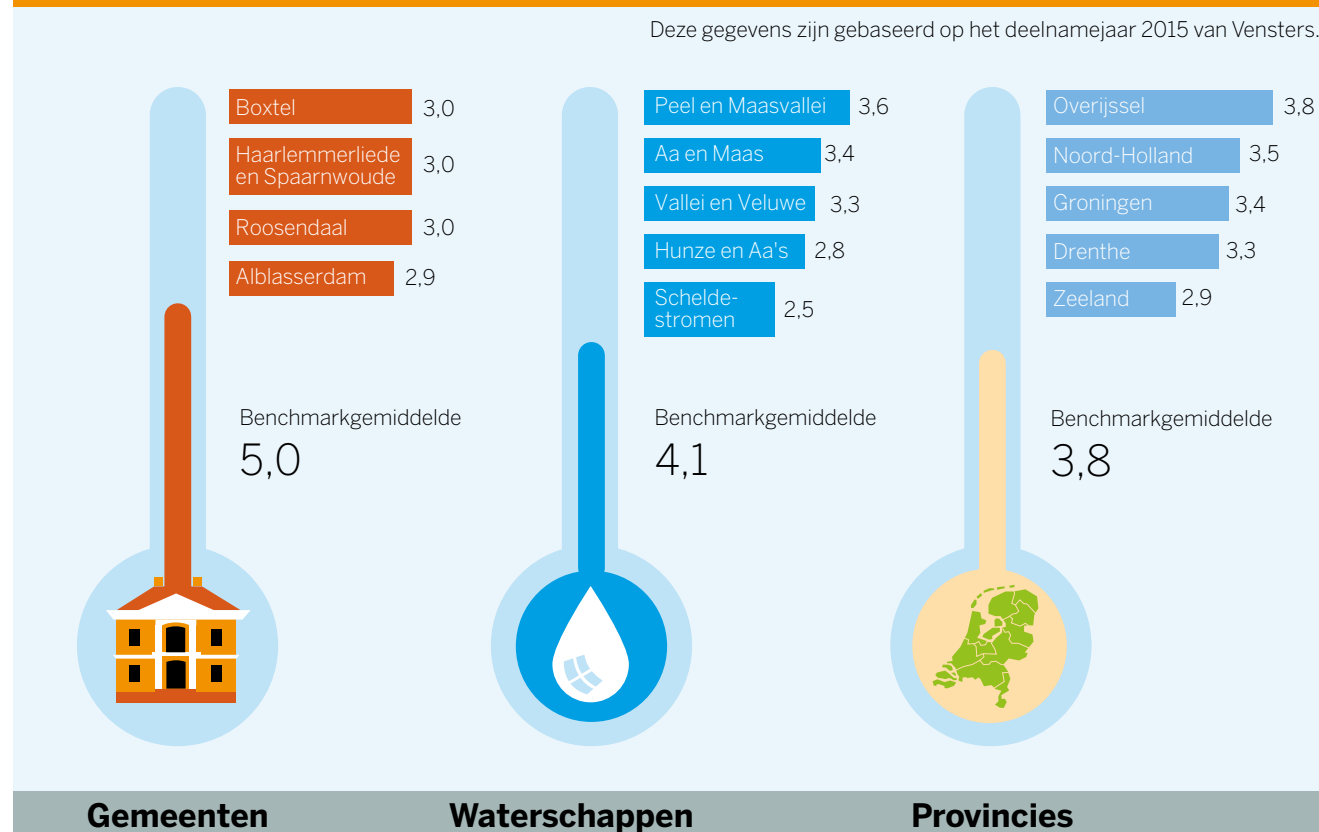


Loonkosten en bezetting | 2015 - 2016

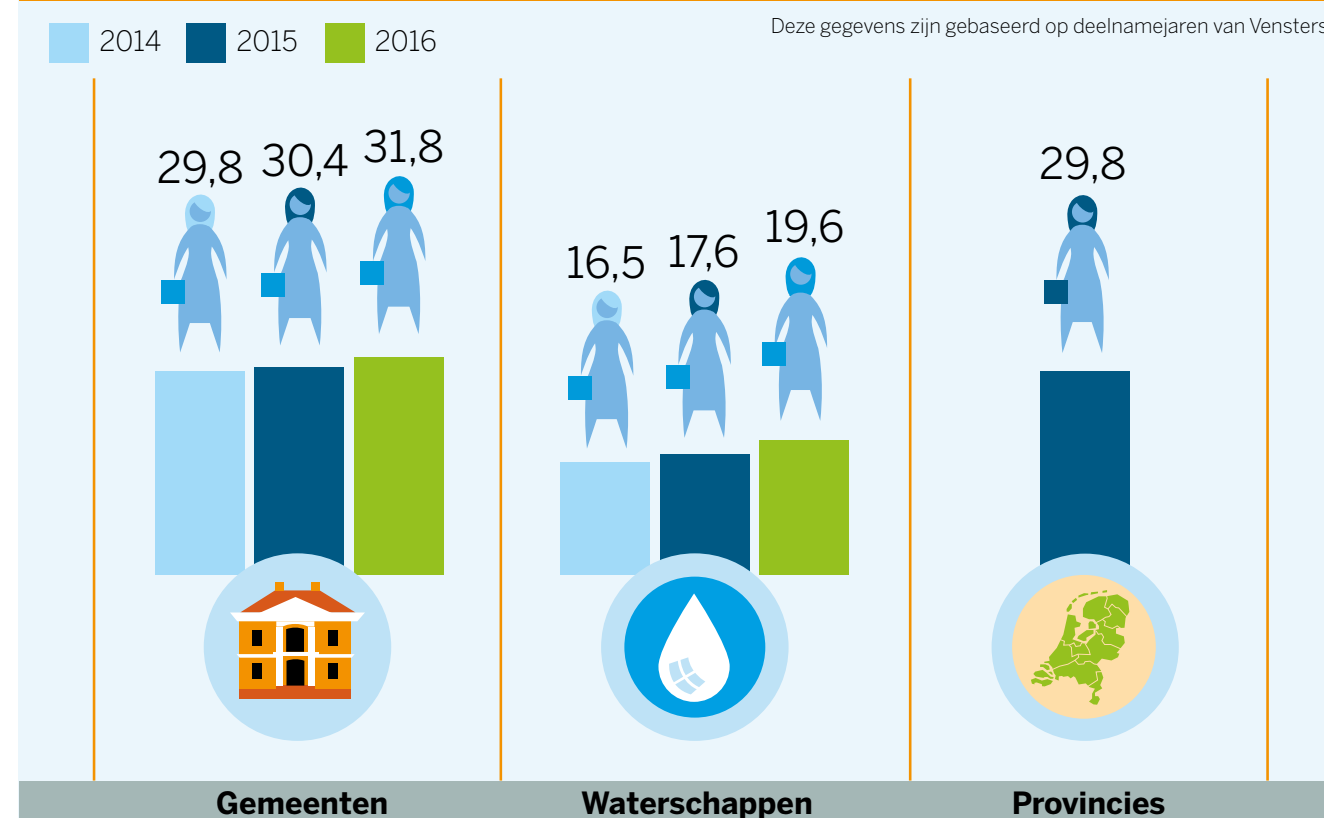
In deze infographic is te zien dat in kleine en middelgrote gemeenten de loonkosten en de bezetting dalen. In grote gemeenten dalen de loonkosten ook, maar neemt de bezettingsgraad licht toe.



Ziekteverzuim | 2015 in %



Vrouwen in leidinggevende posities in %



Digitalisering

Digitalisering zet de wereld op zijn kop. Er verandert veel en het tempo van de veranderingen is heel rap. Nieuwe toepassingen en mogelijkheden dringen zich ook in veelvoud op aan publieke organisaties. Zo is het dankzij allerlei technologische ontwikkelingen mogelijk om overal te werken. Wat betekent dat bijvoorbeeld voor jouw huisvestingsbeleid?

Andere relevante vraag is wat robotisering gaat betekenen voor jouw bedrijfsvoeringstaken. Zo worden zorgrobots nu al ingezet om ouderen gezelschap te houden. De verwachting is dat robotisering de arbeidsmarkt flink overhoop gaat halen.

Minstens zo belangrijk is de vraag hoe je in de toekomst omgaat met *big data*. Leren gaat sneller als je alle mogelijkheden voor data-analyse benut. We kunnen bovendien zoveel te weten komen van burgers en klanten: wat zij precies vragen, op plekken waar zij actief zijn.

Het simpele feit dat er allerlei nieuwe mogelijkheden beschikbaar komen, dwingt je daarover na te denken. Hoe ga je daarmee om? Hoe zorg je ervoor dat jouw organisatie bewuste keuzes maakt?

De robots komen eraan!

Dát de robot onze samenleving in een transitie dwingt, daar lijkt iedereen het over eens. Maar wat moeten we ermee? Door robots te negeren, gaan ze in elk geval niet weg. Het is dus belangrijk dat we het gesprek genuanceerd voeren. Met erkenning en ruimte voor de angst die robotisering opwekt, vinden professor Maarten Steinbuch van de Technische Universiteit Eindhoven en Astrid Oosenburg (voormalig Tweede Kamerlid van de PvdA).



‘Neem beslissingen op basis van data!’

Hoe begin je met het gebruik van data in de bedrijfsvoering? Betty Feenstra, hoofd afdeling Beleidsinformatie van het DGO Overheidsorganisatie bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties geeft vijf tips voor een vliegende start.

‘Minder registreren, meer kwaliteitsbewaking’

Voortgaande digitalisering en de Wet Digitale Infrastructuur zijn de grote katalysatoren voor een nieuwe taakopvatting van de DIV-functie, constateert Ellie Schetters van de provincie Gelderland. “We gaan minder zelf registreren en meer werk maken van kwaliteitsbewaking.”





De ROBOTS komen eraan!

Wat wil je later worden? Iedereen heeft die vraag wel eens gekregen. Uiteraard wisten we toen niet dat veel beroepen 'later' niet meer zouden bestaan óf er nu heel anders uitzien. Een gesprek met professor **Maarten Steinbuch** van de Technische Universiteit Eindhoven en **Astrid Oosenburg** (voormalig Tweede Kamerlid van de PvdA met in haar portefeuille onder andere 'ICT bij de overheid') over de samenleving van de toekomst. Gaan robots onze banen innemen?

DOOR: DANIËL VAN GEEST

A

strid Oosenburg vindt er geen doekjes om. “De robot is er en zijn robotvrienden komen eraan”, waarschuwt zij. “In Japan maakt de robot bijvoorbeeld al furore als ober en allround gastvrouw in een hotel.” Ook Maarten Steinbuch ziet de opmars: “Zo kan robotkok IBM Watson duizenden recepten uitvoeren én nieuwe recepten ‘bedenken’. Robots worden steeds creatiever.” De robot komt bovendien op als kunstmatige intelligentie; in zelfrijdende auto’s, drones en ook in fabrieken is hij niet meer weg te denken. Robots worden ook al ingezet om onze ouderen gezelschap te houden. Steinbuch: “Het eerste Nederlandse uitzendbureau voor robots (Smart Robotics) heeft zijn deuren inmiddels al geopend.” Wat we er ook van vinden, robotisering gaat hoe dan ook effect hebben op onze samenleving, verwacht Oosenburg. “Het is zelfs een van de grootste maatschappelijke uitdagingen waar wij de komende jaren voor staan.”

Robots en jouw baan

Automatisering en robotisering hebben de arbeidsmarkt al flink overhoop gehaald. Maar als we de voorspellingen mogen geloven, wordt de impact nog veel groter. De verwachting is dat veel bestaande banen veranderen of verdwijnen. Steinbuch: “Robots gaan werk doen waar nu nog mensen voor worden betaald. Omdat hun inzet goedkoper is, omdat ze meer kunnen in minder tijd of omdat ze bepaalde dingen beter kunnen.” Zo gaat in het jarenlange debat over *onshore* of *offshore* (zelf doen of uitbesteden) een derde variant er met de buit vandoor: *cybershore*. Het gaat, zo stelt hoogleraar Jan Rotmans (zie pagina 26-27), om een disruptie die een nieuw tijdperk inluidt. Net als met de industriële revolutie destijds. Alleen dan, zoals met ICT wel vaker gebeurt, een stuk sneller. Steinbuch: “Zo is een smartphone over veertig jaar net zo slim als alle mensen bij elkaar.”

De BBC heeft een site gemaakt: *Will a robot take your job?* Voor honderden beroepen wordt beargumenteerd hoe groot de kans is dat deze door robotisering en automatisering gaan verdwijnen. Dat is het geval bij ongeveer 35 procent van alle huidige banen, zo blijkt uit het onderliggende onderzoek van Oxford University en Deloitte.

Meer vrije tijd?

“Het is goed om te beseffen dat robots ons ook veel kansen en voordelen bieden”, stelt Oosenburg daar tegenover. “In de vorm van digitale assistenten, bijvoorbeeld op scholen. Zij kunnen iedereen het maatwerk geven dat ze voor hun ontwikkeling nodig hebben. Of denk maar aan artsen die worden gesteund door kunstmatige intelligentie. Daardoor zien zij hun kans op correcte diagnose van ziekten als bijvoorbeeld longkanker met tientallen procenten toenemen.” Complexe medische operaties kunnen met microprecisie worden uitgevoerd. Steinbuch: “En er is een nieuwe generatie in aantocht van robots in huis, die taken van ons overnemen en zelfs voor ons kunnen zorgen. Dat geeft in potentie meer vrije tijd. Slecht, vies en repetitief werk wordt door robots ineens onnodig.”

Robots in de bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering is geen eiland in de stille oceaan. De geschetste ontwikkelingen raken de bedrijfsvoering net zo sterk als het primaire proces. Schoonmaak, receptie, salarisadministratie, financiële administratie en automatisering; zomaar voorbeelden van bedrijfsvoeringstaken die

‘Robots gaan werk doen waar nu nog mensen voor worden betaald’

MAARTEN STEINBUCH

robots in de nabije toekomst kunnen vervullen (los van de vraag of we het willen). Nu al zien we de eerste voortekenen:

- Met 129 sensoren en twintig motoren kan het prototype robotkok van Moley Robotics nu al 2000 recepten bereiden. Vanaf 2017 is de robot te bestellen voor de bedrijfskantine.
- Robots die stofzuigen, ramen lappen (ook buiten op de 19^e etage) en vloeren dweilen: ze zijn er al en worden steeds goedkoper.
- Robotics Process Automation (RPA) is een vorm van automatisering waarbij een computer (robot) de bestaande software gebruikt zoals een menselijke gebruiker dat ook zou doen. Deze robot is geschikt om met data te werken en aan de hand van beslisregels zaken af te handelen. Bij organisatieadviesbureau Accenture halveerde het de transactietijd van inkooporders.
- Veel SSC-werk leent zich voor robotisering. Want dat heeft vaak een hoge mate van standaardisatie, veel repetitief werk en wordt afgewikkeld volgens afgesproken regels. Het gaat bovendien verder dan automatisering, want RPA kan zich aanpassen en reageren op veranderingen. >>

WELKE BEROEPEN BIJ DE OVERHEID LOPEN EEN GROTE KANS OP AUTOMATISERING/ROBOTISERING?

Baan	Automatiseringsrisico
Financieel administratief	96,8%
Administratief werk lokaal bestuur	96,8%
Receptionist	95,6%
Inspecteur wetten en standaarden	94,5%

WELKE BEROEPEN BIJ DE OVERHEID LOPEN EEN KLEINE KANS OP AUTOMATISERING/ROBOTISERING?

Baan	Automatiseringsrisico
Manager gezondheidszorg	0,7%
Docent middelbare school	0,8%
Rechter	3,5%
Sociaal werker	4,3%

Bron: BBC site: Will a robot take your job?



'De robot is er en zijn robotvrienden komen eraan'

ASTRID OOSENBURG

Wat moeten we ermee?

Over de impact van robotisering zijn de meningen nog sterk verdeeld. Maar het is duidelijk dat de robot zowel voor- als nadelen heeft voor de bedrijfsvoering en voor de arbeidsmarkt als geheel. Dát de robot impact zal hebben en onze samenleving in een transitie dwingt, daar lijkt iedereen het echter wel over eens: de robot komt eraan en daar moeten wij iets mee.

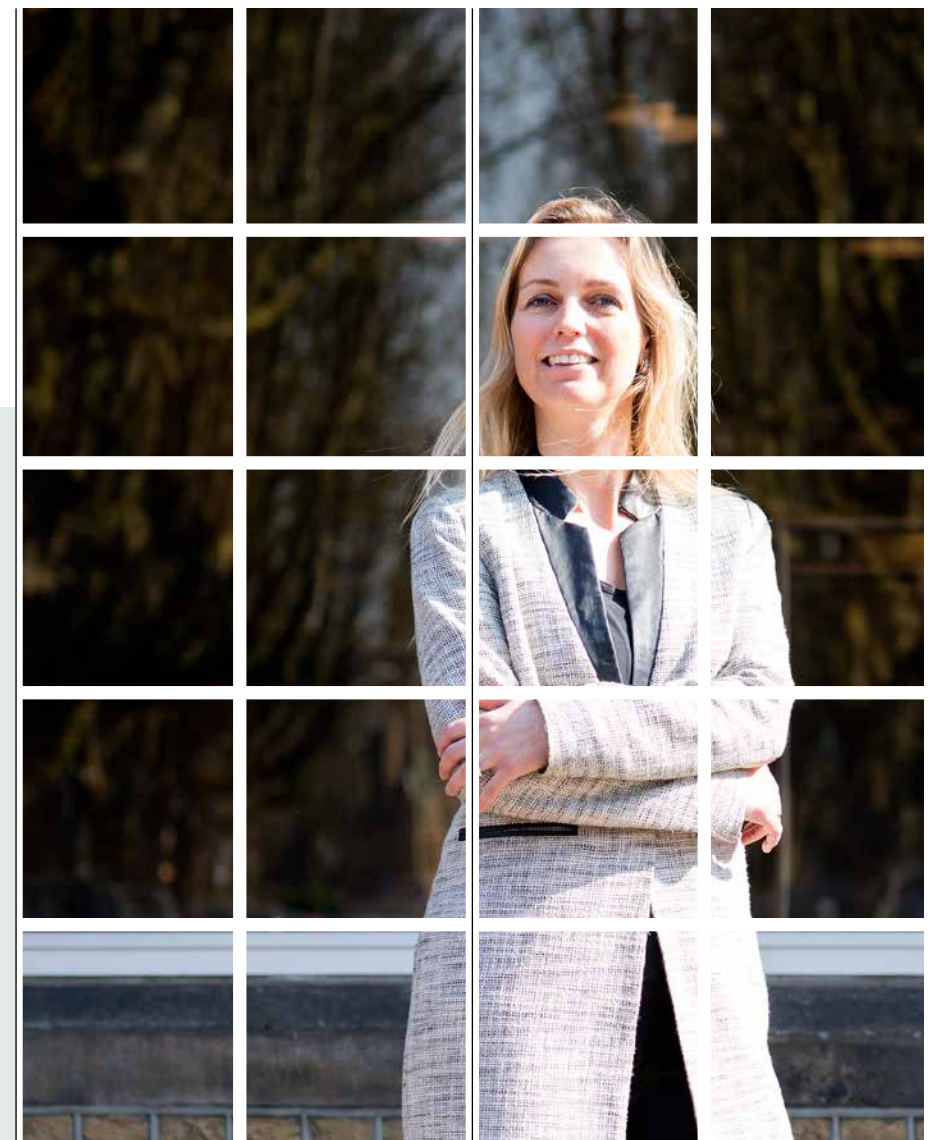
Maar wát moeten we ermee? Robotisering zal veel mensen raken en impact hebben op onze (overheids)organisaties. Oosenburg: "Door robots te negeren, gaan ze niet weg. Het is dus belangrijk dat we het gesprek genuanceerd voeren. Met erkenning en ruimte voor de angst die robotisering opwekt: angst voor het verlies van banen, voor het verlies van sociale cohesie. Maar het gesprek moet ook gevoerd worden met enthousiasme. Enthousiasme over de belofte van vrije tijd, het verdwijnen van rotwerk en nieuwe kansen voor zelfontplooiing." Zo kunnen we samen nadenken over de vraag hoe we de overheid (en onze samenleving) willen inrichten. Niet zonder, maar mét robots. ■

Nieuwe mindset biedt kansen voor bedrijfsvoering

Het gaat snel, heel snel. Tot voor kort zeiden we dat vooral over de digitale veranderingen en de veranderingen in de samenleving. Vaak moest ik dan constateren dat de overheid in al haar vormen moeite had om zich aan de snelheid aan te passen. Maar in een heel korte periode maken in het bijzonder de lokale overheden een stevige inhaalslag, over de volle breedte van het takenpakket. En deze nieuwe mindset bij gemeenten biedt nog veel meer kansen, ook voor de bedrijfsvoering.

2016 was voor gemeenten, KING en VNG een interessant jaar. De Digitale Agenda 2020 raakte op stoom en eind 2016 stemde de Buitengewone Algemene Ledenvergadering van de VNG in met het voorstel om veel meer samen te doen en te organiseren, ook wel collectivisering genoemd. Dit om een kwaliteitsslag te maken om zo de informatievoorziening en dienstverlening aan burgers op orde te kunnen houden. Een grote stap voorwaarts voor gemeenten in het bijzonder om maatwerk te kunnen leveren, want door collectivisering ontstaat daar meer ruimte voor.

Deze meer stevige inzet op de digitale agenda, en met name de inzet op meer samen organiseren, biedt ook veel mogelijkheden voor de bedrijfsvoering van gemeenten. Veel van de veranderingen op de bedrijfsvoering lenen zich uitstekend voor een collectieve aanpak, maar dit vindt nog maar mondjesmaat plaats. Toch zijn er ook goede voorbeelden die een aanzwengelende functie kunnen hebben voor andere onderdelen van de bedrijfsvoering. Voorbeelden hiervan zijn HR21 (een gemeenschappelijke meetlat voor functiebeschrijvingen en -waarderingen), diverse Shared Service Centra en het College van Arbeidszaken van de VNG. Met Vensters voor Bedrijfsvoering zetten ruim 100 gemeenten al vier jaar lang



belangrijke stappen in de ontwikkeling van hun eigen bedrijfsvoering. Is deze in lijn met de organisatieontwikkeling die je als gemeente voor ogen hebt? Maar ook: hoe verhoudt mijn bedrijfsvoering zich tot die van andere gemeenten? En wellicht belangrijker: hoe kan ik leren van hoe anderen gemeenten het hebben aangepakt en dit zelf toepassen? Wat mij betreft belangrijke stappen om de cruciale, en wellicht onderschatte rol en positie van de bedrijfsvoering aan te passen aan de snelheid van de samenleving en bovenal toekomstbestendig te maken voor de grote veranderingen die op gemeenten afkomen, zoals de Omgevingswet.

Er zijn nog veel onderdelen van de bedrijfsvoering waar relatief weinig collectief wordt opgepakt. Neem als voorbeeld inkoopondersteuning. Sommige gemeenten pakken dit gezamenlijk op of maken gebruik van PIANOo. Dit kan op veel grotere schaal collectief worden opgepakt,

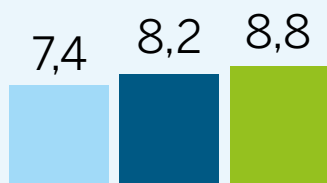
mét behoud van de eigen beleidsvrijheid of -accenten die je als gemeente van belang acht. Een ander mooi voorbeeld waar collectivisering grote winst kan realiseren, betreft de energiekosten. Bij KING is er gezamenlijk met gemeenten ervaring opgedaan en efficiëntie gerealiseerd in het gezamenlijk aanbesteden van de telefonie. En waarom deze voordelen ook niet realiseren door gezamenlijk energie in te kopen? Waar dit nu nog 390 keer gedaan wordt, kun je als groep van 100 een grote besparing realiseren. De nieuwe mindset bij gemeenten maakt een dergelijk initiatief mogelijk en kan zo ruimte geven om op lokaal niveau echt het verschil te maken. Hoe? Door meer aandacht meer aandacht te besteden aan die terreinen waarop dat nodig is en minder energie te stoppen in de beleidsarme terreinen.

Larissa Zegveld
Tot 1 juni 2017 directeur Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten

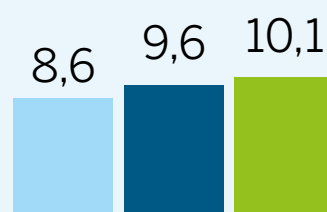
ICT-kosten per fte (x1000 in euro's)

2014 2015 2016

Deze gegevens zijn gebaseerd op deelnamejaren van Vensters.



Gemeenten



Waterschappen



Provincies

BEYOND DIV:

‘Minder registreren, meer kwaliteitsbewaking’

De DIV-functie is volop in transitie. Voortgaande digitalisering en de Wet Digitale Infrastructuur zijn de grote katalysatoren voor een nieuwe taakopvatting, constateert **Ellie Schetters**, verantwoordelijk voor het DIV-beleid bij de provincie Gelderland. “We gaan minder zelf registreren en meer werk maken van kwaliteitsbewaking.”

DOOR: MARK HUIJBEN EN ERIC WENT

De DIV-functie is aan allerlei veranderingen onderhevig. Hoe komt dat?

“Allereerst is er de digitalisering van de samenleving. Bedrijven en burgers communiceren steeds vaker via digitale berichtenboxen. Hoe hou je dan nog zicht op dossiers? Dat is belangrijk omdat er zomaar een WOB-verzoek kan komen, maar overzicht is ook van belang voor de kwaliteit van onze besluitvorming. Ook zie je steeds vaker dat meerdere afdelingen voor slechts een gedeelte betrokken zijn bij complexere dossiers. Samenwerking is dan hard nodig. En dus ook een goed registratiesysteem. Daar bovenop dwingt de Wet Digitale Infrastructuur ons om na te denken over de DIV-functie. Die wet verplicht ons om nieuwe stappen te zetten, maar schrijft niets concreet voor. En dus is de vraag: hoe organiseren we dat? En hoe zorgen we voor digitale duurzaamheid?”

Je zou denken dat provincies in die zoektocht steun hebben aan elkaar. Maar toch is dat nauwelijks het geval. Waarom?

“Dat komt omdat provincies elk hun eigen digitale architectuur hebben ontwikkeld. Overal is de formatie voor DIV verschillend, en is er sprake van verschillende taakopvattingen. We staan weliswaar voor dezelfde ontwikkelingen, maar we ontwikkelen ons niet in hetzelfde tempo en zitten niet allemaal in dezelfde fase.

Dat maakt samenwerken lastig. Maar onder druk wordt alles vloeibaar. Zo dwingt de Natuurwet ons bijvoorbeeld tot veel meer uitwisseling. Nieuwe wetgeving en nieuwe subsidieopdrachten kunnen als hefboom fungeren. En er komt inmiddels ook strategisch overleg op gang over hoe we de digitale agenda’s van provincies op een lijn kunnen krijgen.”

Gelderland wacht daar uiteraard niet op. Op dit moment beslaat de DIV-functie vier procent van de formatie, zo blijkt uit Vensters voor Bedrijfsvoering. Wat zie jij de komende vijf jaar veranderen?

“De omvang van de traditionele DIV-functie zal gaan afnemen. Al is het maar omdat we minder uitvoerende taken op ons bordje krijgen. Zo vallen alle werkzaamheden rondom vergunningen en handhaving, goed voor zo’n 18.000 aanvragen en geregistreerde documenten per jaar, straks onder de Omgevingswet, en komen dus bij gemeenten terecht. Subsidieverlening laten we steeds meer over aan uitvoeringsorganisaties. Tegelijkertijd gaat de digitale dossiervorming belangrijker worden. Wij gaan ons daarbij meer richten op kwaliteitscontroles.”

Hoe sorteren jullie voor op de nieuwe werkelijkheid?

“Om te beginnen maken wij in de uitvoering van traditionele DIV-taken een

verschuiving van centraal naar decentraal. We gaan als DIV-afdeling minder zelf registreren en meer samenwerken met het primaire proces. Zo wordt alle inkomende post door medewerkers zelf gescand en ingevoerd in ons documentmanagementsysteem, op zogenaamde proceskaarten, met de proceseigenaar als verantwoordelijke. Ook voeren medewerkers hun correspondentie in. Dat maakt dat iedereen altijd *realtime* dezelfde informatie heeft. Niet onbelangrijk als Gedeputeerde Staten besluiten moeten nemen, of als er een WOB-verzoek komt.”

Hoe maak je medewerkers daar klaar voor? Want het vereist wel dat iedereen meedoet.

“Dat is best lastig. De meeste invoer van gegevens wordt gedaan door zo’n vijftig tot zestig ‘veelgebruikers’. Zij weten wel hoe het werkt. Maar we hebben ook nog zo’n twaalfhonderd andere medewerkers. Om hun genoeg informatie te geven om te kunnen doen wat wij van hen verwachten,

hebben wij twee medewerkers vrijgemaakt die fulltime presentaties geven over het gebruik van het documentmanagementsysteem. En dat werkt, getuige het toenemend aantal registraties. Daarnaast verzorgen we trainingen en hebben we een kwaliteitscoördinator aangesteld die steekproefsgewijs alles checkt wat er aan correspondentie de deur uit gaat. Wij proberen telkens aan medewerkers uit te leggen dat zij het beste weten wat er in de dossiers thuishoort. Wij kunnen daarbij faciliteren, maar zij moeten het doen. Wij doen het als DIV-afdeling goed als zij het documentmanagementsysteem niet als een last ervaren, maar als een vanzelfsprekendheid zien. Aan ons de taak om hen met goede systemen zoveel mogelijk te ontlasten.”

Dat vraagt ook om een visie op digitale duurzaamheid. Je moet niet alleen weten wat je gaat registreren, maar ook bijvoorbeeld hoe lang je dat (wettelijk) moet bewaren en het is uiteraard ook

belangrijk dat stukken niet zoekraken. Hoe gaan jullie daarmee om?

“Wij maken gebruik van zo’n 600 applicaties. Per applicatie wordt vastgelegd wat de bewaartermijn is. Iedere applicatie heeft een eigenaar, die de termijn in de gaten houdt. In het kader van de Wet Digitale Infrastructuur, de Archiefwet en de uitvoering van de Omgevingswet gaan we al die applicaties de komende tijd wel weer tegen het licht houden, met een heldere onderliggende en richtinggevende visie. Daarnaast zien we vanuit de directie dat DIV meer aandacht krijgt. Hoe beter we het systeem op orde hebben, hoe beter bestuurders immers binnen de wettelijke termijnen kwalitatief goede antwoorden op WOB-verzoeken kunnen geven.”

De traditionele DIV-medewerker moet met al die veranderingen mee. Wat zijn kwaliteiten die de DIV-functionaris 2.0 absoluut nodig heeft?

“De DIV-medewerker van de toekomst moet over brede communicatieve vaardig-

heden beschikken. In plaats van registratievaardigheden is het straks nodig om initiatiefrijk verbanden te kunnen leggen. Ook zal de DIV-functionaris meer overleg gaan voeren over zienswijzen en meer dialooggesprekken hebben met klanten. Voelen wat er nodig is, adviseren en het primaire proces ontlasten; daar komt het op aan.”

Wat adviseer jij andere provincies, die nog zoekende zijn?

“Twee dingen. Allereerst: leg goed uit aan het primaire proces waarom de veranderingen bij DIV nodig zijn, en hoe zij daarbij kunnen helpen. Investeer daarbij in goede voorlichting. En besef vervolgens dat je er niet bent met een goed documentmanagementsysteem. Overleg zal veel vaker nodig zijn, over waar medewerkers hun spullen laten. Het is essentieel daar telkens goed zicht op te blijven houden.” ■



‘Aan ons de taak om hen met goede systemen zoveel mogelijk te ontlasten’

‘NEEM BESLISSINGEN OP BASIS VAN DATA!’

Hoe kunnen we data (meer) benutten om de bedrijfsvoering te verbeteren? “De gedachte is vaak dat daarmee niet veel winst valt te behalen. Maar dat is een misvatting”, stelt **Betty Feenstra**, hoofd afdeling Beleidsinformatie van het Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie (DGOO) bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

DOOR: DANIEL VAN GEEST

Groeiende aanwas van data en rijkere data staan aan de basis van wat we ook wel de *big data*-revolutie noemen. Slimme tooling maakt het onttrekken en analyseren van deze data bovendien steeds gemakkelijker. Organisaties als Google, Tesla en de campagne-teams van Amerikaanse politieke partijen doen er al hun voordeel mee en manifesteren zich als koplopers in datagedreven besluitvorming. Dichter bij huis werkt de gemeente Utrecht aan het effectiever aanpakken van huisjesmelkers en illegale woningverhuur door middel van analyse en visualisatie van beschikbare gegevens. Zijn dergelijke toepassingen ook voor de bedrijfsvoering relevant? Betty Feenstra: “Op alle aspecten daarvan kun je data slim gebruiken om betere beslissingen te nemen en dienstverlening slimmer te regelen.” Zo werkt het DGOO van het ministerie van BZK aan een moderne overheid. Feenstra: “Met ons team zorgen we voor de onderbouwing van het DGOO-beleid, door slim gebruik te maken van beschikbare data en informatie. Werd data in het verleden vooral ingezet voor de monitoring van beleid, nu kunnen we het ook steeds vaker inzetten bij beleidsvor-

ming. Onze data-piramide beschrijft dat proces.”

VIJF TIPS

Hoe begin je met het gebruik van data in de bedrijfsvoering? Feenstra geeft vijf tips voor een vliegende start.

1. LEER DOOR TE ANALYSEREN

Veel zaken in organisaties gaan op routine of ervaringen. De Rijksoverheid gebruikt steeds meer data om die onderbuikgevoelens weg te nemen en routines te verbeteren. Voorgenomen beleid wordt aan de start getoetst met data en vervolgens vindt monitoring van de voortgang plaats. Daarnaast wordt data ook steeds vaker toegepast binnen de bedrijfsvoering bij ministeries. P-Direkt, de rijksbrede serviceorganisatie voor de salarisadministratie, heeft hiervoor zelfs in 2016 een ‘Data en Informatie Servicecentrum’ (DISC) opgericht. DISC geeft ministeries de mogelijkheid om samen effectiever en efficiënter gebruik te maken van data, bijvoorbeeld voor analyse en specifieke informatievraagstukken. Feenstra: “Een belangrijk verschil met vroeger is dat er nu veel meer data en

onderzoeksvragen te werken, statistische vuistregels te respecteren en niet te zoeken naar willekeurige verbanden.”

2. GA EXPERIMENTEREN

Niet voor niets pleit Jan Rotmans (zie pagina 26-27) voor meer experimenten, juist als je nog niet goed weet wat wijsheid is of wat echt werkt. Dat geldt zeker ook voor het gebruik van data in de bedrijfsvoering. Ga dus gewoon eens starten met één proces of één product, in een pilot of met ‘experimenteeruimte’. En ga van daaruit leren, verbeteren en uitbreiden. Dat stimuleert het gebruik van nieuwe analyses en analysemethoden. Implementeren of breder inzetten kan dan als de opbrengst waardevol is, de oplossing is getoetst en als de kwaliteit van de data en de algoritmes op orde is.

Dit klinkt abstract, maar op verschillende plekken wordt dit al concreet toegepast. Neem Coolblue. Dat bedrijf geeft steeds kleine digitale duwtjes (*nudges*) aan consumenten. Door te variëren in hoe het aanbod wordt getoond, afgehandeld, ingepakt en verzonden. Die kleine duwtjes kunnen al tot heel ander consumentengedrag leiden. Binnen het Rijk helpt data bij het analyseren van vragen binnen de bedrijfsvoering, voor een individuele organisatie of Rijksbreed: ‘hoe kan het ziekteverzuim verklaard worden?’, ‘wat is de relatie tussen ziekteverzuim en het gebruik van de PAS-regeling?’, ‘bij welke aanbieders kopen we vooral in op categorie X of Y?’ en ‘is er iets zinnigs te zeggen over de bezetting en vrije werkplekken voor bepaalde panden?’ Met dit type analyses kan ook de bedrijfsvoering van het Rijk dienstverlenender, efficiënter en beter worden.

3. NEEM DATA-INFORMED BESLISSINGEN

Autofabrikant Tesla zet sensoren en big

data in om technische problemen op afstand te detecteren en te verhelpen (of zelfs te voorspellen en te voorkomen), waardoor *recalls* tot het verleden behoren. Op basis van data neemt het bedrijf beslissingen, soms volledig geautomatiseerd. We spreken dan van datagedreven (*data driven*) beslissingen.

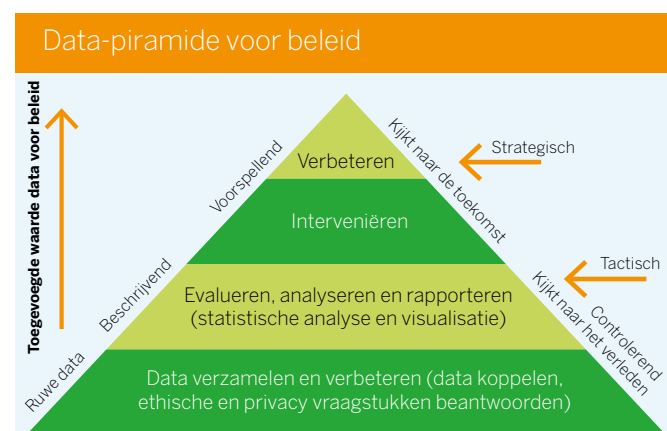
Voor de overheid gaat dat vaak te ver. Juist op gebieden waar algoritmen en kunstmatige intelligentie intuïtie nog niet kunnen vervangen, of als politieke afwegingen een rol spelen, is het verstandig om *data informed* besluitvorming te hanteren. We hebben namelijk zelf onvoldoende mogelijkheden om alle informatie te kennen, te combineren, toe te passen en foutloos te verwerken en de politieke context bepaalt dat beleid ook het resultaat is van belangenafweging. Feenstra: “Via data-analyses en informatie wordt het mogelijk om beter geïnformeerd beleid te maken. We proberen daarbij niet het wiel opnieuw uit te vinden, maar buurten veel bij bedrijven en andere overheden in binnen- of buitenland. Voor ons gaat het dan eerder om small data dan big data.”

4. TREK ANALISTEN AAN BOORD

‘First who, then what’, schreef managementgoeroe Jim Collins aan het begin van deze eeuw. En als het gaat om het gebruik van data in de bedrijfsvoering, dan zit daar nog steeds een belangrijke les in. Je hebt namelijk mensen nodig die er verstand van hebben, die weten wat de mogelijkheden zijn en de valkuilen. De omgang met data vraagt iets anders van medewerkers in de bedrijfsvoering. Feenstra: “Bij bedrijven zoals Shell en Google bestaat HR voor een groot deel uit data-analisten. Ook als overheidsorganisatie moet je ervoor zorgen dat je medewerkers data driven leren werken en dat je goede data-analisten in dienst hebt, ook binnen de bedrijfsvoering.”

5. MAAK AANTREKKELIJKE VISUALISATIES

Het zijn mensen die geprikkeld worden en in actie komen, niet systemen of organisaties. De kunst is om op zichzelf droge cijfers ook nog op een aantrekkelijke en toegankelijke manier te ontsluiten en presenteren. Feenstra: “Duidelijke en snelle presentatie van prestatie-informatie kan helpen de informatie-overload van besluitvormers te verminderen. En moderne middelen als apps, social media en interactieve rapportages maken het steeds leuker en makkelijker om met alle informatie aan de slag te gaan.” ■



‘Belangrijk verschil met vroeger is dat er nu veel meer data en analysetechnieken beschikbaar zijn’

Dienstverlening

Bedrijfsvoering staat nooit los van het primaire proces. De manier waarop jij burgers wilt bedienen, hangt immers nauw samen met hoe jouw organisatie is ingericht.

Wil je bijvoorbeeld burgers aanmoedigen om met eigen initiatieven te komen, dan vereist dat wellicht een andere omgang met regels en verordeningen. Maar het dwingt je ook om na te denken over de vraag hoe de huisvesting van jouw organisatie initiatieven van burgers beter kan ondersteunen.

Belangrijk voor de dienstverlening van de toekomst is digitalisering. Digitaal werken is aantrekkelijk, want internet is altijd beschikbaar, de kosten zijn laag en je kunt allerlei zaken aan elkaar knopen die vroeger veel tijd kostten. Bovendien maakt digitalisering nieuwe diensten mogelijk. Maar hoe ga je vervolgens om met mensen die digitaal niet kunnen meekomen? En welke activiteiten van de dienstverlening kunnen beter via menselijk contact blijven verlopen?

Zelfbewust koersen

Het lijkt erop alsof Leeuwarden precies weet wat er nodig is, en overal een antwoord op heeft. En dat de organisatie daarom steeds optimaal kan voldoen aan de eisen die gesteld worden aan de gemeentelijke dienstverlening. Gemeentesecretaris Leendert Hoek: "We doen nooit zomaar iets."



56



60

Betere sturing gemeenten? Wat levert dat op?

Tot voor kort bestond er niet een uniform dashboard en benchmark voor de gehele gemeentelijke dienstverlening. Maar inmiddels wel. Met behulp van dertig gemeenten is Vensters voor Dienstverlening ontwikkeld. Hoe dat proces verlopen is? Een reconstructie.

Goede dienstverlening vereist innovatieve bedrijfsvoering

Wat kun je als organisatie doen om jouw dienstverlening naar een hoger plan te tillen? Het begint met een gedragen visie. Vervolgens is het zaak dat alle activiteiten daar een afgeleide van zijn. Vier adviezen om vanuit een innovatieve bedrijfsvoering jouw dienstverlening beter te organiseren.



58

LEEWARDEN HEEFT OVERAL EEN ANTWOORD OP

ZELFBEWUST KOERSEN



‘Ik ben er voorstander van dat we meer standaarden gaan afspreken op nationaal niveau’

In Leeuwarden beweegt de gemeentelijke organisatie ogenschijnlijk moeiteloos en zelfbewust mee met de ontwikkelingen die de stad voor ogen heeft. Over alles wordt nagedacht. Hoe pakt deze Friese stad dat aan? Gemeentesecretaris **Reindert Hoek** over sturen met oog voor de toekomst.

DOOR: SANDER MOOIJ EN ERIC WENT

Als we op zoek gaan naar het eigene van de organisatiesturing in Leeuwarden, dan is de Leeuwardense visie op regionale samenwerking een mooi vertrekpunt. Kun je uitleggen hoe de stad daarmee omgaat?

“Vijf jaar geleden hebben we ons afgevraagd: wat voor gemeente willen we zijn? Als hoofdstad van Friesland hebben we verantwoordelijkheden. We willen andere gemeenten waar mogelijk helpen, maar plaatsen dit wel in de bestuurlijke context. Zo hebben we een afwegingskader waarlangs we verzoeken tot samenwerking leggen. Daarbij denken wij niet vanuit structuren, maar vanuit de opgaven en thema’s waar we gezamenlijk voor staan. Met andere gemeenten kijken we steeds hoe we samen de regio kunnen versterken. Als we invulling geven aan onze rol van centrumgemeente, dan zitten er voor onze partners dus ook verplichtingen aan vast.”

Dat was vijf jaar geleden. Hoe is dat nu?

“Inmiddels zien we een nieuwe ontwikkeling: in plaats van een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie werken we steeds meer partnerachtig samen. Door onderdelen van de bedrijfsvoering steeds meer op elkaar af te stemmen en de processen op een uniforme wijze in te richten, kunnen we op de langere termijn grote voordelen behalen. Hoe gaan we bijvoorbeeld met financiële pakketten om? En met ICT? Als een andere gemeente daar succesvolle ervaringen mee heeft, dan stellen wij onze eigen procesinrichting en ons pakket ter discussie. Neem ook de procesinrichting van het zaakgericht werken. Wij leggen dat niet op, maar we kijken met elkaar naar de beste oplossing. Voordeel is dat meer samenwerking de professionalisering versterkt. In dat leerproces brengen we onze bedrijfsvoering steeds naar een hoger plan.

Het legt Leeuwarden geen windeieren. In hoeverre heeft dat effect op de organisatie?

“We hebben net een bezuinigingsoperatie achter de rug, en zijn qua formatie met tientallen fte’s geslonken. Maar als gevolg van onze regionale taakopvatting zijn we tegelijkertijd aan het groeien. Het stadskantoor is nu al te klein om iedereen een plek te kunnen geven. Per saldo brengt regionale samenwerking dus met zich mee dat het uitvoeringsapparaat juist groter wordt.”

Slim sturen heeft ook te maken met weten wat er op je afkomt, en daar dan naar handelen. Welke belangrijke ontwikkelingen moet Leeuwarden de komende jaren het hoofd bieden?

“Dan noem ik allereerst de digitalisering. Die heeft grote gevolgen voor onze dienstverlening en onze medewerkers.

Daarom hebben wij alle medewerkers verplicht door de wasstraat gehaald. Op basis van individuele uitkomsten bieden we opleidingsprogramma’s aan, om de benodigde vaardigheden te verbeteren. Zeker nu de Omgevingswet eraan komt, is het zaak dat de organisatie digitaal ‘staat’.

Ik ben er voorstander van dat we meer standaarden gaan afspreken op nationaal niveau. Daarmee voorkomen we dat elke gemeente telkens opnieuw dezelfde afwegingen moet maken. De tijd is rijp om in die uniformering volgende stappen te zetten. Leeuwarden vervult, met de Omgevingswet als casus, een actieve lobby om op dat terrein meer voor elkaar te krijgen. Een ander belangrijk onderwerp is de zoektocht naar ‘de andere overheid’. Hoe kunnen we het individu centraal stellen, niet louter vanuit klassieke wetgevingspatronen? Daar sturen we op door steeds rekening te houden met de vernieuwingen die we met elkaar voor ogen hebben. Als het even kan door actief te participeren in proeftuinen en door vaker opgaven-gestuurd te werken.”

Uit peilingen blijkt dat burgers behoorlijk positief zijn over de dienstverlening van Leeuwarden. Hoe verklaar je dat?

“We zitten overal bovenop. Een voorbeeld: onze klachtenbemiddelaar legt zo spoedig mogelijk contact met de indiener van elke klacht. En wat blijkt? We kunnen 97% van de klachten informeel wegnemen. Dat maakt de klantbeleving positief. Voor ons is bovendien belangrijk: wat kunnen wij leren van de dingen die niet goed gaan?”

Welke kwaliteiten heeft de gemeentelijke organisatie straks hard nodig om succesvol in te spelen op komende ontwikkelingen?

“Het sociale domein was, gezien de decentralisaties, onze proeftuin. Nu al zien we dat we daar medewerkers nodig hebben die op basis van gezag met zorgaanbieders om tafel kunnen zitten. Ook als het gaat om onze dienstverlening voor andere gemeenten hebben we andersoortige mensen nodig, zoals accountmanagers. Op het vlak van communicatie zien we dat we andere kwaliteiten nodig hebben. Medewerkers van communicatie moeten thuis zijn in de wereld van social media en moeten meer proactief reageren.”

Hoe krijg je de medewerkers en de kwaliteiten die jouw stad nodig heeft?

“Allereerst door te leren van de praktijk. Zo is Leeuwarden in 2018 culturele hoofdstad. Onlangs hadden we hier Serious Request en de Luchtmachtdagen, goed voor 200.000 bezoekers. En vlak voor Pasen ging ‘The Passion’ door de stad. Wij benutten die gebeurtenissen vooral om van te leren. Daarnaast willen we als het gaat om personeelswerving minder denken in functies en meer in de opgaven die we hebben.”

Het lijkt erop alsof Leeuwarden eigenlijk overal een antwoord op heeft. En dat de organisatie daarom steeds kan voldoen aan de eisen die gesteld worden aan de gemeentelijke dienstverlening.

“We doen nooit zomaar iets. In dat licht bezien, hebben we veel aan het instrument Vensters voor Bedrijfsvoering. Dat helpt ons om scherp aan de wind te varen. In ons geval: met minder management en minder huisvestingskosten in vergelijking met andere gemeenten. Maar daarentegen met meer externe inhuur dan vergelijkbare gemeenten. Vensters voor Bedrijfsvoering helpt ons om te zien hoe de organisatie zich ontwikkelt. We kunnen als het ware onze ambities monitoren, en bijsturen als dat nodig is.” ■



Goede dienstverlening vereist innovatieve bedrijfsvoering

Goede dienstverlening kan alleen maar bestaan als er sprake is van een innovatieve bedrijfsvoering. Het helpt wanneer de organisatie een gedragen visie heeft op dienstverlening. En als alle activiteiten daar een afgeleide van zijn. Wat kun je als organisatie doen om je dienstverlening naar een hoger plan te brengen?

DOOR: WALTER HUIJTH

De afgelopen jaren zijn er veel programma's over de gemeenten uitgestort: Antwoord©, (i)NUP, de vijf beloften aan de burger, de Digitale Agenda 2017 en de overheidsbrede Dienstverlening 2020. Programma's die ervoor moeten zorgen dat de dienstverlening aan inwoners, bedrijven en instellingen verbetert. Al deze programma's zijn in de afgelopen periode doorgevoerd, maar worden nog lang niet ten volle benut. Zo moeten inwoners van veel gemeenten de door hen aangevraagde uittreksels nog steeds fysiek komen afhalen.

In dit artikel vier adviezen om vanuit een innovatieve bedrijfsvoering de dienstverlening beter te organiseren.

1. DENK VANUIT DE BURGER

Veel gemeenten hebben een zogenaamde toptakenwebsite. Een toptakenwebsite is een website waarop de bezoeker snel de juiste informatie vindt en de belangrijkste taken makkelijk en efficiënt kan uitvoeren. Maar dit toptakenconcept moet je wel actief bijhouden. Maak eens een klantreis door de website en geef een aantal willekeurige mensen een zoekopdracht. De uitkomst leidt waarschijnlijk tot een beter beheer van de website. Onderzoek ook eens de telefonische reis die inwoners maken als ze contact opnemen met jouw organisatie. Een inwoner wil snel een goed antwoord, en het liefst in één keer naar de juiste persoon worden doorverbonden. Door consequent vanuit de gebruiker te denken, ontstaan er gegarandeerd allerlei aanknopingspunten om de dienstverlening te verbeteren.

2. STROOMLIJN EN DIGITALISEER PROCESSEN

Wanneer je denkt vanuit de gebruiker, kan je de volgende stap zetten: processen dusdanig stroomlijnen dat ze worden uitgevoerd. Probeer allereerst zodanig te automatiseren dat bij iedere fase in het proces de mogelijkheid bestaat informatie te delen. Het grootste deel van de eerste contacten bij gemeenten bestaat uit het leveren van makkelijk te ontsluiten informatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om statusinformatie: wanneer komt mijn voorziening? Zorg bij het digitaliseren van het proces dat iemand in een klantcontactcentrum de benodigde informatie direct kan doorgeven. Ook daarmee vergroot je de kwaliteit van je dienstverlening.

3. MEET PRESTATIES

De afgelopen jaren is de presterende overheid steeds belangrijker geworden. Hoe doen we het als overheid? De

Planning & Control-cyclus is een verantwoordingscyclus geworden, terwijl onze omgeving vraagt om voortdurende verbetering. De presterende overheid moet echter weten wat ze doet. Dan pas is het bijvoorbeeld mogelijk om gefundeerd een proces van participatie in te gaan. Hoe raar is het namelijk om met inwoners een gesprek aan te gaan over bijvoorbeeld klantgerichtheid als je niet weet hoe lang de wachttijd in het KCC is of hoe snel je een tweet beantwoordt?

Het is van belang om snel en efficiënt op prestaties te sturen en om te anticiperen op veranderingen. Dankzij automatisering hebben we veel bronnen die ons kunnen voorzien van managementinformatie. Vensters voor Bedrijfsvoering verzamelt hier bijvoorbeeld al vijf jaar cijfers over. En Vensters voor Dienstverlening hoort daar sinds twee jaar ook bij. Bij het gebruiken van deze instrumenten merk je hoe snel je bepaalde informatie boven water krijgt en hoe je kunt sturen op meetbare prestaties.

4. LEER ANTICIPEREN

De decentralisaties zijn net achter de rug, de Omgevingswet staat voor de deur. Maar wat als je nog iets verder de toekomst in kijkt? Dan doemen vraagstukken rondom verregaande digitalisering en robotisering op. Zo is een groot deel van wat wij doen semi-productiewerk. Dit wordt straks niet meer door mensen gedaan, maar door een robot of door een algoritme. Ook participatie vraagt voortdurende aandacht. Beleidsimpulsen komen in de toekomst mogelijk niet meer van ambtenaren, maar vanuit de gemeenschap. Bovendien vergrijsst het personeelsbestand; kijk maar eens naar de gemiddelde leeftijd van de raad en naar de gemiddelde leeftijd van je organisatie. Er zijn gemeenten waar de raad jonger is dan het ambtelijk apparaat. Dergelijke opgaven vragen voortdurend om een actieve anticiperende houding, gezien vanuit de bedrijfsvoering.

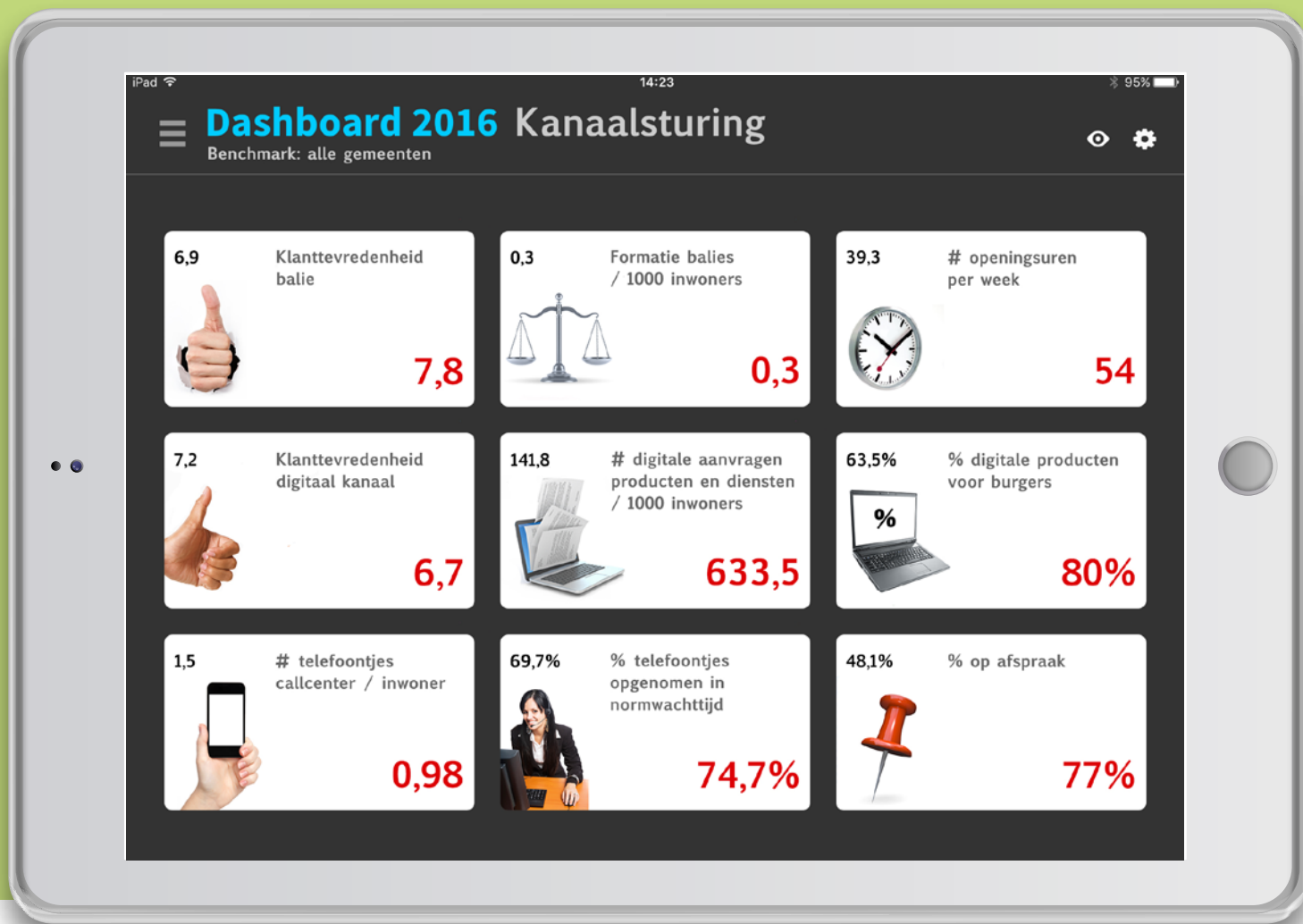
HRM-ontwikkeling

Ontwikkelingen in (digitale) dienstverlening geven veel mogelijkheden, maar je moet er wel mee kunnen werken. Zijn onze mensen hierop voorbereid? Zijn onze vaardigheden al zo ontwikkeld dat we kunnen meegroeien met de toenemende automatisering en alle bijbehorende veranderingen? Kunnen we de dienstverlening aanpassen aan de snelheid van de veranderende wensen van onze inwoners?

Zie hier een grote opgave voor het HRM-team. Welke competenties horen bij die veranderingen en welke trainingen zijn er dan beschikbaar? Collega's gaan, met deze vragen in het achterhoofd, ook allerlei andere vragen aan HRM stellen over hun eigen wensen. Hoe is de strategische visie op HRM? Hoe is deze visie aangehaakt bij de organisatiedoelen en welk type medewerker hoort daarbij? (Zie ook: strategisch HRM-beleid als sleutelinstrument, pagina 36-37.)

Oplossingsgericht

Kortom, de toekomst vraagt veel meer dan een traditionele bedrijfsvoering. Het vraagt om een innovatieve bedrijfsvoering die de dienstverlening helpt in te spelen op de veranderende vragen vanuit de maatschappij. Pas dan is jouw organisatie oplossingsgericht bezig, met antwoorden waar inwoners en ondernemers écht op zitten te wachten. ■



Betere sturing gemeenten?

Wat levert dat op?

Vraag een gemeentebestuurder of manager waarop deze stuurt en je krijgt een diversiteit aan antwoorden. Begrijpelijk, want gemeenten hebben een woud aan sturingsinformatie. Vensters voor Dienstverlening kan managers helpen. Dit is een uniform stuur- en benchmarkinstrument ontwikkeld door ICTU en KING in samenspraak met dertig gemeenten.

DOOR: MARK HUIJBEN, DANIEL VAN GEEST EN MARI-AN GERITS

E

en uniform dashboard en benchmark voor de gehele gemeentelijke dienstverlening: dat helpt om het leren van elkaar te stimuleren en om ambities beter te monitoren. Maar de ontwikkeling van zo'n dashboard is ingewikkeld, want een gemeente omvat vele werkvelden met elk een eigen informatiebehoefte, eigen metingen en benchmarks. En wat voor de ene gemeente belangrijke stuurinformatie is, blijkt door een andere gemeente niet eens aan te leveren. Toch heeft het team van Vensters met dertig gemeenten een dergelijk dashboard ontwikkeld. In dit artikel de weg daarnaartoe en het resultaat.

De veelzijdige informatiebehoefte van gemeenten

Een hoofd publieksdienstverlening is geïnteresseerd in de klanttevredenheid, in de wachttijd bij balies, in de mate waarin belangrijke producten digitaal worden afgehandeld en in hoeverre dit leidt tot afname van het baliebezoek. De verantwoordelijke voor de leefomgeving wil zicht op het aantal meldingen over de openbare ruimte, de afhandeltijd daarvan en de tevredenheid van burgers over hun leefomgeving. Een hoofd belastingen wil onder meer weten hoe snel de belasting wordt geïnd, welk deel oninbaar is en wat het innen kost. Een hoofd juridische zaken wil inzicht in het aantal bezwaarschriften, het deel daarvan dat gegrond is en het aantal beroepschriften. En dan hebben we werkvelden als openbare orde, onderwijs en het sociaal domein, waar vooral interesse is voor de maatschappelijke effecten als bijvoorbeeld de veiligheidsbeleving en het aantal mensen in de bijstand.

Voor elk werkveld is een lijst van indicatoren te bedenken, die allemaal belangrijk zijn. Verschillen zijn er in de indicatoren die gemeenten hanteren, in de wijze waarop de taak is georganiseerd en in ambities die ze nastreven. De ene gemeente doet het zelf, de andere heeft de taak elders ondergebracht. Alleen al voor het onderdeel burgers tevredenheid zijn er in het land verschillende onderzoeken, wat onderlinge vergelijking bemoeilijkt. En dan is er uiteraard nog de kwestie van definities, die van elkaar verschillen, tenzij sprake is van landelijk geaccepteerde definities: 'De doorlooptijd van vergunningen, is dat in- of exclusief een eventuele opschortingstermijn?'

Kunnen we dit allemaal vangen in één uniform dashboard, met scherpe definities, dat tevens benchmarkinformatie biedt over andere gemeenten? Dat is een hele opgave, met 390 gemeenten, een diversiteit aan werkvelden en opvattingen over de optimale indicatoren en verschillende administratieve systemen en organisatievormen. Het zou wel meerwaarde hebben. Het vult de openbare informatie in www.waarstaatjegemeente.nl aan met indicatoren over de gemeentelijke dienstverlening.

Gemeenten staan in grote lijn immers voor dezelfde opgaven. Ze streven er allemaal naar meer digitale producten aan te bieden, zoals de aangifte van een geboorte, het doorgeven van een verhuizing en het aanvragen van vergunningen. Ze hebben allemaal nieuwe taken op het terrein van jeugdhulp, participatie en de wmo. Ze kijken kritisch naar hun beleid. Dan helpt het wanneer je dezelfde stuurinformatie gebruikt, zodat vergelijking van werkwijzen, resultaten en kosten mogelijk is.

Steeds meer focus

De ontwikkeling van zo'n dashboard vereist gesprekken met een groot aantal directieleden, afdelingshoofden en inhoudelijke experts uit veel verschillende gemeenten. Om hun informatiebehoefte scherp te krijgen. Dat is wat we gedaan hebben. We stelden de volgende vragen: waarop stuurt u? Waarop zou u moeten of willen sturen? En gaat u ook echt wat doen, wanneer u het resultaat van deze indicator in handen heeft? Op basis daarvan stelden we een lijst met indicatoren en definities op. Die hebben we aan dertig pilotgemeenten voorgelegd. Zij hebben de vragenlijst ingevuld en hebben benchmarkcijfers teruggekregen van andere gemeenten. Deze cijfers hebben we in groepsbijeenkomsten en vele interviews met hen besproken. Zo ontstond steeds meer focus.

Uit de gesprekken bleek dat een gemeente vooral per werkveld wordt gestuurd. Bij elk werkveld zijn vier invalshoeken van belang:

1. wat levert de gemeente?
2. met welke kwaliteit?
3. in welke mate digitaal?
4. tegen welke kosten?

Tien werkvelden

We hebben getracht deze vier invalshoeken voor elk werkveld in zo min mogelijk indicatoren te vatten. Echter, vraag je afdelingshoofden en inhoudelijk deskundigen wat ze willen weten, dan ontstaat al vrij snel een flinke lijst. Het vaststellen van de uiteindelijke lijst is dan ook een iteratief proces, waarin de 'duidingsgesprekken' met het management steeds duidelijker moeten maken waarmee men aan de slag gaat en waarmee niet.

We hebben nu tien werkvelden in beeld die als geheel het belangrijkste deel van het gemeentelijk werkveld omvatten. Een werkveld omvat gemiddeld tien indicatoren. Ons doel is om dit ofwel verder in te dikken, danwel een onderscheid te gaan maken tussen een beperkte set van strategische indicatoren en een wat grotere set van verdiepende indicatoren.

Naar één Venster voor gemeentelijke stuur- en benchmarkinformatie

Het resultaat is een uniform stuur- en benchmark-instrument, genaamd Vensters voor Dienstverlening, ook beschikbaar in de vorm van een app. Het is een vervolg op Vensters voor Bedrijfsvoering, waar elk jaar honderd gemeenten aan deelnemen. Door in de app op een domein te klikken, komen de indicatoren van het domein in beeld, de scores van de gemeente en het gemiddelde. Ook op elke indicator kan men klikken. Dan verschijnt een staafdiagram met de scores per gemeente.

>>



Gemeenten leveren eens per jaar de cijfers aan via een website. Daarna worden de cijfers gevalideerd. Vervolgens kan het gemeentelijk management via de app de eigen cijfers vergelijken met die van andere gemeenten. Bovendien vindt ‘duiding’ plaats in een bijeenkomst met het MT. Deelnemers kunnen van elkaar leren, doordat dankzij de eenduidige definities een gemeenschappelijke taal ontstaat.

Praktijkcasus: betere aansturing van de belastingsamenwerking

Het dashboard helpt om de aansturing te professionaliseren. Dat is belangrijk wanneer een organisatie de taak zelf uitvoert, maar ook wanneer deze is uitbesteed. Neem de belastingheffing door gemeenten en waterschappen. Deze wordt vaak uitbesteed, met als overweging dat dit goedkoper en beter zou zijn.

In 2015 hebben negentien waterschappen hun kosten van de belastinginning ingevuld in Vensters. Daaruit blijkt dat het nogal verschilt waarop belastingkantoren worden aangestuurd. Je zou verwachten dat wanneer je allemaal de belastingtaak elders onderbrengt, er een set van uniforme prestatie-indicatoren bestaat, zodat de performance meetbaar en vergelijkbaar wordt. Die is vooraf niet gemaakt, maar dat is nu alsnog gedaan.

We zien nu in de praktijk dat waterschappen en gemeenten sindsdien beter het gesprek aan kunnen gaan met hun belastingkantoor: ‘Waarom behoren jullie tot de duurste? Waarom is aan het eind van het jaar slechts 90 procent geïnd, terwijl veel andere kantoren boven de 95 procent zitten? Waarom vindt slechts 30 procent van de betalingen plaats via automatische incasso, terwijl ze elders al 60 procent realiseren? En hoe komt het dat er zoveel bezwaarschriften worden ingediend?’

Het juiste gesprek tussen directie en afdelingen

Ook over de andere werkvelden kan nu tussen de directie en de afdelingen een goed gefundeerd gesprek plaatsvinden. Een paar voorbeelden op basis van ‘duidingsgesprekken’ met managementteams.

Burgerzaken: “Is het wel handig dat we werken op afspraak? We zien dat in onze gemeente burgers bij 20 procent van de afspraken niet komen opdagen? Moeten we dan niet overschakelen naar ‘werken op inloop’. En wat kunnen we doen aan de hoge identiteitsfraude in onze gemeente?”

Leefomgeving: “Afval scheiden doen we goed. Maar inwoners storten wel steeds vaker hun afval illegaal. Is dat een effect van ons beleid? We hebben bovendien meer meldingen over de openbare ruimte, die veel trager worden afgehandeld dan in andere gemeenten. Hoe kan dat? En hoe komt het dat we zoveel meer geld uitgeven aan dit terrein?”

Vergunningen: “Onze vergunningen zijn veel duurder dan in vergelijkbare gemeenten. En waarom zijn ze niet kosten-dekkend?”

Onderwijs: “Hoe kan het dat het schoolverzuim veel hoger is dan ergens anders? Waarom hebben we eigenlijk meer ambtenaren op dit terrein dan andere gemeenten? En ook de kosten van het leerlingenvervoer zijn veel hoger. We vervoeren bovendien veel meer leerlingen dan andere gemeenten. Is ons beleid ruimhartiger, of is er een andere verklaring?”

Ondernemen: “We zijn echt een woongemeente, moeten we niet wat meer een werkgemeente worden? Uit de cijfers blijkt dat andere gemeenten in de regio veel meer bedrijven en daarmee werkgelegenheid aantrekken. Hoe doen ze dat? Zou dat ook kunnen helpen tegen de leegstand van kantoor- en winkelpanden?”

Openbare orde: “Waarom voelen burgers zich onveiliger in onze gemeente? Feitelijk zijn er niet meer misdaden. Wij hebben minder formatie voor buitengewoon opsporingsambtenaren dan in andere gemeenten. Is dat een bewuste keuze geweest?”

Het moet telkens een open gesprek zijn. Met ruimte voor verklarende omstandigheden, maar ook om kritisch te

reflecteren op het eigen beleid en verbanden of patronen te ontdekken, die met een andere aanpak positief te beïnvloeden zijn.

Hoe gebruiken gemeenten Vensters?

Uiteindelijk moet het gebruik van Vensters zichtbaar worden in het werk van afdelingen en medewerkers. Of dat gebeurt, verschilt per gemeente. De start van het leertraject is een ‘duidingsgesprek’ met het MT. Daarnaast organiseren we leerkringen, zodat een afdelingshoofd kan leren van andere gemeenten: wat voor systemen gebruiken ze daar? Hoe hebben ze het georganiseerd?

We verzamelen en bundelen verhalen over *good practices* in ons magazine Vensters Open. Het wordt voor deelnemers zo steeds duidelijker welke organisatie een bepaalde taak goed voor elkaar heeft en waar andere organisaties dus kunnen gaan ‘buurten’. Met alle innovaties en digitalisering voorkom je daarmee dat het wiel telkens opnieuw wordt uitgevonden.

Daarnaast zien we dat gemeenten Vensters gebruiken in hun externe verantwoording aan de burger, maar ook als basis voor visiedocumenten en afdelingsplannen. Afdelingshoofden vragen ons regelmatig om contactgegevens van afdelingshoofden bij andere gemeenten. Bijvoorbeeld ook bij de keuze van bepaalde ICT-systemen. ‘Tot wat voor resultaten leidt het gebruik van dit systeem eigenlijk?’

De directie vindt het over het algemeen waardevol (‘dit moeten we eigenlijk ook aan de raad laten zien’). Het management krijgt overzicht, vergelijkingsmateriaal en kan een beter gefundeerd gesprek voeren met de afdelingen. De cijfers worden door een contactpersoon verzameld. Dat gebeurt per werkveld. Ook op die plek helpt dit om het gesprek te voeren over de vraag waar de focus van het werk moet liggen: wat vinden we als afdeling eigenlijk belangrijk? Wat zijn concreet de doelen waar we naar streven? Bij de meeste werkvelden levert het verzamelen van de cijfers weinig problemen op. Het gaat immers slechts om een beperkte set indicatoren per werkveld. Maar daarin zit wel verschil. Bij publiekszaken wordt traditioneel veel gemeten

en heerst openheid. Bij de afdeling vergunningen is dat niet altijd het geval. Een hoofd vergunningen van een gemeente stelde: “Ik lever helemaal niets aan, ons werk is niet in een paar cijfers te vangen. Daar krijg ik politiek last van.”

Niet bedreigend

Per saldo zijn dit wel de uitzonderingen. Circa een kwart van de cijfers hoeft de gemeente niet zelf in te vullen, maar wordt ingevuld op basis van openbare bronnen. Doordat het vooral een leerinstrument is, wordt het meestal als niet bedreigend ervaren. We krijgen vanuit gemeenten nu wel de vraag of we het zo kunnen maken, dat het de management-rapportages gaat vervangen. Dat zou betekenen dat men over een beperkte set ieder kwartaal gaat rapporteren en dat dit structureel besproken wordt met medewerkers.

Betere dienstverlening tegen lagere kosten: dat is uiteindelijk het doel. Het instrument moet de directie en afdelingen in staat stellen hun werk goed te doen: reële ambities formuleren en zorgen dat ze gehaald worden. Dan wordt de ontwikkeling in de tijd zichtbaar, zie je of interventies effect hebben en is een vergelijking met andere gemeenten mogelijk. Dan wordt ook duidelijk waar actie nodig is. En wat merkt de burger? Dat de gemeente de taken beter organiseert. Dat de organisatie in de grote omslag naar meer digitalisering en nieuwe taken leert van andere gemeenten en van de effecten van haar eigen beleid. ■

Dit artikel verscheen eerder op [managementsite.nl](https://www.management.nl)

Wil je meer weten over Vensters voor Dienstverlening? Kijk dan op www.venstersvoordienstverlening.nl of neem contact met ons op via vensters@ictu.nl.

HET TEAM VAN VENSTERS

Mark Huijben

"ICT kan in de komende tien jaar alle te standaardiseren taken in de bedrijfsvoering en het primair proces overnemen. De organisatie kan daarop sturen door per proces op basis van een businesscase te besluiten."

Sander Mooij

Maik van Veldhoven

Cees van der Zwan

"De bedrijfsvoering van de toekomst besteedt repeterende processen uit. Bij maatwerk komt het aan op samenwerking met de primaire processen, op basis van een fluïde structuur, in tijdelijke of permanente multidisciplinaire teams."

Johan Strieker

Claudia Ros

Walter Huith

"Alleen met een integrale werkwijze kunnen publieke organisaties toekomstige ontwikkelingen de baas blijven, met een optimale dienstverlening voor inwoners als resultaat."

Mari-An Gerits

"Verantwoord innoveren: dat is dé opgave voor hedendaagse bedrijfsvoering. Ik zie het leervermogen en het maatschappelijk engagement in de bedrijfsvoering groeien."

Tessa Janssen

"De aard van het werk in de bedrijfsvoering zal veranderen. Investeer daarom nu al in medewerkers zodat zij straks de vaardigheden hebben die nodig zijn."

Alwin Bodo

"Ik zie bedrijfsvoering als de partner in business. Voor een organisatie die optimaal wil presteren is een goede en gelijkwaardige afstemming tussen primaire- en ondersteunende processen van strategisch belang."

Eelke Horselenberg

"De positie van bedrijfsvoering zit in een stroomversnelling. De 3D's hebben dat al aangetoond. De Omgevingswet, maar ook maatschappelijke en technologische ontwikkelingen gaan de rol van de bedrijfsvoering verstevigen."

Daniël van Geest

"Agile werken, dat is hard nodig. Blauwdrukken zijn niet het antwoord op snelle ontwikkelingen."

Colofon

Vensters Open N° 2 is een uitgave van het programma Vensters, mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Vensters is een initiatief van het ministerie van BZK en VGS in samenwerking met IPO, UVW, FAMO, VDP en VIAG. De uitvoering wordt verzorgd door ICTU en KING in het programma Vensters.

Reacties: vensters@ictu.nl
www.venstersvoorbedrijfsvoering.nl/contact

Eindredactie: Margreet van Druten, Eric Went
Redactie: Margreet van Druten, Moniek Zuidema
Art direction en vormgeving: Nanda Alderliefste
Teksten: Daniël van Geest, Mari-An Gerits, Eelke Horselenberg, Mark Huijben, Walter Huith, Tessa Janssen, Sander Mooij, Anje Romein, Peter Teesink, Maik van Veldhoven, Eric Went, Cees van der Zwan
Cijfers en feiten: Tessa Janssen, Claudia Ros
Fotografie: Edwin Weers, Patricia Börger, GettyImages, iStock en Nationale Beeldbank
Infographics: Loek Weijs
Drukker: Opmeer, Den Haag

Informatie uit dit magazine mag uiteraard gedeeld worden. Mits ongewijzigd en met bronvermelding. Vensters kan niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele zet- of drukfouten.

‘Ik geloof niet in het totaal opheffen van loketten. Mensen hebben ook behoefte aan menselijk contact. We moeten op zoek naar maatwerk.’

‘Je moet als organisatie bijna uitleggen waarom je níet fuseert. Men ziet het als een wondermiddel. Terwijl je je bij fusies of shared services eerst eens moet afvragen of het wel écht efficiënt is.’

‘Geen land in de wereld is zo netjes geordend als Nederland. We willen alles sturen, controleren en beheersen. Dat kan echter niet meer in de nieuwe samenleving.’

‘Robots gaan werk doen waar nu nog mensen voor worden betaald. Omdat hun inzet goedkoper is, omdat ze meer kunnen in minder tijd of omdat ze bepaalde dingen beter kunnen.’

‘Als overheidsorganisatie moet je ervoor zorgen dat je medewerkers data driven leren werken en dat je goede data-analisten in dienst hebt, ook binnen de bedrijfsvoering.’

‘Als gemeente kan je niet meer bepalen wat goed of fout is. Oude instituties trillen op hun grondvesten. De samenleving bonkt op de deur. Hou je de rolluiken naar beneden, dan ben je verloren.’

‘Vensters voor Bedrijfsvoering helpt om te zien hoe de organisatie zich ontwikkelt. We kunnen als het ware onze ambities monitoren, en bijsturen als dat nodig is.’