

HANDBOEK
GEMEENTE

HOUD
HET
SIMPEL

Joost Parren

Inhoud

Waarom dit boek	4
Hoofdstuk 1 Van kat in de zak naar waardevol cadeau.....	15
Hoofdstuk 2: Ken jezelf	25
2.1 Het geraamte van de gemeente	26
2.2 Het zelfreinigende vermogen van het geraamte	29
Uitstapje: Verschil doet leven	34
Hoofdstuk 3: De organen van de gemeente	46
3.1 Rollen en posities.....	47
3.2 Bestuurlijke rollen en posities.....	49
3.3 Strategische ambtelijke rollen en posities	54
3.4 Tactische ambtelijke rollen en posities	60
3.5 Operationele ambtelijke rollen en posities.....	64
3.6 Ambtelijke beheerrollen en posities	67
4 Structuur en verantwoording	75
4.1 De structuur als oplossing.....	77
4.2 De eenzijdige kijk op rechtmatigheid.....	79
4.3 Een onjuist argument.....	81
4.4 De gemeente die verantwoordelijkheid neemt	82
4.5 De kracht van de eenvoud	83
5 Structuur en het drie-lijnsmodel.....	87
6 Structuur en risicomanagement	88
6.1 De juiste rol van risicomanagement	89

7 Structuur en automatisering.....	91
HANDREIKING BEHEERORGANISATIE.....	94
STEP 1 – RUST BRENGEN	98
STEP 2 – INVENTARISEREN	102
STEP 3 – CONTROLEREN EN BEHEREN	106
STEP 4 - HARMONISEREN	110
STEP 5 – TIMING CREËREN	115
BONUS	117
HANDREIKING VERANTWOORDING & STRATEGIE	118
Introductie Rechtmatigheid	119
Hoofdstuk 1 Uitvoeringsplan Rechtmatigheid.....	125
Hoofdstuk 2. Van Visie naar Strategie.....	136
Hoofdstuk 3 De financiële rechtmatigheid	154
Hoofdstuk 4. De juridische rechtmatigheid	163
Hoofdstuk 5. Het In Control Statement	177
Handreiking Fiscale Rechtmatigheid.....	195
Praktische aanpak Fiscale Rechtmatigheid	196

Waarom dit boek

Bibliotheken puilen uit van boeken over organisatievormen, organisatiestructurering en managementstijlen. Het lezen ervan vraagt meerdere mensenlevens, laat staan dat het je lukt om alle inzichten toe te passen in jouw organisatie. Waarom dan toch nog een boek?

Simpel: de meeste boeken over managementstijlen en organisatiestructurering richten zich op de manier waarop we organisaties en medewerkers aansturen. Maar de groeiende complexiteit van dit 'aansturingsvraagstuk' bij gemeenten maakt het steeds moeilijker om door de bomen het bos nog te zien. Daarom moeten we terug naar de eenvoud.

We raken verstrikt in details en verliezen daarbij uit het oog dat er bepaalde wetmatigheden zijn die de structuur van een organisatie bepalen. En dat is zonde. Want juist deze wetmatigheden staan garant voor een aansturing die (wel) werkt, een besparing van tijd en energie én minder kosten.

*“Life is really simple,
but we insist on making it complicated.”*

– Confucius

Vergelijk het voorgaande met het bouwen van een huis. Iedereen weet (intuïtief) dat de structuur van een huis aan drie wetmatigheden voldoet:

Wetmatigheid 1: De structuur van een huis heeft een goede fundering nodig.

Wetmatigheid 2: De structuur van een huis heeft dragende muren nodig.

Wetmatigheid 3: De structuur van een huis heeft een dak nodig.

Ontbreekt één van deze drie wetmatigheden, dan stort het huis – vroeg of laat – in.

Bij het bouwen van een huis, kom je bijzonder weinig mensen tegen die bovenstaande zullen tegenspreken. Gaat het over organisaties, dan is het ineens een ander verhaal. Daar houden we ons meestal niet bezig met deze basale wetmatigheden. Ook al weten we dat het dak lekt, muren scheuren vertonen of dat de fundering rot is: we blijven brandjes blussen, symptomen bestrijden en zoeken naar oplossingen in de vorm van een nieuwe manier van aansturing.

Dat maakt dat we vooral druk zijn met het decoreren van de verschillende kamers in het huis en het plaatsen van tussenmuurtjes in ruil voor dat heerlijke gevoel van controle. En ja, daarmee *lijkt* het alsof we goed bezig

zijn. Maar als in de kern de wetmatigheden niet zijn ingevuld – en de structuur ontbreekt – in jouw organisatie, dan stort vroeg of laat de boel als een kaartenhuis in elkaar.

"Voetbal is simpel.
Simpel voetballen, blijkt vaak het moeilijkste wat er is."

–Johan Cruijff

Werkt de huidige structuur bij de gemeentelijke organisatie dan niet meer?

Op deze plek kan ik een betoog schrijven over 'waarom' de huidige structuur van de gemeentelijke organisatie niet meer functioneert. Ik zou een greep van de argumenten kunnen aanvoeren uit het enorme aanbod:

- Toenemende uitvoeringstaken die gemeenten opgelegd krijgen door de Rijksoverheid
- Toenemende regeldruk, ook vanuit Europa
- Gebrek aan gekwalificeerd personeel
- Gebrek aan middelen
- Een historisch laag vertrouwen van de burger in de overheid
- En ga zo maar door.

Moeiteloos zou jij als lezer waarschijnlijk het bovenstaande rijtje uitbreiden. En eenmaal op die trein gestapt, went het idee al snel dat de huidige structuur dus inderdaad niet meer werkt. Het logische gevolg is dat we roepen om ofwel een nieuwe structuur, of om een nieuwe manier van aansturing, omdat de problemen van deze tijd daar nu eenmaal om vragen. *Ja toch?*

Ik verzet me echter fel tegen dit idee. De opgesomde 'argumenten' zijn aan de ene kant niets meer dan een lijst van 'symptomen' en aan de andere kant een opsomming van 'feiten' die onafhankelijk zijn – van welke structuur dan ook. Om werkelijk antwoord te

geven op de vraag waarom de gemeentelijke organisatiestructuur wel of niet meer functioneert, is het niet zoeken naar het juiste antwoord, maar naar het juiste probleem.

Dat probleem is níet dat de huidige structuur van een gemeentelijke organisatie niet meer voldoet aan de eisen van deze tijd. Het probleem is dat we in de afgelopen 25 jaar het huis bleven uitbouwen en het klein én groot onderhoud lieten versloffen.

Terwijl we het huis voorzagen van nieuwe tussenmuurtjes, veegden we hooguit nog de stoep aan, werden kamers gestofzuigd en de dakgoten schoongemaakt. Voor meer ontbrak simpelweg de tijd, want we moesten door, door en door. Maar ondertussen is de serre aangebouwd zonder fundering, zitten er scheuren in de dragende muren en zijn er zoveel kamers dat niemand meer weet wie waar zit. Tot overmaat van ramp lekt het dak ook nog!

Kunnen we de handdoek dan maar beter gelijk in de ring gooien? *Absoluut niet*. Omdat we het klein en groot onderhoud lieten versloffen, raakte de structuur in verval. Maar het grote voordeel is dat – hoe gebrekkig soms ook – er een structuur is bij gemeenten. Er is een fundering, er zijn dragende muren en er is een dak. Het is alleen zaak om nu de scheuren en de gaten te repareren volgens de wetmatigheden van een juist ingerichte structuur.

Kunnen we van een vervallen huis weer een prachtige villa maken? Ja dat kan. Maar dan is nu wel de tijd van 'pappen en nathouden' voorbij!

Voor eens en altijd

De afgelopen twintig jaar analyseerde ik in mijn werk tientallen gemeenten. Zonder uitzondering hoor ik, tot op de dag van vandaag, twee hartenkreten:

1. We willen de basis op orde brengen.
2. We willen betere stuur- en managementinformatie.

Om dit in te vullen grijpen gemeenten bijna altijd naar dezelfde instrumenten als oplossing. De heilige graal lijkt te zitten in:

1. Weer een cosmetische verandering van organisatiestructuur (het beroemde 'harkje').
2. Weer een nieuwe managementstijl voor aansturing.
3. Nog een keer de processen aanpakken en beschrijven.
4. Een nog verdergaande automatisering.
5. Weer een nieuw dashboard om (bestaande) informatie te presenteren.
6.

Maar na twintig jaar dezelfde hartenkreten en een heilige graal die toch niet zo heilig blijkt te zijn, kan de conclusie niet anders zijn dan: deze instrumenten helpen niet. Ze creëren hooguit een kortstondige opleving, maar nooit de definitieve oplossing.

*“Telkens hetzelfde doen en steeds een andere uitkomst
verwachten, is de definitie van waanzin.”*

–Albert Einstein

Kenmerkend is dat symptoomoplossingen gericht zijn op het sturen en optimaliseren van de bedrijfsvoering. Dat lijkt logisch, maar gaat volstrekt voorbij aan de wetmatigheden van de structuur van een juiste inrichting. Dat is ook precies de reden waarom het antwoord op de hartenkreten uitblijft. Het probleem is namelijk geen aansturingsvraagstuk, maar een structuurvraagstuk.

Laten we daarom teruggaan naar de basis en de complexiteit uitzwaaien. Met dit boek en de praktische handreikingen heb jij goud in handen. Het brengt een versimpeling van de huidige complexiteit waarmee voor eens en altijd de basis op orde komt in jouw gemeente – en dan nu echt – zónder dat je halsbrekende toeren uithaalt. *Simpel dus.*

Hoe herken jij of de structuur in jouw gemeente aandacht nodig heeft?

1. Jullie starten al sinds jaar en dag het ene verbetertraject na het andere.
Maar nog altijd is 'de basis' niet op orde.
2. Je organisatie heeft nog steeds een nijpende behoefte aan betere management- en stuurinformatie.

Wat maakt 'Houd het simpel' anders?
Veel managementboeken zijn gericht op het sturen en optimaliseren van de bedrijfsvoering. Dat lijkt logisch.

Alleen... Dat is slechts een symptoomoplossingen. We verliezen daarbij volledig uit het oog dat er bepaalde wetmatigheden zijn die de inrichting van een organisatie bepalen. En juist dáár ligt het goud.

In het boek 'Houd het simpel' lees je uitgebreid over deze wetmatigheden en maken we deze toepasbaar voor elke gemeente. Zónder daarbij het unieke karakter van jouw gemeente uit het oog te verliezen.

Joost Parren (oprichter van Step in Control) houdt zich al meer dan 20 jaar bezig met verantwoordingsvraagstukken. "Houd het Simpel" is hét handboek voor gemeenten om de bedrijfsvoering te versterken en te verantwoorden dat de gemeente - De JUISTE dingen, JUIST doet!-



HOUD HET SIMPEL

Nu slechts € 19,99 inclusief verzendkosten



**IK WIL DIT
BOEK**