



ONDERNEMEND DECENTRALISEREN

Gemeenten kunnen de komende jaren de participatiewet, decentralisatie van de begeleidingsfunctie, afslanking van de sociale werkvoorziening en decentralisatie van de jeugdzorg verwachten. Dit betekent vooruit denken, beleid ontwikkelen en de uitvoering voorbereiden op wat er komen gaat. En dat in samenwerking met buurgemeenten, sw-bedrijven en ketenpartners zoals het UWV. Hoe overleef je als gemeentelijke organisatie de toenemende dynamiek? Bob van Wijngaarden van organisatieadviesbureau Gidsz pleit voor een ondernemende uitvoering waarin maar één ding centraal staat: de dienstverlening aan de klant.

TEKST: PETER VAN EEKERT, BEELD: SHUTTERSTOCK

De grote uitdaging voor management, staf en medewerkers is het versterken van het verandervermogen en ondernemend gedrag in de gemeentelijke uitvoeringorganisatie. Dat is de overtuiging van Van Wijngaarden. In de moderne uitvoeringsorganisatie heeft de werkvloer een grote rol in verandering en verbetering. Uitvoerende medewerkers zitten immers het dichtst bij de klant. Dat zijn de professionals, daar vormen zich de kennis en de ideeën. De kunst is dan ook de creativiteit van medewerkers aan te boren en hen ruimte te geven om te handelen in het belang van de klant en van de organisatie. Niet alleen in de dagelijkse

‘Hoe groeit een moderne uitvoeringsorganisatie door naar een ondernemende uitvoering?’

het eigen werk te organiseren en zichtbare resultaten te realiseren.

IS SAMENWERKEN SLIM?

Het nieuwe kabinet heeft op termijn gemeenten van tenminste honderdduizend inwoners voor ogen. Dat kan volgens Van Wijngaarden een bijzondere dynamiek oproepen. VNG-voorzitter Annemarie Jorritsma gaf in reactie op het regeerakkoord aan dat gemeenten al lang aan het samenwerken zijn. Op eigen initiatief ontstaan samenwerkingsvormen die passen bij lokale omstandigheden. Dat is slim, maar

Beleid ontwikkelen en keuzes maken in het kader van nieuwe en gewijzigde wetgeving. Tegelijkertijd het spel in de omgeving en de keten aangaan: coalities vormen, sterktes en belangen verkennen, samenwerkingsmodellen ontwikkelen. En daarnaast op uitvoeringsniveau het verandervermogen verder vergroten. Doorpakken op ondernemend gedrag in de uitvoering bij het in de praktijk brengen van beleidswijzigingen en samenwerkingsmodellen die op andere paden tot stand komen.

praktijk, maar ook bij het ontwerpen en implementeren van veranderingen. Dit vraagt een goede balans tussen sturing en zelforganisatie, met een heldere rol van managers en medewerkers.

Het management geeft richting en stuurt op kaders. Dit betekent afstand houden en ruimte laten aan medewerkers. Deze ruimte is echter niet vrijblijvend, voor managers net zo min als voor medewerkers. Het is aan de medewerkers te acteren op feedback van de klant, uit te zoeken wat het beste werkt en actieplannen te ontwikkelen voor een zichtbaar beter resultaat. Het management en de staf hebben de taak de uitvoerende medewerkers hierin te faciliteren en hen te ondersteunen in het zichzelf organiseren. Mensen uitdagen vanuit andere perspectieven naar het dagelijkse werk te kijken, verbindingen leggen, vaardigheden ontwikkelen en de aandacht gericht houden. Een organisatie die deze balans weet te vinden, beweegt sneller mee met veranderingen in de omgeving. In dergelijke organisaties is het management gewend richting te geven en de organisatie te ondersteunen en te ontwikkelen. En zijn medewerkers gewend initiatief te nemen,

blijft dat ook zo? Bij verplichte opschaling van gemeenten wordt de invloed van lokale bestuurders kleiner en verandert en vervalt het werk van ambtenaren. Andere belangen gaan een rol spelen. Samenwerking kan de opmaat naar samenvoeging van gemeenten zijn. Is het vanuit lokale en persoonlijke belangen geredeneerd dan nog wel zo slim die samenwerking op te zoeken? En hoe pak je de decentralisaties aan die vooruitlopen op de schaalvergroting?

MEERDERE BORDEN

Decentraliseren wordt schaken op meerdere borden. Er zijn beleidskeuzes op lokaal niveau aan de orde: het invullen van de nieuwe bevoegdheden van de gemeente. Daarnaast ontstaat een proces van coalitievorming, met verschuivende machtsverhoudingen en nieuwe samenwerkingsvormen tussen gemeenten en in de keten. Dit vormt een nog grotere dynamiek voor uitvoerende afdelingen. Er wordt meer verandervermogen van de uitvoering gevraagd, terwijl veranderbaarheid en angst voor baanverlies op de loer ligt. Het is belangrijk complexiteit te reduceren. Dit kan door als gemeentelijke organisatie stappen te zetten op drie parallelle programmapaden: beleidsvorming, samenwerking en uitvoering, en deze op logische momenten bij elkaar te laten komen.

ONDERNEMENDE UITVOERING

Hoe groeit een moderne uitvoeringsorganisatie door naar een ondernemende uitvoering? Hier kan een paradigmashift nieuwe openingen geven. Van een door wetgeving gedecideerde uitvoering naar waardecreatie voor de klant binnen de kaders van de wet. Daarbij is slechts één vraag relevant: waar gaat het in essentie om in de dienstverlening aan de klant? Vanuit dit perspectief zijn nieuwe inrichtingskeuzes te maken en is kracht in de organisatie te mobiliseren. Verbeteren en vernieuwen door richting en ruimte te geven aan creativiteit, waar nodig ondersteund met moderne methodieken als lean six sigma. Ondertussen is het van belang de structurele facilitering van de organisatie, zoals digitale dossiers, informatiesystemen en huisvesting, hierop aan te sluiten. Specifieke aandacht gaat uit naar het lijnmanagement, die de taak heeft de organisatie te begeleiden en te faciliteren in dit proces.

De dynamiek is groot en de complexiteit evenzeer. Gemeentelijke organisaties kunnen vandaag al beginnen. De weg naar succes kent vele routes, aldus Van Wijngaarden, en vergroten van het verandervermogen en bouwen aan een ondernemende uitvoering zijn essentieel. Laat die decentralisaties maar komen. ✚