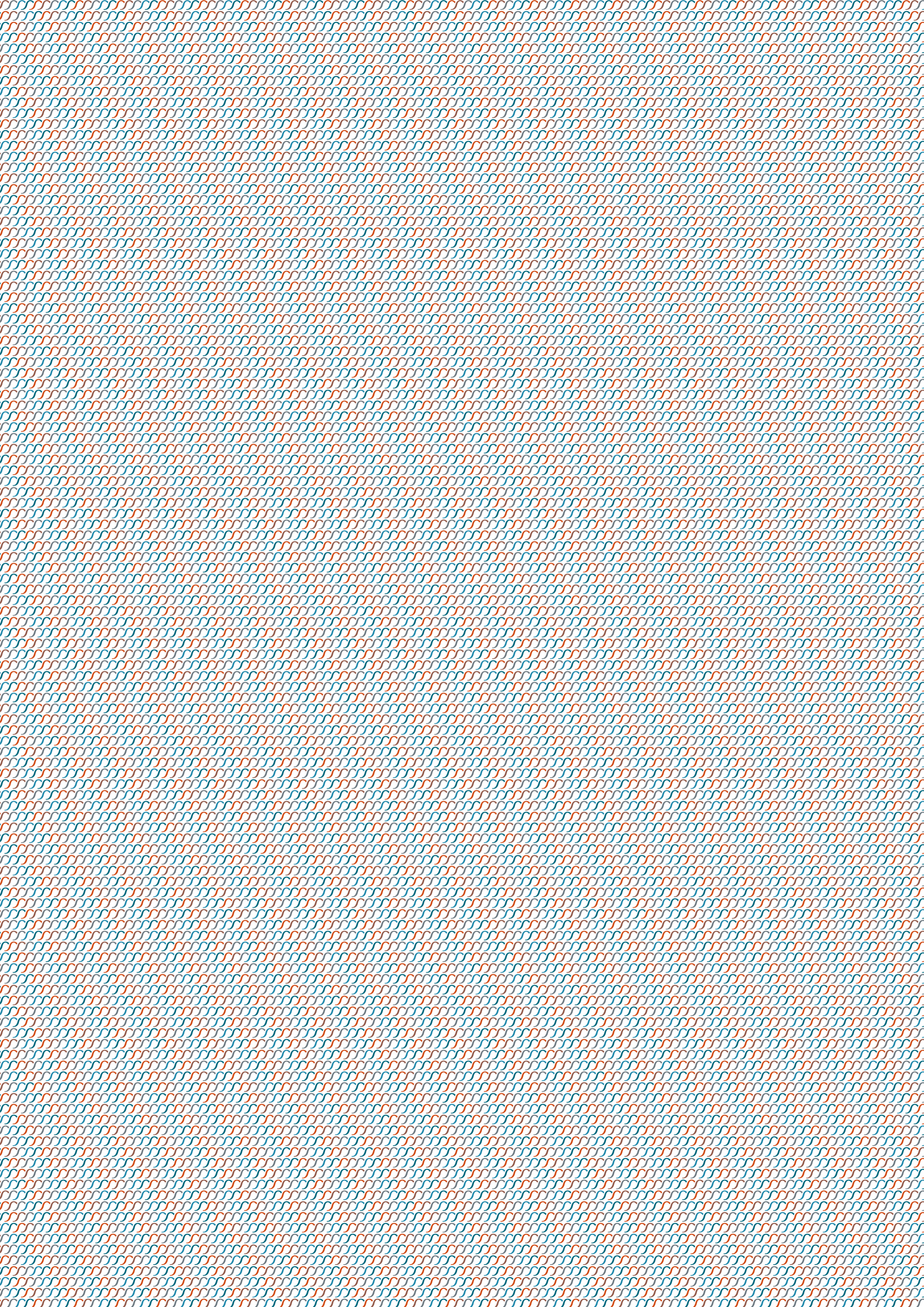




# Common Ground

van buiten naar binnen geredeneerd



# Common Ground van buiten naar binnen geredeneerd

Een steeds grotere stroom aan digitale gegevens, een intensiever gebruik van steeds meer verschillende informatiesystemen en strengere eisen aan het gebruik ervan zorgen ervoor dat onze ICT dreigt vast te lopen. De grote hoeveelheid aan complexe koppelingen die met de stroming aan digitale gegevens gemoeid zijn, maken dat het huidige systeem bovendien weinig flexibel, kwetsbaar en duur is. Met dit besef werd de VNG Taskforce ‘Samen organiseren’ opgezet, die de uiteindelijke toepasselijke naam Common Ground kreeg. Het doel van deze beweging is een “stapsgewijze ontwikkeling naar een nieuwe, toekomstbestendige gemeentelijke ICT-infrastructuur”.

## Onze wereld verandert

Het is van alle tijden en manifesteert zich steeds nadrukkelijker: veranderingen die steeds sneller gaan. Veel ontwikkelingen lijken exponentieel te versnellen en worden grafisch weergegeven in de vorm van de zogenaamde hockeystick. Een wereld ook die steeds dichterbij komt, maar ook in hetgeen altijd al nabij was verandert er veel. De globalisering en maatschappelijke veranderingen zijn vooral mogelijk geworden door toegenomen mobiliteit en technologische ontwikkelingen.

Die technologische vernieuwingen zijn van grote invloed op onze maatschappij en ook op ons als individu. We verleggen onze horizon letterlijk door te reizen, maar ook figuurlijk: kennis en informatie zijn makkelijker toegankelijk. Verschillende culturen komen bij elkaar, informatie is makkelijk deelbaar en binnen handbereik en we kunnen ons met bijna iedereen verbinden. Daarmee verandert de wereld maar ook onze leefwereld.

Op het wereldniveau zien we de laatste decennia grote veranderingen op het gebied van klimaat, (handels)conflicten, vluchtelingenstromen, bevolkingstrek naar de steden, grotere verschillen tussen (kans)arm en (kans)rijk en nieuwe geopolitieke verhoudingen tussen de oude en de nieuwe economieën.

Dichterbij huis verandert de samenleving ook: multicultureliteit, ontkerkelijking en de

individualisering nemen in de westerse wereld overwegend toe. Normen en waarden veranderen hierdoor ook. De mondigheid wordt groter en leidt tot inflatie van gezag, andere (hardere) omgangsvormen en polarisatie. Denk bijvoorbeeld aan het tanende gezag van de politie, de rechter, de docent voor de klas en zelfs van de wetenschap. Tegelijkertijd verbinden we ons via (social) media aan groepen van gelijkgestemden waarmee we ons verbonden voelen. Anderen sluiten we uit.

De technologische ontwikkelingen zijn bepalend voor onze economie. Nadat de groei van onze economieën gedomineerd werden door achtereenvolgens landbouw, handel, productie en dienstverlening, zien we nu dat we gedreven worden door informatie. Organisaties worden steeds meer fluïde en netwerken, platformen en flexibilisering zijn de norm. De ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en hebben een enorme impact op gemeenschappen, industrieën, economieën, maar ook op de individuele leef- en belevingswereld.

## De overheid past zich aan

De rol van de overheid is het dienen van het algemeen belang. Zorgen voor veiligheid en het vaststellen en bewaken van spelregels. In de westerse wereld verschoof de macht door de

eeuwen heen van alleenheersers en de kerk naar het volk. Slavernij verdween, democratie, gelijkheid en zelfbeschikkingsrecht namen toe. De overheid verandert mee met de behoefte van de maatschappij. De samenleving ontwikkelde zich van nachtwakerstaat tot de verzorgingsstaat. Met een grotere veelal bureaucratische overheid en (mede daardoor) uitdijende wet- en regelgeving tot gevolg. Maar de overheid loopt altijd achter op de maatschappelijke ontwikkelingen zeker als de snelheid van die veranderingen steeds verder oploopt. Meer wendbaarheid van de overheid is dus nodig.

De overheid is nog altijd monopolist van bepaalde diensten en van het toepassen van geweld. Dit zogenaamde sociaal contract (het gezag van de overheid over het individu) lijkt steeds minder vanzelfsprekend. De rol van de overheid staat ter discussie. Burgers emanciperen en burgerparticipatie krijgt meer en meer vorm. Inwoners willen ook steeds meer zelf kunnen doen. Waarom moet ik bij de gemeente zijn voor een paspoort of rijbewijs? En waarom is de overheid monopolist en eigenaar van de informatie over mij? Een reactie hierop is die van het zelf-organiseren. Coöperaties, crowdfunding, buurtwachten en de platforms om goederen en diensten te delen zijn daar voorbeelden van.

Burgers zijn niet alleen onderdanen maar ook mondige klanten geworden die een “Bol.com-beleving” verwachten en niets ophebben met de vele overheidsloketten. En daar waar de overheid een rol als dienstverlener heeft verwacht men niets minder dan één “all-service” overheid.

Door het gedachtengoed van het kapitalisme, het liberalisme en de new public management-filosofie deden ook het marktdenken en bedrijfsmatig denken bij de overheid hun intrede. Een overheid als dienstverlener en als regisseur die het speelveld en de spelregels bepaalt en het optreedt als scheidsrechter. Op basis van een aantal waarden, ontwerpprincipes en visie wordt ruimte gegeven voor initiatieven om tot vernieuwing te komen. De uitvoering kwam bij

marktpartijen, of op z'n minst, op afstand. Delen van de energiemarkt, het openbaar vervoer, de telecommunicatie, de gezondheidszorg en de sociale zorg werden geprivatiseerd. De markt deed z'n werk wat leidde tot schaalvergroting, kostenbesparingen, innovatie, maar vaak ook tot winstbejag en het verlies aan zeggenschap.

De rol van de overheid staat dus niet vast en verandert continu. Eisen aan de dienstverlening nemen toe en het sociaal contract staat ter discussie. Maar ook de spanning tussen de behoefte aan zelforganisatie en belemmerende wet- en regelgeving, het toegenomen marktdenken en de kansenongelijkheid leveren spanning op. Dit betekent dat de maatschappelijke discussie over de rol van de overheid doorgaat en we telkens op zoek zijn naar een nieuw evenwicht.

Technologische ontwikkelingen hebben niet alleen via maatschappelijke ontwikkelingen invloed op de overheid, maar ook direct. De communicatiemiddelen veranderen en hebben onder andere invloed op de wijze van communiceren, participeren en dienstverlening. Informatie wordt ook een product. Het gebruik van internet biedt ook de overheid nieuwe mogelijkheden; de ontwikkeling van smart-cities en het internet of things zijn daar voorbeelden van. Dit geldt ook voor technische ontwikkelingen als blockchain, artificial intelligence, machine learning, robotisering (chat bots), het gebruik van algoritmes en van big data. Ze bieden nieuwe mogelijkheden, maar roepen tegelijkertijd veel nieuwe vragen op over veiligheid, betrouwbaarheid en mogelijk misbruik.

Om tijdig en adequaat in te spelen op deze maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderende rol van de overheid dient ook de bedrijfsvoering van de overheid zich aan te passen. Onderdeel daarvan is het informatiedomein en de ICT-ontwikkeling. Doel is een toegankelijke, veilige en betrouwbare dienstverlening aan inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en partners. Verschillende wetten zoals de Wet digitale

overheid, Wet hergebruik overheidsinformatie en de Wet kenbaarheid publiekrechtelijke beperkingen zien hierop. Gegevens dienen op een juiste wijze (veilig en met inachtneming van de privacy) te worden verzameld, vastgelegd, gebruikt en beschikbaar gesteld. De privacyregelgeving (AVG) legt (terecht) beperkingen op in het vastleggen, gebruik en koppelen van data.

#### Opgaven voor de lokale overheid

Gemeenten staan veelal het dichtst bij de burger en worden ook wel de eerste overheid genoemd. Steeds meer taken worden middels decentralisatie van rijk en provincie neergelegd bij de lokale overheid. Gemeenten hebben enige beleids- en handelingsvrijheid bij het uitvoeren van deze zogenaamde wettelijke taken. Deze vrijheid wordt wel beperkt door de uitvoeringsregels en beperkte financiële middelen van het rijk, maar ook door de rechter die de burger beschermt tegen rechtsongelijkheid. Na de transformatie van het sociaal domein komt de volgende grote opgave er aan: de Omgevingswet.

Qua uitvoering van taken zijn de uitdagingen voor gemeenten ook legio. Ondanks het wettelijke takenpakket heeft de gemeenten nog veel te kiezen. Welke taken voeren we naast de wettelijke taken uit? Wat zijn onze ambities en last but not least: doen we de uitvoering zelf of doen we dit met partners? Gemeenten leggen hun (uitvoerings) taken neer bij de zogenaamde verbonden partijen. Dit zijn samenwerkingsverbanden met andere overheden met een eigen rechtspersoonlijkheid. Meest bekende voorbeelden daarvan zijn de veiligheidsregio's, omgevingsdiensten, GGD-en en sociale werkvoorzieningen. Daarnaast zijn er ook nog grote ketenpartners zoals provincies, politie, openbaar ministerie, SVB en UWV, maar ook het onderwijs en de ondernemers, stichtingen en verenigingen waarmee gezamenlijk aan maatschappelijke opgaven wordt gewerkt. Kortom, geen twee gemeentes zijn qua uitvoering gelijk.

Op het terrein van de bedrijfsvoering dient er ook een enorme slag gemaakt te worden. Meer

bedrijfsmatig werken deed z'n intrede. Financiële krapte vraagt om efficiency, maar ook om meer resultaatgerichtheid. Taken worden uitbesteed aan de markt en inkopen en aanbesteding van goederen en diensten professionaliseren. Meer nadruk op de behoefte van de klant en stakeholders, meer integraliteit en minder werken vanuit de vakdisciplines. Uit het bedrijfsleven worden inzichten zoals procesdenken en het optimaliseren van processen door middel van lean ingezet. Publieksvoorlichting ontwikkelt zich van communicatie naar steeds meer transparantie en interactieve participatie.

Door de toename van gemeentelijke taken, de complexiteit van vraagstukken, hogere eisen en krapte op de arbeidsmarkt werden ambtelijke organisaties steeds kwetsbaarder en minder in staat hun opgaven waar te maken. In combinatie met de voordelen van een grotere schaal leidde dit tot meer samenwerking tussen en fusies van gemeenten.

Maatschappelijke opgaven en dienstverlening vragen steeds meer om een integrale aanpak. Voor vraagstukken betekent dit meer van buiten naar binnen te denken. En om voor complexe vragen (maatwerk)oplossingen te bieden dienen verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd te worden. Zaakgericht werken, opgavegericht werken en informatiegericht werken proberen daar de randvoorwaarden voor in te vullen. Het zijn nieuwe wijze van werken en deze vragen om digitaal en communicatief vaardige medewerkers.

Verder praten over dit onderwerp? Of bent u op zoek naar ervaren interim professionals die u kunnen helpen met uw transitie strategie en management? Ga naar onze website en neem geheel vrijblijvend contact met ons op: [www.posg.nl/werkgevers/interim](http://www.posg.nl/werkgevers/interim)



