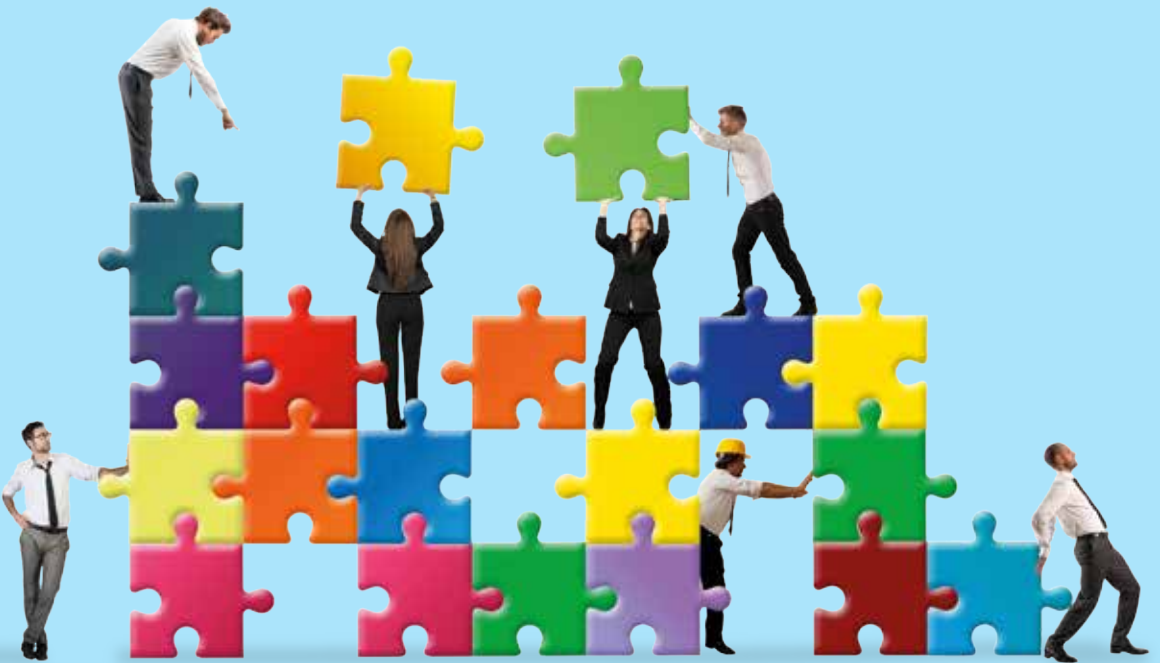


ALLE MENS AAN DEK

Handvatten voor een wendbare publieke sector



Marjolijn Grijns en Loubna Zarrou

Alle mens aan dek

Alle mens aan dek

Handvatten voor een wendbare publieke sector

Marjolijn Grijns en Loubna Zarrou

© 2018, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 801

ISBN folioboek 978 90 232 4992 4

ISBN ebook 978 90 232 4993 1

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen
Tekstadvies en redactie: Nienke van Oeveren, Boekredactie
Grafische verzorging en ebook: LINE UP boek en media bv, Groningen
Fotografie: Graciela Rossetto Photography
Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp
Druk: Drukkerij Van Gorcum, Raalte

Inhoud

Voorwoord VII

Inleiding IX

Innovatieve organisaties IX

Inspirerende leiders X

Passie en talent inzetten XI

1 Kenmerken van de bureaucratie 1

Het nut van bureaucratie 1

Scheiding van taken en verantwoordelijkheden 4

► **INTERVIEW Jeugdbescherming Regio Amsterdam** 10

Sigrid van de Poel en Marc Dinkgreve: 'Steeds is de vraag: hoe draagt dit bij aan onze missie ieder kind veilig?' 10

2 Vier hefboomen voor sociale innovatie 19

Sociale innovatie 20

Opbrengsten 21

► **INTERVIEW Rijkswaterstaat** 28

Herald van der Meer en Olivier Overbeke: 'Je hebt de passie van de mensen nodig. In hun passie zit de energie.' 28

3 Slimmer werken 36

Regelruimte 37

Een duidelijke doelstelling 38

Juiste inzet van kennis van de professional 40

Een goede samenwerking 43

Vertrouwen geven 44

Het is niet alleen maar leuk 44

► **INTERVIEW Gemeente Hollands Kroon** 47

Anja van der Horst: 'Weg met de regels, verwelkom fouten.' 47

4 Dynamisch managen 56

Vertrouwen 57

Gedrag van leidinggevenden 60

Kenmerken van leidinggevenden 63

- ▶ **INTERVIEW Lumens** 69
Jos van Nunen: 'Mensen hun plek wordt bepaald door hun opdracht.' 69

- 5 Flexibel organiseren** 75
Een hoge interne verandersnelheid 75
Het balanceren tussen innovatie en efficiëntie 77
Zelforganisatie optimaliseren 78

- ▶ **INTERVIEW UWV Werkbedrijf** 85
Tof Thissen: 'Ik wil zorgen voor een empathische beweging.' 85

- 6 Co-creatie** 90
Niveaus van participatie 91
Succesfactoren 93
Blijf co-creëren 95

- ▶ **INTERVIEW Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)** 99
Rob Kerstens: 'Het profiel van de nieuwe DUO-manager gaat om samenwerking en dienend leiderschap.' 99

- 7 Sociale innovatie in jouw organisatie** 106
Kenmerken van innovatiemanagement 107
Een stevig en bevlogen leidinggevende 114

- ▶ **INTERVIEW Gemeente Zwolle** 120
Henk Procé en Sanne Wolff: 'Je hebt een voorhoede nodig van mensen die begrijpen wat sociale innovatie is.' 120

Samenvatting 126

Literatuur 128

Over de auteurs 130

Goede uitvoering van publieke taken is moeilijk. Sommigen denken dat marktwerking een oplossing is, sommigen denken dat regels, procedures en protocollen werken, sommigen denken er niet eens over na. Het is veelzeggend dat de secretarissen-generaal aan de kabinetsinformatuur een – in mijn ogen – brandbrief stuurden, waarin zij het grote belang van goede uitvoering centraal stelden. Ook informatuur Tjeenk Willink gaf bij het afronden van zijn taak het onderwerp een duw. Hij stelde de vraag: “Want hoe legitiem is een openbaar bestuur waarin alleen de meest competente burgers, en dan nog soms met moeite, zelf hun weg kunnen vinden en niet diegenen waarvoor de democratische rechtstaat juist ook was bedoeld? Hoe legitiem is een openbaar bestuur waarin deskundige uitvoerders van publieke taken steeds minder tijd aan hun eigenlijke werk kunnen besteden maar als het mis gaat toch als eersten verantwoordelijk worden gesteld?”

Het was mijn ervaring als Nationale ombudsman dat het grote moeite kost om deze vragen op de politieke agenda te krijgen. Ondertussen worden veel uitvoeringsorganisaties geconfronteerd met beleid dat moeilijk uitvoerbaar is. Vormt dit een excuus voor minder goede uitvoering? Ik meen van niet. Dit boek laat zien waarom.

Vaak worden in de praktijk goede resultaten gevonden ondanks de toepasselijke regels en de lastig te hanteren budgetten. Maar dan is vereist dat de betrokkenen op een andere manier naar hun taak kijken. Als de betrokken burgers, van kinderen tot bejaarden centraal gezet worden in de bestuurlijke oriëntatie, dan vormt dat vaak een begin van verandering. Bureaucratie zonder Kafkaëske trekken. En die verandering leidt vaak tot een ontdekkingstocht met verrassende ontmoetingen en vergezichten. Als Nationale ombudsman heb ik ervaren dat het inrichten van een goede interface tussen burger en overheid essentieel is. Net zoals de interface van mijn smartphone de grondslag heeft gelegd voor een digitale revolutie.

De burger centraal begint bij een aantal uitgangspunten die vorm geven aan de interface: persoonlijk contact, mensen serieus nemen, mensen behoorlijk behandelen en vanuit vertrouwen. Op deze thema's valt te variëren, maar kernpunt is dat mensen centraal moeten staan. Mensen begrijpen veelal best dat dingen mis kunnen gaan en dat niet alles zomaar kan. Daar staat tegen-

over dat mensen een fijngevoelige antenne hebben voor het al dan niet serieus genomen worden, voor het troosteloze gevoel om van het kastje naar de muur gestuurd te worden.

Ik verwacht dat dit boek veel waardevols bijdraagt aan inzicht om op een andere manier de publieke taak te verrichten.

Alex Brenninkmeijer

Inleiding

Stel je voor dat je broer iets overkomt, of je moeder, je eigen kind... zou jij dan door jezelf geholpen willen worden?

Stel je voor dat je plotseling werkloos wordt, je ouders extra zorg nodig hebben, je kind op school tussen wal en schip dreigt te vallen. Of je iets alledaags nodig hebt; een vergunning, paspoort of studiefinanciering. Dan wil je graag snel en goed geholpen worden en dat er aandacht is voor jouw specifieke situatie. Dat iemand meekijkt en meedenkt en je helpt op een manier die tegemoetkomt aan dat wat jij nodig hebt.

Tof Thissen, algemeen directeur van WERKbedrijf van het UWV gebruikte bovenstaande woorden om zijn medewerkers bewust te laten worden van hun essentiële bijdrage daarin. Het zijn de medewerkers op de werkvloer, achter het loket, aan de hulpverlenertafel en in de klas die de mensen helpen. Laten we de publieke sector zo organiseren dat medewerkers mensen kunnen helpen.

Dit is waar het ons om gaat. Met dit boek willen we een bijdrage leveren aan het functioneren van publieke organisaties en hun dienstverlening verbeteren zodat je je als mens weer gezien en geholpen voelt. Door de medewerkers in staat te stellen om dat ook te doen.

Publieke organisaties zijn er om burgers te helpen en om de activiteiten uit te voeren die we als samenleving belangrijk vinden. Steeds proberen we dat te doen naar beste kunnen, met de laatste inzichten. Met ideeën waarvan we nu denken dat die goed zijn en die passen bij de heersende tijdgeest. In de huidige tijd lijkt dit moeilijker dan ooit. Ontwikkelingen gaan snel en we staan steeds meer onder druk om kwaliteit te leveren, het vertrouwen van burgers neemt af, de klanttevredenheid is laag en wachttijden lang. Al deze problemen moeten we bovendien oplossen met steeds minder geld. We zijn druk met protocollen, regels en rapportages om dit te beheersen, maar die lijken steeds minder ruimte te bieden voor een goede dienstverlening. Wat is er nodig om goed te kunnen anticiperen op de veranderingen in de samenleving waardoor we het functioneren van publieke organisaties kunnen verbeteren?

INNOVATIEVE ORGANISATIES

We doken in de theorieën van innovatiemanagement, onderzochten hoe bedrijven zich aanpassen aan de steeds veranderende vraag van klanten waardoor ze

niet failliet gingen, verdiepten ons in het functioneren van hiërarchieën en bezochten publieke organisaties die het nu al op een andere manier doen. En wat bleek? Zij stellen de doelstelling van de organisatie centraal en geven medewerkers de ruimte zodat deze kunnen doen wat nodig is. Daar past een leidinggevende bij die vooral gericht is op het ondersteunen van medewerkers en het stimuleren van de samenwerking zowel van de medewerkers onderling als met andere organisaties. Deze sociaal innovatieve organisaties stellen hun organisatie, systemen en werkwijze ten dienste van de primaire doelstelling van de organisatie. Hierdoor is de organisatie in staat om met minder geld een betere dienstverlening te leveren waarbij medewerkers gelukkiger en productiever zijn. Deze elementen zijn te vangen in vier aandachtsgebieden, *hefbomen*, om de verandering op gang te brengen. De hefbomen zijn:

- slimmer werken;
- dynamisch managen;
- flexibel organiseren;
- co-creatie.

De hefbomen worden in afzonderlijke hoofdstukken uitgewerkt. Daarnaast blijkt dat innovatie niet vanzelf gaat, dat hiërarchische systemen zichzelf in stand houden en daardoor niet eenvoudig zijn om doorheen te breken. Het is daarom essentieel om aan alle hefbomen tegelijkertijd te werken waardoor zij elkaar versterken zodat de verandering ook daadwerkelijk impact krijgt. Aan de manier waarop de innovaties in organisaties tot stand komen, besteden we een apart hoofdstuk.

De hoofdstukken over de hefbomen en de aanpak geven je houvast voor een eigen aanpak. Bij iedere stap kun je onderzoeken wat er bij jouw organisatie past en wat er nodig is. Het is goed om je daarbij te realiseren dat iedere organisatie anders is en dus andere oplossingen vraagt.

INSPIRERENDE LEIDERS

Bij de organisaties die we bezochten, hoorden we mooie verhalen van mensen die met grote betrokkenheid en doorzettingsvermogen een verandering in de organisatie wisten te realiseren en zo het goede voorbeeld gaven. We onderzochten zeven organisaties en spraken tien bevlogen en inspirerende mensen. Stuk voor stuk mensen waar je mee en voor wilt werken. Ze hebben een visie, een mensgerichte en toegankelijke houding en een zeer stevige wil om het beter te doen:

- Sigrid van de Poel en Marc Dinkgreve van de Jeugdbescherming Regio Amsterdam;
- Herald van der Meer en Olivier Overbeke van Rijkswaterstaat;
- Anja van der Horst van de gemeente Hollands Kroon;
- Jos van Nunen van welzijnsorganisatie Lumens;

- Tof Thissen van het UWV;
- Rob Kerstens van DUO;
- Sanne Wolff en Henk Procé van de gemeente Zwolle.

Na ieder gesprek werden we nog enthousiaster. Onze overtuiging dat het echt op een ander manier kan, nam steeds verder toe. Verhalen inspireren en motiveren en deze leiders zijn een goed voorbeeld van hoe je verbeteringen kunt doorvoeren en maken theorieën concreet. Zij hebben waardevolle ervaringen waar we van kunnen leren. We gunnen je dus ook een ontmoeting met deze krachtige mensen. Na ieder theoretisch hoofdstuk hebben we daarom een interview opgenomen. Hoewel we wel enigszins gekeken hebben welk interview we waar plaatsen, zijn ze ook goed los te lezen. We hopen dat deze leiders jou ook zullen inspireren en dat je met hun boodschap in jouw eigen omgeving en organisatie aan de slag gaat.

PASSIE EN TALENT INZETTEN

Een paar jaar geleden was ik (Marjolijn) met mijn zoon Allard in Jakarta op bezoek bij zijn beste vriend Juan. Juan was een jaar eerder met zijn ouders verhuisd naar Jakarta en Allard miste zijn vriendje vreselijk. De moeder van Juan is Graciela Rossetto en de fotograaf van de prachtige foto's in dit boek. Ik kende haar als moeder en als vriendin. Tijdens ons bezoek aan Jakarta bezochten we samen het oerwoud buiten Jakarta. Graciela nam haar camera mee en daar zag ik haar als fotograaf en wat het met een mens doet als je je passie leeft.

Wat passie doet, heb ik sindsdien bij veel mensen gezien en ook bij mezelf ondervonden. Het geeft zoveel energie als je doet waar je kwaliteiten liggen, je daarop erkent wordt en je de ruimte krijgt om je kwaliteiten in te zetten. Er ontstaat dan een prettige en constructieve werksfeer waarin je tot je recht komt en daardoor goed functioneert. Naast het beter laten functioneren van publieke organisaties is het benutten van de kwaliteiten van medewerkers voor ons een belangrijke drijfveer en daarmee een belangrijke reden om dit boek te schrijven.

Als we al die kwaliteiten van mensen zouden inzetten om de dienstverlening van publieke organisaties te verbeteren. Dan maken we met z'n allen onze samenleving zoveel beter! Een samenleving met publieke organisaties waarin je dankbaar kunt zijn als je broer, je moeder, je kind die zorg en dienstverlening krijgt die op dat moment nodig is.

Marjolijn Grijns en Loubna Zarrou
Februari 2018

Over de auteurs

Marjolijn Grijs is bestuurs- en bedrijfskundige. Met een lange (leidinggevend) ervaring bij verschillende departementen zowel in het primair proces als in staffuncties, kent zij de rijksoverheid door en door. Bij het ministerie van Justitie en Veiligheid maakt zij deel uit van het managementteam van de directie Personeel en Organisatie en is zij verantwoordelijk voor beleidsmatige en verandervraagstukken.

Daarnaast is Marjolijn coach zowel voor teams als voor individuen. Haar stevige achtergrond op het gebied van coaching, NLP en transactionele analyse maakt dat zij 'hard' en 'zacht' optimaal met elkaar verbindt en zo de mens een goede plek kan geven bij de meer zakelijke organisatorische vraagstukken. Met haar energie en enthousiasme weet zij teams in beweging te zetten. Zij wordt daarnaast regelmatig gevraagd voor het faciliteren van workshops of als spreker op bijeenkomsten.

Marjolijns passie zit in het beter laten functioneren van overheidsorganisatie door de optimale inzet van de medewerkers. Met haar analytische, communicatieve en verbindende kwaliteiten in combinatie met haar strategisch inzicht weet zij te komen tot verfrissende en originele oplossingen. Het geloof in de kracht van medewerkers en haar overtuiging dat de overheid beter kan functioneren met minder middelen stimuleerde haar om onderzoek te doen naar de toepassing van sociale innovatie in de publieke sector. Dit onderzoek ligt ten grondslag aan dit boek.

Loubna Zarrou heeft haar eigen adviesbureau SpottingPotential en is gespecialiseerd in appreciative inquiry, strengthbased management en werkgeluk. Zij adviseert, coacht en faciliteert professionals en organisaties bij het versterken van (werk)geluk. Zij maakt hierbij onder andere gebruik van positieve psychologie. Zij wordt regelmatig gevraagd voor het faciliteren van workshops of als spreker op bijeenkomsten.

Loubna's eerste baan was een baan waarvan de functiebeschrijving nog niet gereed was. Dit bood haar de gelegenheid om haar talenten te ontdekken en daarmee meerwaarde te leveren voor de organisatie. Deze les en inzicht heeft zij meegenomen naar de Rijksoverheid waar ze al 13 jaar werkt. De eerste 11 jaren als IT-auditor, daarna als verandermanager.

Op dit moment is zij werkzaam bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de gemeente Den Haag. Bij beide organisaties houdt zij zich bezig met het implementeren van sociale innovatie en participeert zij in diverse interdepartementale netwerken en communities op dit terrein.

Loubna's passie ligt in het bijdragen aan het creëren van werkomgevingen waarin medewerkers floreren en geluk ervaren. Zij heeft een scherpe en analytische blik, denkt meerdere stappen vooruit en is oplossingsgericht. Zij wordt door andere omschreven als een warm, betrokken, enthousiast en inspirerend mens. Haar doel: het creëren van een gelukkige wereld.

ALLE MENS AAN DEK

Handvatten voor een wendbare publieke sector

Publieke organisaties zijn er om burgers te helpen en de activiteiten uit te voeren die we als samenleving belangrijk vinden. Ontwikkelingen gaan snel en in de publieke sector groeit de druk om kwaliteit te leveren, het vertrouwen van burgers neemt af, de klanttevredenheid is laag en wachttijden lang. Deze problemen moeten bovendien worden opgelost met steeds minder geld. Publieke organisaties zijn druk met protocollen, regels en rapportages om dit te beheersen, maar die lijken steeds minder ruimte te bieden voor een goede dienstverlening. Wat is er nodig om goed te kunnen anticiperen op de veranderingen in de samenleving waardoor we het functioneren van publieke organisaties kunnen verbeteren?

Er zijn overheidsorganisaties die het anders doen en mooie resultaten boeken. Ze zijn succesvol omdat ze invulling geven aan *sociale innovatie*. Dit leidt tot beter functionerende organisaties, grotere tevredenheid bij burgers en gelukkiger medewerkers. In de interviews met leidinggevendenden van zeven organisaties die al langer succesvol invulling geven aan sociale innovatie, is te lezen wat zij anders doen.

Alle mens aan dek geeft vier hefboomen voor vernieuwing van organisaties in de publieke sector: slimmer werken, dynamisch managen, flexibel organiseren en co-creatie. Hiermee wordt je organisatie wendbaarder en kan deze inspelen op de veranderende vraag in de samenleving. Het boek biedt handvatten voor het verbeteren van de dienstverlening en het functioneren van publieke organisaties, zodat de burger zich als mens weer gezien en geholpen voelt. Een boek dat geschikt is voor bestuurders, leidinggevendenden, medewerkers en professionals in publieke organisaties.



In *Alle mens aan dek* vertellen Marjolijn Grijsen en Loubna Zarrou hoe je deze hefboomen toepast en het transformatieproces naar een continu flexibele organisatie leidt. Stel de missie van je organisatie voorop en geef de medewerker de ruimte het goede te doen. Daar wordt niet alleen de medewerker en de burger, maar ook de samenleving als geheel beter van.