



Erik Gerritsen, voormalig gemeentesecretaris Amsterdam:

'Ik heb niks met structuurveranderingen'

Problemen los je op door het veranderen van de structuur van de organisatie. 'Waarom trappen veel overheidsinstanties steeds weer opnieuw in die valkuil?' vraagt Erik Gerritsen zich oprecht verbaasd af. Hoe een structuur eruit ziet, doet er niet zoveel toe, vindt hij. De essentie van het probleem is het organiseren van 'grensoverschrijdende' samenwerking. Daar moet het accent op liggen, niet op de structuur zelf.

2. Ik heb niks met structuurveranderingen

3. Het is en blijft mensenwerk

4. K+V Overheid



*"Elke structuur
schept zijn eigen
'ongetemde'
problemen"*



"Ik begrijp het wel", stelt Erik Gerritsen, op de praatstoel achter zijn bureau op een bescheiden, met boeken, rapporten, documenten en verslagen afgeladen kamer aan de Oudezijds Achterburgwal in Amsterdam. "Structuurverandering heeft vaak te maken met iemands scoringsdrift. mensen willen 'iets achterlaten'. Maar ik heb er niks mee. We meten de dingen die we kunnen tellen, maar dat zijn niet per se de dingen die ertoe

doen. We pakken aan wat zichtbaar en tastbaar is, maar dat is vaak een alibi voor het échte werk. Want hoe je het ook wendt of keert, elke structuur schept zijn eigen nieuwe, 'ongetemde' problemen. En die lossen we niet op door de structuur te veranderen."

Samenwerken

Elke gemeente kent zijn gewone, routine-

matige beheertaken. Die vragen om een heldere en doelmatige organisatie, volgens het beproefde, bureaucratische model. "Daar is geen enkele discussie over", vindt Gerritsen. "Daarnaast kun je op bepaalde problemen marktwerking loslaten en de uitvoering ervan uitbesteden. >>



Kennisambassadeur

Zeven jaar lang was Erik Gerritsen gemeentesecretaris van de gemeente Amsterdam ('De mooiste functie op ambtelijk gebied in Nederland'). Na zijn vertrek in 2007 ging hij 'een jaartje de reflectie in', doet hij promotieonderzoek, zet hij zich voor en namens de stad in als kennisambassadeur en werkt hij aan de bevordering van de samenwerking tussen de gemeente, de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit. Samen met Jeroen de Lange schreef Erik Gerritsen in 2007 het boek 'De slimme gemeente'.

"Complexe problemen vragen om complexe oplossingen."

Vervolg van pagina 1

Maar de 'ongetemde' problemen - probleemgezinnen, integratie, jeugdzorg, onderwijs - blijven in alle opzichten de verantwoordelijkheid van de overheid. Daarbij gaat het om inhoudelijk ingewikkelde kwesties, waarbij sprake is van uiteenlopende definities en oplossingen en waarbij veel spelers betrokken zijn. En, eerlijk is eerlijk, daar scoren we als overheid niet zo goed op. Vandaar de voort-

durende roep om verandering van de structuur van de organisatie. Maar, zoals gezegd, dat is het probleem niet. Het gaat veel meer om hoe we met elkaar moeten samenwerken."

Verleiden

Bij het organiseren van die samenwerking kan ketenregie goede diensten bewijzen. Maar kansrijker vindt Gerritsen netwerkmanagement, waarbij de betrokken partijen niet in

volgorde werken, maar op basis van onderlinge samenwerking en afstemming: "Welk concept je ook hanteert, het risico is de impasse, de institutionele verlamming. In zo'n samenwerking is per slot van rekening niemand echt de baas. Daarom moet je 'verleiden', zaken op een andere manier voor elkaar krijgen dan door hiërarchie, structuur of macht. Essentieel daarin is het creëren van een leeromgeving. Steeds weer bij elkaar zitten om tot een oplossing te komen. Gezamenlijk het probleem herdefiniëren en tot het doel komen. Niet op basis van starre, vooraf ingenomen posities, maar op basis van vrijwilligheid, in onderling overleg en met open vizier."

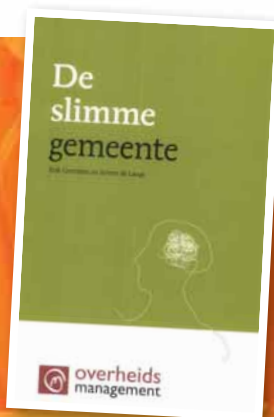
Anders

"Niet eenvoudig? Nee, maar complexe problemen los je ook alleen maar op met complexe oplossingen. Ik heb het gevoel dat dat besef begint door te dringen. Ideeën zoals deze, beginnen aan de deur te kloppen. Er begint ruimte te ontstaan voor een andere manier van werken en samenwerken, voor een andere aanpak van de 'ongetemde problemen'. Het staat eraan te komen, let op mijn woorden." ❖

Samenwerken 'nieuwe stijl'

Het boek 'De slimme gemeente', dat Gerritsen in 2007 schreef, ontvouwt een nieuwe visie op hoe een overheidsorganisatie beter kan presteren. Vele praktijkvoorbeelden laten zien hoe in Amsterdam daadwerkelijk de slimme gemeente aan het ontstaan is. Amsterdam - van oudsher een omgeving toch die veranderprocessen lastig maakt, omdat er niemand de baas is - brengt de visie op een slimme overheid met succes in de praktijk.

Bovendien is het niet gemakkelijk om verschillende organisaties te laten samenwerken, hetgeen noodzakelijk was voor het boeken van resultaat. Een ideale 'proeftuin' voor grensoverschrijdende samenwerking 'nieuwe stijl'.



Jan Goedegebure, gemeentesecretaris Kampen

Het is en blijft mensenwerk

Fusiegemeente Kampen heeft een paar woelige jaren achter de rug. Om de bedden eens goed op te schudden, bleek een cultuurverandering niet voldoende. Het bestuur koos voor een ingrijpende structuurwijziging. Met alle onzekerheden, weerstanden en teleurstellingen van dien. Gemeentesecretaris Jan Goedegebure, net nieuw in Kampen, viel met zijn neus in de boter en speelde een belangrijke aanjagersrol in het hele proces.

Zoals bij aandelen het verleden geen garantie biedt voor de toekomst, zo biedt een op het eerste oog heldere, transparante organisatiestructuur geen garantie voor het perfect functioneren daarvan. Het is en blijft mensenwerk. Daarom doet het er eigenlijk niet zoveel toe hoe een organisatie gestructureerd is, betoogt Erik Gerritsen elders in deze nieuwsbrief. Toch kan een structuurwijziging nodig zijn, vindt Jan Goedegebure, algemeen directeur/gemeentesecretaris van de gemeente Kampen. Om iedereen weer tot op het puntje van de stoel te brengen. En om de voorwaarden te creëren waaronder een cultuurverandering wortel kan schieten: "Een onderzoek naar het functioneren van de organisatie pakte heel negatief uit. Er bleek veel niet te deugen, er was heel veel kritiek op leidinggevend, er was sprake van verkoking, we deden niets aan strategie, de planning & control functie ontbrak... er moest iets gebeuren, dat was duidelijk."



voorheen bij elkaar gebracht en geïntegreerd. Van drie sectoren met drie directeuren zijn we overgegaan naar een helder directiemodel met één algemeen directeur en twee stafdirecteuren. Binnen de kaders van die hoofdstructuur zijn kwartiermakers met groepen medewerkers de eenheden gaan inrichten. Daar zit per slot van rekening de hands-on kennis en ervaring. Niemand weet beter dan de mensen op de werkvloer hoe je het werk zou moeten organiseren."

Maatoplossingen

De gemeente Kampen doorliep een lastig traject, waarbij teleurstelling en enthousiasme elkaar afwisselden en onvrede uiteindelijk plaats maakte voor voorzichtig optimisme. Tijdens dat proces stond geen enkele positie bij voorbaat vast. Medewerkers met (belangstelling voor)

onze hulp buiten deze organisatie nieuw em-plooi vonden - naar tevredenheid is gebeurd. Nu, een dik jaar later, is het stof neergedaald en kunnen we constateren dat er een andere wind waait, dat mensen lekkerder in hun vel zitten en dat alles op de plek begint te vallen."

Draagvlak

In het heetst van de strijd moest 'Kampen' een inmiddels ook op gang gebracht cultuurveranderingstraject even in de koelkast zetten. Het werd allemaal net iets te veel. Wel speelde de in het kader daarvan ontwikkelde missie, visie en kerncompetenties een belangrijke rol bij het inrichten van de nieuwe organisatie. Sleutelwoord daarbij is TROTS dat staat voor toekomstgericht, resultaatgericht, omgevingsbewust, transparant en samenwerking. Jan Goedegebure: "Natuurlijk is structuur eigenlijk helemaal niet belangrijk. Maar als er lange tijd geen onderhoud is gepleegd, heb je een probleem. De boel hier en daar verspijkeren, hielp bij ons niet. Om de zaak in beweging te krijgen, moest er echt wat gebeuren met de structuur. De kritische succesfactoren? Een heldere, zichtbare koers varen. Tijdig met de juiste mensen het gesprek aangaan. Zelf op de zeepkist gaan staan als het nodig was. Jezelf kwetsbaar opstellen. Laten zien dat je voor de zaak staat en ervoor gaat. En een consistente lijn aanhouden, niet zwalken. Maar misschien nog wel het belangrijkste: communiceren en, waar dat kan, mensen betrekken bij wat je doet. Alleen dan ontstaat draagvlak." ❖

"Op de zeepkist gaan staan als het nodig is."

Resultaatgericht

"We hebben het sectorenmodel afgezworen en zijn, als een soort donderslag bij heldere hemel, van het ene op het andere moment gaan werken volgens het directiemodel", vertelt Jan Goedegebure. "Daarmee luidden we het begin in van een traject waarbij we gaandeweg de hele organisatie op de kop hebben gezet. Van 14, 15 afdelingen zijn we overgestapt naar zes resultaatgerichte eenheden en twee staf-eenheden. We hebben taken veel logischer dan

een leidinggevende functie, moesten opnieuw solliciteren. Met als uiteindelijk resultaat: twee nieuwe directeuren en de instroom van vier nieuwe eenheidsmanagers. Jan Goedegebure: "In die periode hebben we bepaalde functies, bijvoorbeeld die van de directeur Bedrijfsvoering, tijdelijk ingevuld met interimers van K+V. Daarmee schiepen we voor onszelf de ruimte om maatoplossingen te creëren. We mogen gerust zeggen dat dat uiteindelijk voor vrijwel alle betrokkenen - óók bij diegenen die met

K+V overheid

K+V kiest voor een branchegerichte aanpak. Eén van de branches, waarbinnen we gedurende 20 jaar een reputatie hebben opgebouwd, is de overheid. Overheidsinstellingen schakelen de expertise en ervaring van K+V in als het gaat om de inzet van interim managers en projectmanagers, voor turn around operaties of in crisissituaties, maar ook voor reguliere managementfuncties in Finance, HR, ICT, Inkoop of Marketing. Wij zijn onze opdrachtgevers van dienst met de invulling van managementposities op lijn- en functioneel niveau.

Snel schakelen

Onze missie is het tot stand brengen van succesvolle matches tussen mensen en organisaties, voor een vast dienstverband of op interim basis. Interim management, management search én de combinatie van beide is onze passie. Al 20 jaar lang en onafhankelijk. Vaste én tijdelijke managementfuncties op directie-, management- en stafniveau bij u en voor u. Onze adviseurs zijn zelf werkzaam geweest bij de overheid en kennen uw organisatie én de beschikbare mensen. Wij adviseren u met plezier over de inzet van vaste en tijdelijke managers en zijn daarnaast graag uw deskundig klankbord en serieuze gesprekspartner. Op basis van onze kennis van uw branche én ons inzicht in de beschikbaarheid van de juiste

mensen kunnen we snel schakelen en voorzien in de invulling van uw behoefte aan vast of tijdelijk management. Met gevoel voor uw markt en met oog voor uw belangen.

Oplossingen

De overheid is altijd in beweging. Denk aan het toenemende belang van de regisseursrol van gemeenten, de ontwikkeling van programmamanagement, aan de oprichting van shared service centers en aan de implementatie van het directiemodel bij een groeiend aantal overheden. Wij ondersteunen u bij het oplossen van de managementvraagstukken die deze én andere ontwikkelingen met zich meebrengen. Persoonlijk, pragmatisch, resultaatgericht.



Geïnteresseerd in onze persoonlijke kijk op interim management en management search? Neem dan contact op met één van ons, (0318) 555388.



Fred Doeleman



Jaap van Oel



Frank Snethlage



Lucelle van Hövell
tot Westerflier



Helga Bijker

K+V interim management b.v.
K+V management search b.v.

Postbus 655
3900 AR Veenendaal
Vendelier 61
3905 PD Veenendaal
T (0318) 555388
E kv@kv.nl
I www.kv.nl

- overheid
- profit
- wonen & vastgoed
- zorg & onderwijs



De kunst van het
'mensen lezen'

COLOFON: Redactie Pieter van den Ing

Fotografie Hans Franz Realisatie tva! reclame & communicatie

Met dank aan Erik Gerritsen, Jan Goedegebure, Fred Doeleman, Jaap van Oel, Frank Snethlage, Lucelle van Hövell tot Westerflier, Helga Bijker