

## Opdrachten

### Programmamanager/kwartiermaker decentralisaties

#### Omschrijving

De decentralisaties in het sociaal domein vormen een ongekend grote opgave voor gemeenten, departementen en gelieerde organisaties. Een opgave die niet alleen gepaard gaat met een forse korting op de budgetten maar ook nog eens in zeer korte tijd gerealiseerd moet worden. Het omgevingsveld waarin de decentralisaties vorm krijgen is vanuit vele invalshoeken (veel betrokkenen, wetgeving die nog niet afgerond is, financiële onzekerheid, capaciteitskwesties, etc.) uiterst complex. KING ziet het als haar taak in deze omgeving voor gemeenten instrumentarium aan te bieden ter ondersteuning van de transitie en transformatie. De daarvoor al bestaande initiatieven en instrumenten moeten gebundeld en aangevuld worden. De kwartiermaker/programmamanager is gevraagd daarvoor een samenhangend aanbod/programma te organiseren.

#### Opdracht(en)

- Doe, in samenspraak met de VNG en de betrokken departementen, voorstellen voor het inrichten van een programma decentralisaties. Maak daarbij gebruik van het al beschikbare instrumentarium bij KING en doe voorstellen voor aanvullingen.
- Geef sturing aan de Verkenning van de Informatievoorziening in het Sociaal Domein (project VISD).
- Neem deel aan en voer het secretariaat over het 'Interdepartementaal Projectleiders Overleg voor de decentralisaties' (IDPO).
- Vertegenwoordig KING in het afstemmingsoverleg met departementen en derde partijen (koepels van zorginstellingen, leveranciers, belangenorganisaties, etc.).

#### Resultaat

Het beschikbare instrumentarium van KING is, vanuit de vraag van gemeenten, uitgewerkt en in overleg met de VNG ingebracht bij het landelijk op te stellen transitieprogramma. Daarnaast is er een voorstel voor de verdere uitwerking van het programma opgesteld dat dient als basis voor de inrichting van de KING organisatie vanaf september 2013.

Het project VISD was, bij de start van de opdracht, in een ver gevorderd stadium van uitwerking. Op deelonderwerpen (verantwoording, privacy, inrichting van het einddocument) is een sturende bijdrage geleverd. Daarnaast is de besluitvorming over het vaststellen van het deelproject, in woord en geschrift, begeleid.

Het project VISD is bepalend voor de agenda van het IDPO. Bij de start van de opdracht verkeerde het IDPO nog in 'een hevige staat van verkenning' (Wie is van wat? Wat is de opdracht? Wie is bevoegd? Voor wat?). Er is een stevige bijdrage geleverd aan het structureren van de agenda en aan het verhelderden van de opdracht, taken en bevoegdheden van het overleg. Bij het afsluiten van het project VISD (juli 2013) is besloten deze, voor Haagse begrippen redelijk unieke, samenwerking tussen VNG en departementen, te handhaven.

Er is met vele partijen hun positie in het decentralisatieproces verkend (CIZ, Jeugdzorg Nederland, Vektis, Movisie, etc.). Vanwege de nog vele onduidelijkheden (wetgeving op alle decentralisaties ontbreekt nog) heeft dat niet direct tot vervolg geleid. Dat is een taak voor de 'heringerichte KING organisatie'.

Als 'zugabe' is de governance rond de decentralisaties in beeld gebracht en is bijgedragen aan het versterken van de samenhang tussen en het overzicht op de verschillende decentralisatie programma's.

## **Projectleider Samenwerking ICT 'Oost Groningen Digitaal'**

### **Omschrijving**

Vijf kleinere gemeenten hebben besloten tot samenwerking op het gebied van ICT. Onder de vleugels van een bestaande WGR organisatie wordt kader aangetrokken en een programma ingericht. De ICT medewerkers van de gemeenten worden gedetacheerd. Men gaat voortvarend aan de slag. Een jaar na de oprichting zijn er veel klachten, de stabiliteit van de systemen laat te wensen over en is er veel onduidelijkheid. Besloten wordt de geplande evaluatie eerder uit te voeren.

### **Opdracht(en)**

Fase 1. Analyseer de situatie en geef adviezen voor optimalisatie van samenwerking en uitvoering.

Fase 2. Maak een gedragen businessplan voor de uitvoering van de adviezen.

Fase 3. Onderzoek alternatieven voor samenwerking en geef advies 'samen verder of opschalen'.

### **Resultaat**

*Fase 1.* De analyse leert dat de uitvoeringsorganisatie niet georganiseerd is. Er zijn, ondermeer, teveel kapiteins op het schip, de taakafbakening is niet helder en de noodzakelijke herinrichting van de infrastructuur is niet doorgevoerd. Bovendien worden er gelijktijdig veel verschillende opdrachten aan de organisatie verstrekt (en door de organisatie geaccepteerd). Advies, organiseer de organisatie, beperk de taken vooreerst tot automatisering, zorg voor een eenduidige aansturing.

*Fase 2.* De adviezen uit de eerste fase zijn overgenomen. Er is, in samenwerking met de deelnemende gemeenten, een businessplan opgesteld waarin het ontwerp voor eenduidige aansturing, taakafbakening, herinrichting van financiën en personele zaken wordt geschetst. Het businessplan, waarvan in het wordingsproces al onderdelen worden ingevoerd, wordt door de deelnemende gemeenten vastgesteld. Dit brengt de deelnemers wel op de gedachten ook alternatieven te onderzoeken.

*Fase 3.* Voor de handliggende alternatieven zijn geselecteerd en onderzocht. Er is geadviseerd met één partij een diepgaande verkenning naar opschaling aan te gaan. De contacten zijn gelegd en er is bij alle partijen bestuurlijk commitment ten aanzien van de verkenning. Uitwerkingen op het gebied van techniek, personeel, financiën en de vorm van de samenwerking zijn gaande (December 2011).

### **Laveren in de fasen**

In de verschillende fasen zijn belangentegenstellingen en uiteenlopende zienswijzen voortdurend aanwezig. Niet zelden spelen daarin beeldvorming en het succes of falen in andere gezamenlijke dossiers, een rol. Om dat te kunnen reguleren wordt veel aandacht besteed aan het vaststellen van gemeenschappelijke doelen, ambtelijk draagvlak en bestuurlijk commitment.

## **Adviseur RUD Provincie Groningen**

### **Omschrijving**

Gemeenten en provincie zijn verplicht hun krachten op het gebied van milieuvergunningen, toezicht en handhaving te bundelen om zo een hoger kwaliteitsniveau te realiseren. Een omvangrijke operatie die per 1-1-2013 gestalte moet hebben gekregen. Er komen circa 28 zogenaamde Regionale uitvoeringsdiensten (RUD's). In Groningen komt er één RUD voor de Provincie en alle 23 gemeenten.

## **Opdracht**

Advisering met betrekking tot de in te richten I&A organisatie onder andere ten aanzien van de informatiearchitectuur, financiën, bemensing, et cetera.

## **Resultaat**

De (eerste) opdracht is 15 mei 2012 afgerond. Producten zijn conform de planning, in samenwerking met de deelnemende provincie en gemeenten, tot tevredenheid opgeleverd. Een vervolgoopdracht is in het vooruitzicht gesteld.

## **Programmamanager dienstverlening gemeente Zoetermeer**

### **Omschrijving**

In een 100.000+ gemeente wordt al enkele jaren gewerkt aan het programma externe dienstverlening. Beoogd resultaat, de inrichting van een KCC met gebruikmaking van alle kanalen. Verschillende programmanagers hebben elkaar opgevolgd. Er is een 'harde deadline' waarop de politiek duidelijke vooruitgang wil zien. De stijl van de laatste programmanager sluit niet aan bij de projectmedewerkers, 'de projecten zijn leeggelopen'.

### **Opdracht**

- Breng de motor weer op gang
- Laat resultaat zien op de aangegeven datum (drie maand na aanvang van de opdracht).

### **Resultaat**

De start werd gemarkeerd door het herdefiniëren van het vastgelopen programma. Via het, in een korte slag, samen formuleren van een 'gedragen missie en visie', is een pakket van doelstellingen vastgesteld. Die zijn uitgewerkt in concrete activiteiten in een overzichtelijke mijlpalenplanning. Met de realisatie is men goed op weg.

Door 'deelresultaten te bundelen' en met behulp van de herdefiniëring van het programma lukt het op de deadline het KCC feestelijk te openen en, mét inhoud.

Belangrijk resultaat in de korte eerste periode is overzicht in de turbulente omgeving en opnieuw betrokken medewerkers die bereid zijn zich met hart en ziel in te zetten. Na drie maand begint het echte werk: het uitvoeren van de voorgenomen activiteiten in de mijlpalenplanning (overdracht werkzaamheden vanuit de back office naar het KCC, de invoering van een klant contact systeem, de oprichting van een call center, de invoering van het 014 nummer, et cetera).

De opdracht is inmiddels afgerond, het werk wordt voortgezet door de eigen medewerkers. Wel ben ik nog betrokken als adviseur. De gemeente behoort tot de top tien van dienstverlenende gemeenten in Nederland.

## **Interim Hoofd Publieksdienstverlening gemeente Enschede**

### **Omschrijving**

De 'span of control' voor de leiding van de afdeling was te groot (ca.120 fte, twee lagen). Hoewel er behoefte bestond aan verbetering van de dienstverlening bleven vernieuwingen uit. Projectleiders sneuvelden op de te statische afdeling. Gefrustreerde medewerkers ontbeerden richting. De fysieke inrichting kende ernstige beperkingen.

### **Opdracht**

- Knippen van de afdeling in een front en back office.

- Doorvoeren van de daarbij behorende veranderingen in cultuur en werkwijze.
- Voeren van integraal management over de afdeling.
- Leiding geven aan de forse interne verbouwing.

## **Resultaat**

De afdeling is gesplitst in een front office en een back office. Het aantal producten dat aan de front office wordt geleverd is gegroeid van ca. 30 naar ca. 55. Functiebeschrijvingen zijn herzien, werkprocessen herschreven, inschalingen zijn aangepast, personeel is opgeleid en herbenoemd. Een grootschalige interne verbouwing, ter ondersteuning van de nieuwe werkwijze, is gelijktijdig uitgevoerd. Uiteraard in goed overleg met de gebruikelijke structuren, bestuur, management, ondernemingsraad en Georganiseerd Overleg. Een en ander naast de dagelijkse aansturing (met een goed team om me heen).

## **Kwartiermaker Stadswinkel gemeente Culemborg**

### **Omschrijving**

In de gemeente (ca. 25.000 inwoners) wordt al geruime tijd gewerkt aan een forse reorganisatie. Uiteindelijk kiest men voor een inrichting aansluitend bij de burgerrollen in de samenleving. Besloten is de reorganisatie nu in relatief korte tijd (1 jaar) door te voeren. Met betrekking tot de rol 'klant' heeft men er voor gekozen 'Antwoord©' als integraal dienstverleningsconcept door te voeren. Dat betekent ontwikkelen richting Klant Contact Centrum en ter ondersteuning daarvan het opwaarderen van de digitale dienstverlening. Het concept is nog niet overal geland in de organisatie.

### **Opdracht**

- Zorg voor kennis en draagvlak bij de uitvoeringsorganisatie (Bouwen en Wonen, Sociale Zaken, Burgerzaken) met betrekking tot het Antwoord© concept.
- Geef de richting aan voor de verdere doorvoering daarvan in de organisatie.

### **Resultaat**

Met de hoofden van de verschillende afdelingen zijn de consequenties van het dienstverleningsconcept verkend. Aanvullend op de gemeentelijke missie is gezamenlijk de dienstverleningsmissie vastgesteld. De effecten daarvan zijn doordacht en uitgewerkt in een plan van aanpak, dat aansluit bij de gehele gemeentelijke reorganisatie (personeel, organisatie, financiën, inrichting, etc.). Als 'bijproduct' is het personeelsplan opgeleverd met daarin de functieprofielen. De eerste stappen 'van was naar wordt' zijn gezet. 8 maanden na het verstrekken van de opdracht is 'de Stadswinkel' geopend.

## **Interim afdelingshoofd Milieu gemeente Enschede**

### **Omschrijving**

Na een grote ramp concentreerde de gemeentelijke schuldvraag zich op de afdeling milieu. Alles wat in de lijn van aansturing met de afdeling van doen had (teamleider, afdelingshoofd, directeur, wethouder(s)), is gaandeweg vervangen. Het zelfvertrouwen van personen en van de groep zat op -0. Veel hulp van buitenaf is aangeboden. Door een overdreven accent op control raakte de zaak uit control.

### **Opdracht**

- Breng rust terug in de organisatie en zorg dat de dagelijkse aansturing weer beheersbaar wordt.
- Breng voortgang in enkele 'hot dossier' (ontruiming vuurwerkopslag, evaluatie en afwikkeling ramp),

- Draag bij aan het doorvoeren van verbeteringen in draaiboeken rampenbestrijding ( commissie Oosting, invoeren veiligheidskaart, etc.).

## **Resultaat**

Met specifieke aandacht voor personeelszorg lukt het rust in de afdeling te brengen. Daarbij werd geconcentreerd op het eigen vermogen van het personeel. Het bleek nodig om vele personele mutaties, vooral uitbreidingen, door te voeren. In minder dan een jaar groeide de afdeling van ca. 40 naar 60 personen waaronder ca. 30 nieuwe medewerkers. Het probleem van te snel en teveel ingevlogen externe hulp werd beheersbaar gemaakt. Juridische procedures werden aangestuurd, bestuurders geadviseerd en geassisteerd (afwikkeling ramp). Grote dossiers aangestuurd. Na ruim een jaar kon de afdeling weer in de normale structuur worden ingepast.

## **Adviseur regionale samenwerking dienstverlening en ICT Regio Haaglanden**

### **Omschrijving**

In alle collegeprogramma's van de 10 regio gemeenten wordt gewag gemaakt van gemeentelijke samenwerking. De onderwerpen ICT en dienstverlening scoren daarin goed. De omvang van de gemeenten varieert van behorend tot G4 tot ca. 20.000 inwoners. Eén gemeente neemt het initiatief en heeft mij gevraagd het proces te ondersteunen.

### **Opdracht**

- Inventariseer bestaande en nieuwe mogelijkheden tot samenwerking op het gebied van ICT en dienstverlening in de regio.
- Faciliteer de op te richten ambtelijke werkgroepen ICT en dienstverlening en het bestuurlijk overleg.
- Ondersteun bij het tot stand komen van concrete projecten die worden onderbouwd met een businessplan.

### **Resultaat**

Tussen januari en november 2011 zijn de werkgroepen aan de slag gegaan. Er is een vergelijkend onderzoek gestart naar 'de staat van ontwikkeling richting KCC' waarin men verkeerd en naar de applicaties die daarbij gebruikt worden. In sub-werkgroepjes is verder gewerkt op onderdelen als 'gemeenschappelijke inrichting van de Call Centra, gemeenschappelijk inrichting van het applicatiebeheer, et cetera. In december zijn op deelonderwerpen enkele concrete businesscases voorgelegd aan de bestuurders van de gemeenten. Acht van de tien gemeenten hebben besloten tot gemeenschappelijke uitwerking over te gaan. In 2012 is het 'trekker schap' door een andere gemeente in het samenwerkingsverband overgenomen. De opdracht is over 2012 verlengd.

## **Interim afdelingshoofd Samenleving gemeente Almelo**

### **Omschrijving**

Tijdens een gemeentelijke 'organisatie ontwikkeling' werd in circa 2 jaar een grote beleidsafdeling (onderwijs, sport, recreatie, maatschappelijk werk, cultuur en kinderopvang) aangestuurd door verscheidene interim's. Deze hadden elk een zeer uiteenlopende werkwijze met één gemeenschappelijk kenmerk: directief. De afdeling raakte gedesorienteerd. Gevolg: beleidsarmoede, angst, achterstand in afwikkeling van grote dossiers (beleidsinhoudelijk, subsidieafrekeningen, verstoorde relaties).



## **Opdracht**

- Zorg voor rust en een gevoel van veiligheid van waaruit taakvolwassen medewerkers weer een bijdrage kunnen leveren aan de dossiers waarvoor zij staan.
- Breng 'de dossiers' op orde en zorg voor actuele subsidieafrekeningen.

## **Resultaat**

In een periode van een jaar werden de grootste pijnpunten opgelost en de dossiers grotendeels op orde gebracht. Niet door zaken van de medewerkers over te nemen maar door hen als sparringpartner te steunen. Het bestuur en de gesubsidieerde instellingen werden weer bediend. De opvolger werd gedegen ingewerkt. Belangrijker nog is dat in deze periode de medewerkers weer plezier in het werk kregen en dat zowel de individuen als de afdeling als geheel weer veerkrachtig werden en op hun taak toegerust. Van een enkel personeelslid werd afscheid genomen.

## **Hoofd Back Office Dienstverlening gemeente Enschede**

### **Omschrijving**

De afdeling bestaat uit ca. 30 fte back office burgerzaken en ca. 25 fte 'software ontwikkeling ten behoeve van dienstverlening'. De subsidie voor het team software loopt af. De in vier jaar geproduceerde producten zijn aan vervanging toe. Het dienstverleningsconcept is ingericht op klassieke wijze.

### **Opdracht**

- Breng de ontwikkelpoot terug tot beheersbare proporties.
- Kijk daarbij naar een logische inrichting (software ontwikkeling naar het ICT-bedrijf).
- Bewaak dat verworvenheden bewaard blijven (vernieuwing producten).
- Ontwikkel gemeentelijk dienstverleningsconcept.
- Voer dagelijkse integrale management taken uit.

### **Resultaat**

De afdeling softwareontwikkeling werd teruggebracht van 25 naar 12 fte. Een vereniging van gemeenten rond digitale dienstverlening (Dimpact) is opgericht om volume en voortgang te kunnen behouden en om tot nieuwe gemeenschappelijke producten te komen. Het dienstverleningsconcept is doorontwikkeld en tot gemeentelijke prioriteit verheven (invoeren architectuur-denken, gemeentebreed digitaliseren van documentenstromen, initiëren BAG, etc.). Enerzijds werden, via deelname aan landelijke overlegvormen (VDP, VNG, Antwoord, BZK, etc.) congressen en symposia, de landelijke ontwikkelingen beïnvloed. Anderzijds werden de gemeenschappelijke uitgangspunten in het eigen beleid en uitvoering geïncorporeerd.

Integrale managementtaken werden tot volle tevredenheid verricht (financieel, productiviteit, HRM, communicatie, etc.)

## **Interim Hoofd ICT Regio Twente**

### **Omschrijving**

Na de centralisatie van een regionale overheidsorganisatie werd er veel gemopperd op de ICT afdeling. Er waren veel storingen zowel in de hardware als in de software. De telefonische bereikbaarheid was slecht. De ICT-afdeling bleek ongeorganiseerd. Veel onduidelijkheid over rollen en taken, onderlinge spanningen, ondoorzichtige financiën en veel ongericht overwerk.

## Opdracht

- Breng lijn in de ICT organisatie.
- Verhelder de verwachtingen en verplichtingen van de organisatie en van de afnemers.
- Verbeter de klant- en medewerkertevredenheid.

## Resultaat

In samenspraak met de afdeling, de verschillende gebruikers en het management, is een verbeterplan opgesteld. Problemen zijn geïnventariseerd, werkwijzen vastgelegd, werk geprioriteerd, budgetten 'under control' gebracht. Daarnaast zijn de taken en rollen beschreven en toebedeeld en werden enkele personele mutaties doorgevoerd. Ook hier uiteraard in goed overleg met de daarvoor bestemde kaders (lijn, ondernemingsraad).

Na een half jaar bleek de tevredenheid van klanten en medewerkers sterk verbeterd en kon de afdeling weer aan de 'normale lijnorganisatie' worden overgedragen.