



DISRUPTIE IS DE NIEUWE BALANS

Nog niet eerder hebben de verschillende wet- en regelgevingen in Nederland de manier waarop de overheid omgaat met informatie en digitale dienstverlening zo getransformeerd. Ze zijn bedoeld om de burger een betere informatiepositie te geven en het zaken doen met de overheid makkelijker te maken. En daarbij diezelfde overheid een niet al te grote invloed te geven op ons persoonlijk doen en laten.

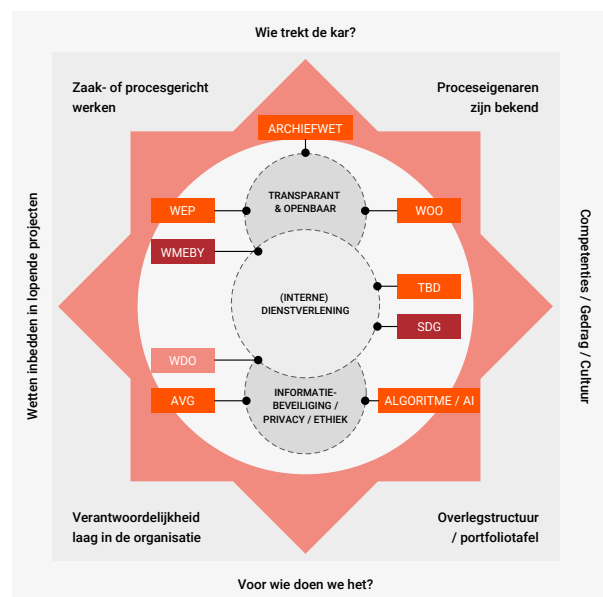
Met de intenties is dus niks mis. Wat ons als goedbedoelende gemeenten wél als een molensteen om de nek hangt, is de veelheid aan regels. De complexiteit, onduidelijkheid en tegenstrijdigheden tussen verschillende wetten. En natuurlijk de uitvoerbaarheid, die nogal eens te wensen overlaat.

Bovendien: we hebben het al zo druk. Er is intern zelden capaciteit genoeg voor die plotseling opduikende implementaties. Dus tuigen we elk half jaar weer in grote haast een nieuw programma of project op, huren een programmamanager in en starten een nieuwe bewustwordingscampagne. Alles om maar op tijd klaar te zijn voor de voorgenomen ingangsdatum van de eerstvolgende wet. Die nog meestal drie of vier keer verschuift ook. En onze arme collega's, die rollen willen beheren of beleid willen maken om schooluitval te voorkomen, die bedelven we onder weer een nieuwe regel, tool, of 'houding en gedrag'. Met grote regelmoetheid tot gevolg.

Kan het ook anders? Hoe kunnen we zorgen dat we als organisatie zodanig in balans zijn dat nieuwe ontwikkelingen niet als disruptief worden ervaren, maar juist als versterking van onze ambities?

Toch eerst een stukje complexiteit

Als we kijken naar het overgrote deel van de generieke informatiewetgeving (waarbij we dus de wetten op de verschillende vakdomeinen even uitsluiten, ook al zitten ook daar natuurlijk informatie-aspecten aan), dan zien we dat ze zich grofweg laten plotten op de thema's 'Transparantie en openbaarheid', 'Dienstverlening' (extern én intern) en 'Informatieveiligheid, privacy en ethiek'. Dat ziet er dan zó uit:



Figuur 1. Disruptie Matrix - zie pagina 4

Hoe absorberen we al die wetten in onze organisatie, zonder enorme disruptieve effecten, maar ook zonder grote juridische gevolgen of politieke risico's?

Wij denken dat het zinvol is om een onderscheid te maken tussen 'wat moet je hebben?' en 'wat moet je doen?' Aan de ene kant is een aantal structurele elementen van belang – het rode vierkant. Tegelijkertijd is duidelijk dat je met structuur maar een klein eindje komt. Medewerkers moeten zich ondersteund voelen, weten wat ze doen (en voor wie!) en nieuwe wetgeving niet ervaren als wéér iets nieuws. Nieuwe wetgeving vloeit simpelweg voort uit de dagelijkse taak om niet alleen te zorgen voor paspoorten, fietspaden of regionaal energiebeleid, maar ook voor het continu verbeteren van eigen werkprocessen. Dan en alleen dan wordt een nieuwe wet een kans in plaats van een keurslijf.

“Nieuwe wetgeving vloeit simpelweg voort uit de dagelijkse taak om niet alleen te zorgen voor paspoorten, fietspaden of regionaal energiebeleid, maar ook voor het continu verbeteren van eigen werkprocessen”

Wat moet je hebben?

Eerst over de structuur. De bouwstenen die wij als essentieel beschouwen, hebben te maken met bedrijfsvoering. Het gaat dan met name over procesgericht en portfoliogericht werken. Onze belangrijkste adviezen zijn:

- 1. Procesgericht werken.** Zorg dat je je bedrijfsvoering zaak- of procesgericht inricht: informatie en documenten worden gekoppeld aan zaken of processen binnen de organisatie. Daardoor kan informatie makkelijker worden teruggevonden en is het openbaar maken al geborgd in het proces.
- 2. Proceseigenaar.** Wijs voor elk proces een proceseigenaar aan: proceseigenaren hebben de verantwoordelijkheid om de implementatie van de informatiewetten binnen hun specifieke domein te coördineren en te monitoren.

Zij fungeren ook als schakel tussen verschillende afdelingen. En er wordt een duidelijke verantwoordelijkheidsstructuur gecreëerd waardoor de implementatie van wetgeving effectiever kan verlopen.

- 3. Verantwoordelijkheid.** Leg de verantwoordelijkheid voor werkprocessen laag in de organisatie: alle medewerkers moeten zich bewust zijn van hun rol in het waarborgen van transparantie en openbaarheid. Het delegeren van verantwoordelijkheid motiveert medewerkers om proactief bij te dragen aan de implementatie van deze wetten en draagt bij aan een cultuur van openheid en vertrouwen.



- 4. Portfoliotafel.** Zorg voor een overlegstructuur en een portfolio-aanpak: zorg dat de implementatie in samenhang met andere lopende en geplande projecten wordt opgepakt. Dat biedt de mogelijkheid om knelpunten te identificeren, prioriteiten te stellen en de voortgang van de projecten in samenhang te bewaken. Het is belangrijk dat de overlegstructuur multidisciplinair is, waarbij vertegenwoordigers van verschillende afdelingen en niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) betrokken zijn. Dit zorgt voor een geïntegreerde aanpak en een breed draagvlak binnen de organisatie.

Wat moet je doen?

Er zijn dus vier elementen die je als organisatie moet hebben ingericht. Maar dat is niet voldoende: hoe mensen werken is minstens zo belangrijk. Structuur zonder cultuur is nooit effectief.

- 1. Wie trekt de kar?** Wij zien in vrijwel alle gemeenten waar we als programmamanager, projectleider of adviseur komen, dat nieuwe wetten bijna als 'bij toeval' worden opgepikt en, veel later, opgepakt. In veel gevallen heeft bijvoorbeeld Juridische Zaken een wet in een vroeg stadium al in beeld, maar overziet alle bedrijfsvoeringsaspecten niet of komt vooral desinteresse tegen in de rest van de organisatie wanneer ze proberen de boel in beweging te krijgen.

Informatiewetten hebben natuurlijk een grote informatiecomponent, maar ook een belangrijke impact op beleid, processen, techniek en, niet te vergeten, houding en gedrag – denk maar aan de Wet open overheid. Dat betekent dat er meestal geen eenduidige kartrekker kan worden aangewezen. Dit geldt ook voor de Wmebv, waarvan wij zien dat gemeenten dit oppakken bij verschillende afdelingen: ICT, Informatiebeheer, Dienstverlening, Gemeentewinkel, etc.

Om in een vroeg stadium actie te ondernemen en te zorgen voor een soepele integratie in de lopende werkprocessen is eigenaarschap heel belangrijk. Wie neemt de verantwoordelijkheid en kijkt over muurtjes heen? Wie heeft overtuigingskracht en doorzettingsmacht ook buiten het eigen domein?

- 2. Competenties en vaardigheden van medewerkers**

Voor de uitvoering van de informatiewetten zijn verder ontwikkelde vaardigheden en competenties nodig. Bekwaam je medewerkers en bestuurders voor de toekomst. De basiscompetenties als neutraliteit, deskundigheid en loyaliteit blijven natuurlijk overeind staan, maar er komen steeds meer competenties bij met een digitaal en analytisch



karakter. Grote hoeveelheden informatie moeten snel en nauwkeurig beoordeeld, verwerkt en geordend worden. Niet iedereen is hiertoe in staat. Zeker voor de nieuwe generatie ambtenaren liggen hier uitdagingen. Een veel voorkomend misverstand is dat zij een stuk digivaardiger zijn dan de 'patatgeneratie' (1970-1985), maar niets is minder waar. NCOD geeft workshops over digitale inclusie waar de digitale vaardigheden van je medewerkers op de proef worden gesteld. We zien daar dat iedere generatie verschillend om gaat met digitalisering. Leid je mensen op en zorg voor maatwerk per taak, maar kijk wel verder dan enkel de afdelingen apart. Hoe kunnen medewerkers elkaar ondersteunen en begeleiden in het werk dat ze doen?

- 3. Voor wie doen we het?**

De focus van veel programmamangement ligt op de inhoudelijke uitvoering van het project. Zo is bij de invoering van de Woo veel aandacht voor de categorieën, maar niet voor het uiteindelijke doel van de wet. De techniek kan ons hierbij helpen, maar dat mag niet als enige de aandacht krijgen. Het gaat om de

informatie die je als overheid beschikbaar wil stellen en de verantwoordelijkheid die je neemt. De ontwikkeling en inzet van techniek wordt nog altijd bepaald door mensen. En daar hoort ook de burger bij. Plaats de burger niet centraal, maar geef aandacht aan de relatie tussen burger en de overheid. Iedere medewerker werkt voor haar inwoners. Dat zal niet altijd direct zijn, maar we zijn er voor onze inwoners en ondernemers.

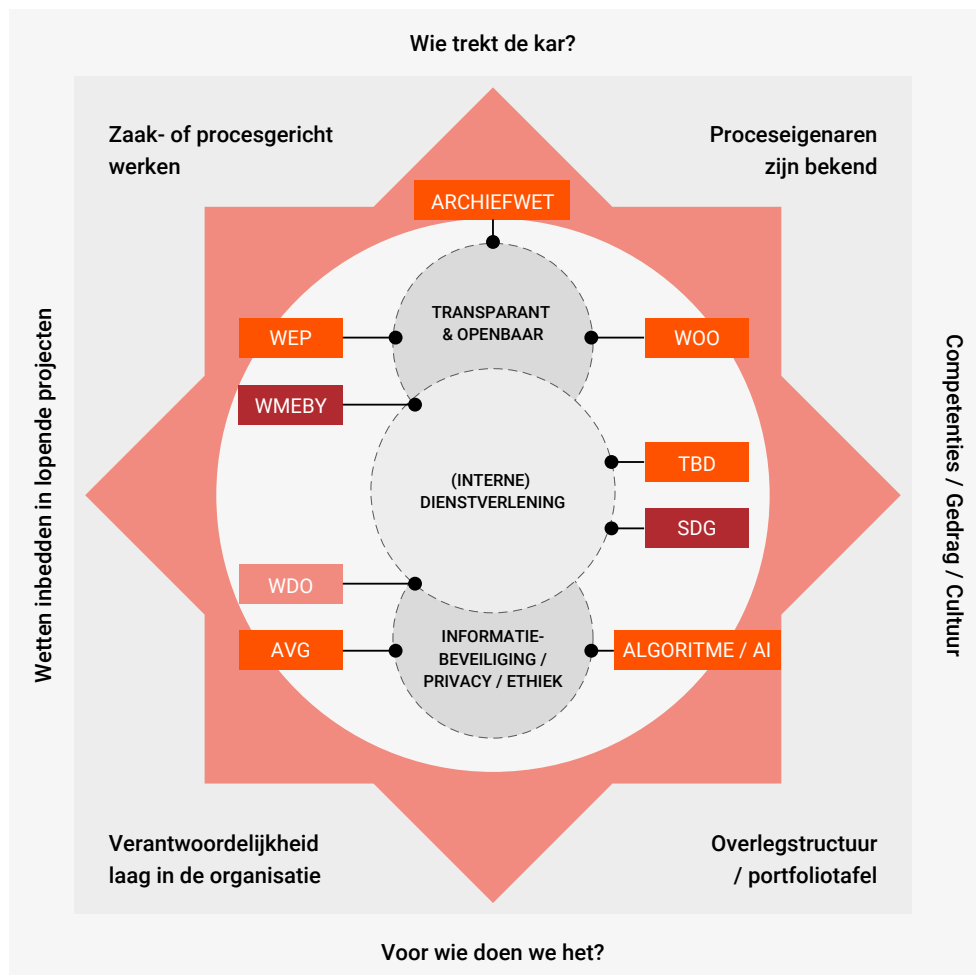
4. Inbedden in lopende en nieuwe projecten

De wetgeving rondom informatie is best op orde met wetten als de Archiefwet, AVG en de Woo. De uitdaging zit vooral in het operationeel maken van deze wetten. De gemeentes moeten voldoen aan de verschillende kaders, maar deze sluiten in de praktijk niet altijd op elkaar aan. Dat kan worden opgelost door in de uitvoering veel meer samen te werken op interdisciplinair niveau. De juristen samen met de consultants, de ICT'ers met de bestuurders. Als je niet kiest voor een integrale aanpak bij de implementatie van nieuwe informatiewetgeving loop je het risico dat het een tijdelijke hype

wordt. Er is korte tijd, vaak gedurende de loop van een project, aandacht voor de nieuwe wet, maar daarna zwakt het weer af. Bed nieuwe wetgeving in, in zowel lopende als nieuwe projecten en maak het onderdeel van de hele organisatie.

Matrix

Bekijk de matrix en ga na hoe deze acht punten in jouw organisatie zijn geïntegreerd. Heb je de juiste balans weten te vinden en waar is nog winst te behalen? Zijn bijvoorbeeld onze verantwoordelijkheden goed belegd zonder dat dit leidt tot bureaucratische hinder, en toch voldoende flexibel om vooruitgang te bevorderen? Een teveel aan regels belemmert onze wendbaarheid, terwijl een tekort aan sturing resulteert in stagnatie. Zijn onze medewerkers competent en vaardig genoeg om verder te kijken dan hun eigen werkzaamheden binnen het domein? Informatiewetgeving stopt immers niet bij de afdelingsgrenzen. Breng de punten van de matrix in samenhang op niveau. Dat helpt om een organisatie te bouwen die in balans is en die in staat is om nieuwe informatiewetten eenvoudiger en effectiever te absorberen.



Meer weten over NCOD?

NCOD helpt organisaties met inzicht krijgen op welk niveau de organisatie zich begeeft en wat er nodig is om verder te komen. Op basis van de matrix heeft NCOD een model ontwikkeld om met dit inzicht daadwerkelijk aan de slag te gaan. NCOD heeft adviseurs met kennis van de verschillende beleidsterreinen beschikbaar om te ondersteunen bij dit proces. Wilt u meer weten? Neem contact met ons op.



Freek Vinken

freekvincken@ncod.nl

06 83 24 21 32



Paul Gelsing

paulgelsing.consultancy@outlook.com

06 23 09 24 21



Feline Gillesen

felinegillessen@ncod.nl

06 23 09 24 21