

Vergeet 'Kleiner en Beter' werk aan 'Beter en Kleiner'

Door Jan Kuipers

Samenvatting

Het motto in overheidsorganisaties is tegenwoordig 'Kleiner en Beter'. Dat is jammer, want 'kleiner' is niet het beste uitgangspunt op weg naar 'beter'. Het omkeren van beide begrippen levert veel betere resultaten op.

In plaats van over 'Kleiner en Beter' kun je het beter hebben over 'Beter en Kleiner'. De inzet op kwaliteit zorgt er namelijk bijna automatisch voor dat de kwantiteit van het overheidsapparaat af kan nemen. Hoe? Door meer focus en strategie.

Vanuit een met lef uitgewerkte visie op de toekomst van een dienst of afdeling, kun je als manager op basis van het talent van alle betrokken 'Beter en Kleiner' realiseren. 'Beter en Kleiner' is geen organisatieverandering, maar een paradigma-en gedragsverandering. Bij alle medewerkers binnen een team, en juist daarom is het effect zo groot.

Terwijl 'Kleiner en Beter' een haast onmogelijke opgave is, is 'Beter en Kleiner' een traject dat energie genereert en tot de gewenste resultaten leidt. Het resultaat van een goed uitgevoerd 'Beter en Kleiner-traject' is helder: een verhoogde tevredenheid over de dienstverlening, een sterkere betrokkenheid van medewerkers en een aantrekkelijker beeld van de overheid als werkgever.

Ga er maar aanstaan! Het motto binnen de overheid is al een tijd 'Kleiner en Beter' en door de aangekondigde bezuinigingen komt daar nu nog een flinke schep bovenop. Dus staan managers massaal voor de taak om het kleiner *en* beter te doen. Een haast onmogelijke opgave. Echter: vergeet 'Kleiner en Beter' en werk liever aan 'Beter en Kleiner'.

Wat mij betreft is de taak 'Kleiner en Beter' een onjuiste benaming van de werkelijke opdracht. Die benaming suggereert namelijk dat de bezuiniging de insteek is ('kleiner') en 'beter' slechts een bijkomende opdracht: dat moet óók nog gerealiseerd worden.

De werkelijke opdracht voor de overheid ligt echter precies in het omgekeerde: 'BETER en KLEINER. De dienstverlening van de overheid zou het vertrekpunt moeten vormen en niet de bezuiniging die gerealiseerd moet worden. En het mooie is: als je het eerste ('beter') goed insteekt, volgt het tweede ('kleiner') vanzelf.

In dit artikel beschrijf ik wat ervoor nodig is om 'Beter en Kleiner' in de praktijk waar te maken. Het gaat over een andere manier om als overheid de dienstverlening te verbeteren en de kosten te verlagen.

Bijkomende doelen daarbij zijn:

- Tevredenheid van klanten/burgers toe te laten nemen
- Medewerkers betrokkenheid en – creativiteit te vergroten
- Aantrekkelijker te worden als werkgever voor talentvolle nieuwe mensen
- In staat zijn de vergrijzing het hoofd te bieden.

'Beter en Kleiner' betekent dat je als team *meer strategisch* en *meer gefocust* zult gaan functioneren.

De aanpak – werken aan beter en kleiner

In de aanpak van 'Beter en Kleiner' zal het steeds gaan om vier elementen die elkaar in dit proces als het goed is gaan versterken en als het fout gaat elkaar tegenwerken met dramatische gevolgen.

Die vier elementen zijn:

1. Vertrouwen - De voedingsbodem voor 'Beter en Kleiner'
2. Visie - Het aantrekkelijke én heldere beeld van een 'Beter en Kleiner' team/overheid
3. Systemen stroomlijnen - De onmisbare efficiëncyslag
4. Talent – Het belangrijkste gereedschap dat ter beschikking staat. Het talent, de passie en de creativiteit van de individuele ambtenaar.

Vertrouwen als voedingsbodem voor 'Beter en Kleiner'

Wanneer het politiek- en ambtenarenapparaat elkaar niet vertrouwen, is ieder initiatief met betrekking tot 'Beter en Kleiner' gedoemd te mislukken. Wanneer managers en medewerkers elkaar niet vertrouwen is eveneens mislukking ingebakken.

Daar waar er vertrouwen is, gaat alles beter, sneller en tegen lagere kosten. Alleen al het bewust werken aan het vertrouwen tussen alle betrokken partijen geeft invulling aan 'Beter en Kleiner'. Zonder ook maar iets gedaan te hebben aan de dienstverlening, de structuur, bezuinigingen of anderszins.

Vertrouwen versnelt en verlaagt de kosten, gebrek met vertrouwen leidt tot mislukking.

Visie- het aantrekkelijke en heldere beeld

De meest belangrijke vraag die aan het begin van het traject gesteld moet worden is: 'Beter in wat?' Dat is het vertrekpunt. Hoe scherper dit antwoord geformuleerd wordt, hoe duidelijker straks wordt waar het 'kleiner worden' kan ontstaan.

Veel overheidsorganisaties zetten het formuleren van een vernieuwde, op 'Beter en Kleiner' gebaseerde visie, in met het maken van een houtskoolschets van de nieuwe organisatie, of een andere vorm om die visie tot uiting te brengen.

Wat daarbij opvalt is dat de mening van de klant vaak niet gevraagd wordt. Er worden nog wel vragen gesteld als: "Welke mogelijkheden zien jullie nog voor bezuinigingen?" maar dat is een vraag vanuit KenB.

Vanuit 'Beter en Kleiner' zul je de visie uitwerking ingaan met vragen als:

- Wie zijn voor ons team onze belangrijke klanten/opdrachtgevers/afnemers?
- Wat zijn hun belangrijkste doelen?
- Wat is 'de klus' waarvoor zij ons inhuren?

Dat inhuren zal niet altijd letterlijk gebeuren, maar het kan heel verhelderend zijn om na te denken over vragen als:

- Stel dat de klant het werk dat wij nu voor hem doen, zou uitbesteden aan een externe partij, welke opdracht zouden zij dan formuleren voor deze partij?
- Stel dat we tegen een klant zeggen dat we wegens ziekte maar de helft van de diensten kunnen leveren dan ze normaal van ons gewend zijn, welke diensten zouden ze dan zeker willen afnemen?
- Stel dat de klanten in staat zijn onze diensten gratis elders te verkrijgen, wat zouden zij dan toch van ons af blijven nemen omdat wij er gewoon heel goed in zijn?

De antwoorden op deze vragen zijn pas echt waardevol wanneer u ze samen met uw klant uitwerkt. Die dialoog zal u duidelijk maken hoe 'beter' er uitziet.

Een vernieuwde visie, vanuit een houtskoolschets of anders, zal aan alle betrokkenen een helder beeld (visie = zien, hoe ZIET onze toekomst er uit?) geven. In dat beeld wordt helder:

- Wat er beter gedaan gaat worden
- Wat er dus ook niet meer gedaan gaat worden
- Hoe gaan we dat, intern, met elkaar voor elkaar krijgen?

In het maken van deze uitwerking ligt nog een extra uitdaging te wachten. Veel visies gaan verloren in een stapel papier. Een visiedocument van 15 (of nog veel meer) pagina's geeft geen helder beeld en inspireert niet. Een document van 2-3 pagina's doet beide wel. Een visie beschrijven in 2-3 pagina's is veel moeilijker dan in 15+ pagina's, maar vele malen effectiever. Vrij vertaald naar Blaise Pascal: 'Ik schrijf je een lange visie want een korte visie is mij te lastig, te uitdagend en te duidelijk'.

Systemen stroomlijnen

In de uitwerking van 'Beter en Kleiner' mag uiteraard de efficiencyslag niet ontbreken. Vanuit de hernieuwde visie is het zaak na te denken over de essentiële processen en structuren die nodig zijn.

Dat is wat anders dan nadenken over de bestaande structuren en daarbij de vragen hoe dat slimmer kan. Laat de nieuwe visie het vertrekpunt vormen, en niet de bestaande organisatie. Wanneer het beeld van de nieuwe structuren en processen helder is, leg het dan pas naast de bestaande organisatie en bepaal wat je te doen staat. Zo blijf je werken vanuit 'beter' en zoek je naar mogelijkheden in plaats van je te laten leiden door onmogelijkheden.

Je weet dat je een goed systeem van processen en structuren hebt opgezet wanneer het voldoet aan vier criteria:

1. Het systeem gaat helpen bij het realiseren van onze belangrijkste doelen: 'Beter en Kleiner'
2. Het systeem stelt mensen in staat zich van hun beste kant te laten zien
3. Het systeem werkt onafhankelijk van de leider/leiding
4. Het systeem wordt gebruikt ook na het vertrek van de manager/leider.

Talent

De misschien wel belangrijkste factor voor het realiseren van 'Beter en Kleiner' is het gebruik van het aanwezige talent van medewerkers.

Doe een beroep op talent, daag talent uit.

Om dit voor elkaar te krijgen, helpt het om medewerkers te laten nadenken over de bijdrage die zij willen leveren: 'Wat is het, dat ik vanuit mijn functie en vanuit mijn talent en passie kan bijdragen aan de doelen van het team?'

Hoe scherper je met elkaar deze bijdragen weet te formuleren, hoe sterker de individuele bijdragen worden.

In de realisatie van 'Beter en Kleiner' is er sprake van drie uitdagingen.

De eerste uitdaging is de politiek. Wanneer afdelingen en organisaties nadenken over 'beter' kunnen er activiteiten geschrapt worden. De dienstverlening wordt beter, maar zal in veel gevallen ook meer focus hebben. En wat buiten de focus valt, vervalt. Het is de vraag hoe dat valt bij bestuurders en de politiek, die natuurlijk willen dat hun verkiezingsbeloften, stokpaardjes en politieke kleuren ingevuld worden.

Wanneer er echter niet in activiteiten geschrapt wordt, dan zal de druk verlegd worden naar personeel en de salariskosten. Dan ben je als overheid jezelf aan het uithollen. Dan wordt het meer doen met minder mensen en dat houdt je niet lang vol. Overheidsmanagers moeten deze dialoog met de bestuurders vanuit kracht durven voeren. Anders blijf je voortdurend in een spagaat.

De tweede belangrijke uitdaging is: 'Als wij het niet doen, wie dan wel?'

Er zijn drie mogelijke antwoorden die klanten van overheidsteams hier kunnen geven. Drie antwoorden die alle drie een interessante dimensie hebben.

1. *'We doen het gewoon zelf'.*

Toen gemeenten stopten met het ophalen van grof vuil, brachten mensen het 'gewoon' zelf weg. Belangrijk is dan dat je de klant in staat stelt op een juiste werkmanier het werk zelf te doen. Het grof vuil moest wel ergens makkelijk ingeleverd kunnen worden. HR-afdelingen kunnen managers van afnemende afdelingen leren een aantal HR-taken zelf te doen en vaak nog beter ook, omdat zij dichter op het werkveld zitten.

2. *'We vragen iemand anders het te doen'.*

Door het uitbesteden van de catering en de schoonmaak brengen we het aantal ambtenaren terug. Dit kan een risicovolle aanpak zijn, omdat het leidt tot ogenschijnlijk 'kleiner'. Deze operatie heeft alleen nut wanneer de kosten ook daadwerkelijk en aantoonbaar omlaag gaan. Anders is het een operatie 'voor de Bühne'. Het lagere aantal staat leuk, maar is een illusie die geen recht doet aan de werkelijkheid.

3. *'We doen het gewoon niet meer'.*

Ogenschijnlijk interessante managementrapportages of beleidsrapporten, we laten het gewoon achterwege. Wanneer dit het antwoord is, is dat een pijnlijke constatering. Jullie hebben jarenlang diensten verleend die de klant blijkt te kunnen missen. Dat zal in de meeste gevallen veel geld gekost hebben over de jaren heen. Als na verloop van tijd blijkt dat de klant jullie dienst toch niet kan missen, dan zijn er nog altijd de 2 bovengenoemde opties of wellicht een nu nog onbekende/innovatieve vierde. De klant meldt zich weer met de vraag of jullie alsnog kunnen helpen. Samen met de klant bekijk je dan kritisch wat jullie te doen staat.

De derde uitdaging is die van de werkdruk

In veel organisaties, ook bij de overheid, betekent een toenemende werkdruk vaak dat de 'toppresteerders' gevraagd wordt er nog een schepje bovenop te doen. 'We moeten terug in middelen en mogelijkheden, dus kun je er nog een tandje bijzetten?' En zo hol je ook hier het systeem van binnen uit door middel van burnout, desillusie en een afnemende creativiteit en betrokkenheid van medewerkers. Juist van die medewerkers die je juist zo nodig hebt.

Onderzoek van FranklinCovey toont aan dat:

- Slechts 9% van de medewerkers zich echt betrokken bij en aangetrokken voelt tot de doelen van de organisatie
- Slechts 22% vindt dat er een duidelijk verband zit tussen hun werk en de doelen van de organisatie
- Zij 23% van hun tijd spenderen aan taken die dringend maar onbelangrijk zijn
- Zij 17% van hun tijd spenderen aan contraproductieve activiteiten (politieke spelletjes, roddels en dergelijke).

Een traject 'Beter en Kleiner' is het moment om te zaak te resetten op die zaken die er echt toe doen.

Dat vraagt dat er goed wordt nagedacht en wordt gesproken over de volgende vragen:

1. Wat moeten we binnen het team *doen* om onze klanten te helpen hun belangrijkste doelen te realiseren?
2. Waar moeten we mee *stoppen*, omdat blijkt dat het niet bijdraagt aan de belangrijkste doelen van onze klanten?
3. Hoe moeten wij ons *organiseren* om met minder middelen en mogelijkheden 'Beter en Kleiner' voor elkaar te krijgen?

Voor iedere ambtenaar betekent dit dat zij niet zomaar een dag naar hun werk kunnen gaan, maar dat zij iedere dag zichzelf de vraag moeten stellen: 'Wat ga ik vandaag bijdragen aan het realiseren van de doelen van mijn klanten?'

Tot slot

Het bovenstaande proces is in de praktijk veel lastiger dan het op papier lijkt. Het vraagt veel dialoog, denkwerk, creativiteit en vooral lef:

- Lef om anders te denken
- Lef om nee te zeggen
- Lef om onplezierige mededelingen niet uit de weg te gaan
- Lef om weerstand te bieden aan politieke onmogelijke eisen
- Lef om 'Beter en Kleiner' echt te willen realiseren.

Het eindeloos rondpompen van werk is geen oplossing. Het eindeloos rondpompen van mensen is zelfs mensonterend.

Een overheid die bewust wil werken aan 'Beter en Kleiner' vraagt een samenwerking tussen alle stakeholders. Iedere stakeholder, elk topmanagement, elke vakbond, elke belangengroep, elke ondernemingsraad enzovoort heeft hier bijna een vetorecht en kan een stok steken tussen de spaken van 'Beter en Kleiner'. Een betere en kleinere overheid vraagt dat alle stakeholders hierin hun verantwoording **WILLEN** en **DURVEN** nemen.

Jan Kuipers

Directeur FranklinCovey

Telefoonnummer: 033 4530627

Mobiel : 06 55 764 666

j.kuipers@franklincovey.nl