



THE FUTURE IS NOW



TERUGBLIKKEN OP DE TOEKOMST

Vrijdagmiddag 6 maart, WTC Utrecht. Rond de tachtig gasten druppelen binnen bij het 15-jarig jubileum van Hiemstra & De Vries. Ze maken zich op voor een vermakelijke, en vooral inhoudelijke middag. Het is nog maar zo kort geleden, maar we leven inmiddels in een heel nieuwe werkelijkheid. Terugblikkend heeft het onderwerp van het event 'The future is now' bijna iets ironisch. Het klopt: de toekomst is nu. We zitten er middenin.

We nemen je graag mee in de opbrengst van die middag, die voor veel van ons voorlopig het laatste grote evenement bleek te zijn. Omdat we nog altijd staan voor de kennis die we daar met elkaar deelden. Omdat we niet willen dat de inhoud van die dag van ons wegvloeit. Omdat we hopen dat het over een tijdje weer 'gewoon' gaat over de thema's van 6 maart.

Opinie | Naar een sterke en empathische overheid door Jaring Hiemstra, 2

Verslag | Waardegericht sturen en verantwoorden met Tom Overmans, 4

Verslag | De Omgevingswet geeft het fysiek domein de wind in de zeilen met Jeroen Niemans, 6

Verslag | Weg met de verkramping in het sociaal domein met Marian Dobbe-Kluijtmans en Carlijn Mol, 8

Verslag | Leiderschap tonen in een digitaal tijdperk met Martiene Branderhorst, 9

NAAR EEN STERKE EN EMPATHISCHE OVERHEID

Hoe zal de overheid zich verder ontwikkelen?

Jaring Hiemstra

Hoe zal de overheid zich de komende tien jaar ontwikkelen? Een boeiende vraag waar ik op het symposium 'The future is now' een presentatie over verzorgde. Een goed moment om ook stil te staan bij het verleden: want ik geloof dat door het verleden beter te begrijpen de toekomst ook beter te voorspellen is.

Uit het verleden kent men de toekomst...

In 1994 rondde ik mijn studie bestuurskunde af. Het was de periode dat het marktdenken domineerde. Ook in de taal van het openbaar bestuur. In gemeenten werd marktaal gebruikt: 'concern-dienstenmodel', 'productbegrotingen' en 'integraal management'.

Het was ook een tijd dat veel publieke taken naar de markt verhuisden, zoals telecom en woningbouw. Het was een logisch vervolg op de doorgeslagen verzorgingsstaat en het totale gebrek aan bedrijfsmatig werken binnen de overheid. Jaarrekeningen verschenen in de jaren '80 te laat en advies op advies en verregaande bureaucratie leidden tot ongenoegen in gemeenten. De afgelopen jaren was het idee van de 'participatiesamenleving' dominant. De overheid moet vertrouwen op de kracht van de (semi-)private sector en aansturen op de zelfredzaamheid van burgers.



De afgelopen decennia hebben onmiskenbaar bijgedragen aan de hoge kwaliteit van onze publieke sector. Efficiency, effectiviteit en de kwaliteit van (digitale) dienstverlening zijn internationaal gezien toonaangevend.

Kernproblemen

Toch zijn er drie kernproblemen die een startpunt kunnen zijn voor fundamentele verbeteringen.

In de eerste plaats lukt het maar niet om de kwaliteit van uitvoering voor complexere gevallen goed te organiseren. In 2012 wees de Nationale Ombudsman ons hier al op. Dit kernprobleem manifesteert zich bijvoorbeeld in de (GGZ-)zorg.

Het tweede kernprobleem is de reactie op grote maatschappelijke uitdagingen. Er wordt weinig vooruitgang geboekt, maar vooral neemt door de instrumentele, planmatige overambitieuze aanpak ook het verzet tegen het beleid en de overheid toe. Het middel 'van het gas af' wordt een doel op zich, zonder dat flexibiliteit in de doelrealisatie mogelijk is, en zonder dat er voldoende oog is voor de impact van het middel op bijvoorbeeld inkomens. Een meer samenhangende, adaptieve strategie is waarschijnlijk beter.

Het laatste kernprobleem heeft te maken met het afbrokkelen van de legitimiteit van de overheid. Een deel van de bevolking voelt zich vervreemd van de overheid. Bij mijn visitatie van een grote gemeente vorig jaar constateerden we dat een deel van de bijstandsgerechtigden onterecht bang was voor mogelijke sancties. >





vervolg van pagina 2

Kernvraag

De kernvraag is wat mij betreft: Hoe gaan we voortbouwen op de resultaten die zijn geboekt en creëren we een overheid die empathisch is, die grote opgaven realiseert en de vertrouwensrelatie met burgers versterkt?



Ik zie daarvoor vier denkrichtingen. De eerste is het herwaarderen en uitdragen van de unieke opdracht van de overheid. De overheid is meer dan een afgeleide markt, zij heeft een unieke opdracht en positie: het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. Het Europese perspectief is daarbij afwijkend van het Amerikaanse perspectief (private sector eerst) of het Chinese perspectief (controlerende overheid). Ik zie vooral een wederkerige overheid voor me: waar inzet van de overheid en burgers samengaan.



Ten tweede een adaptieve overheid. Het gaat niet om een grote of kleine overheid, maar om een doelgerichte overheid. Een keuze voor óf markt óf overheid óf samenleving is achterhaald. Maak een intelligente mix van overheid, markt en samenleving, die afhankelijk van urgentie en gevraagd tempo haar rol kiest. De grote opgaven vragen ook

om een 'pionierende manier van besturen'. Een mooi voorbeeld is ons deltaprogramma: we weten niet hoeveel de zeespiegel gaat stijgen, we weten niet wat de technische mogelijkheden straks zijn, maar we anticiperen slim door dijken te bouwen die eventueel weer verhoogd kunnen worden als dat nodig is. De overheid hoeft overigens niet terughoudend te zijn met wetgeving. Als voorbeeld: inmiddels hebben we door eenvoudige wetgeving 80% minder plastic tassen in Nederland.

En ten derde denk ik dat onze erfenis van het marktdenken ons te veel heeft verleid om alles te sturen in indicatoren, rapportages en uitgangspunten als 'je bent ervan of je bent er niet van'. Dat ondermijnt het werken vanuit één overheid en leidt tot hokjes waar burgers de weg in kwijtraken.

Als laatste is een relevante overheid ook een digitale overheid. Vanuit het bewustzijn dat 'technologie niet neutraal is' en vooral moet worden gebruikt om de bovengenoemde verbeteringen mogelijk te maken.

Bovengenoemde vier ingrediënten zijn de aanzet voor 'Een sterke en empathische overheid' zoals ik die voor me zie.



WAARDEGERICHT STUREN EN VERANTWOORDEN

Tom Overmans is assistant professor public management & finance expert. Hij deelde in zijn break-out sessie samen met Fred Claasen, adviseur van Hiemstra & De Vries, een aantal lessen over waardegericht sturen en verantwoorden.

'Publieke organisaties hebben de afgelopen jaren andersoortige ambities geformuleerd, vaak onder de noemer van maatschappelijke opgaven. Maar zolang de onderliggende sturings- en verantwoordingsmechanismen niet mee veranderen is de kans klein dat die opgaven gericht gerealiseerd zullen worden', aldus Overmans. De komende jaren is hij betrokken bij een leernetwerk met gemeenten en provincies dat uitzoekt hoe zo'n waardegericht mechanisme kan werken in de praktijk.

Hiernaast drie belangrijke eerste inzichten.

1. Waardegerichte sturing en verantwoording streeft naar een expliciete vergelijking tussen enerzijds de middelen die gebruikt worden voor het realiseren van opgaven (denk aan belastinggeld en autoriteit) en anderzijds de gerealiseerde publieke waarde. Een dergelijke vergelijking is complex want overwegend financiële middelen moeten vergeleken worden met overwegend niet-financiële opbrengsten;
2. Waardegerichte sturing en verantwoording focust niet alleen op klassieke prestaties – in termen van effectiviteit en efficiëntie – maar monitort ook de kwaliteit van de relaties met stakeholders en de mate waarin wordt gestreefd naar het mobiliseren van steun en legitimiteit voor de uitvoering;
3. Waardegerichte sturing en verantwoording, tot slot, is ook gericht op het versterken van het lerend vermogen van de operatie. Het is daarom belangrijk dat toekomstgerichte indicatoren gebruikt worden om het ontwikkelpotentieel van de uitvoering tot bloei te brengen.

15 JAAR



HIEMSTRA & DE VRIES



DE OMGEVINGSWET GEEFT HET FYSIEK DOMEIN DE WIND IN DE ZEILEN

Adviseur Jeroen Niemans stelt zijn publiek gerust: Ook al weten we niet precies hoe de toekomst eruitziet, we hebben genoeg handvatten om de uitdagingen het hoofd te bieden.

Jeroen Niemans is adviseur fysieke leefomgeving bij Hiemstra & De Vries. In zijn break-outsessie 'De toekomst vormgeven in het fysiek domein' verwelkomt hij een uiteenlopend publiek.

Jeroen trapt af: 'Het werken aan de toekomst is nu lastiger dan eind jaren '80. Dat heeft een aantal oorzaken. Er komt een veelheid aan opgaven op overheden af, die ook nog eens allemaal door elkaar lopen. Denk aan de energietransitie, de stikstofcrisis, de klimaatadaptatie en de woningbouwopgave. Dat maakt de opgaven complex. En dan leven we ook nog in een veranderde maatschappij, waarin mondige burgers hun rol opeisen en niet meer accepteren dat de overheid zomaar een hele woonwijk in iemands achtertuin bouwt. Er is, kortom, twijfel aan de legitimiteit van de overheid.'

Onvoorspelbare toekomst

Waarom je volgens hem geen stellige

uitspraken over de toekomst kunt doen, is omdat de toekomst steeds onvoorspelbaarder wordt. Stellige uitspraken over de toekomst worden steeds meer ingeruild voor het werken met scenario's die uitgaan van meerdere toekomst. Zo werkte het Planbureau voor de Leefomgeving vier scenario's uit die allemaal uitgaan van een ander soort samenleving, waarbij ook telkens de rol van de overheid anders is. In Eigenwijk is de plek belangrijk, in Bubbelsstad juist de eigen groep. In Beursplein gaat het veel meer over de vrije markt, terwijl in Groenrijk een leefbare omgeving centraal staat.

Flexibiliteit

Uit de zaal klinkt herkenning. Maartje Schlebusch, concerndirecteur bij de gemeente Ede: 'Bij ons is het er allemaal. Geluiden uit al deze scenario's komen voor in Ede.' Hoe kun je omgaan met die verschillende toekomst? Jeroen: 'Belangrijk is om je te kunnen verplaatsen in de belangen van een ander. Om samen te kunnen werken. Heb het ook met elkaar over welke rol je speelt. En wees bereid om onderweg aan te passen, als de situatie daar om vraagt. Flexibiliteit is het toverwoord.' >





vervolg van pagina 6

Omgevingswet

En dan komt het gesprek toch ook even op de Omgevingswet, waarin flexibiliteit en maatwerk centraal staan. Die, en dat is een mooie conclusie, sluit goed aan op wat overheden nu nodig hebben om zich goed voor te bereiden op die verschillende toekomsten. Veel aanwezigen worstelen nog met de implementatie van de wet, maar zien tegelijkertijd dat de Omgevingswet staat voor een werkwijze die veel bestuurders en ambtenaren eigenlijk al voorstaan.



Jeroen: 'Op veel plekken wérken ambtenaren waar mogelijk al volgens de principes van de nieuwe wet. Ze leveren maatwerk en denken mee met de burger. Als je op die manier kijkt, geeft de Omgevingswet het fysiek domein de wind in de zeilen om de complexe opgaven het hoofd te bieden. Als het lukt om straks de bedoeling van de Omgevingswet centraal te stellen en iedereen er ook op die manier meegaat werken, dan kunnen we vol vertrouwen op weg naar de toekomst. Ongeacht hoe die eruitziet.'



WEG MET DE VERKRAMPING IN HET SOCIAAL DOMEIN

Modern partnerschap in het sociaal domein. Dat is de titel van de break-outsessie onder leiding van Nadine Langerak en Elsbeth Vogel. Een mond vol mooie woorden, maar de woorden die écht indruk maakten waren die van Carlijn, ervaringsdeskundige bij KOOS, die zichzelf omschrijft als 'tien jaar in de zorg als cliënt, niet als mens'. Wij nodigden haar uit om haar verhaal te laten vertellen en om daarmee de impact en urgentie in de sessie neer te zetten. Carlijn: 'Ik voelde me niet gehoord en werd van plek naar plek naar plek gestuurd. Ik was mijn eigen zorgmanager en kon dat niet meer.'

Duidelijk: in het sociaal domein moet de systeemwereld niet leidend zijn. Dat is ook een verzuchting vanuit de zaal. Maar hoe krijgen we de verkramping uit de managers? Hoe leggen we de verantwoordelijkheid bij mensen en niet bij systemen? Hoe krijgen we het werkplezier weer bij de professionals?

Modern partnerschap kan uitkomst bieden. Als dat op een goede manier wordt ingevuld dan helpt dat zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten, professionals maar vooral mensen zoals Carlijn. En dan kan er ook weer geïnvesteerd worden in 'de bedoeling' en niet in de controle, zoals een van de aanwezigen opmerkt.

Hiernaast een aantal van de gedeelde denkrichtingen:

1. In het sociaal domein gaat het erom dat mensen elkaar écht kennen. Een van de deelnemers zei het mooi: 'Wanneer hebben we weer kennissen in plaats van kennis?' Het helpt in het partnerschap als een paar mensen daar dedicated voor en van zijn.
2. In het sociaal domein is de bestuurlijke druk vanuit wethouders zeer groot. Terwijl de ambtenaren rationeel zijn en zeggen: 'We hebben tijd nodig, want we weten nog niet helemaal wat werkt'. Bouw die ruimte voor onderzoek en experimenteren, leren (én mislukken) dus vooraf in.
3. Zorgprofessionals hebben vertrouwen nodig. Want alleen op die manier kun je samen een toekomst ingaan waarbij we nog niet weten welke interventies werken. Geef het vak terug aan de zorgprofessionals.
4. Bij netwerksamenwerking in het sociaal domein helpt een gemeenschappelijke ambitie, open kaart spelen over de verschillende (organisatie)belangen én heldere afspraken.
5. Zet ervaringsdeskundigen in als controller van de afspraken. Zij weten het beste wat nodig is, zoals goed beklijft na het relaas van Carlijn.

Marian Dobbe-Kluitmans, directeur-bestuurder van KOOS, liet zien hoe deze elementen werkend bleken te zijn in de samenwerking rond KOOS, dat specialistische jeugdhulp in Utrecht biedt.

LEIDERSCHAP TONEN IN EEN DIGITAAL TIJDPERK

Het digitale tijdperk is dichterbij dan ooit. Ineens zijn we volop gedwongen, simpelweg uit overmacht, om ons digitaal met elkaar te verhouden. Dat plaatst de break-out sessie over leiderschap in een digitaal tijdperk achteraf bezien in een heel actueel licht.

Als break-outsessieleiders **Martiene Branderhorst**, gemeentesecretaris in Gouda, en Bertram van der Wal, adviseur van Hiemstra & De Vries vragen naar hoe de aanwezigen hun eigen leidinggevende competenties in een digitale omgeving inschatten, valt de grote mate van zelfkritiek op. Alle aanwezigen zijn het erover eens dat er nog stappen te maken zijn in het inzetten van digitalisering en daar leiderschap op laten zien.

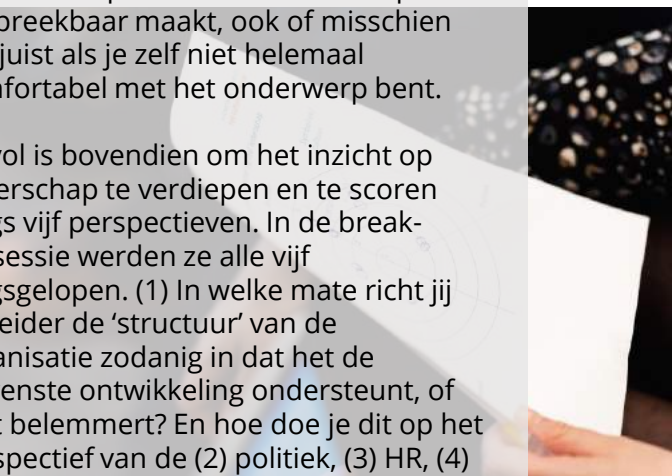
Dat gaat niet zozeer over de technische kant, waar doorgaans flink op geïnvesteerd wordt en die daarmee behoorlijk goed op orde is. Het gaat dan meer over de zachte kant. Investeren in houding en gedrag rondom digitalisering is minstens zo belangrijk. Wat heb je aan digitale tools als je ze niet op de juiste manier inzet?

Daarin is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevend en precies daar voelen de aanwezigen dat er winst te behalen is. Ze ervaren dat ethische

dilemma's rondom digitalisering vaak niet aan de voorkant al besproken worden, dat er vooral aandacht voor losse initiatieven is en dat de kramp er snel in schiet. Deze aspecten van digitalisering liggen volgens deelnemers ook onvoldoende op de tafels van de directie, het bestuur en de raad. Het helpt als je je als leidinggevende kwetsbaar opstelt en alles wat er speelt bespreekbaar maakt, ook of misschien wel juist als je zelf niet helemaal comfortabel met het onderwerp bent.

Zinvol is bovendien om het inzicht op leiderschap te verdiepen en te scoren langs vijf perspectieven. In de break-outsessie werden ze alle vijf langsgelopen. (1) In welke mate richt jij als leider de 'structuur' van de organisatie zodanig in dat het de gewenste ontwikkeling ondersteunt, of juist belemmert? En hoe doe je dit op het perspectief van de (2) politiek, (3) HR, (4) cultuur en (5) hoe legitimeer je de digitalisering? Met dit onderscheid krijg je beter zicht op waar je als leider op kunt sturen en hoe je het dagelijks handelen van jezelf en dat van je collega's kunt verbeteren.

Op al deze vijf perspectieven is werk aan de winkel, zo waren de deelnemers van de break-outsessie het met elkaar eens. Want alleen op de techniek haal je het niet.



**Napraten over deze onderwerpen
en het evenement?**

Neem contact met ons op via
info@hiemstraendevries.nl of bel gerust