

'Het gaat alleen nog over reorganisaties'

Nu de overheid krimpt nemen topambtenaren het roer weer helemaal over. Externe adviseurs maken uitsluitend nog een kans als ze speciale kennis inbrengen. WWI-directeur-generaal Mark Frequin: 'Organisatieadviseurs schakelen we nauwelijks meer in. We doen het liever zelf met ons eigen managementteam.'

TEKST MICHELE DE WAARD

De tijd dat externen werden ingehuurd als we extra handjes tekortkwamen is echt voorbij. Ik beweeg man en macht om problemen intern op te lossen,' zegt Marcel Meijs, voorzitter van de Vereniging van Gemeentesecretarissen, zelf actief in Enschede.

'Gemeenten zitten in een spagaat,' legt Meijs uit. De inkomsten vanuit de rijksoverheid worden fors minder. Tegelijkertijd wordt het beroep van burgers op hun gemeente voor zorg, veiligheid en

de arbeidsmarkt groter. 'En deze diensten worden in de toekomst, met magere jaren voor de boeg, alleen maar belangrijker,' zegt Meijs.

Burgers mogen dan ook niet de dupe worden van het feit dat de overheid minder geld te besteden heeft, vinden de gemeenten.

'De dienstverlening moet op peil blijven. Dus worden gemeenten heel creatief,' zegt Meijs namens alle secretarissen van de 418 gemeenten in Nederland. Lokale bestuurders en ambtenaren zijn druk doende de dienstverlening slimmer te organiseren, met andere middelen en andere samenwerkingsconstructies. Want alleen bezuinigen is niet genoeg. 'Bezuinigen, vernieuwen en investeren moesten hand in hand gaan. Externe adviseurs die dit snappen en iets kunnen toevoegen, hebben kansen,' aldus Meijs.

MENENS

Ook op rijksniveau staan de bezuinigingen in het teken van een compacte overheid. Ministeries worden in elkaar geschoven. Taken afgestoten. Een derde van de ambtenaren vreesd voor zijn baan. Management & organisatie lijkt bijna alleen nog over reorganisaties te gaan.

'Het is ditmaal echt menens,' zegt topambtenaar Mark Frequin. Hij is directeur-generaal Wonen, Wijken en Integratie (WWI), geen apart ministerie meer maar ondergebracht bij Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Frequin is een routinier in Den Haag en heeft al behoorlijk wat bezuinigingsrondes meegemaakt.

De hand moet op de knip worden gehouden bij vast én tijdelijk personeel. En het laten instromen van jong talent is minder makkelijk, ook al is dat wel zeer gewenst. Toch gaat het volgens Frequin niet alleen om het krimpen van de organisatie.

Op het gebied van management wordt inventiviteit gevraagd om continuïteit van kennis én beweging te organiseren. 'Het zou dom zijn om de organisatie op slot te zetten. Beweging is zinvoller dan enkel snijden in een organisatie. We moeten investeren in verbetering, in het ontwikkelen en benutten van talent, jong en oud.'

Ambtenaren worden flexibel ingezet. 'Ja, ook ouderen,' zegt Frequin, 'want die blijven langer in dienst omdat vervroegd uittreden er niet meer bij is.'

Is er toename van beleidsdruk door bijvoorbeeld ontwikkelingen op de woningmarkt of door meer aandacht voor krimpgebieden, dan worden medewerkers daarnaar overgeplaatst. Van medewerkers wordt meer flexibiliteit gevraagd. Dat is geen probleem, zegt Frequin, want voor hen betekent het ook nieuwe kansen en mogelijkheden.

Het 'bewegen' van beleid moet volgens Frequin hand in hand gaan met het bewegen van mensen. 'Dat is vernieuwing.' Centraal staat daarbij voor hem hoe iemand, die wordt overgeplaatst, lol in zijn werk houdt en of hij de nieuwe stap kan combineren met een loopbaanperspectief. 'Dat is de uitdaging,' zegt Frequin.

Op deze manier heeft hij zijn directoraat-generaal de laatste jaren teruggebracht van 350 naar 250 medewerkers. Ook zijn mensen overgestapt naar andere functies en waar mogelijk zijn jonge mensen ingestroomd.

DUBBEL SLOT

Op het inhuren van externe adviseurs zit een dubbel slot. Onlangs is de aparte organisatie inburgering, met veel ingehuurde tijdelijke medewerkers, beëindigd. Frequin doet uitsluitend nog een beroep op externe adviseurs als hij heel specifieke kennis nodig heeft, bijvoorbeeld op het gebied van bouw-

techniek. 'Maar organisatieadviseurs schakelen we nauwelijks meer in. We doen het liever zelf met ons eigen managementteam.'

De Algemene Bestuursdienst (ABD) van de overheid heeft ook een eigen interimteam opgericht: een kleine ploeg van zes consultants, ervaren ambtenaren uit eigen huis, die zich op reorganisaties bij ministeries richt.

'Wij voeren grote klussen op eigen kracht door,' zegt Koos van der Steenhoven, directeur van ABD Top Consultants. Een interimteam is druk bezig geweest met de integratie van twee ministeries tot het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

Volgens Van der Steenhoven is er sprake van een 'gezonde correctie'. In het verleden werden al te makkelijk externe adviseurs ingehuurd bij de overheid. Een prijs van 3000 euro per dag was heel gebruikelijk; die prijs is in veel gevallen gehalveerd. En in het verleden werkten externe dienstverleners

gerust twee tot drie jaar aan een opdracht.

'Dat is in een tijd van bezuinigingen niet te verdedigen,'

aldus Van der Steenhoven. De weg naar een slanke overheid (*lean and mean*) is met het kabinet-Rutte serieus ingeslagen, meent hij, al zijn in het verleden reeds flinke slagen gemaakt. 'Vroeger kon een ambtenaar een bepaalde taak tot zijn pensioen doen. Dat bestaat niet meer.'

Momenteel is het de kunst, zegt Van der Steenhoven, de overheid compacter te maken door meer samen te werken met andere organisaties en ambtenaren flexibeler te maken. Dat betekent niet dat externe dienstverleners niet meer gevraagd worden. Op specialistische terreinen zoals informatietechnologie en bouwtechnische berekeningen worden nog wel externen ingeschakeld.

De hevige concurrentiestrijd op de adviesmarkt komt volgens hem de kwaliteit van de prestaties ten goede. Van der Steenhoven: 'Bureaus die onder de maat leveren, hebben op deze krimpmarkt geen positie meer.'

'Ik beweeg man en macht om problemen intern op te lossen'

WINNAAR MANAGEMENT EN ORGANISATIE

1 Hiemstra & De Vries
Meest betrokken medewerkers, beste service, hoogste verantwoordelijkheidszin, beste terugkoppeling

RUNNING UP

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 2 PricewaterhouseCoopers Meest betrouwbaar, beste tarieven | 5 Deloitte |
| 3 BMC Beste doorlooptijden, meest integer | 6 KplusV organisatieadvies |
| 4 Twynstra Gudde | 7 Berenschot |
| | 8 Oranjewoud |
| | 9 Yacht |

LOST CUSTOMERS

28 procent van de respondenten is niet tevreden en ook niet loyaal aan hun dienstverleners. 13 procent van de dienstverleners kampt met nearly lost customers

STERKTES/ZWAKTES

Resultaten, goede kennis, verantwoordelijkheidszin voor oplossingen, betrokkenheid en betrouwbaarheid worden aangewezen als sterktes van de dienstverleners in management en organisatie. Kwaliteit van de voorstellen en tenders en de service zijn een zwakte.

HOOGSTE GUNNINGSFACTOR

Kennis, resultaten en proactiviteit zijn het meest van invloed bij het gunnen van opdrachten. Minder relevant zijn naamsbekendheid, prijs en imago. Verbetering van de service wordt aangewezen als verborgen kans. De kwaliteit wordt minder genoemd maar heeft wel een hoge impact.