

Hans Strikwerda

Nolan Norton Institute – Zeist
Universiteit van Amsterdam

2 november 2011

**HOE EFFICIËNT TE WERKEN ALS HET
BESTUREN NIET EFFICIËNT IS?**

Observatie

- We hebben het in de 21^{ste} eeuw over:
 - Het nieuwe werken
 - De nieuwe werknemer
 - De nieuwe organisatie
 - Een efficiëntere bedrijfsvoering
 - De nieuwe
- Maar waarom proberen we dat te realiseren met, respectievelijk binnen:
 - Bestuursvormen, -instrumenten en –processen uit de 20^{ste} eeuw?
 - Organisatievormen uit de 20^{ste} eeuw?
 - Mensbeelden uit de 20^{ste} eeuw?

Wat is efficiënt besturen?

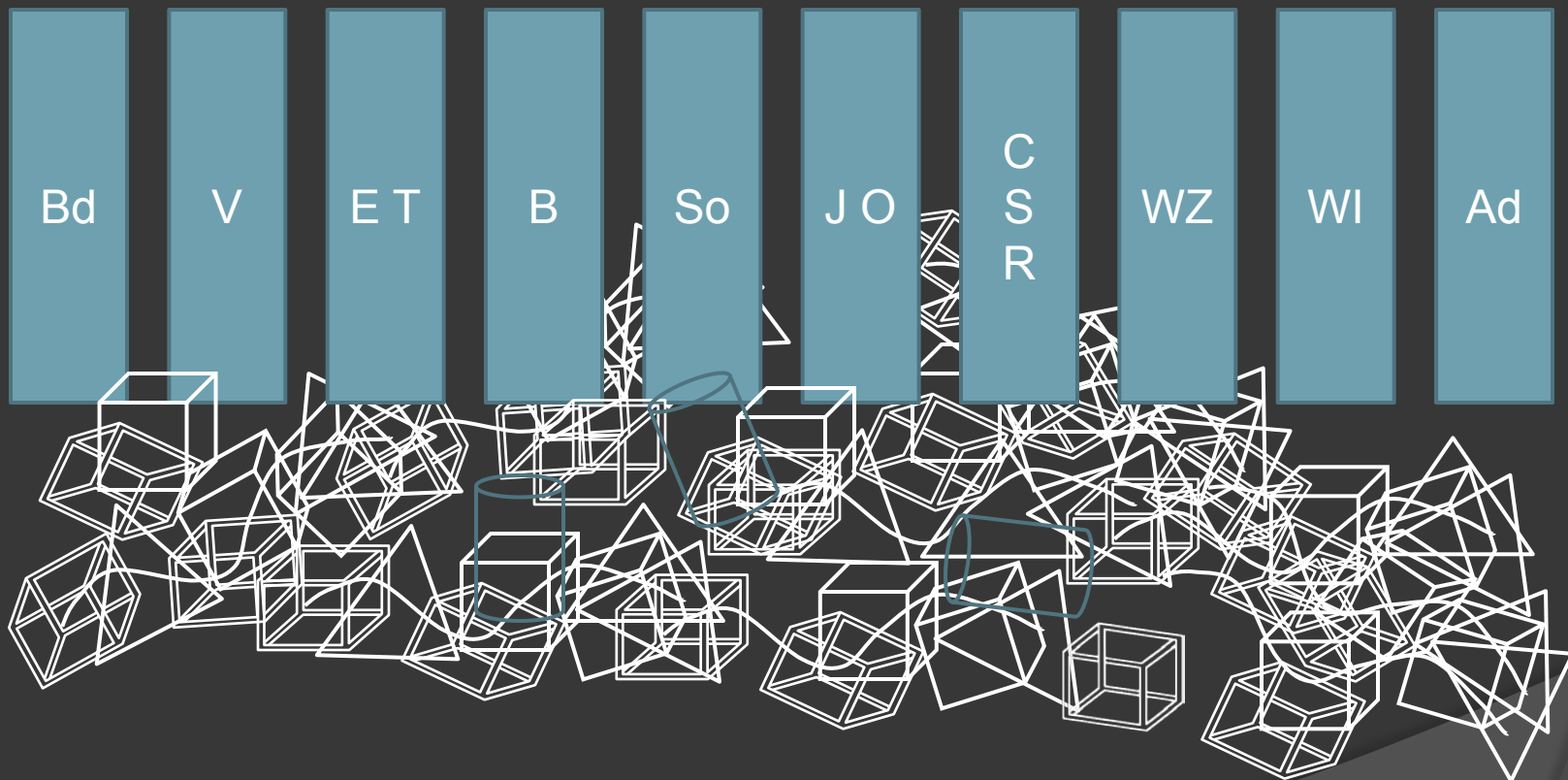
- ◉ Dat is het realiseren van (aan de welvaart/welzijn bijdragende) maatschappelijk / politieke doelstellingen met daarvoor de minst nodige ...
 - Tijd (doorlooptijd, bestedingstijd)
 - Mensen
 - Middelen
 - Irritaties
- ◉ Onder de conditie van een democratische wijze van werken
- ◉ Dat er van die realisatie zoveel mogelijk wordt geleerd door betrokkenen, er nieuwe kennis en inzichten ontstaan

Wat was/is de oude wijze van besturen?



- Romeins-Weberiaans:
 - Positie / functie georiënteerd, gebaseerd op vooraf gedefinieerde taakgebieden
 - Implementatie via één-dimensionale budgetten
 - Doel-middel dichotomie
 - Dirigistisch geformuleerd beleid
 - Scheiding van sensoren, *sense-making*, besluitvorming en uitvoering
 - Positiegebonden informatiemacht
 - Trage en schrale communicatie / informatie
 - Motivatie gebaseerd op *control over resources*

De programmabegroting: een belangrijke verbetering, maar ...



... de kans dat de structuur van de programma-begroting (goed) aansluit bij de complexiteit en de dynamiek van issues in de gemeente is nul

Wat zijn *ex ante* kenmerken van efficiënt bestuur in de 21^{ste} eeuw?

- a) Het bestuur zorgt voor een helder missie en waardenhiërarchie
- b) Het bestuur vertaalt maatschappelijk politieke vraagstukken/doelen in goed gekozen, meetbare niet-financiële doelstellingen
- c) Het bestuur zorgt er voor dat voor die doelstellingen er integrale processen dwars door zo nodig alle afdelingen en ssc's worden georganiseerd met als taak die niet-financiële doelstellingen te realiseren, voorzien van een budget, dat wordt gekruist met de budgetten van de staande afdelingen
- d) De inzet van mensen en middelen georganiseerd in de staande afdelingen wordt bepaald, op basis van gevalideerde causaliteit, door die processen
- e) De informatieasymmetrie (verticaal en horizontaal) in de organisatie wordt per decreet opgeheven en via *open data* wordt de burger betrokken bij het oplossen van vraagstukken en maken van afwegingen
- f) De realisatie van beleid wordt primair beoordeeld over de as van projecten, *control* over de as van de staande budgetten is secundair
- g) Medewerkers worden beoordeeld op hun bijdrage aan de realisatie van doelstellingen

Een nieuwe invulling van beheer en

beleid

Bd	V	ET	B	So	JO	CSR	WZ	Wi	Ad	Issues, Buurten, Thema's Projecten , etc.	
○			○		○		○			○	Σ = 11
○	○			○	○		○		○	○	Σ = 8
	○		○		○			○		○	Σ = 13
○			○			○		○		○	Σ = 11
		○							○	○	Σ = 9
○		○		○	○		○			○	Σ = 15
			○				○			○	Σ = 15
										○	Σ = 5
										○	Σ = 8
										○	Σ = 5
Σ = 10	Σ = 12	Σ = 6	Σ = 9	Σ = 8	Σ = 18	Σ = 5	Σ = 15	Σ = 9	Σ = 8		€ 100

Samenwerken = samen rekenen!

Efficiënte bedrijfsvoering?

- De kosten van de bedrijfsvoering worden veroorzaakt door:

- Externe factoren

- Kwaliteit van besturen
- Kwaliteit van beleidsprocessen
- Kwaliteit van primaire processen
- Kwaliteit van het middelen allocatieproces

Kwaliteit van de vraag

- Interne factoren:

- Kwaliteit van management
- Kwaliteit van medewerkers
- Kwaliteit van processen
- Kwaliteit van informatie
- Kwaliteit van de organisatie

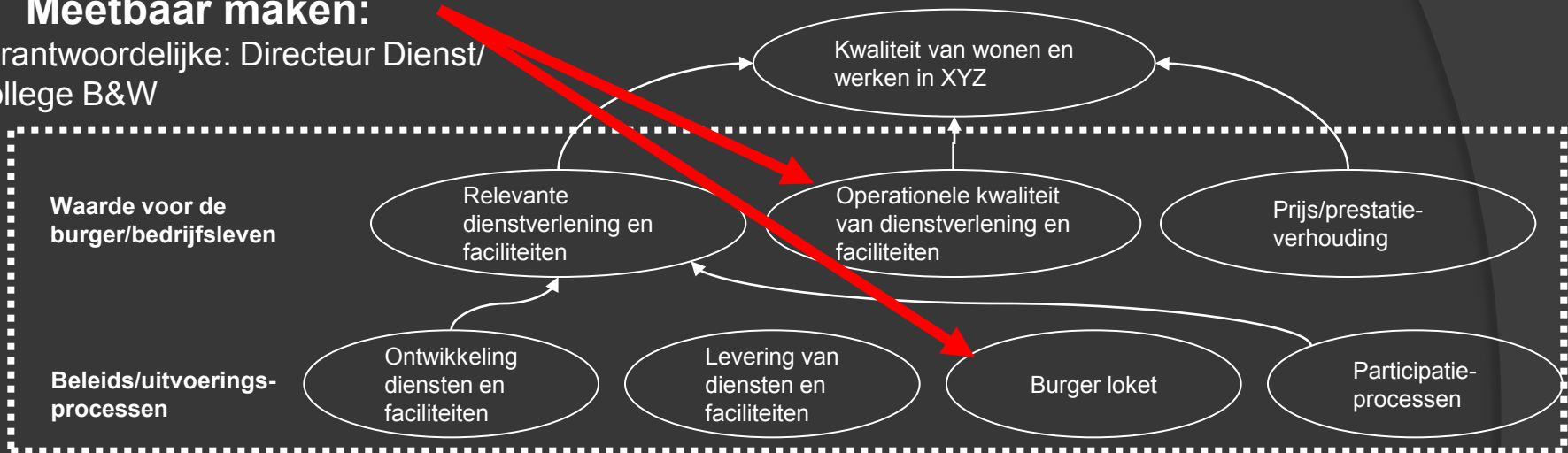
Kwaliteit van het aanbod



Door de dalende kosten van informatie wijzigt het karakter van besturen; van budget-gestuurd naar sturen op meetbare niet-financiële doelstellingen

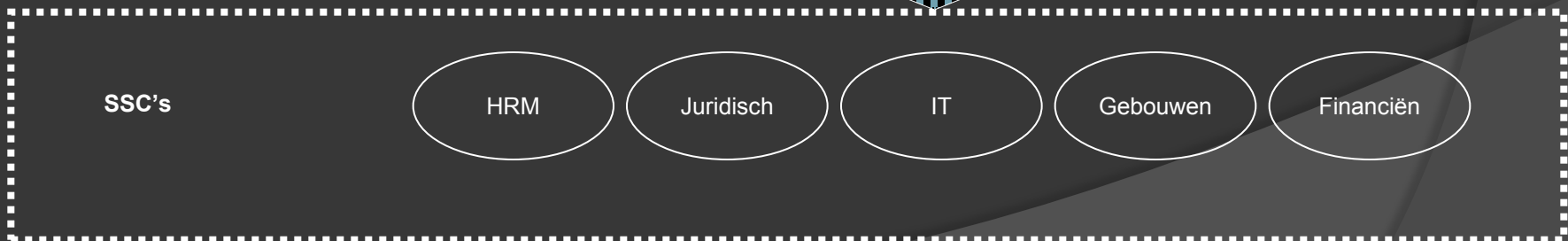
1. Meetbaar maken:

Verantwoordelijke: Directeur Dienst/
College B&W



2. Vertalen in SLA ssc:

Verantwoordelijke: Directeur Dienst



Wat doe je als hoofd Bedrijfsvoering, manager van een ssc als het bestuur niet efficiënt bestuurt?

- De kosten van niet-efficiënt besturen zichtbaar maken in de organisatie
 - Kosten van het niet creëren van condities voor samenwerking
 - Kosten doordat geen heldere doelen zijn geformuleerd
 - Kosten van inconsistentie en wisselvalligheid in beleid
- Gebruik maken van de ondeskundigheid van de bestuurder om in het budget tijd voor mensen vrij te maken om:
 - De kwaliteit van de vraag naar bedrijfsvoeringdiensten te verbeteren:
 - Met dat diensthoofd die het ziet:
 - Wel kwantitatieve doelen invoeren
 - Steun zoeken bij burgers via *open data* voor ...
 - Informatie toegankelijk maken
 - Wel integrale processen definiëren en financieel maken
 - Wel een drie-dimensionale begroting maken
 - De echte *cost drivers* voor bedrijfsvoering zichtbaar maken
 - Aan de buitenwereld laten zien wat dit oplevert

Er zijn zo nu en dan
situaties waarin het
algemeen belang vereist dat
het bestuur bestuurd wordt