

GEMEENTE

Alphen aan den Rijn
STAD IN HET GROENE HART



Afstudeerrapport

Gemeente Alphen aan den Rijn

Versie 5.0



'Excellente dienstverlening...
...begint bij de basis op orde'



Titelpagina

'Excellente dienstverlening... begint bij de basis op orde'

Afstudeerrapport

Versie 5.0

Opgesteld door

Menno van Tol

Plaats van Uitgave

Alphen aan den Rijn/ Utrecht

Uitgevende instantie

Gemeente Alphen aan den Rijn/ Hogeschool Utrecht

Maand en jaar van voltooiing

April 2009

Opdrachtgever

Gemeente Alphen aan den Rijn

Stadhuisplein 1

2405 SH Alphen aan den Rijn

0900-481 11 11

gemeente@alphenaandenrijn.nl

Bedrijfsmentor

Bauke Zoodma

Hoofd bedrijfsbureau directie Bewoners

0172-46 53 10

bzoodma@aadri.nl

Cursus

Hogeschool Utrecht

Afstuderen MER Voltijd

Hoofdfase 3, blok 2 en 3

Student

Menno van Tol (1225490)

menno.vantol@student.hu.nl

Docentbegeleider

Astrid Bolland

Manager publieke sector (MER)

030-258 63 23

astrid.bolland@hu.nl

2^{de} examiner

Rob Eeken

Algemeen manager (MER)

030-2586973

rob.eeken@hu.nl

Voorwoord

Het laatste half jaar van de opleiding HBO Management, Economie en Recht aan de Hogeschool Utrecht heeft in het teken gestaan van een afstudeerperiode. Alle kennis die ik in de afgelopen vier jaar heb opgedaan, is aangewend om in de praktijk toe te passen. De afgelopen 5 maanden heb ik in het kader van mijn opleiding een afstudeeropdracht uitgevoerd bij gemeente Alphen aan den Rijn. De opdracht omvat het aanbrengen van structuur in het aanleveren van managementinformatie voor het Service Center Alphen.

Ik wil via deze weg graag alle medewerkers en deskundigen bedanken die mij hebben geholpen bij het formuleren van een praktisch advies. Het was een uitdaging om een vertaalslag te maken van abstract naar fijn, zodat mijn advies bruikbaar is voor de Alphenese situatie. Hierbij bedank ik in het bijzonder Bauke Zoodsma (bedrijfsmentor), Astrid Bolland (docentbegeleider) en Gert-Jan van der Heiden (bedrijfskundige SCA), die allen zo vriendelijk zijn geweest om mee te denken, tijd voor mij vrij te maken en geduldig met mij te zijn.

Tot slot wil ik alle personen bedanken die belangeloos hun tijd ter beschikking hebben gesteld om ondersteuning te bieden: Hans Kluft, Marco Roelands, Pieter van den Broek, Job van de Bovenkamp, Marcel van Tol, Lex van de Geest en Gurnur Balki.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit rapport.

Alphen aan den Rijn, 27 maart 2009

Menno van Tol



Samenvatting

De afstudeeropdracht is gericht op de ondersteuning vanuit het bedrijfsbureau Bewoners die unitleiders van het Service Center Alphen in staat stelt hun verantwoordelijkheid als integraal manager te kunnen waarmaken. Aandachtsgebieden hierin zijn de huidige, de gewenste situatie en veranderingen die moeten plaatsvinden om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. De volgende hoofdvraag stond gedurende dit project centraal:

“Hoe kan het bedrijfsbureau het SCA als geheel en de drie SCA units afzonderlijk van betrouwbare managementinformatie voorzien, zodat de unitleiders hun functie en de bedrijfsvoering van hun unit efficiënt en effectief kunnen inrichten en hun personeel goed kunnen aansturen?”

Het doel van de afstudeeropdracht is de aanlevering van managementinformatie binnen afdeling SCA goed gestructureerd te laten geschieden. In het onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden: 7 S-model, literatuuronderzoek, diepte-interviews, observaties en expertinterviews.

Huidige situatie

Voor het in kaart brengen van de huidige situatie, is gebruik gemaakt van het 7 S-model. Op basis van deze interne analyse kan geconcludeerd worden dat het bedrijfsbureau en het SCA vooral tekortschieten binnen systems en shared values. De vertaalslag van strategy naar uitvoering blijkt daarmee in de praktijk nog niet te zijn gemaakt. De interne analyse leverde de volgende conclusies op:

- Gebrek aan draagkracht excellente dienstverlening;
- Tekortkoming communicatie invulling instrumenten P&C;
- Hapering continuïteit dienstverlening bedrijfsbureau.

Gewenste situatie

Naar aanleiding van literatuuronderzoek en informatie gewonnen uit interviews met interne en externe deskundigen, kan de gewenste situatie in beeld worden gebracht. Binnen de gewenste situatie vraagt het in kaart brengen van de managementinformatiebehoefte speciale aandacht. Deze staat aan de basis voor het invullen van een vernieuwde managementinformatiestructuur binnen de bestaande planning & control cycli.

Conclusie en aanbevelingen

De vertaalslag van strategy naar uitvoering kan binnen het bedrijfsbureau en het SCA worden gemaakt door het inrichten van een vernieuwde managementinformatiestructuur. Een management dashboard, een draaiboek voor het opleveren van een managementrapportage, het intensiveren van overleg en bilateraal overleg dragen er op korte termijn toe bij, invulling te geven aan deze structuur. In het vervolg zullen behoeften van unitleiders helder gecommuniceerd kunnen worden en is meteen duidelijk welke onderdelen van de bedrijfsvoering aandacht vereisen en welke niet. De communicatie tussen beide partijen rond de invulling van instrumenten binnen de planning & control cycli zal verbeteren en tevens kan een begin worden gemaakt met het vergroten van draagvlak betreffende excellente dienstverlening, waarbij ook het voldoen aan de interne klantbehoefte hoort.

Een vernieuwde managementinformatiestructuur en voldoende personele capaciteit bij het bedrijfsbureau dragen ertoe bij dat het bedrijfsbureau het SCA als geheel en de drie SCA units afzonderlijk van betrouwbare managementinformatie kan voorzien, zodat de unitleiders hun functie en de bedrijfsvoering van hun unit efficiënt en effectief kunnen inrichten en hun personeel goed kunnen aansturen.



Inhoudsopgave

TITELPAGINA.....	2
VOORWOORD.....	3
SAMENVATTING.....	4
INHOUDSOPGAVE.....	5
1. INLEIDING.....	6
1.1 PROBLEEMSTELLING	6
1.2 DOELSTELLING	6
1.3 VRAAGSTELLING	6
1.4 ONDERZOEKSOPZET	7
1.5 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	7
1.6 LEESWIJZER	8
2. HUIDIGE SITUATIE	8
2.1 STRATEGY.....	8
2.2 STRUCTURE	10
2.3 SYSTEMS	11
2.4 STYLE	15
2.5 SKILLS	15
2.6 STAFF	16
2.7 SHARED VALUES.....	16
2.8 CONCLUSIE 7 S-MODEL.....	17
3. GEWENSTE SITUATIE.....	19
3.1 LITERATUUR	19
3.2 INTERNE DESKUNDIGHEID.....	21
3.3 EXTERNE DESKUNDIGHEID.....	22
3.4 CONCLUSIE GEWENSTE SITUATIE	25
4. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	27
4.1 CONCLUSIE	27
4.2 AANBEVELINGEN.....	28
4.3 IMPLEMENTATIE EN EVALUATIE.....	30
BRONVERMELDING	31
BIJLAGEN.....	33
BIJLAGE 1: BEGRIPPENLIJST.....	34
BIJLAGE 2: VRAGENLIJSTEN	35
BIJLAGE 3: THEORETISCH KADER	39
BIJLAGE 4: STAFFTABELLEN	44
BIJLAGE 5: KERNPROBLEMEN HUIDIGE SITUATIE	45
BIJLAGE 6: OVERIGE AANDACHTSPUNTEN	47
BIJLAGE 7: EEN PRAKTISCH ADVIES	48
BIJLAGE 8: DE POEDERBRIEF	52

1. Inleiding

1.1 Probleemstelling

Het bedrijfsbureau Bewoners ondersteunt leidinggevend en bij de planning, de controlecyclus en het verbeteren van de bedrijfsvoering. De missie is om afdelingen en units binnen de directie Bewoners zo te ondersteunen dat zij hun verantwoordelijkheid als integraal manager goed kunnen waarmaken. Hierbij is het kunnen beschikken over goede stuurinformatie zeer belangrijk. Op dit moment is er een gebrek aan die managementinformatie, waardoor leidinggevend grotendeels aangewezen zijn de bedrijfsvoering op hun eigen manier in te vullen. Dit gaat ten koste van de efficiëntie en effectiviteit van het Service Center Alphen (SCA) en daarmee ook van de gehele gemeente. De huidige situatie voldoet op dit moment niet aan de wensen van het bedrijfsbureau Bewoners, het SCA, de directie Bewoners en het College B&W. Binnen het huidige beleid en de huidige strategie van het SCA – excellente dienstverlening¹ – zal invulling moeten worden gegeven aan het vormgeven van managementinformatie en het versoepelen van de bijbehorende werkprocessen.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit project is om de aanlevering van managementinformatie binnen afdeling SCA goed gestructureerd te laten geschieden. De bedrijfsvoering binnen de verschillende units kan daardoor goed worden ingevuld en het personeel kan optimaal worden aangestuurd. Dit om op essentiële punten in de bedrijfsvoering – zoals de personeelbezetting – inzicht te kunnen krijgen in de actuele stand van zaken. Dit houdt rechtstreeks verband met de kwaliteit van de dienstverlening.

Managementinformatie informeert de managers over de stand van zaken bij het realiseren van hun doelen op basis van vooraf bepaalde criteria die daarop van invloed zijn. Om tijdig te kunnen bijsturen en verschillen te verklaren, moet de cijfermatige managementinformatie periodiek geraadpleegd kunnen worden. Het project ligt daarmee geheel in de lijn van de doelstelling voor 2015, excellente dienstverlening. Het advies sluit bovendien aan bij het beleid en de doelstellingen die het bedrijfsbureau Bewoners zich heeft voorgenomen in het werkplan van 2009.

1.3 Vraagstelling

De volgende hoofdvraag loopt als een rode draad door het adviesrapport:

“Hoe kan het bedrijfsbureau het SCA als geheel en de drie SCA units afzonderlijk van betrouwbare managementinformatie voorzien, zodat de unitleiders hun functie en de bedrijfsvoering van hun unit efficiënt en effectief kunnen inrichten en hun personeel goed kunnen aansturen?”

De hoofdvraag is onderverdeeld in een aantal onderzoeksvragen. Deze wordt in de verschillende hoofdstukken van het rapport beantwoord.

Huidige situatie

- In hoeverre voorziet het bedrijfsbureau de verschillende units *gezamenlijk* en *afzonderlijk* van betrouwbare managementinformatie?
- Hoe ziet het proces van managementinformatie er uit?
- Wie zijn de verantwoordelijken en eindverantwoordelijken binnen het proces aanleveren van managementinformatie?

Gewenste situatie

- Welke managementinformatie is vereist voor een goede bedrijfsvoering van de drie units?
- In welke mate wil het SCA overall en haar verschillende units door het bedrijfsbureau worden voorzien van betrouwbare managementinformatie?
- In welke frequentie moet de managementinformatie beschikbaar zijn?
- Hoe hebben de overige directies het proces van managementinformatie ingericht?

¹ Zie bijlage 3: Theoretisch kader

Succesfactoren waaraan de gewenste situatie moet voldoen

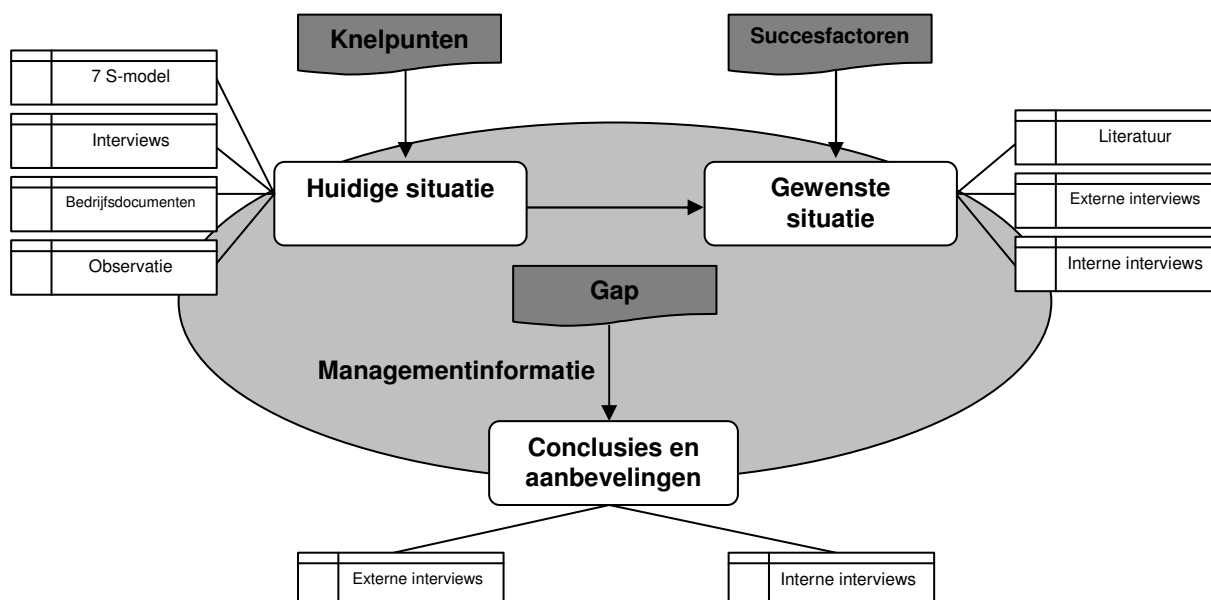
- Wanneer is managementinformatie betrouwbaar?
- Vergelijking met andere organisaties/ gemeenten:
 - Hoe is het proces van managementinformatie binnen gemeente Amersfoort geregeld?
 - Welk advies zouden ASR Verzekeringen en gemeente Rotterdam kunnen geven dat past binnen de mogelijke kaders van de gemeente Alphen aan den Rijn?

Gevolgen voor realisatie gewenste situatie

- Welke organisatorische veranderingen zijn noodzakelijk om van de huidige naar de gewenste situatie te komen?
- Wat betekent dit voor het personeel van het SCA en het bedrijfsbureau?
- Wat is de toepasbaarheid voor de twee afdelingen W&O en W&B binnen directie Bewoners en andere directies?

1.4 Onderzoeksopzet

Schematisch weergegeven ziet de onderzoeksopzet van dit rapport er als volgt uit:



Figuur 1.1: Conceptueel model

1.5 Onderzoeksverantwoording

De geformuleerde vraagstelling en onderzoeksvragen zijn in fases beantwoord volgens de volgende kwalitatieve onderzoeksmethoden:

Huidige situatie

- *7 S-model*.²
Dit model heeft geholpen bij het beschrijven van de huidige situatie. Interviews, bedrijfsdocumenten en observaties zijn waardevol gebleken als informatiebron.
- *Gestructureerde open interviews*.³
Interviews met de vier unitleiders van het SCA en twaalf medewerkers van het bedrijfsbureau hebben gezorgd voor de input voor het beschrijven van het 7 S-model. Deze hebben inzichtelijk gemaakt hoe de ondersteuning vanuit het bedrijfsbureau aan het SCA vanuit ieders optiek verschillend wordt beleefd. In het interview werd gevraagd naar de huidige en gewenste situatie.

² Zie bijlage 3: Theoretisch kader

³ Zie bijlage 2: Vragenlijsten, interview unitleiders en interview medewerkers bedrijfsbureau



- *Bedrijfsdocumenten:*
Werkplannen, managementrapportages en andere documenten hebben geholpen bij het formuleren van feitelijke processen en hebben gediend ter ondersteuning van gedeelde en tegenstrijdige meningen.
- *Gestructureerde en (niet) participerende observatie:*
Deze onderzoeksmethode heeft geholpen de huidige situatie inzichtelijk te krijgen en heeft uitkomsten uit interviews en bedrijfsdocumenten bevestigd.

Gewenste situatie en succesfactoren waaraan de gewenste situatie moet voldoen

- *Literatuur:*⁴
Onderzoek heeft uitgewezen met welke punten rekening moet worden gehouden bij het beschrijven van de gewenste situatie en het inrichten van een managementinformatiestructuur.
- *Expertinterviews met interne en externe deskundigen:*⁵
Een vergelijking met gemeente Amersfoort, andere directies van de gemeente Alphen aan den Rijn en informatie gewonnen uit interviews met twee deskundigen (projectleider Turner en hoofd Procesbeheer en Architectuur ASR Verzekeringen) hebben bijgedragen tot het formuleren van de gewenste situatie en succesfactoren die bij de gewenste situatie als voorwaarde dienen.
- *Diepte-interviews met unitleiders:*⁶
Deze hebben ertoe geleid dat wensen en behoeften van unitleiders zijn meegenomen in het beschrijven van de gewenste situatie.

Gevolgen voor realisatie gewenste situatie

- *Expertinterviews met externe deskundigen:*
De externe deskundigen (projectleider Turner en hoofd Procesbeheer en Architectuur ASR Verzekeringen) hebben bovendien geadviseerd over voorwaarden voor het succesvol kunnen implementeren van een advies.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de huidige situatie aan de hand van het 7 S-model. Binnen dit hoofdstuk is ook de organisatiebeschrijving terug te vinden. In hoofdstuk 3 wordt aan de hand van literatuur, interne en externe deskundigheid de gewenste situatie beschreven. In hoofdstuk 4 staan de conclusie en aanbevelingen.

2. Huidige situatie

Dit hoofdstuk beschrijft de huidige situatie aan de hand van het 7 S-model. Per S wordt voor het project relevante informatie beschreven en geanalyseerd. De conclusie en knelpunten zijn in de laatste paragraaf terug te vinden. De volgende onderzoeksvragen worden in dit hoofdstuk beantwoord:

- In hoeverre voorziet het bedrijfsbureau de verschillende units gezamenlijk en afzonderlijk van betrouwbare managementinformatie?
- Hoe ziet het proces van managementinformatie eruit?
- Wie zijn de verantwoordelijken en eindverantwoordelijken binnen het proces aanleveren van managementinformatie?

2.1 Strategy

Het project wordt uitgevoerd binnen de gemeente Alphen aan den Rijn. Binnen de directie Bewoners verdienen het SCA en het bedrijfsbureau Bewoners speciale aandacht. Ter verduidelijking is voor elke partij een strategisch profiel aangemaakt. Deze verschillende, maar op elkaar aansluitende profielen zijn meegenomen bij het formuleren van een praktisch advies.

⁴ In oa. 75 Managementmodellen, Mulders, Marijn (2007), Management en informatie: de kunst van het kiezen, Leeuwen, O.C. van (1997), Tijdschrift Compact, 1996, Sturen op informatie ken- en stuurgetallen voor P&O, Baarda, P.R. (2003), Tijdschrift Financieel Management, 1991, Tijdschrift Financieel Management, maart/ april 1997, <http://www.docconsult.nl/cgi/url.cgi?dt/5>, http://www.rekenschap.nl/rekenschapnl/media/Pub_Servicenormenindepubliekesector.pdf

⁵ Zie bijlage 2: Vragenlijsten, expertinterview interne controllers en expertinterview externe deskundigen

⁶ Zie bijlage 2: Vragenlijsten, diepte-interview unitleiders

Gemeente Alphen aan den Rijn

De missie van de gemeente Alphen aan den Rijn is het voorzien in allerlei voorzieningen en diensten voor meer dan 70.000 inwoners. Voor de gemeente Alphen aan den Rijn staan vijf basisprincipes⁷ van publieke dienstverlening centraal:

- Toegang dienstverlening via één loket
- Verhoging klanttevredenheid
- Dienstverlening verder digitaliseren
- Administratieve lastendruk voor burgers en bedrijven verminderen
- Allemaal voor Alphen

Alphen aan den Rijn is richting 2018 vooral een woonstad midden in het Groene Hart, op een half uur van de vier grote steden in de Randstad met al hun voorzieningen. Negen programma's helpen Alphen bij het verwezenlijken van haar stadsvisie. Het SCA draagt bij tot het invullen van de volgende drie programma's:

- Programma 3: Zorg en Welzijn
- Programma 7: Economie, Werk en Bijstand
- Programma 9: Dienstverlening

Jaarlijks wordt voor deze programma's en de daaraan gekoppelde deelprogramma's een aantal speerpunten vastgesteld. Naar aanleiding van deze speerpunten formuleert het SCA jaarlijks haar doelstellingen die gerealiseerd dienen te worden.

Directie Bewoners

Zij houdt zich bezig met alle zaken die betrekking hebben op dienstverlening aan burgers, instellingen en bedrijven. De missie is het bevorderen van participatie door deze te faciliteren, te regisseren en door middel van uitvoering van activiteiten, op het sociale domein en in de dienstverlening. De visie van de directie Bewoners kan worden omschreven als 'het organiseren van het samenleven in de stad door de gemeente Alphen aan den Rijn' en sluit daarmee aan bij die van de gehele gemeente. Naast de drie eerder genoemde programma's, schenkt de directie Bewoners aandacht aan Programma 4: Jeugd, Onderwijs, Cultuur en Sport.

Bedrijfsbureau Bewoners

Dit adviesorgaan heeft als missie haar interne klanten zo te ondersteunen dat zij hun verantwoordelijkheid als integraal manager goed kunnen waarmaken. Bedrijfsbureau Bewoners geeft haar afdelingen en units gevraagd en ongevraagd advies op alle denkbare werkteerijnen en is daarmee breed inzetbaar. Het bedrijfsbureau werkt volgens het PIOFAH-concept.⁸ Om de bedrijfsvoering optimaal in te vullen en het personeel te kunnen aansturen, is het voorzien in samenhangende en betrouwbare managementinformatie noodzakelijk. Het bedrijfsbureau heeft zich een aantal voor dit project relevante doelstellingen voor 2009 gesteld, zoals beschreven in het werkplan van het bedrijfsbureau:

- Beschrijven van eigen werkprocessen
- Profileren en doorontwikkelen van specialismen van het bedrijfsbureau
- Goede samenwerkingsafspraken met partners
- Verbeteren van de communicatie met andere ondersteunende afdelingen
- Invulling geven aan ondersteuning SCA

Service Center Alphen

Het Service Center Alphen streeft naar excellente dienstverlening voor de burger in 2015. Om dit te bereiken is het opstellen van jaarlijkse doelstellingen en speerpunten, die voortkomen uit een drietal programma's, van groot belang. Binnen de verschillende units van het SCA wordt gekeken naar de haalbaarheid van die doelen en de veranderingen die excellente dienstverlening op organisatorisch en structureel gebied teweeg brengen. Kenmerkend voor de dienstverlening zijn de begrippen vraaggericht, kwaliteit, beschikbaar en samen.

⁷ In Dissertation Anders Alphens Organiseren, Pelk, Wendy (2008)

⁸ Zie bijlage 1: Begrippenlijst en 3. Theoretisch kader



In het werkplan 2009 stelt het SCA zich een aantal speerpunten ten doel:

- Vraaggericht en klantgericht werken
- Het maken van prestatieafspraken met unitleiders
- Resultaten meetbaar maken
- Samenwerking bevorderen

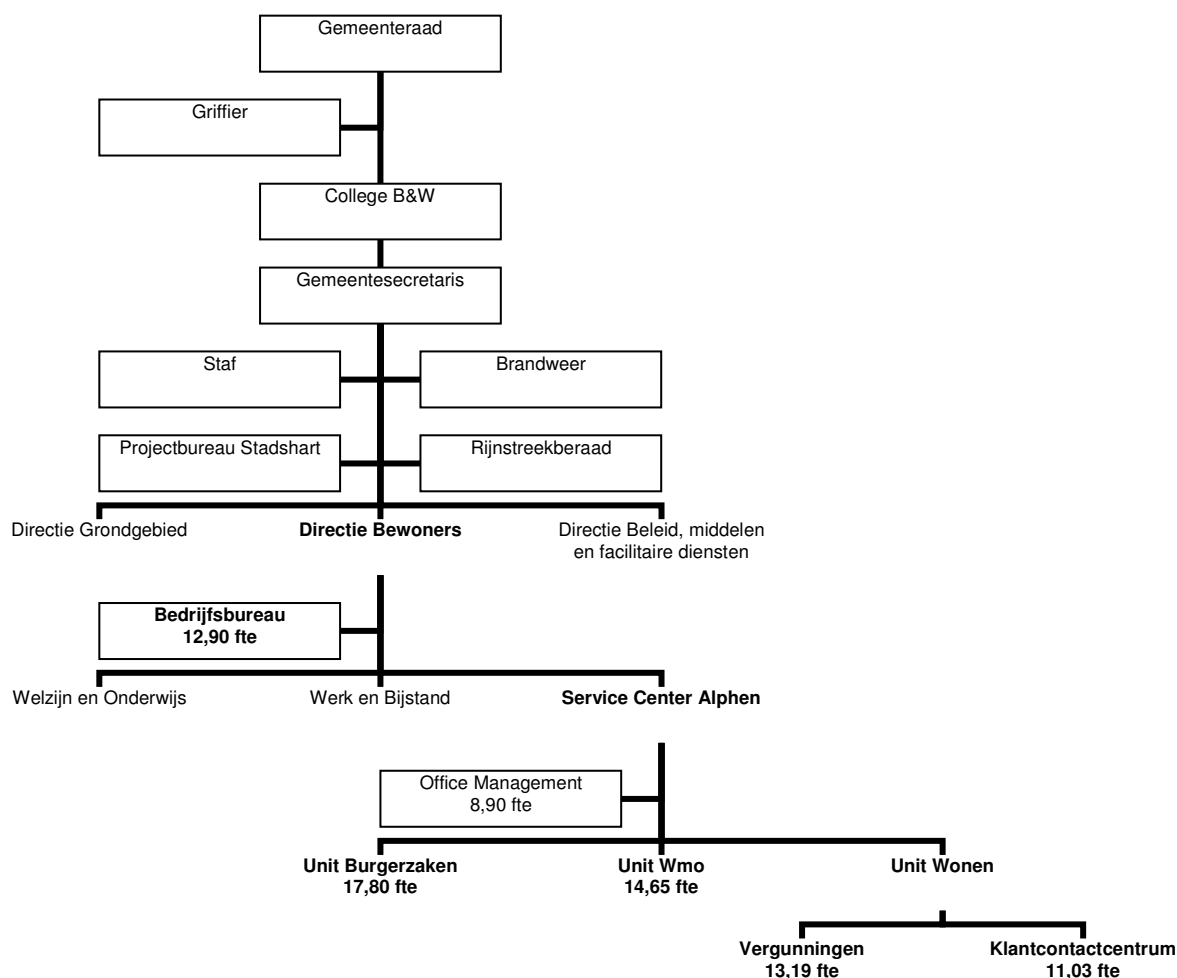
Excellente dienstverlening

Gemeente Alphen aan den Rijn als geheel streeft naar excellente dienstverlening in 2015. Om de gemeente met andere gemeenten te vergelijken en de klanttevredenheid te meten, neemt de gemeente Alphen aan den Rijn jaarlijks deel aan benchmarking publiekszaken⁹. Alphen aan den Rijn scoort goed op haar wachttijden, terugbelverzoeken en totale kranttevredenheid. Tevens maakt gemeente Alphen aan den Rijn gebruik van een kwaliteitshandvest¹⁰ met daarin een aantal servicenormen, waarbij jaarlijks wordt beoordeeld in hoeverre aanscherping van de servicenormen noodzakelijk is. Een aantal servicenormen, zoals e-mailbeantwoording, wordt echter niet gemonitord.

2.2 Structure

Gemeente Alphen aan den Rijn telt ruim 600 medewerkers. Zij zorgt ervoor dat de meer dan 70.000 inwoners van Alphen aan den Rijn van allerlei voorzieningen en diensten gebruik kunnen maken. Alphen aan den Rijn beschikt in totaal over drie directies. Onder iedere directie functioneert een aantal afdelingen. Op hun beurt hangen onder iedere afdeling verschillende units.

Organogram Alphen aan den Rijn



Figuur 2.1: Organogram 2009 gemeente Alphen aan den Rijn

⁹ Zie bijlage 3: Theoretisch kader

¹⁰ Zie bijlage 3: Theoretisch kader

Het SCA bestaat uit drie units. Dit zijn unit Burgerzaken, unit Wmo en unit Wonen. Unit Burgerzaken levert producten en diensten aan burgers. Unit Wmo levert de diensten bijzondere bijstand, het minimabeleid, schuldhulpverlening en het vreemdelingen-loket. Unit Wonen kent feitelijk twee werkterreinen, Vergunningen en het Klantcontactcentrum. Het SCA wordt bedrijfskundig ondersteund door het adviesorgaan bedrijfsbureau Bewoners. Binnen iedere unit worden frontofficemedewerkers bijgestaan door backofficemedewerkers. Ook zijn er binnen de units coördinatoren aangewezen om zorg te dragen voor het aanleveren van managementinformatie en om de unitleider te ondersteunen.

Organisatiestelsel

Gemeente Alphen aan den Rijn is een lijn-staforganisatie. Stafafdelingen zoals het bedrijfsbureau Bewoners bieden ondersteuning aan andere afdelingen en units. Ook is er sprake van hulpdiensten (zoals het Office management), afdelingen die functioneel ondersteuning bieden aan andere afdelingen, maar die er qua gezag niet boven of onder staan. Tevens maakt gemeente Alphen aan den Rijn veelvuldig gebruik van projecten. Medewerkers worden als projectleden opgeleid, worden (tijdelijk) losgemaakt van hun eigen afdeling/ unit en vormen samen met een aantal andere gespecialiseerde medewerkers een projectteam. Projectmatig werken zorgt voor gewogen realistische adviezen en bevordert de samenwerking binnen en tussen afdelingen.

Overlegstructuur¹¹

Binnen de gemeente wordt veel gebruik gemaakt van verschillende vormen van overleg. Op ieder niveau wordt wekelijks en maandelijks overleg gevoerd over uiteenlopende doelen. In onderstaand schema staan de voor dit project relevante overleggen, inclusief de aanwezigen:

Overleg	Aanwezigen	Wekelijks	Maandelijks
Raadsvergadering	Raadsleden, college B&W		X
PHO	Wethouder, directeur, afdelingshoofd(en), uniteider(s)	X	
B&W overleg	Burgemeester, wethouders, gemeentesecretaris, communicatiemedewerker	X	
DT	Gemeentesecretaris, directeurs, stafmedewerker	X	
MT Bewoners	Directeur, controller, afdelingshoofden,	X	
Groot MT Bewoners	Directeur, controller, afdelingshoofden, unitleiders, eventueel programmamanagers en bedrijfskundigen		X
SCA MT	Afdelingshoofd, unitleiders, bedrijfskundige*, eventueel projectleider	X	
Unitoverleg	Medewerkers desbetreffende unit	X	
Werkoverleg	Medewerkers desbetreffende unit		X

*Om te weten wat er onder de verschillende units speelt, neemt een bedrijfskundige deel aan het SCA MT-overleg. De praktijk heeft geleerd dat de aanwezigheid op oproep beter werkt, aangezien niet altijd een beroep gedaan hoeft te worden op de expertise van een bedrijfskundige.

Figuur 2.2: Overleg binnen de gemeente Alphen aan den Rijn

Werkstructurering

Binnen het Service Center Alphen vinden onderling snuffelstages plaats. Deze stages zijn in het leven geroepen om de betrokkenheid bij de afdeling te verhogen. Alle medewerkers hebben daarbij de mogelijkheid om te zien wat hun collega's dagelijks uitvoeren en kunnen in het vervolg interne en/of externe klanten gemakkelijker naar de juiste persoon doorsturen. Op langere termijn liggen deze stages in de lijn van excellente dienstverlening. Medewerkers leren zich flexibel in te zetten en waar nodig elkaars werk binnen clusters over te nemen. Zij worden opgeleid om zowel binnen als buiten de eigen unit piekmomenten op te vangen. Er is sprake van taakvernieuwing en taakverruiming. Het is de gedachte om alle producten, hetzij binnen clusters, uiteindelijk binnen één loket aan te bieden.

2.3 Systems

Planning & control cycli

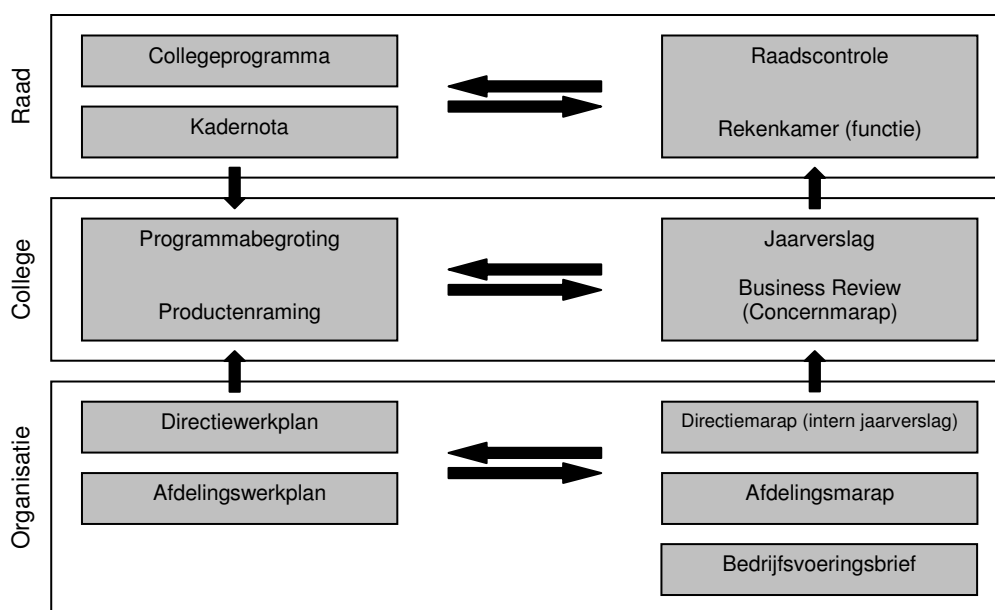
Eens per vier jaar wordt een nieuwe gemeenteraad door de burger gekozen. De gemeenteraad komt met een collegeprogramma dat de behoeften van de burger beschrijft. Dit collegeprogramma wordt uitgewerkt in de programmabegroting, dat geldt als handvest voor de organisatie, organisatiebreed gedragen wordt en de basis vormt voor alle afspraken die gemaakt worden tussen het college en de drie directies.

¹¹ Zoals gebleken uit interviews met unitleiders en medewerkers bedrijfsbureau en gestructureerde en participerende observatie



In de programmabegroting staan negen programma's geformuleerd die over een periode van vier jaar prioriteit behoeven. De programma's zijn onderverdeeld in deelprogramma's. Iedere directie werkt aan de programma's die binnen haar werkterrein vallen.

Voor ieder programma zijn programmamanagers aangesteld, die de eindredactie hiervan in handen hebben. Hoe lager men in de organisatie komt, hoe fijner de deelprogramma's zijn uitgewerkt. Op afdelingsniveau wordt jaarlijks in het werkplan afgesproken met de gemeenteraad hoe aan een aantal deelprogramma's invulling kan worden gegeven. Dit zijn de speerpunten voor dat jaar. Hieraan worden doelstellingen verbonden die dat jaar gerealiseerd dienen te worden en waarover duidelijke afspraken zijn gemaakt. Op basis van deze afspraken worden afdelingshoofden en unitleiders aangestuurd en aangesproken. Eens per vier maanden wordt per afdeling, per directie en voor de organisatie als geheel een managementrapportage ontwikkeld om de voortgang van deze speerpunten en doelstellingen te meten. Daarnaast wordt via de bedrijfsvoeringsbrief de voortgang maandelijks getoetst. Deze wordt maandelijks door de controllers van de directies aangemaakt door managementinformatie vanuit de hele organisatie te bundelen.



Figuur 2.3: Planning & Control Cycli Gemeente Alphen aan den Rijn

Werkwijze bedrijfsbureau Bewoners

Het bedrijfsbureau ondersteunt het SCA bij het opstellen van onderdelen van de programmabegroting, het afdelingswerkplan, de bedrijfsvoeringsbrief en de afdelingsmarap. Verschillende medewerkers van het bedrijfsbureau hebben een aandeel in die ondersteuning en het tot stand komen van het desbetreffende product.

- **Programmabegroting**

Het bedrijfsbureau ondersteunt het SCA, Werk en Bijstand en Welzijn en Onderwijs in het schrijven van stukken voor de programmabegroting. Het afdelingshoofd SCA heeft de taak iets te schrijven over bijvoorbeeld Programma 9: Dienstverlening.

- **Afdelingswerkplan**

Het bedrijfsbureau stelt jaarlijks een afdelingswerkplan op. Deze komt tot stand na een bespreking met de verschillende afdelingshoofden van directie Bewoners. In dit overleg kunnen zij aangeven welke ondersteuning haar onderliggende units in het komende jaar nodig hebben en wat het bedrijfsbureau voor hen kan betekenen. Ook de behoeften van unitleiders worden bij dit proces betrokken, aangezien het bedrijfsbureau ook ondersteuning op unitniveau biedt. Het komt echter jaarlijks voor dat wegens tijdgebrek de behoeften van een afdelingshoofd onvoldoende helder zijn. Hun behoeften worden daardoor niet volledig in het afdelingswerkplan meegenomen. Achtereenvolgens worden bestuurlijke doelen, productiedoelen en managementdoelen geformuleerd en uitgewerkt. Deze zijn duidelijk en meetbaar en moeten in de loop van het jaar worden gerealiseerd.



- **Bedrijfsvoeringsbrief**

De bedrijfsvoeringsbrief toetst de maandelijkse voortgang van de in het afdelingswerkplan beschreven doelstellingen. Deze helpt bij het realiseren van die doelstellingen door in managementinformatie te voorzien, op basis waarvan afdelingshoofden en unitleiders kunnen (bij)sturen. De bedrijfsvoeringsbrief wordt maandelijks in het MT Bewoners besproken, waarbij geen unitleiders aanwezig zijn. Afdelingshoofden hebben de taak deze te communiceren aan hun unitleiders.

In tegenstelling tot de andere directies, bestaat de bedrijfsvoeringsbrief Bewoners uit slechts vijf variabelen en is daarmee beperkt. Het aanmaken van de bedrijfsvoeringsbrief behoort bij de andere directies tot een van de taken van de controller. Dit is bij de directie Bewoners niet het geval. Controller directie BMF zal in 2009 ook de functie controller directie Bewoners gaan bekleden en in het vervolg de bedrijfsvoeringsbrief Bewoners ontwikkelen. Tot op heden wordt dit door een medewerker van het bedrijfsbureau gedaan.

- **Afdelingmanagementsrapportage**

Drie keer per jaar heeft het SCA een aandeel in de totstandkoming van een managementrapportage of marap, dat met tussenkomst van het bedrijfsbureau wordt ontwikkeld en verantwoord bij de directie Bewoners, het DT en de gemeenteraad. De eerste twee perioden worden zowel de afdelingsmarap als de directiemarap ontwikkeld, de derde keer slechts de directiemarap. Voor de afdelingsmanagementrapportage levert het bedrijfsbureau naast het directieformat de volgende managementinformatie:¹²

- Arbeidsverzuim; komt van afdeling P&O;
- Postafhandeling; komt van afdeling DIV;
- Verplichtingenadministratie; deze informatie wordt door een medewerker van het bedrijfsbureau gehaald uit de applicatie businessobjectives;
- Telefonische bereikbaarheid; aangeleverd door afdeling ICT en unitleider KCC;
- Interne klachtenadministratie; komt van afdeling DIV.

Bij het opleveren van de 4-maandelijkse marap, worden taken (afdelingshoofden en unitleiders hebben allen een aandeel in de totstandkoming van de marap) vastgelegd in een memo dat in het MT Bewoners wordt besproken. Afdelingshoofden hebben de taak deze te communiceren aan hun unitleiders. Wanneer deze memo niet wordt gecommuniceerd naar alle betrokkenen, bestaat er geen duidelijkheid over de planning en verantwoordelijkheden. Dit komt in de praktijk voor en zorgt ervoor dat men niet voldoende op de hoogte is van elkaars verwachtingen. Een managementrapportage is onderhevig aan continu ontwikkeling, een proces waarin het format wordt verbeterd zodra nieuwe inzichten zich aandienen.

- **Incidentele managementinformatiebehoefte**

Tot augustus 2008 werd een maandelijks managementinformatieoverzicht door een bedrijfskundige aangeleverd. Deze bundeling van managementinformatie bestond uit de uitputting van budgetten en het formatieoverzicht. Het budgetoverzicht was echter niet volledig (inhuurbudgetten niet actueel) en er bestond vooraf niet altijd overleg over uitgaven van de budgetten. Ook de cijfers van het formatieoverzicht (functies van medewerkers) kwamen niet overeen met de gegevens van afdeling P&O. Afdeling P&O loopt altijd een aantal weken achter, aangezien formatiewijzigingen pas achteraf worden doorgegeven.

Sinds de uitdiensttreding van een bedrijfskundige van het bedrijfsbureau, wordt er geen maandelijks overzicht meer door het bedrijfsbureau aan de unitleiders verstrekt. Incidentele vragen van unitleiders worden door medewerkers van het bedrijfsbureau behandeld. Er is geen sprake van een bundeling van managementinformatie, maar ondersteuning op losse variabelen.

Werkwijze SCA

Het SCA levert net als het bedrijfsbureau Bewoners jaarlijks een aantal producten op. Ondanks het feit dat het SCA door het bedrijfsbureau wordt ondersteund op een breed scala van onderwerpen, ligt de integrale verantwoordelijkheid van de verschillende producten bij de afdelingen en units zelf.

¹² Deze variabelen worden maandelijks door een medewerker van het bedrijfsbureau gebundeld en bijgehouden.

- **Afdelingswerkplan**

Jaarlijks stelt het SCA een afdelingswerkplan op; het directieformat wordt door het bedrijfsbureau aangeleverd. Hierin staan achtereenvolgens de bestuurlijke doelen, productie- en prestatiedoelstellingen en managementdoelstellingen voor het komende jaar. Op basis van deze afspraken zullen unitleiders hun personeel aansturen. Binnen het werkplan bestaat een koppeling tussen de begroting van producten op unitniveau en het aantal medewerkers en opleiding die zij van plan zijn te volgen.

- **Afdelingsmanagementrapportage**

Het SCA krijgt van het bedrijfsbureau het directieformat, inclusief uit de maandelijkse bedrijfsvoeringsbrief gehaalde variabelen, aangeleverd. Het SCA vult het format verder in en moet tijdens een overleg verantwoording afleggen voor het eventueel niet behalen van bepaalde doelen aan de directeur Bewoners. Managementinformatie halen de units Wonen, Wmo en Burgerzaken uit G_BOS, door Centric¹³ geleverde applicaties en wekelijks en/ of maandelijks zelf bijgehouden excelbestanden. Aangewezen coördinatoren helpen unitleiders bij het leveren van deze cijferinformatie en dragen hier zorg voor.

Per unit worden maandelijks ook andere producten bijgehouden. Deze productgegevens worden niet gebundeld tot stuurinformatie, maar zijn wel van essentieel belang bij het invullen van de bedrijfsvoering en het aansturen van het personeel. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om wachttijden, doorlooptijden producten, dienstverlening op afspraak en ontwikkeling E-dienstverlening.

De afdelingsmarap meet de voortgang van de geformuleerde doelen in het werkplan en spoort aan tot actie. Achtereenvolgens komen de resultaten bestuurlijke doelen, verantwoording producten en organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering aan bod. In de marap worden alle unitoverkoepelende producten op concernniveau (algemene statistieken) besproken en toegelicht. Oorzaken van verschillen van getallen tussen bijvoorbeeld tijdsperioden worden periodiek onderzocht, zodat hierop kan worden ingespeeld. Unitleiders ervaren dit als onvoldoende ondersteuning op afdelings- en unitniveau.

Werkprocessen

Het SCA biedt de burger een veelvoud van producten aan; of het nu gaat om een paspoort, bijzondere bijstand of een huisvestingsvergunning. Aan het ontwikkelen van deze producten gaan diverse processen vooraf. Hierbij werken front- en backoffice met elkaar samen. De kwaliteit van deze samenwerking bepaalt de doorlooptijd van het desbetreffende product. Echter, van veel producten is de gemiddelde doorlooptijd niet in beeld te brengen. Unit Wonen beschikt op dit moment namelijk nog niet over een vergunningenapplicatie. Unit Wonen hanteert een werkwijze waarbij de vergunning met de kortste termijn leidend is en deze wordt steeds als eerste in behandeling genomen. De gemiddelde doorlooptijden van unit Burgerzaken en Wmo zijn wel bekend, aangezien deze in G_BOS worden geregistreerd.

Bij unit Wmo is een eerste stap gemaakt met het formuleren van SLA's¹⁴, afspraken tussen front- en backofficemedewerkers en andere afdelingen over hun aandeel in het desbetreffende werkproces. De doorontwikkeling van het SCA+ zal uiteindelijk de doorlooptijden van alle producten inzichtelijk maken, door alle werkprocessen te beschrijven.

Budgetten

De verschillende units van het SCA beschikken over budgetten. Deze jaarlijks vastgestelde budgetten worden gedurende het lopende jaar aangewend om onder andere inhuurkrachten te financieren en cursussen te bekostigen. Door de uitputting van een budget maandelijks bij te houden, weet de unitleider hoe hij of zij ervoor staat en hoeveel er nog te besteden is om bijvoorbeeld piekmomenten in de dienstverlening op te vangen. Iedere unit beschikt over meerdere budgetten, gecategoriseerd naar doel. De uitputting van budgetten maakte deel uit van het maandelijkse managementinformatie-overzicht. Het aanmaken van geleidestaten voor de betalingen van rekeningen helpt bij de administratie van budgetten.

¹³ Zie bijlage 1: Begrippenlijst

¹⁴ Zie bijlage 1: Begrippenlijst



Openingstijden

Gemeente Alphen aan den Rijn hanteert brede openingstijden voor haar loketten van de units Burgerzaken, Wonen en Wmo. Daarbij streeft zij naar de vereiste baliebezetting van vijf medewerkers. Vrijdagavond en zaterdagmorgen zijn toegevoegd aan de openingstijden van de drie units.

2.4 Style

Managementconcept¹⁵

Gemeente Alphen aan den Rijn werkt met het managementconcept integraal management. Dit wordt gekenmerkt door het sturen op mensen, processen en de output. Integraal management is van toepassing op vier niveaus van leidinggevende functies:

- Gemeentesecretaris; eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie en voor de samenhang tussen de verschillende eenheden
- Directeuren; integraal verantwoordelijk voor de eigen directie op basis van de vooraf gemaakte afspraken
- Afdelingshoofden; integraal verantwoordelijk voor de eigen afdeling
- Unitleiders; integraal verantwoordelijk voor de eigen unit

Ondanks de beschreven verantwoordelijkheden van deze leidinggevendenden, heeft iedere medewerker een eigen verantwoordelijkheid voor het door hem of haar te verrichten werk. Voor vijf hiërarchische niveaus (gemeentesecretaris, directeur, afdelingshoofd, unitleider, medewerker) is beschreven welke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en kerncompetenties bij de functie behoren.

Het management bepaalt het te volgen beleid. Deze wordt topdown, ook door het SCA, verkondigd. Afdelingshoofden en unitleiders sturen hun personeel aan om afspraken na te komen en doelstellingen te realiseren. Hierop worden zij aangesproken en uiteindelijk afgerekend. De aanpak van aansturen verschilt per manager en per afdeling, maar in eerste instantie is deze resultaat-verantwoordelijk en prestatiegericht.

2.5 Skills

Trainingen¹⁶

Om haar medewerkers in staat te stellen te voldoen aan excellente dienstverlening, wordt in hen geïnvesteerd. Gemeente Alphen aan den Rijn besteedt veel aandacht aan het selecteren van de juiste opleiding voor de juiste medewerker. Naar aanleiding van het afdelingswerkplan, wordt jaarlijks bekeken welke kennis en vaardigheden wenselijk zijn in het licht van de vastgestelde doelstellingen. Ook projectmatig werken heeft zijn intrede gedaan, waarvoor medewerkers worden opgeleid. De verschillende cursussen en opleidingen hebben bovendien als resultaat dat medewerkers zich verbreden en verruimen. Ze leren werken met persoonlijke ontwikkelplannen (POP's) en vergroten hun kennis en vaardigheden.

Trektocht¹⁷

Binnen de gemeente Alphen aan den Rijn is een trektocht aan de gang. Medewerkers worden aangespoord tot samenwerken, projectmatig te werken en mee te denken met de organisatie. De kernwaarden van deze trektocht zijn dan ook samen, helder en actief. Iedereen dient zich in te zetten voor het motto: 'Allemaal Alphen'. De trektocht spoort iedere medewerker aan kerncompetenties te ontwikkelen. Van iedere medewerker wordt verwacht deze competenties op den duur te bezitten, zodat duidelijk is wat er van iemand kan worden verwacht.

Ook managers worden volgens het organisatiebreed gedragen motto 'Allemaal Alphen' opgeleid tot effectieve en succesvolle leidinggevendenden. Zij zijn degenen die de weg banen om bestuurlijke doelen te realiseren. Het doel van de 'Alphense Leergang Leiderschap' (ALL) is verwachtingen helder te krijgen. De hierop aansluitende training oefent leidinggevendenden in gesprekken met medewerkers. Zij leren de dialoog met hun medewerkers aan te gaan, zodat medewerkers gemotiveerd zijn en blijven om een optimale bijdrage te leveren aan het bereiken van de organisatiedoelen.

¹⁵ In Visie op sturing, 2006

¹⁶ Zoals blijkt uit werkplannen en gestructureerde en participerende observatie

¹⁷ Zie bijlage 3: Theoretisch kader



Binnen de units van het SCA is een cultuuromslag aan de gang. Medewerkers, die van oudsher gewend zijn in hun werkzaamheden gecoacht te worden, zal worden geleerd hoe zij zelfstandig kunnen werken. Uiteindelijk zal deze omslag leiden tot volledige zelfsturing, waarbinnen iedere medewerker verantwoording zal afleggen over de kwaliteit van diens eigen werkzaamheden.

2.6 Staff¹⁸

Functiebeschrijving

Het SCA beschikt in 2008 in totaal over 65,49 fte en 74 medewerkers. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen leidinggevend, ondersteunend en uitvoerend personeel. Het uitvoerende personeel kan verdeeld worden in front- en backofficemedewerkers. Het opleidingsniveau van deze medewerkers varieert van MBO tot WO. De functiebeschrijving verschilt van administratief medewerker tot juridisch adviseur.

Het bedrijfsbureau Bewoners beschikt in 2008 in totaal over 12,90 fte en 14 medewerkers. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen leidinggevend en ondersteunend personeel. Onder het ondersteunende personeel vallen financiële medewerkers, applicatiebeheerders en bedrijfskundigen. Het opleidingsniveau van deze medewerkers is voornamelijk HBO+.

Aanspreekpunt SCA

Iedere afdeling onder de directie Bewoners, beschikt over een aantal vaste aanspreekpunten bij het bedrijfsbureau. In tegenstelling tot de afdelingen Welzijn & Onderwijs en Werk & Bijstand, beschikt het SCA slechts over één bedrijfskundige. Bij afwezigheid worden de taken waargenomen door een andere medewerker van het bedrijfsbureau.

Voormalig bedrijfskundige voor het SCA is per 1 september 2008 uit dienst getreden. Van 1 september 2008 tot 1 januari 2009 is een deel van zijn taken, de financiën en het personeelsbeleid, waargenomen door twee andere medewerkers van het bedrijfsbureau. Een ander deel van zijn taken zal in 2009 ingevuld gaan worden door de controller directie BMF. Per 1 januari 2009 is de personele bezetting van het bedrijfsbureau weer op orde met de indiensttreding van een nieuwe bedrijfskundige. Deze zal het aanspreekpunt voor het SCA zijn en belast worden met de gehele informatieverstrekking naar het SCA.

2.7 Shared values¹⁹

Gedeelde ambities

Gemeente Alphen aan den Rijn is een organisatie in beweging. Dissertatie 'Anders Alphens Organiseren', geschreven door directeur Grondgebied, bevat gedeelde waarden en wordt organisatiebreed gedragen. Het geeft de richting aan welke gemeente Alphen aan den Rijn in de komende jaren zal volgen. Excellente dienstverlening staat hierbij centraal. Ook binnen het SCA wordt dit rapport topdown verkondigd en sluit het aan bij het doorontwikkelen van het SCA+, dat in 2009 haar bedrijfsprocessen zal beschrijven en tot de aanschaf van een klantcontactsysteem zal overgaan.

Gemeente Alphen aan den Rijn loopt graag op andere gemeenten voor door niet alleen landelijke trends en technologische en organisatorische ontwikkelingen te volgen, maar ook te luisteren naar de stem van haar burgers. Zo heeft de gemeente zich de laatste jaren ambitieus opgesteld, zoals het verlichten van de lastendruk, het jaarlijks aanscherpen van haar servicenormen en het doorontwikkelen van het SCA+. Toch blijkt de uitvoering van nieuwe ideeën moeizaam te verlopen. Een deel van de medewerkers acht structuuraanpassingen niet nodig. Zij zijn tevreden over de huidige structuur met als gevolg dat zij vasthouden aan bestaande werkwijzen.

Organisatiecultuur

Gemeente Alphen aan den Rijn streeft naar een klantgerichte cultuur waar transparantie en helderheid voor de klant gewaarborgd worden. Zij maakt bovendien de omslag van een persoonscultuur naar een mix van een persoons- en taakcultuur. Voortaan zal niet het individu, maar samenwerking in het middelpunt van de belangstelling staan.

¹⁸ Zie bijlage 4: Stafftabellen

¹⁹ In Dissertatie Anders Alphens Organiseren, Pelk, Wendy (2008)



Eilandjescultuur

Uit veldonderzoek²⁰ is gebleken dat er tussen front- en backoffice geen gevoel heerst van samen dienstverlening verlenen aan de burger. Op unit Wmo na, verloopt de samenwerking tussen front- en backoffice moeizaam. Dit maakt het voor leidinggevenden moeilijk om dezelfde gezamenlijke gedachtegang en organisatiebrede doelen na te streven. Tevens werd aangegeven dat de samenwerking tussen verschillende afdelingen moeizaam verloopt. Afdelingen staan bij dienstverlening op zichzelf en werken op eilandjes. Deze uitkomsten worden onderstreept door de beleving van unitleiders SCA. Zij hebben te kennen gegeven dat zij binnen het bedrijfsbureau tijdelijk een sparringpartner met bedrijfsvoeringskennis van de afdeling en de drie units misten. Tussen beide partijen werd niet helder gecommuniceerd en het bedrijfsbureau wist niet wat de behoeften van de verschillende units waren.

2.8 Conclusie 7 S-model

De laatste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft de sterkten en zwakten binnen de huidige situatie van de gemeente Alphen aan den Rijn. Door het 7 S-model te analyseren en de S'en in samenhang met elkaar te bezien, wordt duidelijk waar de kernproblemen zich bevinden en waaraan behoefte is.

Sterkten

Gemeente Alphen aan den Rijn is een vooruitstrevende organisatie met ambitieuze plannen voor de toekomst. Zij streeft in 2015 naar excellente dienstverlening voor de burger. Haar missie (onderdeel strategy) wordt organisatiebreed gedragen en op ieder managementniveau is duidelijk waar de gemeente voor staat en waar zij naartoe wil. Het is de bedoeling dat doelstellingen van afdelingen en units op elkaar worden afgestemd, zodat zij in de toekomst in samenwerking met elkaar excellente dienstverlening kunnen verwezenlijken. Om hieraan tegemoet te komen beschikt de gemeente Alphen aan den Rijn over uitgebreide planning & control cycli (systems) en instrumenten. Hierin is duidelijk omschreven wat afdelingen en units periodiek moeten opleveren.

De 'structure' leent zich uitstekend voor het verwezenlijken van die jaarlijkse doelstellingen. Gemeente Alphen aan den Rijn beschikt over staf- en hulpafdelingen (staff) om ervoor te zorgen dat op verschillende niveaus iedere afdeling en unit de juiste ondersteuning ontvangt. Op en tussen niveaus vindt veel overleg plaats. Integraal management (style) helpt de managers hun verantwoordelijkheden te dragen en afspraken na te komen. Medewerkers worden opgeleid om over de juiste competenties (skills) te beschikken. De verschillende S'en werken samen en zijn dus zo ingericht om excellente dienstverlening aan de burger te kunnen aanbieden.

Zwakten²¹

Ondanks het feit dat de ambitieuze gemeente Alphen aan den Rijn haar huidige situatie op orde lijkt te hebben, leert de praktijk dat er binnen vooral systems en shared values tal van knelpunten²² zijn aan te wijzen. Waar het vooral het bedrijfsbureau en het SCA aan ontbreekt, is de vertaalslag van strategy naar uitvoering.

- *Gebrek aan draagkracht excellente dienstverlening (shared values)*

De strategie van de gemeente Alphen aan den Rijn is door het hoogste management uitgewerkt en wordt topdown verkondigd, maar mist onder een groot deel van haar medewerkers draagkracht. Excellente dienstverlening mag dan bij iedere medewerker bekend zijn, het ontbreekt in veel gevallen nog aan de uitvoering. Units SCA opereren als een eiland en de samenwerking tussen het bedrijfsbureau en het SCA verloopt moeizaam. Ook de interne klant op maat bedienen hoort bij excellente dienstverlening. Een gedeelte van de medewerkers blijft vasthouden aan oude denkwijzen en ook unitleiders vinden het moeilijk dezelfde gedachtegang te hebben en dezelfde organisatiebrede doelen na te streven.

Een valkuil bij integraal management (style) is het gevaar dat personen zich alleen nog maar verantwoordelijk voelen voor hun afdeling, unit of werk, aangezien zij daar op worden aangesproken. Hetzelfde geldt voor trainingen (skills) te veel gefocust op de eigen afdeling en/of unit in plaats van op samenwerking met andere afdelingen/ units. Ook deze probleemuitingen staan in direct verband met de tekortkomingen binnen de shared values.

²⁰ Uitgevoerd in Dissertation onder 20 medewerkers

²¹ Hoe deze probleemuitingen zich tot elkaar verhouden, zie bijlage 5: Kernproblemen huidige situatie

²² Voor overige aandachtspunten, zie bijlage 6: Overige aandachtspunten



- *Tekortkoming communicatie invulling instrumenten P&C (systems)*

Binnen de bestaande planning en control cycli kennen het bedrijfsbureau en het SCA hun aandeel. Zij nemen een aantal producten voor hun rekening en verschillende medewerkers dragen bij tot de totstandkoming ervan. Directie Bewoners mist echter duidelijke communicatie rond het invullen van instrumenten om deze producten tot stand te brengen; de managementinformatiestructuur. Zo bestaat er rond het aanleveren van de 4-maandelijkse marap onduidelijkheid over planning en verantwoordelijkheden. Ook de bedrijfsvoeringsbrief laat in vergelijking met andere directies te wensen over, waardoor unitleiders genoodzaakt zijn zelf voor stuurinformatie te zorgen. Dit kost de unitleiders veel extra tijd en zij missen bovendien de interactie met en ondersteuning van het bedrijfsbureau en er worden geen schaalvoordelen behaald.

Stuurinformatie hebben unitleiders nodig om hun bedrijfsvoering optimaal uit te voeren, werkprocessen aan te sturen en personeel in te zetten. Wanneer stuurinformatie niet in voldoende mate aanwezig is, gaat dit ten koste van de effectiviteit en efficiency van de unit. Wanneer de unitleider zijn vooraf geformuleerde doelstellingen niet behaalt, zal deze hierop aangesproken worden. Het niet behalen van doelstellingen gaat ten koste van de klanttevredenheid. Klanttevredenheid is natuurlijk het streven bij excellente dienstverlening.

Een gebrek in uitvoering van haar beleid blijkt ook uit het feit dat niet alle servicenormen worden gemonitord. Gemeente Alphen aan den Rijn heeft haar servicenormen ambitieus opgesteld, maar heeft hiervoor volgens de theorie²³ niet de juiste stappen doorlopen. Gemeente Alphen aan den Rijn heeft dan wel servicenormen geïntroduceerd, vastgesteld, gepubliceerd, gemonitord en geëvalueerd en ligt hierbij voor op andere gemeenten, maar heeft daarbij twee belangrijke stappen over het hoofd gezien. Natuurlijk is de kwaliteit van de servicenormen vastgesteld en worden een aantal relevante gegevens verzameld, maar de gemeente schiet tekort in het duidelijk aanwijzen van verantwoordelijken binnen het proces en de gemeente heeft onvoldoende zicht op het behalen van de servicenormen. Zo wordt bijvoorbeeld e-mailbeantwoording niet gemeten, terwijl deze wel als servicenorm geformuleerd is. Gemeente Alphen aan den Rijn beschikt niet over een e-mailtrackingsysteem. Ook niet alle werkprocessen binnen het SCA zijn beschreven.

- *Hapering continuïteit dienstverlening bedrijfsbureau (staff en shared values)*

Het SCA bestaat slechts drie jaar in haar huidige vorm. In die betrekkelijk korte periode is sprake geweest van veel instroom, uitstroom en interne mobiliteit binnen het SCA. Zo bekleedt het afdelingshoofd SCA deze positie pas sinds 2008. De unit Wonen Vergunningen maakt sinds 2008 deel uit van het SCA en unitleider Burgerzaken bekleedt deze functie pas twee jaar. Door al deze wisselingen is het voor het management moeilijk aan te geven waaraan zij behoefte heeft. Bovendien heeft het bedrijfsbureau van 1 september 2008 tot 1 januari 2009 een tijdelijk capaciteitsgebrek gehad. Dit heeft er in die periode toe geleid dat het SCA een sparringpartner miste op het gebied van de bedrijfsvoering en het bedrijfsbureau iemand met bedrijfsvoeringskennis op afdelings- en unitniveau. Het bedrijfsbureau was onvoldoende op de hoogte van wat er binnen het SCA speelde.

Uit de zwakten blijkt dat de gemeente Alphen aan den Rijn de stap Plan van de Demingcirkel²⁴ doorloopt. Bij plannen van de gemeente ontbreekt het veelal aan de uitvoering naar lagere niveaus, de stap Do. Vervolgens komt de gemeente Alphen aan den Rijn er bij de stap Check achter dat de invulling van een proces niet optimaal is geweest, waarna er vaak onvoldoende wordt ingegrepen; Act. Het voorbeeld van de servicenormen en de totstandkoming van een 4-maandelijkse managementrapportage ondersteunen deze gedachte.

²³ Zie hoofdstuk 3. Gewenste situatie, paragraaf 3.1 Literatuur

²⁴ Zie hoofdstuk 3. Gewenste situatie, paragraaf 3.1 Literatuur

3. Gewenste situatie

Literatuuronderzoek, interne interviews en externe interviews vormen de input van de gewenste situatie. Per paragraaf wordt elk onderdeel nader toegelicht en van toepassing gebracht op de Alphense situatie. Het hoofdstuk besluit met een conclusie van de gewenste situatie. De volgende onderzoeksvragen komen in dit hoofdstuk aan bod:

- Welke managementinformatie is vereist voor een goede bedrijfsvoering van de drie units?
- In welke mate wil het SCA overall en haar verschillende units door het bedrijfsbureau worden voorzien van betrouwbare managementinformatie?
- In welke frequentie moet de managementinformatie beschikbaar zijn?
- Hoe hebben de overige directies het proces van managementinformatie ingericht?
- Wanneer is managementinformatie betrouwbaar?
- Vergelijking met andere organisaties/ gemeenten:
 - Hoe is het proces van managementinformatie binnen gemeente Amersfoort geregeld?
 - Welk advies zouden ASR Verzekeringen en gemeente Rotterdam kunnen geven dat past binnen de mogelijke kaders van de gemeente Alphen aan den Rijn?

3.1 Literatuur

In de literatuurstudie zijn een aantal succesfactoren naar voren gekomen waarmee rekening moet worden gehouden bij het beschrijven van de gewenste situatie. In de huidige situatie is uiteengezet waarin de gemeente Alphen aan den Rijn tekortschiet. De knelpunten die in het vorige hoofdstuk zijn genoemd, waren terug te voeren tot drie kernproblemen. Op basis van deze kernproblemen is naar passende literatuur²⁵ gezocht.

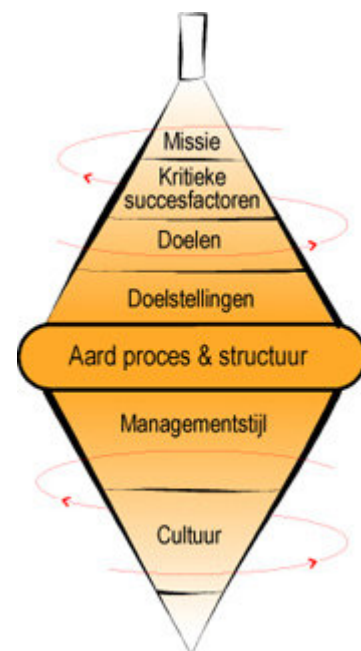
Managementinformatie binnen de overheid²⁶

De volgende succesfactoren zijn van essentieel belang bij het bepalen van de managementinformatiebehoefte:

- Het gaat om de essentie en uitgangspunten van een concept; niet alleen mooie praatjes, maar ook de praktische waarde;
- Als medewerker van een organisatie weet men waar de organisatie staat;
- Houd bij het verbeteren van de managementinformatievoorziening de factoren planning & control, ICT, processen, organisatie en besturing in gedachte;
- Pak niet alle factoren tegelijk aan en probeer factoren te combineren;
- Blijf praktisch en nuttig bezig;
- Breng bestaande initiatieven en lopende projecten in kaart;
- Volg een duidelijk programma, zodat alle factoren gebalanceerd aan bod komen;
- Betrek sleutelspelers vanaf het begin bij de opdracht;
- Houd sleutelspelers op de hoogte van de projectvoortgang;
- Bereik gedurende het project mijlpalen/ resultaten.

Tolmodel²⁷

Het tolmodel brengt de managementinformatiebehoefte van een organisatie in kaart. De managementinformatiebehoefte maakt inzichtelijk wat de inhoud, de vorm en de frequentie is waarin deze informatie moet worden voorzien. Het model bestaat evenals het 7 S-model uit harde en zachte factoren. De bovenkant van de tol bestaat uit de missie, de strategie en kritieke succesfactoren. Het midden en de onderkant van het tolmodel bestaan uit de factoren structuur, processen, managementstijl en cultuur.



Figuur 3.1: Tolmodel

²⁵ Voor meer literatuur, zie bijlage 3: Theoretisch kader

²⁶ In Tijdschrift Controlling, juni 2008

²⁷ In Management en informatie: de kunst van het kiezen, Leeuwen, O.C. van (1997) en Tijdschrift Compact, 1996



Gegevens verzamelen²⁸

Om de managementinformatiebehoefte voor het SCA inzichtelijk te krijgen, kan gebruik worden gemaakt van een stappenplan. Dit stappenplan omvat een vijftal fasen:

1. Doelgroep bepalen;
2. Informatiebehoefte vaststellen;
3. Inventariseren; inzicht in meerdere prestatie-indicatoren;
4. Lokaliseren; prestatie-indicatoren benoemen binnen gewenste units;
5. Analyseren; uiteindelijk zullen prestatie-indicatoren aangeven waar actie binnen de organisatie noodzakelijk is.

Ken- stuurgetallen²⁹

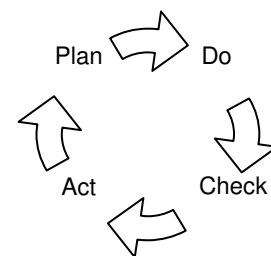
Kritische succesfactoren zijn zaken die in sterke mate bepalend zijn voor het succes of falen van een organisatie in het realiseren van een missie. Prestatie-indicatoren zijn grootheden die aangeven hoe de kritische prestatie-indicatoren worden gerealiseerd. Een kengetal ligt in het verlengde van een prestatie-indicator; een absoluut of verhoudingsgetal dat de toestand van een kritische succesfactor weergeeft. Normen worden gekoppeld aan prestatie-indicatoren en gaan na of een prestatie wel of niet gehaald wordt.

Analyseren door het vergelijken van kengetallen kan op drie manieren:

- Ontwikkeling van kengetallen vergelijken in de tijd (tijdreeksanalyse);
- Samenhang tussen kengetallen onderzoeken;
- Interne kengetallen vergelijken met die van andere organisaties (extern).

Demingcirkel³⁰

De Demingcirkel is een kwaliteitsmodel met een planmatige continue verbeteringslag voor de organisatie in het realiseren van gestelde doelen als resultaat. De cirkel bestaat uit een viertal stappen die steeds doorlopen wordt. In Plan worden afspraken gemaakt over de te bereiken resultaten. Do is het realiseren van de output, zorgen dat het resultaat bereikt wordt. Check is de controlerende stap. Hierbij worden de gemeten resultaten vergeleken met de normen die vooraf zijn opgesteld. Act geeft enerzijds bijsturing op de Check, anderzijds is deze de initiator van het proces.



Figuur 3.2: Demingcirkel

Servicenormen³¹

Servicenormen zijn beloften aan burgers over de kwaliteit van de dienstverdeling. Het zijn garanties of handvesten, die de organisatie minimaal gaat waarmaken. De organisatie laat zien waarvoor zij staat en wat van haar verwacht mag worden. Er wordt duidelijkheid geleverd aan de burger over de verwachte prestatie. Hoe lang de doorlooptijd van het opzetten van servicenormen is, is afhankelijk van hoe goed de organisatie haar prestatiegegevens op een rij heeft en in welke mate iedereen wil meewerken. De servicenormen zullen gedragen moeten worden door het management en het bestuur. Bij het ontwikkelen van servicenormen zijn de volgende stappen te onderscheiden:

1. Introductie en betrokkenheid creëren
2. Vaststellen kwaliteitsbenadering
3. Relevante gegevens verzamelen
4. Opstellen (concept)servicenormen
5. Publiceren en communiceren
6. Monitoren
7. Evalueren

Conclusie literatuur

Voordat naar een oplossing van de kernproblemen kan worden gekeken, zal eerst de managementinformatiebehoefte van het SCA in kaart moeten worden gebracht. Hierbij moeten een aantal succesfactoren in gedachte worden gehouden. Zo zijn gedurende het project alle betrokkenen op de hoogte gehouden van de voortgang van het project.

²⁸ In <http://www.docconsult.nl/cgi/url.cgi?dt/5>

²⁹ In Sturen op informatie ken- en stuurgetallen voor P&O, Baarda, P.R. (2003)

³⁰ In 75 Managementmodellen, Mulders, Marijn (2007)

³¹ In http://www.rekenschap.nl/rekenschapnl/media/Pub_Servicenormenindepubliekesector.pdf



Bedrijfskundigen van het bedrijfsbureau en unitleiders zijn degenen die het advies uiteindelijk zullen moeten dragen en in praktijk moeten brengen. Tevens zal binnen het project rekening worden gehouden met lopende projecten zoals het deelprogramma SCA+, het jaarlijks meedoen aan benchmarking publiekszaken en het evalueren van de servicenormen.

Analysemodellen helpen de managementinformatiebehoeften van het SCA inzichtelijk te krijgen, zodat iedere betrokkene periodiek weet wat er van hem of haar verwacht wordt binnen de bestaande planning & control cycli.

De literatuur spoort er tevens toe aan om deze managementinformatie verder te specificeren. Zo moeten de inhoud, de vorm en de frequentie van deze stuurinformatie duidelijk zijn. Ook is belangrijk hoe prestatie-indicatoren met elkaar te vergelijken zijn en wat deze betekenen voor de huidige stand van zaken.

Wanneer voor het oplossen van de kernproblemen een passend advies is gevonden, helpt de Demingcirkel het proces te optimaliseren. Wanneer het advies niet het gewenste resultaat heeft, helpen de stappen Check en Act alsnog tot een oplossing te komen. Dus voor zowel de managementinformatiebehoefte van het SCA als voor het oplossen van een van de kernproblemen is de Demingcirkel bijzonder bruikbaar.

3.2 Interne deskundigheid

Deze paragraaf staat in het teken van een vergelijking met de andere twee directies van de gemeente Alphen aan den Rijn. Voor het schrijven van deze paragraaf zijn controller directie Grondgebied en controller directie Beleid, Middelen en Facilitaire diensten (BMF) benaderd.

Directie Grondgebied³²

Directie Grondgebied beschikt net als directie Bewoners over een adviserend bedrijfsbureau. Er zijn wel een aantal verschillen in de wijze waarop de twee verschillende bedrijfsbureaus functioneren. Bedrijfsbureau Grondgebied is in tegenstelling tot bedrijfsbureau Bewoners geen aparte unit. Bedrijfsbureau Grondgebied, dat sinds 1 januari 2009 functioneert, bestaat uit zeven bedrijfskundigen die allen binnen hun eigen afdeling actief zijn. Hoewel zij beschikken over eigen competenties, kunnen ze breed worden ingezet en kunnen ze elkaars taken overnemen. Bij complexe vraagstukken zullen meerdere bedrijfskundigen naar een passend advies zoeken. Het bedrijfsbureau Grondgebied constateert, signaleert, rapporteert en adviseert. Zij heeft daarmee een proactieve rol. Natuurlijk moeten wensen van afdelingshoofden en unitleiders wel redelijk, reëel en evenwichtig zijn.

Binnen de voor de gehele gemeente geldende planning & control cycli, beschikt het bedrijfsbureau Grondgebied over een uitgebreide bedrijfsvoeringsbrief. Deze bedrijfsvoeringsbrief wordt maandelijks door de controller aangemaakt. Dit betekent dat informatie vanuit heel de organisatie wordt gebundeld, geclusterd en gepresenteerd. De controller maakt hierbij gebruik van een management dashboard, een beknopt overzicht van voor de manager belangrijke en relevante prestatie-indicatoren. Managers worden zo maandelijks op de hoogte gehouden van de stand van zaken.

Dominante thema's die in een dashboard zijn terug te vinden zijn financiële gegevens, personeelsgegevens en bedrijfsvoeringsgegevens. De variabelen arbeidsverzuim, postafhandeling, klachtenafhandeling, uitputting VTO-budget, inkomsten, uitgaven, verplichtingenadministratie, telefonische bereikbaarheid en gedifferentieerd belonen als stuurinformatie hebben hun waarde voor managers bewezen door de bedrijfsvoering optimaal uit te voeren, werkprocessen aan te sturen en personeel in te zetten. Bovendien is per afdeling en unit inzichtelijk hoe deze ervoor staat en waar (bij)sturing noodzakelijk is. Voor een aantal prestatie-indicatoren zijn normen geformuleerd en wordt een tijdreeksanalyse uitgevoerd. Al deze stuurinformatie wordt maandelijks aan managers verschaft.

Directie BMF³³

Bij de directie BMF is veel minder sprake van een bedrijfsbureau dan bij de directie Grondgebied en Bewoners. Hoewel controller BMF, twee bedrijfskundigen uit staf BMF en één bedrijfskundige uit afdeling P&O dezelfde taak hebben en samenwerken, vormen ze geen op zichzelfstaande ondersteunende unit.

³² Informatie gewonnen uit interview met Hans Kluit, controller directie Grondgebied gemeente Alphen aan den Rijn

³³ Informatie gewonnen uit interview met Marco Roelands, controller directie BMF en Bewoners gemeente Alphen aan den Rijn

Ze geven advies wanneer hun toegewezen accounts (afdelingshoofden en uniteiders) daar behoefte aan hebben. Zo wordt incidenteel in hun behoefte voorzien. Natuurlijk geldt ook hier weer dat vragen redelijk dienen te zijn. Ook zij bezitten een proactieve rol.

Net als bedrijfsbureau Grondgebied en ook Bewoners, werkt directie BMF met een bedrijfsvoeringsbrief. Deze wordt door de controller maandelijks aangemaakt. Ook deze controller maakt hierbij gebruik van een management dashboard om de directeur en het management van stuurinformatie te voorzien. Hoe operationeler het niveau, hoe operationeler de managementinformatie.

Binnen directie BMF verdient de totstandkoming van de 4-maandelijkse managementrapportage speciale aandacht. Een goede communicatie komt voort uit periodiek overleg. Een sjablonenoverleg vormt de basis voor de inrichting van de managementrapportage. In dit intensieve overleg komen het afdelingshoofd, de bedrijfskundigen en de controller bijeen om de planning voor het komende tijdvak vast te stellen. De bedrijfsvoeringsbrief vormt naast het aanvoeren van agendapunten input voor het overleg. Uiteindelijk zal de directeur de notulen van dit overleg inzien en na aanpassing goedkeuren.

De bedrijfsvoeringsbrief is weer een stuk uitgebreider dan die van de directie Grondgebied. Die van BMF bestaat uit uitputting van budgetten, formatieoverzicht, vacatureruimte, inhuur, inkoop, arbeidsverzuim, postafhandeling, telefonische bereikbaarheid, verplichtingenadministratie en VTO-budget. Voor bijna iedere variabele zijn normen vastgesteld en wordt gebruik gemaakt van een tijdreeksanalyse. Ook hier is per afdeling en unit inzichtelijk hoe deze ervoor staat en waar (bij)sturing noodzakelijk is. De controller communiceert deze stuurinformatie door naar iedere belanghebbende manager.

Conclusie interne deskundigheid

Het grootste verschil tussen het bedrijfsbureau Bewoners en Grondgebied en BMF is structureel van aard. Formeel bestaan bedrijfsbureaus Grondgebied en BMF wel, maar deze werken op een andere manier met hun afdelingen en units samen dan het bedrijfsbureau Bewoners. In tegenstelling tot de andere bedrijfsbureaus vormt die van de directie Bewoners een vaste unit. Het voordeel van de manier waarop dit bij de twee andere directies is geregeld, is dat een bedrijfskundige kennis van zijn afdeling bezit, op de hoogte is van alle ontwikkelingen en er goed gecommuniceerd kan worden wat de behoeften van de afdeling en units zijn.

Bedrijfsbureau Bewoners kan iets leren van de manier waarop de managementinformatiestructuur binnen de overige directies is ingericht. Een maandelijkse bedrijfsvoeringsbrief geeft managers alle benodigde stuurinformatie om de bedrijfsvoering optimaal uit te voeren, werkprocessen aan te sturen en personeel in te zetten. De bedrijfsvoeringsbrieven van Grondgebied en BMF bevatten uitgebreide stuurinformatie op basis van financiële gegevens, personeelsgegevens en bedrijfsvoeringsgegevens. Natuurlijk is de directie Bewoners meer op de burger gericht dan de andere directies, waardoor binnen de directie Bewoners ook de servicenormen gemeten dienen te worden.

De wijze waarop de 4-maandelijkse managementrapportage binnen de directie BMF tot stand komt, zorgt ervoor dat de behoeften van een afdeling uitvoerig worden besproken en afdelingswerkplannen daardoor optimaal op elkaar kunnen worden afgestemd. Daarmee is een sjablonenoverleg ook wenselijk voor de directie Bewoners.

3.3 Externe deskundigheid

Verschillende externe deskundigen hebben geadviseerd hoe de managementinformatiestructuur het beste kan worden ingericht voor de gemeente Alphen aan den Rijn. In deze gesprekken zijn een aantal voorwaarden, stappen en factoren naar voren gekomen die bij het inrichten van de gewenste situatie. Voor het schrijven van deze paragraaf zijn de volgende deskundigen benaderd, te weten controller sector Dienstverlening, Informatie en Advies (DIA) gemeente Amersfoort, projectleider Turner en hoofd Procesbeheer en Architectuur ASR Verzekeringen.



Benchmark Gemeente Amersfoort³⁴

Gemeente Amersfoort hanteert het regiemodel. Zij heeft alles wat door externen gedaan kan en mag worden, uitbesteed. Gemeente Amersfoort is een contractorganisatie met slechts 700 medewerkers. Haar administratieve organisatie en interne controle zijn gewaarborgd doordat alle kritische bedrijfsprocessen zijn beschreven. Deze vormen de basis voor de huidige planning & control cycli en de managementinformatiestructuur. De voor de gehele gemeente geldende planning & control cycli zijn te vergelijken met die van gemeente Alphen aan den Rijn, waarin afspraken moeten worden nagekomen door het realiseren van jaarlijks vastgestelde doelstellingen. Evenals gemeente Alphen aan den Rijn beschikt ook gemeente Amersfoort over een 4-maandelijkse managementrapportage. Deze is kort en bondig en bevat slechts een cockpit met de voor de afdeling belangrijkste stuurinformatie, een toelichting van het afdelingshoofd, een financieel plaatje en een risicoanalyse. Een managementrapportage kenmerkt zich hier door eenvoud en transparantie.

Overleg en betrokkenheid gaan vooraf bij het inrichten van een managementinformatiestructuur. Vanuit de missie en strategie worden afspraken gemaakt over welke managementinformatiebehoefte er is. Op basis van een drietal kritieke succesfactoren is managementinformatie gewenst:

- Hart voor de klant
- Hart voor de medewerker
- Hart voor de zaak

Bij hoofdafdeling Burgerzaken & Belastingen bijvoorbeeld zijn bovenstaande kritieke succesfactoren geoperationaliseerd door een aantal prestatie-indicatoren te monitoren. Voor hart voor de klant zijn dit klachtafhandeling, wachttijden voor uiteenlopende producten, klanten op afspraak, postbehandeling en klanttevredenheid. Voor hart voor de medewerker wordt het ziekteverzuim gemeten. Voor hart voor de zaak worden afwijkingen van budgetten, productaantallen en doorlooptijden producten bijgehouden. Iedere prestatie-indicator is voorzien van een norm en wordt maandelijks bijgehouden.

Gemeente Amersfoort beschikt hiermee over een uitgebreid en duidelijk overzicht van prestatie-indicatoren, dat per sector en afdeling verschilt en de manager in staat stelt zijn sector of afdeling aan te sturen. Ook richting de klant zijn servicenormen geformuleerd. De servicenormen van de gemeente Alphen aan den Rijn gaan verder dan openingstijden van balies en garanties voor telefonische bereikbaarheid. Hoewel de servicenormen van Amersfoort minder ambitieus zijn, worden ze wel alle gemeten. De voorwaarden (SMART) voor prestatie-indicatoren binnen de gemeente Amersfoort zijn:

- Er kan op een KPI gestuurd worden
- De doelstelling is haalbaar
- Een KPI is eenvoudig meetbaar
- Een KPI is te beïnvloeden

Project Turner gemeente Rotterdam^{35 36}

Gemeenten bepalen hun missie en strategie op basis van een aantal beleidspijlers en kritieke succesfactoren (KSF's). Directeuren, afdelingshoofden en unitleiders willen graag in managementinformatie worden voorzien. Het management gebruikt deze informatie om de bedrijfsvoering optimaal in te vullen en verschillende processen en partijen aan te sturen om haar doelen te realiseren. De planning & control cycli geven invulling aan de managementinformatiestructuur, waar door gebruik te maken van periodieke rapportages en management dashboards, resultaten worden gemeten. Bij het inrichten van een dashboard is het noodzakelijk de unitleiders erbij te betrekken. Zij zullen uiteindelijk moeten sturen. Wanneer de volgende vragen zijn beantwoord, kan een dashboard worden ingericht:

- Op basis waarvan moet worden aangestuurd?
- Wat is het nut van die informatie?
- In welke frequentie is die informatie gewenst?
- Op welk niveau is die informatie gewenst?

³⁴ Informatie gewonnen uit interview met Job van de Bovenkamp, controller sector dienstverlening, informatie en advies (DIA) gemeente Amersfoort

³⁵ Informatie gewonnen uit interview met Marcel van Tol, Projectleider Turner bv en werkzaam bij gemeente Rotterdam

³⁶ Een vergelijking tussen de gemeente Rotterdam en de gemeente Alphen aan den Rijn is niet relevant, aangezien de gemeente Rotterdam op dit moment haar managementinformatiestructuur in een reorganisatie aanpast.



Een dashboard bestaat uit stuurinformatie ten gunste van de bedrijfsvoering en de voortgang van programmapunten. Dominante thema's binnen gemeenten zijn personeel, financiën, producten en klanten. Per thema moeten een aantal stappen worden genomen:

1. Definieren; inhoud vaststellen
2. Streefcijfer identificeren; normen vaststellen
3. Signaleren; periodiek beoordelen

De voortgang rond het behalen van servicenormen behoort ook tot stuurinformatie. Een aantal servicenormen is belangrijk maandelijks in de gaten te houden. Bijvoorbeeld wachttijden, postafhandeling, telefonische bereikbaarheid en doorlooptijden van de hoogst gewaardeerde producten. De laatste wordt in de meeste gevallen op basis van het aantal en/of het inkomen.

ASR Verzekeringen³⁷

Binnen dit project gaat het om informatie ten behoeve van het laten draaien van de gemeente als fabriek; managementaccounting. Het gaat hierbij om uitvoerende, interne en realtime stuurinformatie. Een manager, zeker binnen een dienstverlenende organisatie, heeft als taak te voldoen aan de klantbehoefte. Dit betekent het leveren van de juiste dienst binnen de gestelde tijd binnen vooraf opgestelde kwaliteitseisen.

Vanuit de missie en strategie van een organisatie worden een aantal programmapunten geformuleerd. Deze worden gekoppeld aan dominante thema's binnen de desbetreffende afdeling; deze komen tegemoet aan de klantbehoefte. Deze kritieke succesfactoren moeten vervolgens worden ingevuld met SMART kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Natuurlijk moeten alleen beïnvloedbare variabelen worden gemeten. Afspraken tussen partijen (denk aan front- en backoffice) moeten worden vastgelegd in zogenoemde SLA's. Binnen KPI's moeten meetpunten worden ingebouwd. KPI's komen naar aanleiding van drie factoren tot stand:

- Tevredenheid van de klant
- Kostenbesparing
- Geldende wet- en regelgeving

Gemeente Alphen aan den Rijn hanteert operational excellence als waardestrategie.³⁸ Dit betekent het voorzien van haar klanten op een zeer gebruikersvriendelijke wijze van betrouwbare producten en diensten tegen scherpe prijzen. Om tot de juiste managementinformatiestructuur te komen, moet men weten waaraan behoefte is. Dit wordt bepaald door de klant, de geldende wet- en regelgeving en een vergelijking met andere gemeenten; objectieve bronnen.

Het inzichtelijk hebben van de managementinformatiestructuur is een continu proces is. Dit wordt ondersteund door het besturingsparadigma van De Leeuw³⁹, de Demingcirkel en Kaizen.⁴⁰ In de praktijk betekent dit ook werken van abstract en breed naar specifiek en fijn. Hoe duidelijker het proces is, hoe meer je kunt sturen op de doorlooptijd. Het optimaliseren van een proces betekent unitoverkoepeld werken.

Conclusie externe deskundigheid

Gemeente Amersfoort werkt met planning & control cycli die met gemeente Alphen aan den Rijn te vergelijken zijn. Op het hoogste niveau worden afspraken gemaakt en deze afspraken moeten jaarlijks op verschillende niveaus worden nagekomen. De voortgang van deze afspraken of doelstellingen wordt gemeten door middel van een 4-maandelijkse managementrapportage (gekenmerkt door eenvoud en transparantie) en maandelijkse bijgehouden prestatie-indicatoren. De informatievoorziening van het bedrijfsbureau richting het SCA is tot op heden beperkt en gaat maandelijks niet verder dan de bedrijfsvoeringsbrief. Unitleiders SCA hebben te kennen gegeven dat zij over meer managementinformatie willen beschikken.

³⁷ Informatie gewonnen uit interview met Lex van de Geest, hoofd Procesbeheer en Architectuur ASR Verzekeringen

³⁸ Zie bijlage 3: Theoretisch kader

³⁹ Zie bijlage 3: Theoretisch kader

⁴⁰ Zie bijlage 3: Theoretisch kader



Gemeente Alphen aan den Rijn kan ook veel leren van de administratieve organisatie en interne controle van de gemeente Amersfoort. Deze zijn gewaarborgd doordat alle kritische bedrijfsprocessen zijn beschreven en afspraken zijn vastgelegd in SLA's. Dit houdt in dat er tussen en binnen afdelingen prestatie-indicatoren zijn geformuleerd, waaraan normen zijn gehangen die gemeten en gerapporteerd worden. Gemeente Alphen aan den Rijn zal hiermee in 2009 van start gaan door het doorontwikkelen van het deelprogramma SCA+.

Alle deskundigen gebruiken dezelfde werkwijze om de managementinformatiebehoefte inzichtelijk te krijgen en tot planning & control cycli te komen. Hoewel de gemeente Alphen aan den Rijn beschikt over planning & control cycli, maakt zij geen gebruik van deze werkwijze. De werkwijze ziet er als volgt uit:

1. Formuleren van missie en strategie
2. In kaart brengen van beleidspijlers
3. Benoemen van kritieke succesfactoren
4. Benoemen van kritische prestatie-indicatoren
5. Definieren van normen en deze kunnen meten
6. Maandelijks monitoren van KPI's met behulp van rapportages en dashboard

Iedere deskundige haalde in het interview aan dat het voorzien in de klantbehoefte prioriteit nummer 1 voor een gemeente is. Zij waren allen onafhankelijk van elkaar van mening dat een viertal kritieke succesfactoren de basis vormt bij het in kaart brengen van de managementinformatiebehoefte; klant, personeel, organisatie en product. In de volgende en laatste paragraaf worden deze voor de Alphense gewenste situatie geformuleerd.

Tot slot gaven alle drie de deskundigen aan dat planning & control cycli onderhevig zijn aan continue verbetering. Periodiek zal gezien moeten worden hoe het proces kan worden geoptimaliseerd en of de variabelen die gemeten worden ook nuttig zijn bij de bedrijfsvoering en het realiseren van doelstellingen. Dit ligt geheel in de lijn van de werkwijze volgens de Demingcirkel.

3.4 Conclusie gewenste situatie

Op basis van literatuurstudie, interne interviews met controllers directie Grondgebied en BMF en externe interviews met deskundigen van de gemeente Amersfoort, Turner en ASR Verzekeringen, kan de gewenste situatie worden beschreven. Hieruit voortgekomen modellen en werkwijzen worden in deze paragraaf op de gemeente Alphen aan den Rijn van toepassing gebracht en in combinatie met elkaar gebruikt. De gewenste situatie verschilt ten opzichte van de huidige situatie vooral in systems en shared values. De kernproblemen zijn:

- Gebrek aan draagkracht excellente dienstverlening;
- Tekortkoming communicatie invulling instrumenten P&C;
- Hapering continuïteit dienstverlening bedrijfsbureau.

Door het vernieuwen en aanpassen van de managementinformatiestructuur van het bedrijfsbureau en het SCA, zullen de kernproblemen structureel aangepakt worden. Voordat een nieuwe managementinformatiestructuur kan worden ingericht, is het belangrijk de managementinformatiebehoefte inzichtelijk te hebben. Daarna zullen gewenste aanpassingen binnen de managementinformatiestructuur aan bod komen.

Managementinformatiebehoefte SCA⁴¹

De missie en de strategie van de gemeente Alphen aan den Rijn zou tot stand moeten komen naar aanleiding van de klantbehoefte. De klantbehoefte is terug te vinden in negen programma's; excellente dienstverlening. Voor het SCA staan de volgende programma's, ofwel beleidspijlers, centraal:

- Programma 3: Zorg en Welzijn
- Programma 7: Economie, Werk en Bijstand
- Programma 9: Dienstverlening

Binnen deze organisatiebrede programma's zijn een aantal kritische succesfactoren te onderscheiden.

⁴¹ Voor schematische weergaven, zie bijlage 7: Een praktisch advies

Dominante thema's zijn voor de gemeente Alphen aan den Rijn:

- Financiën
- Personeel
- Product
- Klant

Op basis van deze kritische succesfactoren, zal stuurinformatie moeten worden verkregen. Binnen deze stuurinformatie spelen ook servicenormen en de voortgang van doelstellingen een belangrijke rol. Voordat deze worden geformuleerd, is het van belang de informatiebehoefte te inventariseren. Binnen gemeente Alphen aan den Rijn is een grote hoeveelheid informatie in omloop. Voor de bedrijfsvoeringsbrief, evenals voor de afdelingsmanagementrapportage worden vijf prestatie-indicatoren bijgehouden. Deze zijn reeds in dit rapport genoemd.

Uniteiders hebben te kennen gegeven over welke prestatie-indicatoren zij maandelijks en 4-maandelijks wensen te beschikken. Een vergelijking van prestatie-indicatoren met de directies Grondgebied en BMF en de gemeente Amersfoort en de toetsing van deze prestatie-indicatoren door externe deskundigen geven aan dat deze stuurinformatie managers helpen bij:

- Het meten van de klanttevredenheid;
- Het realiseren van doelstellingen uit het afdelingswerkplan;
- Het invullen van de bedrijfsvoering;
- Het aansturen van de werkprocessen;
- Het inzetten van haar personeel.

Voor een groot aantal van deze prestatie-indicatoren zijn binnen de gemeente normen vastgesteld waaraan zij wil voldoen. Door prestatie-indicatoren te monitoren, kan periodiek worden bekeken of de norm daadwerkelijk behaald wordt. De periodieke meting en beoordeling van een prestatie-indicator zou het gevoel over de stand van zaken over die variabele moeten bevestigen. Om op de hoogte te blijven van de meest recente stuurinformatie, is het aangeleverd krijgen van een ingevuld management dashboard een eenvoudige, maar doeltreffende oplossing. Kengetallen zullen op basis van samenhang en op basis van een tijdreeksanalyse met elkaar vergeleken worden. De praktijk zal leren of ook een vergelijking op basis van kengetallen met andere gemeenten en/of organisaties behoefte is.⁴² In het volgende overzicht is te zien om welke prestatie-indicatoren het gaat, in welke frequentie deze gewenst zijn en welke normen⁴³ binnen de gemeente worden gehanteerd:

KSF's	KPI's		Norm
	Maandelijks	4-maandelijks	
Bedrijfsresultaten	Inkomsten	Salarislasten	Op schema obv jaar
	Uitgaven		Op schema obv jaar
			Op schema obv jaar
Personeelsresultaten	Inhuurbudgetten	Kredieten	Op schema obv jaar
	Verplichtingenadm.		Op schema obv jaar
	Arbeidsverzuim		60% van >1000 is vastgelegd
Productresultaten	Vacatureruimte		4,5%
		Formatiestaat	Realtime informatie
			Realtime informatie
Klantresultaten	Productaantallen		Volgens prognose
	Doorlooptijden		Verschilt per product
		E-dienstverlening	... % van totaal producten*
Programmapunten		Klachtenafhandeling	... % afgehandeld binnen ... dagen*
	Tel. Bereikbaarheid		90% van totaal opgenomen
	Wachttijden		90% in <15 minuten
	Op afspraak		... % van totaal*
	Postafhandeling		80% in 6 weken (wettelijke termijn)
	E-mailbeantwoording		... % binnen 3 dagen*
	Dienstverlening		Gerealiseerd en ingepland
	Werk en Bijstand		Gerealiseerd en ingepland
	Zorg en Welzijn		Gerealiseerd en ingepland

*Percentages zullen in de loop van 2009 worden vastgesteld.

Figuur 3.3: KSF en KPI overzicht

⁴² In Sturen op informatie ken- en stuurgetallen voor P&O, Baarda, P.R. (2003)

⁴³ Voortgekomen uit de wensen en behoeften van uniteiders SCA



Gewenste managementinformatiestructuur

Door de gewenste managementstructuur te beschrijven, wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit project. Het laatste hoofdstuk gaat hier verder op in. De gewenste managementinformatiestructuur zal de communicatie- en informatiestromen tussen het bedrijfsbureau en het SCA binnen de planning & control cycli aangeven. Het in het leven roepen van een aantal processen zal invulling kunnen geven aan die managementinformatiestructuur. Deze processen beslaan de S'en systems en shared values, aangezien daar de meeste knelpunten van de huidige situatie in terug zijn te vinden.

1. Het aanleveren van een management dashboard door het bedrijfsbureau met daarin alle voor de unitleider SCA relevante maandelijkse stuurinformatie;
2. Het intensiveren van overleg tussen het bedrijfsbureau en het SCA, zodat behoeften van elkaar en verwachtingen ten opzichte van elkaar in het vervolg bekend zijn en gemanaged kunnen worden;
3. Maandelijks bilateraal overleg tussen een bedrijfskundige en de unitleiders SCA afzonderlijk om toelichting te kunnen geven op het maandelijkse aangeleverd management dashboard;
4. Het ontwikkelen van een draaiboek voor de totstandkoming van de afdelingsmanagementrapportage, zodat planning en verantwoordelijkheden van iedere betrokkene binnen het bedrijfsbureau en het SCA bekend zijn.
5. Het doorontwikkelen van het SCA+, een mogelijke bundeling van de drie bedrijfsbureaus en de komst van controller directie BMF bij Bewoners dragen ertoe bij de communicatie tussen het bedrijfsbureau en het SCA te verbeteren en de managementinformatiestructuur verder in te richten;
6. Nadat de managementinformatiebehoefte bekend is en deze over een aantal maanden zijn waarde heeft bewezen, kan een managementinformatiesysteem worden aangeschaft.

4. Conclusie en aanbevelingen

Het laatste hoofdstuk beschrijft in hoofdlijnen de conclusie van het onderzoek en de aanbevelingen aan de gemeente Alphen aan den Rijn om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.

Tevens worden de volgende onderzoeksvragen in dit hoofdstuk beantwoord:

- Welke organisatorische veranderingen zullen plaatsvinden?
- Wat betekent dit voor het personeel?
- Wat is de toepasbaarheid voor andere afdelingen/ units binnen de gemeente?

4.1 Conclusie

De volgende kernvraag staat gedurende dit project centraal:

"Hoe kan het bedrijfsbureau het SCA als geheel en de drie SCA units afzonderlijk van betrouwbare managementinformatie voorzien, zodat de unitleiders hun functie en de bedrijfsvoering van hun unit efficiënt en effectief kunnen inrichten en hun personeel goed kunnen aansturen?"

Voor het beantwoorden van deze vraag, is het goed te bezien waar het de huidige situatie aan ontbreekt. Op basis van het 7 S-model kan geconcludeerd worden dat dit binnen het bedrijfsbureau Bewoners en het SCA op het gebied van systems en shared values is. De vertaalslag van strategy naar uitvoering blijkt in de praktijk (nog) niet volledig te zijn gemaakt.

De interne analyse leverde de volgende conclusies op:

- Gebrek aan draagkracht excellente dienstverlening;
- Tekortkoming communicatie invulling instrumenten P&C;
- Hapering continuïteit dienstverlening bedrijfsbureau.

De vertaalslag van strategy naar uitvoering kan binnen het bedrijfsbureau en het SCA worden gemaakt door het inrichten van een vernieuwde managementinformatiestructuur. Een management dashboard, een draaiboek voor het opleveren van een managementrapportage, het intensiveren van overleg en bilateraal overleg dragen er op korte termijn toe bij, invulling te geven aan deze structuur. In het vervolg zullen behoeften van unitleiders helder gecommuniceerd kunnen worden en is meteen duidelijk welke onderdelen van de bedrijfsvoering aandacht vereisen en welke niet.



De communicatie tussen beide partijen rond de invulling van instrumenten binnen de planning & control cycli zal verbeteren en tevens kan een begin worden gemaakt met het vergroten van draagvlak betreffende excellente dienstverlening, waarbij ook het voldoen aan de interne klantbehoefte hoort.

In 2008 heeft het bedrijfsbureau een tijdelijk capaciteitsgebrek gehad. De personele bezetting is per 1 januari 2009 weer op orde. Daarmee wordt ook het derde kernprobleem verholpen.

Een vernieuwde managementinformatiestructuur en voldoende personele capaciteit bij het bedrijfsbureau dragen ertoe bij dat het bedrijfsbureau het SCA als geheel en de drie SCA units afzonderlijk van betrouwbare managementinformatie kan voorzien, zodat de unitleiders hun functie en de bedrijfsvoering van hun unit efficiënt en effectief kunnen inrichten en hun personeel goed kunnen aansturen.

4.2 Aanbevelingen

Om van de huidige naar de gewenste situatie te komen, moet de managementinformatiestructuur worden vernieuwd en aangepast. Voor het inrichten van een managementinformatiestructuur, kan een aantal aanbevelingen worden aangedragen. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen aanbevelingen op korte (binnen drie maanden) en op lange termijn (langer dan drie maanden). De eerste vier kunnen binnen drie maanden worden ingevoerd, de laatste kunnen na drie maanden worden gerealiseerd.

1. Management dashboard (systems)

Het kunnen beschikken over betrouwbare stuurinformatie binnen de planning & control cycli tussen het bedrijfsbureau en het SCA is van belang bij het inrichten van een managementinformatiestructuur. Structuur kan aangebracht worden door het verschaffen van een periodiek managementinformatie-overzicht in de vorm van een management dashboard⁴⁴ (Plan). Deze bevat alle voor de unitleider relevante stuurinformatie en zal helpen de huidige stand van zaken inzichtelijk te krijgen. Wanneer unitleiders deze informatie maandelijks en 4-maandelijks krijgen aangeleverd, worden knelpunten voortijdig signaleerd en kan er worden (bij)gestuurd. Dit is van essentieel belang voor de bedrijfsvoering. Het overzicht van stuurinformatie zal een bundeling betekenen van reeds aanwezige informatie in de organisatie. Door deze bundeling kunnen zaken meer in samenhang worden gezien. Deze informatie dient door hiervoor aangewezen medewerkers bijgehouden te worden (Do); coördinatoren en unitleiders zijn hiervoor verantwoordelijk. Excel is hierbij goed te gebruiken.

Periodiek moet worden geëvalueerd (Check) of de managementinformatie die de unitleiders aangeleverd krijgen ook daadwerkelijk gebruikt wordt en nut heeft bij de bedrijfsvoering. Zo kan bijvoorbeeld de frequentie van aanlevering per prestatie-indicator gewijzigd worden. Het bepalen van de juiste managementinformatie, voor de juiste persoon op het juiste tijdstip, is een continu verbeteringsproces (Act).

2. Draaiboek managementrapportage (systems)

Wat ook van belang is binnen de planning & control cycli, is het duidelijk communiceren van de werkzaamheden rond de totstandkoming van de afdelingsmanagementrapportage (Plan). Een draaiboek (Do) zou hierbij kunnen helpen. Controller BMF en sinds januari 2009 ook controller Bewoners zal binnen enkele weken hiermee van start gaan.

Omdat de totstandkoming van een managementrapportage bij directie BMF anders geschiedt dan bij directie Bewoners, is het in eerste instantie de vraag voor welke werkwijze wordt gekozen. Zodra de werkwijze bekend is, kan een draaiboek worden ontwikkeld. Het is belangrijk de volgende variabelen hierin weer te geven:

- Totale doorlooptijd bepalen
- Procesvolgorde communiceren
- Taken bekend maken
- Verantwoordelijken en betrokkenen aanwijzen
- Overleg tussen betrokkenen inplannen
- Tijdspad per taak bepalen
- Toetsmomenten benoemen

⁴⁴ Voor screenshots van het management dashboard, zie bijlage 7: Een praktisch advies



De werkwijze kan 4-maandelijks worden geëvalueerd (Check) en zo nodig aangepast (Act) worden.

3. Intensiveren overleg (structure en shared values)

Het intensiveren van overleg tussen het bedrijfsbureau en het SCA zal ertoe bijdragen dat behoeften van unitleiders in het vervolg helder gecommuniceerd kunnen worden. De aanwezigheid (Plan) van een bedrijfskundige tijdens het wekelijkse SCA MT-overleg zal op oproepbasis wenselijk zijn. De bedrijfskundige functioneert zo als contactpersoon voor het bedrijfsbureau (Do), weet wat er op de verschillende units speelt en kan voor vragen meteen geraadpleegd worden. Dit laatste geldt natuurlijk ook vice versa. Door het managen van verwachtingen zullen de wensen en behoeften van het SCA in het vervolg duidelijk zijn.

4. Bilateraal overleg (structure en shared values)

Naast het aanleveren van een management dashboard heeft het bedrijfsbureau de taak proactief aan te geven welke onderdelen binnen de bedrijfsvoering aandacht vereisen en welke niet (Plan). Een maandelijks één-op-één bilateraal overleg (Do) tussen een bedrijfskundige en de verschillende unitleiders is wenselijk, aangezien een maandelijks aangeleverd overzicht met stuurinformatie veel vragen oplevert. In dit gesprek zullen bedrijfskundige en unitleider knel- en aandachtspunten bespreken. Ook zullen elkaars behoeften worden doorgenomen, een overzicht worden gegeven van wat er binnen de verschillende units speelt en inzichtelijk worden gemaakt wat de unit in de toekomst qua ondersteuning denkt nodig te hebben. Gedurende deze gesprekken kan er geëvalueerd (Check) worden of dit proces bijdraagt tot het helder communiceren van de wederzijdse behoeften. Zo nodig kan dit proces worden bijgesteld (Act).

5. Toekomstbeeld (systems, shared values en staff)

In de lijn van excellente dienstverlening en organisch veranderen zal binnen het SCA in de nabije toekomst nog veel wijzigen. Komend jaar staat in het teken van het doorontwikkelen van het deelprogramma SCA+, dat alle nodige aandacht zal besteden aan het voldoen aan de klantbehoefte, het beschrijven van kritische bedrijfsprocessen en het op orde hebben van de administratieve organisatie en interne controle. Ook de managementinformatiestructuur zal mogelijk nog worden aangescherpt door het formuleren van meer prestatie-indicatoren. Van het bedrijfsbureau zal worden verwacht haar medewerking hierin te verlenen en ondersteuning te bieden. Dit betekent ook dat het SCA het bedrijfsbureau in dit deelprogramma en de daaruit voortkomende processen zal moeten betrekken. Verwachtingen ten opzichte van elkaar moeten worden gemanaged en gecommuniceerd, zodat zich geen misverstanden voordoen.

Het bedrijfsbureau heeft als vereiste breed inzetbaar te zijn. Het is daarom belangrijk dat medewerkers altijd in staat zijn de taken van een ander te kunnen opvangen. In de toekomst zal gekeken worden of een samenvoeging van de verschillende bedrijfsbureaus tot schaalvoordelen zal leiden.

Met de komst van controller BMF, zal de bedrijfsvoeringsbrief van de directie Bewoners met een aantal maanden worden aangepast en uitgebreid. Deze zal het management dashboard in de toekomst mogelijk kunnen vervangen, mits ook deze bedrijfsvoeringsbrief aansluit bij de behoeften van de unitleiders.

6. Managementinformatiesysteem (systems)

Als er in de toekomst gebruik zal worden gemaakt van een managementinformatiesysteem, dan zal eerst duidelijk moeten worden welke managementinformatie nu echt noodzakelijk is voor het invullen van de bedrijfsvoering, het realiseren van servicenormen en doelstellingen en het aansturen van het personeel. Dit zal in de praktijk over een aantal maanden moeten blijken. Bij de inrichting van het deelprogramma SCA+ zal uiteindelijk naar een managementinformatiesysteem worden gekeken. Alvorens een managementinformatiesysteem aan te schaffen, dient de managementinformatie-behoefte inzichtelijk te zijn. Een managementinformatiesysteem is immers de laatste schakel in het proces de managementinformatiestructuur op orde te brengen.

Voorwaarden voor een managementinformatiesysteem:

- Dominante thema's rond de behoefte van managementinformatie dienen bekend te zijn;
- Het proces zal organisatiebreed gedragen moeten worden;
- Het managementinformatiesysteem dient gebruiksvriendelijk te zijn;
- Er zal een juiste balans tussen financiële en niet-financiële resultaten gevonden moeten worden;
- Kritieke succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren dienen te zijn geformuleerd;
- Het managementinformatiesysteem dient aan te sluiten op bestaande interne systemen.

4.3 Implementatie en evaluatie

Welk veranderprogramma en hoe de Demingcirkel in de praktijk kan worden gebruikt, wordt in deze laatste paragraaf besproken.

Implementatie⁴⁵

Om de beschreven processen op een juiste wijze in de organisatie in te voeren, is voor een veranderprogramma gekozen. Bij de keuze van een veranderprogramma is rekening gehouden met de impact van de verandering (deze is niet al te groot), het tempo van de verandering (zo snel mogelijk) en de mate van participatie (een aantal medewerkers zal het advies moeten dragen en ten uitvoer moeten brengen). Er is gekozen voor een brede bottom-up benadering.

De brede bottom-up benadering is het veranderprogramma dat gebruikt zal worden om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Hierbij zal een managementinformatiestructuur worden ingericht. De volgende fases zullen worden doorlopen:

1. Vaststellen knelpunten binnen huidige situatie en aanbevelingen voor gewenste situatie
 - a. Analyseren huidige situatie
 - b. Vaststellen knelpunten
 - c. Analyseren gewenste situatie
 - d. Vaststellen aanbevelingen
2. Implementeren van aanbevelingen
3. Evalueren ingevoerde aanbevelingen
 - Overleg tussen bedrijfsbureau en het SCA

Evaluatie

In de praktijk zal moeten blijken of de bundeling van managementinformatie in een management dashboard, een draaiboek voor het opleveren van een afdelingsmanagementrapportage, het intensiveren van overleg en bilateraal overleg op korte termijn zullen helpen de managementinformatiestructuur in te vullen. En binnen de bestaande planning & control cycli bij kan dragen aan het juist communiceren en invullen van reeds aanwezige instrumenten binnen de directie Bewoners.

Het is na verloop van tijd belangrijk om deze werkwijzen te evalueren en te toetsen of ze inderdaad de gewenste situatie tot stand brengen. Er moet in kaart worden gebracht hoe de verschillende betrokkenen de nieuwe werkwijzen ervaren en waar verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. De Demingcirkel⁴⁶ leent zich uitstekend voor het doorlopen van dit evaluatieproces. Binnen de aanbevelingen is rekening gehouden met het doorlopen van alle stappen. Het proces rond het aanleveren van managementinformatie is een continu proces; de managementinformatiebehoefte zal binnen een organisatie blijven veranderen.

Wanneer het gebruik van deze processen succesvol is gebleken, kan bekeken worden of deze ook toepasbaar zijn voor andere afdelingen en units. De komende tijd zullen de processen in eerste instantie binnen het SCA hun waarde moeten bewijzen.

⁴⁵ Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren, Amelsvoort, Pierre van (2002)

⁴⁶ Zie bijlage 3: Theoretisch kader

Bronvermelding

Literatuur

- Amelsvoort, Pierre van (2002). *Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren*. ST-Groep, Vlijmen.
- Baarda, P.R. (2003). *Sturen op informatie ken- en stuurgetallen voor P&O*. Kluwer Alphen aan den Rijn.
- Beijen, Marc (1994). *Informatie – Planning en control: Een praktische leidraad*. Ten Hagen & Stam uitgevers Den Haag.
- Berge, L.J.A.M. ten (2004). *Inleiding Organisatiekunde*. Uitgeverij Coutinho b.v.
- Braas, Cees (2001). *Rapporteren*. Wolters-Noordhoff Groningen.
- Grit, Roel (2000). *Projectmanagement*. Wolters-Noordhoff Groningen.
- Grit, Roel (2008). *Informatie management*. Wolters-Noordhoff Groningen/ Houten.
- Groot, C.T. de (2002). *Informatiekunde 2 – ondernemen met informatie*. Wolters-Noordhoff Groningen.
- Leeuwen, O.C. van (1997). *Management en informatie: de kunst van het kiezen*. Samsom BedrijfsInformatie bv Alphen aan den Rijn.
- Lemstra, W. (1996). *Handboek overheidsmanagement*. Samsom H.D. Tjeenk Willink bv Alphen aan den Rijn.
- Mulders, Marijn (2007). *75 Managementmodellen*. Wolters-Noordhoff Groningen/ Houten.
- Wiersema, Fred (1996). *The Discipline of Market Leaders*. Addison Wesley Publishing Company.

Digitale bronnen

- www.visioning.nl
- <http://www.docconsult.nl>
- http://www.rekenschap.nl/rekenschapnl/media/Pub_Servicenormenindepubliekesector.pdf
- <http://www.leren.nl>
- <http://www.12manage.com>
- <http://www.choir.utwente.nl/publicaties/Brummelhuis2008.pdf>

Tijdschriftenartikelen

- Kunkeler, Chris (2008). Thema Financiële Software: Zorg dat uw verbetertraject niet strandt. In: Tijdschrift Controlling juni 2008, nr. 6, blz. 32-34
- Leewen, O.C. van (1997). Het vaststellen van de managementinformatiebehoefte: de rol van de tol, In: Compact 1996, nr. 5

- Schouten, Edwin (2004). Serie vaktechniek: De juiste vraag doelgericht aanpakken. In: Management Consultant Magazine 2004, nr. 2, blz. 50-53
- Schouten, Edwin (2004). Serie vaktechniek: Het formuleren van winnende offertes. In: Management Consultant Magazine 2004, nr. 6, blz. 27-30
- Smits, Erik (2003). Managementinformatievoorziening: meer dan een kwestie van techniek. In: Tijdschrift Administratie juli/augustus 2003, nr. 7/8, blz. 11-14
- Waal, A.A. de (1991). Kwaliteit managementinformatie en –rapportage verbeteren met kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, In : Financieel Management 1991, afl. 1
- Waal, A.A. de (1997). 'MIRA: Management Informatie en Rapportage Analyse', In: Financieel Management maart/ april 1997, afl. 6

Bedrijfsdocumenten

- Allemaal Alphen
- Anders Alphens Organiseren Dissertation Wendy Pelk (directeur BMF) sept. 2008
- Businessschool Nederland MBA-programma
- Bedrijfsplan Directie Bewoners 2009 en 2010
- Bedrijfsvoeringsbrief 2008 Bewoners
- Bedrijfsvoeringsbrief 2008 BMF
- Bedrijfsvoeringsbrief 2008 Grondgebied
- Benchmarking Publiekszaken 2008: Eindrapport
- Beheerbegroting 2009-2012
- Deelprogramma SCA+ Groeipad 2008-2015
- Evaluatie kwaliteitshandvest/ servicenormen 2008
- Intern Jaarverslag 2007 Directie Bewoners
- Maandrapportage Werk, Bijstand en Zorg
- Managementrapportage directie Bewoners 2-2008 afdeling 36 SCA
- Mandaatbesluit
- Programmabegroting 2009-2012
- Programma Investeren in Mensen 2008-2011 Plan van aanpak
- Rapportage op maat; klanttevredenheidsonderzoek 2008
- Stadsvisie Alphen aan den Rijn
- U kunt op ons rekenen! Servicenormen
- Visie op dienstverlening: Nieuwe tijden, betere service
- Visie op sturing nov. 2006
- Werkplan bedrijfsbureau Bewoners directie Bewoners 2009
- Werkplan SCA directie Bewoners 2009



Bijlagen

Bijlage 1: Begrippenlijst

7 S-model: strategy, structure, shared values, systems, style, staff, skills

ALL: Alphense Leergang Alphen

B&W: Burgemeester en wethouders

BMF: Beleid, middelen en facilitaire diensten

BWT4all: Informatiesysteem Centric

BZ: Burgerzaken

DocMan: Systeem voor alle ingaande en uitgaande post

DT: Directieteam

DIV: Documentaire informatie

G_Bos: SCA balie-telsysteem

GWS4all: Informatiesysteem Centric

KCC: Klantcontactcentrum

KPI: Kritische prestatie-indicator

KSF: Kritieke succesfactor

Marap: Managementrapportage

MIS: Managementinformatiesysteem

MT: Managementteam

OM: Office management

P&O: Personeel en organisatie

PDS: Personal development seminar

PHO: Portefeuillehoudersoverleg

PIOFAH: personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering en huisvesting

PIV4all: Informatiesysteem Centric

SAGITTA: Urenadministratiesysteem

SCA: Service Center Alphen

SCA+: Service Center Alphen inclusief klantcontactcentrum

SLA: Service level agreement

SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden

SSBK: huidige situatie, gewenste situatie, blokkades, kernvraag

Verseon: Nieuw systeem voor alle ingaande en uitgaande post

VNG: Vereniging voor Nederlandse Gemeenten

VTO-budget: Opleidingsbudget

W&B: Werk en Bijstand

W&O: Welzijn en Onderwijs

Wmo: Wet Maatschappelijke Ondersteuning en tevens unit van het SCA

Bijlage 2: Vragenlijsten

Interview unitleiders

Algemeen

1. Wat zijn in het kort uw werkzaamheden?
2. Wat speelt er op dit moment binnen de unit?
3. Wat zijn recente ontwikkelingen en komende ontwikkelingen?
4. Wat betekent dit voor de afdeling?
5. Wat is voor u persoonlijk de aanleiding van dit project?

Huidige situatie

6. Hoe is het proces rond de aanlevering van managementinformatie op dit moment geregeld?
7. Wat zijn de aandachtspunten? Waarover maakt u zich zorgen?
8. Wat zijn knelpunten?
9. Wat betekent dit? Wat zijn de gevolgen hiervan? Wat gebeurt er als we niets doen?
10. Hoe ziet dat proces eruit?
11. Wie zijn de verantwoordelijken en eindverantwoordelijken?
12. Wat is uw rol hierin?

Gewenste situatie

13. Hoe moet de gewenste situatie eruit komen te zien? Binnen eigen unit en totaal SCA?
14. Wat wilt u bereiken? Wat zijn uw doelen?
15. Wat weerhoudt u ervan het gewenste te realiseren?
16. Wat is de oorzaak hiervan? Welke kennis/ inzichten ontbreken?
17. Wat is er al aan gedaan? Welke projecten zijn er al gestart?
18. Welke stuurinformatie is nodig om een goed beeld te vormen van de huidige stand van zaken?
19. Suggesties?
20. Hoe belangrijk is het om binnen de bedrijfsvoering zicht te hebben op de huidige stand van zaken? Kunt u dit uitleggen?

Extern

21. Lijkt een vergelijking met andere afdelingen wenselijk?
22. Aan welke afdelingen (units) denkt u? En waarom?
23. Welke afdelingen (units) hebben de structuur van het aanleveren van managementinformatie goed op orde?
24. Waar blijkt dat uit?

Interview medewerkers bedrijfsbureau

1. Wat zijn in het kort uw werkzaamheden?
2. Hoe ziet de ondersteuning aan het SCA eruit op dit moment? Ook Procesmatig?
3. Hoe vindt u het zelf gaan?
4. Waarin schiet het bedrijfsbureau tekort?
5. Waarin schiet het SCA tekort?
6. Wat zijn aandachtspunten?
7. Wat is uw rol binnen de ondersteuning van het bedrijfsbureau aan het SCA?
8. Met wie heeft u te maken (zowel intern als extern) en hoe vaak?
9. Wordt er veel gebruik gemaakt van uw specifieke kennis?
10. Wat zegt de term PIOFAH u?

Diepte-interview unitleiders

1. Hoe wilt u aansturen?
2. Waar wordt u op aangestuurd?
3. Op welke werkterreinen (concreet) binnen uw unit is ondersteuning nodig?
4. Wat verstaat u onder routine en incidentele vragen naar managementinformatie?
5. Maakt u hier in de praktijk gebruik van?
6. Wat verwacht u van het bedrijfsbureau?
7. Waarin schiet het bedrijfsbureau tekort?
8. Hoe verloopt de communicatie tussen u en de overige unitleiders en het bedrijfsbureau?
9. Zijn er mondelinge afspraken met de vorige bedrijfskundige gemaakt?
10. Wat moet er veranderen om op de gewenste situatie te komen?
11. Welke acties zijn hierbij betrokken?
12. Hoe komt het afdelingswerkplan tot stand?

Expertinterview interne controllers

1. Wat zijn in het kort uw werkzaamheden?
2. Wat verstaat u onder managementinformatie?
3. Waarom hebben managers behoefte aan managementinformatie?
4. Wat zijn de redenen binnen de overheid?
5. Wie heeft op welk niveau behoefte aan welke managementinformatie?
6. Welke rol heeft de manager hierin of welke rol zou deze moeten hebben?
7. Welke taak heeft het bedrijfsbureau hierin?
8. Welke ondersteuning zou het bedrijfsbureau moeten bieden aan haar verschillende afdelingen en units?
9. Je kunt onderscheid maken tussen gevraagde en ongevraagde ondersteuning; hoe kan hier in de praktijk invulling aan worden gegeven?
10. Hoe ziet de structuur van managementinformatie eruit binnen uw directie?
11. Welk overzicht van managementinformatie wordt periodiek aangeboden (voorbeeld)?
12. Welke ondersteuning wordt naast de cijfers zelf bij dit overzicht gegeven?
13. Welke instrumenten voor het aanleveren van managementinformatie worden gebruikt?
14. Welke partijen binnen de organisatie worden voor managementinformatie benaderd (bronnen)?
15. Welke afspraken zijn er gemaakt rond het aanleveren van managementinformatie?
16. Hebt u nog suggesties/ ideeën omtrent de gewenste situatie?

Expertinterview externe deskundigen

1. Zou u in het kort iets kunnen vertellen over u en uw organisatie?
2. Wat verstaat u onder managementinformatie?
3. Wat zijn de redenen voor managers binnen uw organisatie om over managementinformatie te beschikken?
4. Welke rol spelen servicenormen hierin?
5. Wat gaat er vooraf aan het beschrijven van nodige managementinformatie?
6. Welke managementinformatie heeft wie op welk uitvoerend niveau nodig?
7. Wat is de invloed van de manager op de informatie? Welke informatie wordt gebruikt?
8. Welke taak heeft een bedrijfsbureau/ controller/ ander adviesorgaan hierin?
9. Je kunt onderscheid maken tussen gevraagde en ongevraagde ondersteuning; hoe kan hier in de praktijk invulling aan worden gegeven?
10. Hoe ziet de structuur van managementinformatie eruit binnen uw organisatie?
11. Welk overzicht van managementinformatie wordt binnen uw organisatie aangeboden?
12. Welke kengetallen worden gebruikt en waarom juist die?
13. Welke ondersteuning wordt naast deze gegevens zelf bij dit overzicht gegeven?
14. Hoe wordt het concept PIOFAH, of een ander model, gebruikt binnen uw organisatie?
15. Welke instrumenten voor het aanleveren van managementinformatie worden gebruikt?
16. Welke partijen (bronnen) binnen uw organisatie worden voor managementinformatie benaderd en is deze informatie ook aan elkaar gekoppeld?
17. Welke afspraken zijn er gemaakt rond het aanleveren van managementinformatie?
18. Wat zijn de sterke kanten van uw managementinformatiestructuur?
19. Hebt u aanbevelingen voor het formuleren van mijn adviezen voor de gemeente?



Bijlage 3: Theoretisch kader

7 S-model⁴⁷

Om de interne organisatie te analyseren, kan het 7 S-model van McKinsey worden gebruikt. Het 7 S-model is geschikt om een duidelijk beeld van de organisatie te krijgen. Het maakt inzichtelijk welke factoren aandacht vereisen en welke relaties tussen die factoren bestaan. Het 7 S-model kent 'harde' en 'zachte' factoren. De harde factoren – structure, strategy en systems – zijn organisatorisch vastgelegd, terwijl de zachte factoren – shared values, style, staff en skills – aan verandering onderhevig zijn.

Belang van betrouwbare managementinformatie⁴⁸

De managementinformatie- en rapportage is binnen organisaties, dus ook binnen de overheid, van groot belang. Met kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren kan de kwaliteit sterk worden verbeterd. Goede informatie is van essentieel belang voor een juiste beleidsbepaling en sturing van een organisatie in de moeilijke tijden die ontstaan zijn door technologische veranderingen, veranderende markten en een stijgende druk op prijzen. Een goede managementrapportage komt tegemoet aan deze factoren, informeert managers over lopende zaken en signaleert veranderingen in interne en externe omgeving. De rapportage geeft verder voldoende inzicht in de realisatie van strategische doelstellingen en kwaliteit van processen, bevat voldoende financiële en niet-financiële toekomst informatie en een goede balans tussen beide.

Als het om managementinformatie gaat, speelt de vraag wie, voor welk doel, op welk moment en in welke vorm over welke informatie beschikt moet worden. Handvatten hierin zijn noodzakelijk voor een organisatie. Managers kunnen namelijk niet precies aangeven welke informatie zij op tafel willen helpen. Zij hebben de behoefte om hun vraagkant goed in kaart te brengen. Zij hebben managementinformatie nodig ten behoeve van periodieke besluitvorming, maar ook om de tot zijn verantwoordelijkheidsgebied behorende processen te beheersen. Deze processen zijn echter niet volledig beheersbaar; zoals vaak wordt gedacht. Criteria voor de beheersbaarheid van processen zijn:

1. Er is sprake van ondubbelzinnige doelstellingen;
2. De output is meetbaar;
3. Het te doorlopen proces is een voorspellend model;
4. Er zijn mogelijkheden tot interventie.

Duidelijk moge zijn dat niet alle processen te beheersen zijn. Het is daarom moeilijk managers van informatie te voorzien die bruikbaar is voor procesbeheersing. Het is dan ook verstandig te voorkomen dat een manager wordt overspoeld met irrelevante gegevens. Uitgaan van een onrealistisch beeld, heeft als gevolg dat een systeem niet voldoet aan de behoefte. Het aanschaffen van een dergelijk systeem is daarom ook risicovol. Managementinformatie zelf is een beheersinstrument. De oorzaak van een verminderde beheersing is gelegen in het ontbreken van managementinformatie.

Benchmark publiekszaken⁴⁹

Om de klantbehoefte te achterhalen en haar dienstverlening hierop aan te passen, vergelijkt de gemeente Alphen aan den Rijn haar dienstverlening met andere gemeenten. Dit doet zij jaarlijks door deel te nemen aan benchmarking publiekszaken; een groep van 92 gemeenten in 2008. Gemeente Alphen aan den Rijn wil haar klanttevredenheid verhogen door de in het rapport naar voren gekomen aanbevelingen ter harte te nemen.

Uit het rapport is op te maken dat er een landelijke vooruitgang gaande is van kwaliteit binnen gemeentelijke publiekszaken. Variabelen als wachttijden, bereikbaarheid, klachten, product- en dienstbeleving zijn hiervoor gemeten. Binnen gemeente Alphen aan den Rijn maken burgers minder gebruik van een afspraak dan andere gemeenten. Over het algemeen worden klanten die een afspraak hebben gemaakt, eerder bij hun bezoek geholpen en hoeven zij minder lang te wachten dan klanten die geen afspraak hebben gemaakt. Toch leidt dit niet tot een hogere wachttijd; gemeente Alphen aan den Rijn heeft gemiddeld een kortere wachttijd dan andere gemeenten; een wachttijd van minder van 15 minuten voor 94% tegenover 89%.

⁴⁷ In 75 Managementmodellen, Mulders, Marijn (2007)

⁴⁸ In Tijdschrift Compact, 1996

⁴⁹ Uit 'Benchmark Publiekszaken 2008 Eindrapport' en 'Rapportage op maat: Tevredenheidsonderzoek'



Verder scoort gemeente Alphen aan den Rijn goed op het terugbelaspect binnen telefonisch contact; 23% tegenover 11% van gemeenten in dezelfde grootteklasse. Met een klanttevredenheid van een 7,7 scoort gemeente Alphen aan den Rijn hoger dan het gemiddelde van een 7,6 onder gemeenten met een vergelijkbare grootte.

Besturingsparadigma de Leeuw⁵⁰

Bij het kijken naar de besturing van een organisatie, wordt veel gebruik gemaakt van het besturingsparadigma van de Leeuw. De kern van dit model is dat bij de uitvoering van een proces er een bepaalde interactie is met de omgeving. Om de klantbehoefte te bepalen, is er input nodig uit de omgeving. De besturende processen houden dit proces in de gaten en sturen dit waar nodig bij. Er is eveneens interactie tussen de omgeving en het besturende orgaan. De klant bepaalt welke producten/diensten geleverd moeten worden. Omdat behoeften veranderen, moet dit proces steeds opnieuw doorlopen worden.

Excellente dienstverlening⁵¹

Excellente dienstverlening is een begrip dat zijn intrede heeft gedaan binnen landelijke overheden. Iedere gemeente streeft naar deze hoogst haalbare vorm van dienstverlening. Een excellente dienstverlening naar de burger toe is voor afdeling SCA prioriteit nummer 1. Gemeente Alphen aan den Rijn wil dit de burger bieden door:

- Vraaggericht te werken
- Uit te gaan van de klantbehoefte
- De kwaliteit van haar dienstverlening hoog te houden
- In tachtig procent van de gevallen haar dienstverlening direct en efficiënt af te handelen

Excellente dienstverlening zal in 2015 gerealiseerd worden. Het ideaalbeeld kent de volgende ontwikkelingen:⁵²

- Van aanbodgericht naar vraaggericht
- Van versnipperd naar geïntegreerd
- Van reactief naar proactief
- Van een contactpunt naar multichanneling

Kaizen⁵³

De kaizenmethode van ononderbroken verbeteringen is een oorspronkelijk Japans managementconcept voor geleidelijke ononderbroken verandering. Het doet denken aan de Demingcirkel. Kaizen spoort aan tot het verbeteren en optimaliseren van elke bedrijfsproces. Belangrijke elementen binnen deze methode zijn kwaliteit, inspanning, betrokkenheid, bereidheid om te veranderen en communicatie.

Ken- en stuurgetallen⁵⁴

Wanneer het bedrijfsbureau stuurinformatie juist gedoceerd en goed gerapporteerd oplevert, zullen de managers tevreden zijn. Er wordt binnen stuurinformatie onderscheid gemaakt tussen absolute waarden, relatieve waarden (percentages) en statistische waarden. Het voordeel van kengetallen is dat wanneer deze met elkaar vergeleken worden, ze ontwikkelingen en knelpunten kunnen aangeven.

Om de informatiebehoefte van een afdeling of unit vast te stellen, is het volgende stappenplan nuttig:

- Doelgroep bepalen;
- Informatiebehoefte vaststellen;
- Inventariseren; inzicht in meerdere kengetallen;
- Lokaliseren; kengetallen benoemen binnen gewenste units;
- Analyseren; uiteindelijk zullen kengetallen aangeven waar actie binnen de organisatie noodzakelijk is.

⁵⁰ In <http://www.choir.utwente.nl/publicaties/Brummelhuis2008.pdf>

⁵¹ Uit folder servicenormen 'U kunt op ons rekenen!'

⁵² In Dissertation Anders Alphens Organiseren, Pelk, Wendy (2008)

⁵³ http://www.12manage.com/methods_kaizen_nl.html

⁵⁴ In Sturen op informatie ken- en stuurgetallen voor P&O, Baarda, P.R. (2003)



Managementinformatie is in de meeste gevallen al in de organisatie aanwezig. Met behulp van een managementinformatiesysteem en/ of een spreadsheetprogramma kunnen kengetallen gegenereerd worden. Echter, iemand zal hier verantwoordelijk voor moeten zijn deze gegevens te bundelen. Ook moet worden vastgesteld welke kengetallen gemeten moeten worden. Wanneer kengetallen tot actie aansporen, moet worden gezocht naar de achterliggende oorzaak.

Analyseren door het vergelijken van kengetallen kan op drie manieren, te weten:

- Ontwikkeling van kengetallen vergelijken in de tijd (tijdreeksanalyse);
- Samenhang tussen kengetallen onderzoeken;
- Interne kengetallen vergelijken met die van andere organisaties (extern).

Uiteindelijk zal managementinformatie gebruikt worden om aan te kunnen sturen. Stuurgetallen geven aan of iets goed gaat of niet. Stuurgetallen zijn beperkt in aantal, zodat snel overzicht op de situatie ontstaat. Twee tot vijf stuurgetallen zouden voldoende moeten zijn de belangrijkste zaken aan het licht te brengen. De vraag waarop men wil sturen, moet beantwoord worden en deze onderwerpen zullen door middel van stuurgetallen gemeten kunnen worden. Stuurgetallen zijn altijd SMART.

Kwaliteitshandvest/ Servicenormen⁵⁵

Gemeente Alphen aan den Rijn maakt gebruik van een kwaliteitshandvest met daarin een aantal servicenormen.⁵⁶ Servicenormen zijn garanties voor de burger die minimaal worden waargemaakt. Het geeft de ambitie van de organisatie aan, maar ook de wettelijke verplichting⁵⁷ en de gemiddelde prestatie. Willen de servicenormen succesvol zijn, dan moeten zowel de top als de basis van de organisatie betrokken worden bij de ontwikkeling ervan. In 2007 zouden alle overheidsorganisaties met burgercontacten beginnen met de invoering van een kwaliteitshandvest, waarbij eind 2008 de handvesten in al deze organisaties operationeel zouden zijn. In de praktijk blijkt eind 2008 slechts 20% van de gemeenten, waaronder Alphen aan den Rijn, te werken met een kwaliteitshandvest.

Managementrapportage⁵⁸

De managementinformatiefunctie in een organisatie richt zich op het verzamelen, presenteren en communiceren van belangrijke gegevens die in een organisatie gegenereerd worden. Op basis van die informatie kunnen leidinggevendenden de organisatie besturen. In een managementrapportage worden desbetreffende gegevens gerapporteerd. De kwaliteit van de managementrapportage van een organisatie wordt meestal als negatief ervaren. De voornaamste reden hiervoor is dat de eisen en wensen van managers onvoldoende bekend zijn. Er wordt bovendien te snel naar oplossingen gekeken en managementinformatiesystemen hebben niet kunnen voldoen aan de verwachtingen. Binnen een managementrapportage zijn de volgende punten vaak voor verbetering vatbaar:

- Er wordt weinig gebruik gemaakt van financiële ratio's;
- Niet-financiële kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden nauwelijks gebruikt;
- De kwaliteit van analyses is voor verbetering vatbaar;
- De rapportage is weinig actiegericht;
- Managers interpreteren missie en strategie op verschillende manieren;
- Het rapportagesysteem is gekoppeld aan handwerk, dus veel extra werk;
- Managers zijn niet tevreden met de gebruiksvriendelijkheid, vooral de omvang;
- Geen gestructureerde aanpak voor het bepalen van normen.

Voorwaarden van een goede managementrapportage zijn:

- Geeft een goed inzicht betreffende realisatie doelstellingen en servicenormen;
- Bevat de juiste balans over financiële en niet-financiële resultaten als toekomstinformatie;
- Zet aan tot actie;
- Wordt gebruikt om resultaten te communiceren;
- Het moet organisatiebreed gedragen worden;
- Ruim voldoende tijd in en formuleer niet te veel kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren;
- Bedenk dat kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren organisatieafhankelijk zijn.

⁵⁵ Evaluatie kwaliteitshandvest / servicenormen, jan. 2009

⁵⁶ In http://www.rekenschap.nl/rekenschapnl/media/Pub_Servicenormenindepubliekesector.pdf

⁵⁷ Uit Kabinetsbeleid 'Andere Overheid (2005)'

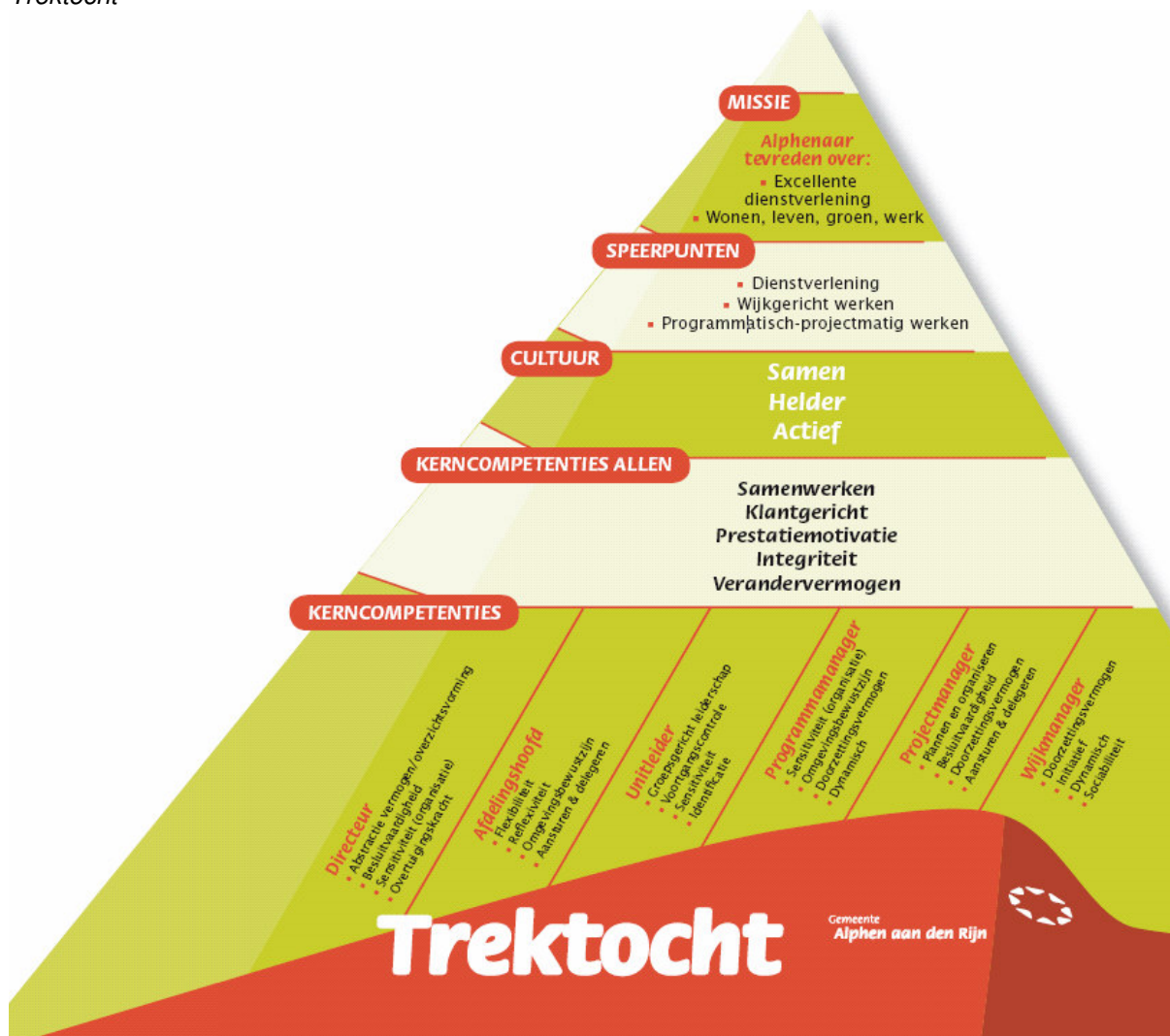
⁵⁸ In Tijdschrift Financieel Management, maart/ april 1997

Wanneer aan genoemde voorwaarden wordt voldaan, heeft het management een duidelijk zicht op knelpunten. Er kan vroegtijdig op knelpunten worden gereageerd. Ook vergemakkelijkt dit de communicatie, waardoor de besluitvorming sneller verloopt en de manager in staat is zijn eigen organisatieonderdeel te verbeteren.

PIOFAH-concept

Dit concept heeft vooral naam gemaakt onder overheidsinstanties. Het concept beslaat uit een zestal interne bedrijfsprocessen op basis waarvan een manager informatie nodig heeft om zijn bedrijfsvoering in te vullen en zijn personeel aan te sturen.

Trektocht



Tolmodel en toltypologie⁵⁹

Het tolmodel is een van de weinige hulpmiddelen die bijdraagt aan de vraag welke informatie binnen de overheid van belang is. Dit model brengt harde en zachte factoren in kaart die de informatiebehoefte van een organisatie vormen. Het gaat daarbij om de inhoud, de vorm waarin de informatie wordt gepresenteerd en de frequentie waarmee de informatie moet worden verstrekt.

De bovenkant van het tolmodel bestaat uit de missie, kritieke succesfactoren en strategie. Hieruit blijkt wat een organisatie wil bereiken, waarin zij uitblinkt en hoe zij alles wil bereiken. Het geeft de koers aan die de organisatie of afdeling wil varen. Managementinformatie is daarbij nodig om dat te bepalen en eventueel de koers bij te stellen. Prestaties van organisatie(delen) moeten gemeten en vergeleken worden. Het formuleren van prestatie-indicatoren is daarom op verschillende niveaus noodzakelijk.

⁵⁹ In Management en informatie: de kunst van het kiezen, Leeuwen, O.C. van (1997) en Tijdschrift Compact, 1996



Het midden van het tolmodel bestaat uit de factoren structuur en processen. De structuur uit zich in organisatiestructuur, soort organisatie en wijze van beheersing (Minzberg). De aard van de processen van een organisatie is van invloed op de informatiebehoefte. Hoe minder het proces beheersbaar is, hoe meer de managementinformatie betrekking heeft op de input en procescondities. De onderkant van het tolmodel bevat de 'zachte' factoren managementstijl en cultuur. Deze factoren bevatten informatie over de leiderschapstijl van de organisatie en de bedrijfscultuur.

Alle genoemde factoren van het tolmodel hebben invloed op de informatiebehoefte van het management. Het aantal mogelijke combinaties van toltypen is beperkt, aangezien de factoren altijd een duidelijke samenhang vertonen. De toltypologie behandelt een aantal tollen. Vanuit een toltypologie is het mogelijk om uitspraken te doen over managementinformatie die aansluit bij een specifieke organisatie; ook wel referentiebenadering. Deze benadering is een bruikbaar hulpmiddel om informatiebehoeften vast te stellen en managementrapportages te evalueren.

*Verzamelen van managementinformatie*⁶⁰

Voordat een organisatie managementinformatie/ kengetallen verzamelt, is het belangrijk invulling te geven aan essentiële randvoorwaarden. Deze zijn verschillend van aard en omvatten op het gebied van onder andere management, personeel en structuur een brede steun van bovenaf, het niet veranderen van doelstellingen, steun op lange termijn, bepaling van de behoefte aan kengetallen, bepaling van verantwoordelijken, voldoende tijd, rekening houdend met lopende projecten en beschouwing van relevante wet- en regelgeving.

Aandachtspunten bij verzamelen van managementinformatie zijn dan ook:

- Bepaal het doel van het verzamelen van managementinformatie/ kengetallen;
- Zorg voor een goede afbakening;
- Bepaal wie de betrokkenen zijn;
- Wat laat het mandaat toe;
- Leg de verantwoordelijkheden, taken en deelname vast;
- Welke projectmethode is toepasbaar;
- Welk stappenplan wordt al binnen de organisatie gehanteerd;
- Welke informatie is er reeds binnen de organisatie aanwezig;
- In hoeverre is dat stappenplan en die aanwezige informatie toepasbaar.
- In hoeverre is bovenstaande toepasbaar op het zelf ontwikkelen van managementinformatie;
- Maak gebruik van de Demingcirkel; plan, do, check en act.

*Waardestrategie*⁶¹

Een organisatie wil zich onderscheiden van haar concurrenten door toegevoegde waarde aan haar klanten te bieden. Drie waardestrategieën worden onderscheiden:

1. Operational Excellence

Het voorzien van haar klanten op een zeer gebruikersvriendelijke wijze van betrouwbare producten en diensten tegen scherpe prijzen.

2. Customer Intimacy

Het zeer nauwkeurig richten van je productenaanbod op een specifieke markt. De organisatie heeft een zeer gedetailleerde kennis van zijn klanten en kan zich snel aanpassen aan de behoeften van de klant. De organisatie richt zich op de customer's lifetime value, wat kan betekenen dat de dienstverlening in eerste instantie meer kost dan het oplevert, later wordt dit immers door de klantentrouw weer goedge maakt.

3. Product leadership

Het voorzien van haar klanten van technologisch hoogstaande producten, creativiteit, snelle commercialisering en constante verbetering.

⁶⁰ In <http://www.docconsult.nl/cgi/url.cgi?dt/5>

⁶¹ In The Discipline of Market Leaders, Wiersema, Fred (1996)

**Bijlage 4: Stafftabellen****Verzuim**

Afdeling	2007	2008
Service Center Alphen*	3,48%	4,37%
Bedrijfsbureau Bewoners*	1,01%	6,50%

* Norm is voor de gehele organisatie 4,5%

Voor 2008 gelden de volgende waarden:

Verloop

Afdeling	Instroom	Uitstroom	Interne mobiliteit
Service Center Alphen	0*	2	0
Bedrijfsbureau Bewoners	1	2	0

*Alle variabelen in aantal medewerkers.

Samenstelling personeel

Afdeling	Vast	Bezetting	Project	Vacatureruimte	Inhuur per 31-12-08
Service Center Alphen	65,49*	61,54	1,95	3,95	3,00
Bedrijfsbureau Bewoners	12,90	12,35	-	0,55	-

*Alle variabelen in aantal fte.

Leeftijdsverdeling

Afdeling	15-29	30-39	40-49	50-64
Service Center Alphen	8*	29	20	17
Bedrijfsbureau Bewoners	-	4	5	5

*Alle variabelen in aantal medewerkers.

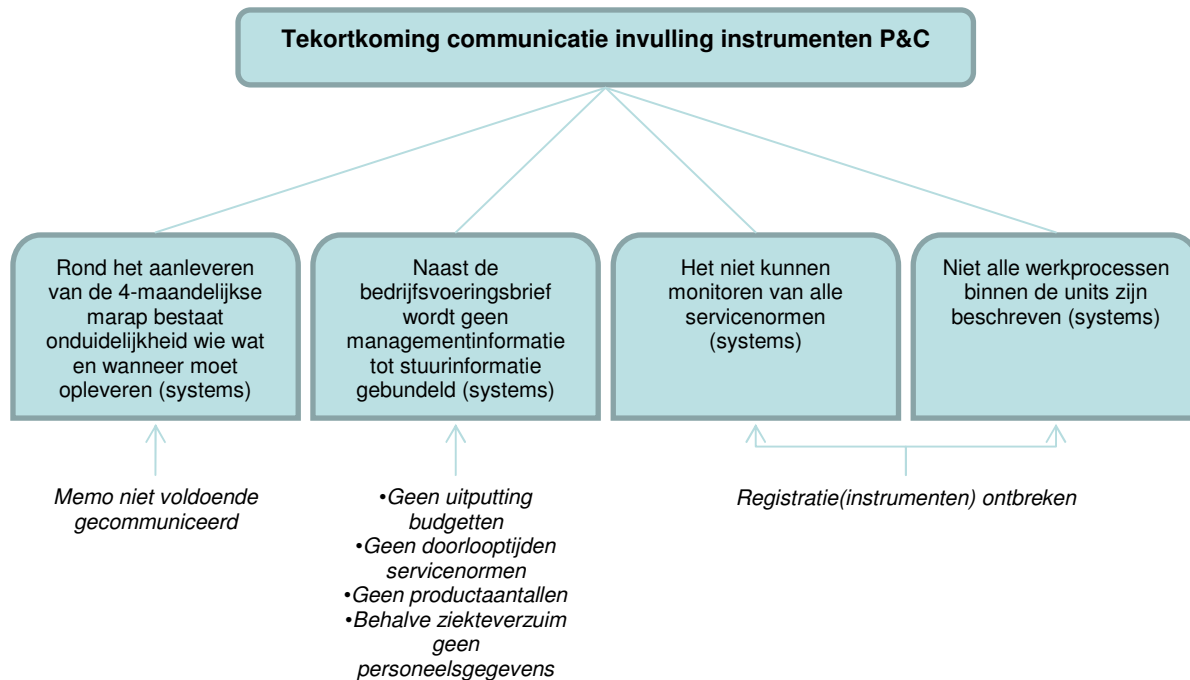
Geslacht

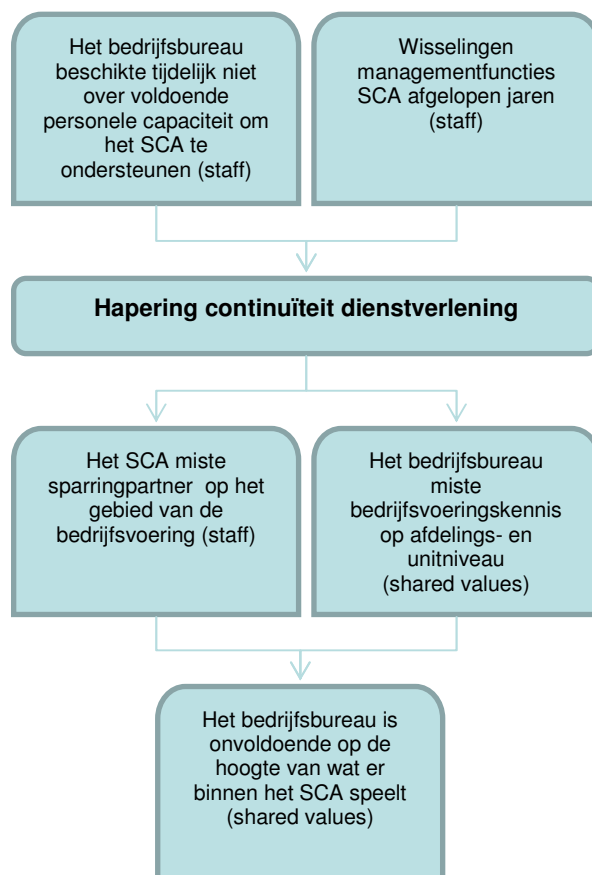
Afdeling	Aantal man	%	Aantal vrouw	%
Service Center Alphen	9*	14%	65	86%
Bedrijfsbureau Bewoners	9	70%	5	30%

*Alle variabelen in aantal medewerkers.



Bijlage 5: Kernproblemen huidige situatie





Bijlage 6: Overige aandachtspunten⁶²

Overige behoeften van unitleiders waar het bedrijfsbureau in de nabije toekomst ondersteuning in zou kunnen bieden:

- Beschrijven van een duidelijk en gestructureerd werkproces rond de betaling van rekeningen
- Communiceren van productcodes, zodat deze bij iedere betrokkene bekend zijn
- Wonen Vergunningen wil kunnen beschikken over budgetten
- Aansluiten van SAGITTA⁶³ op de begroting
- Ervoor zorgen dat de gegevens die het bedrijfsbureau aanlevert correct zijn
- Documenteren van besluitvormingen

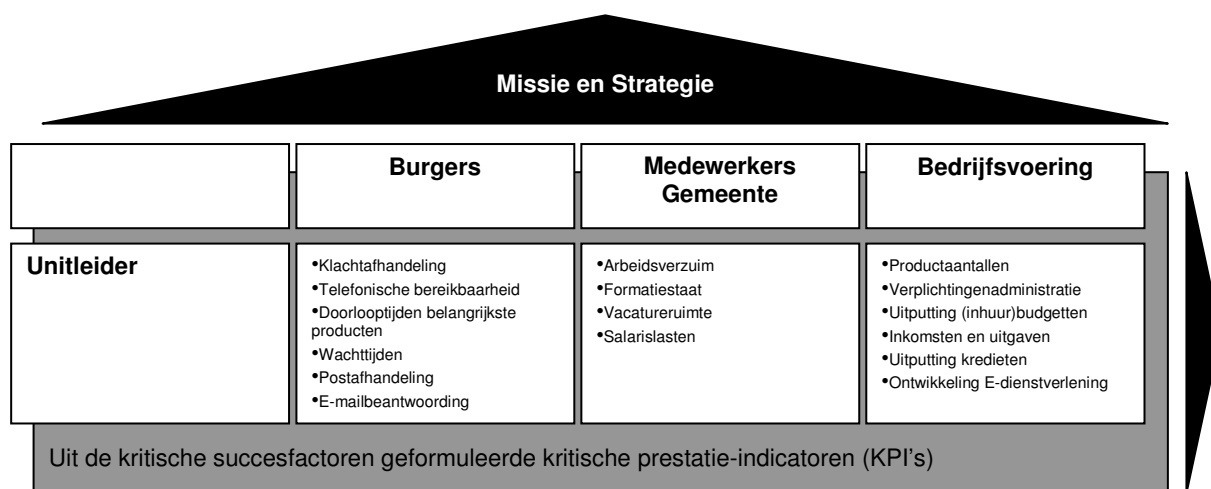
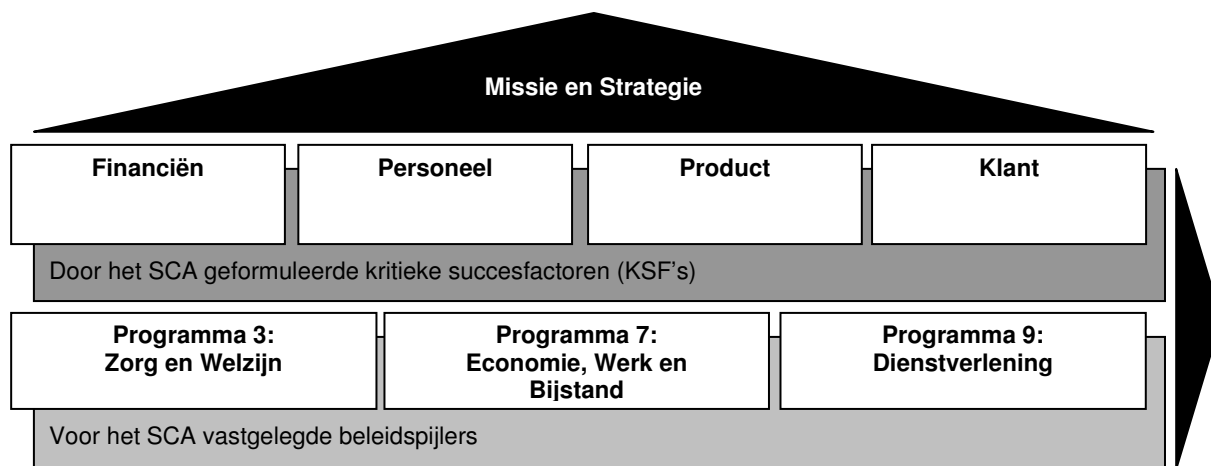
⁶² Naar voren gekomen in interviews met unitleiders, medewerkers van het bedrijfsbureau en na het raadplegen interne deskundigen

⁶³ Zie bijlage 1: Begrippenlijst



Bijlage 7: Een praktisch advies

Visuele weergave totstandkoming managementinformatiebehoefte





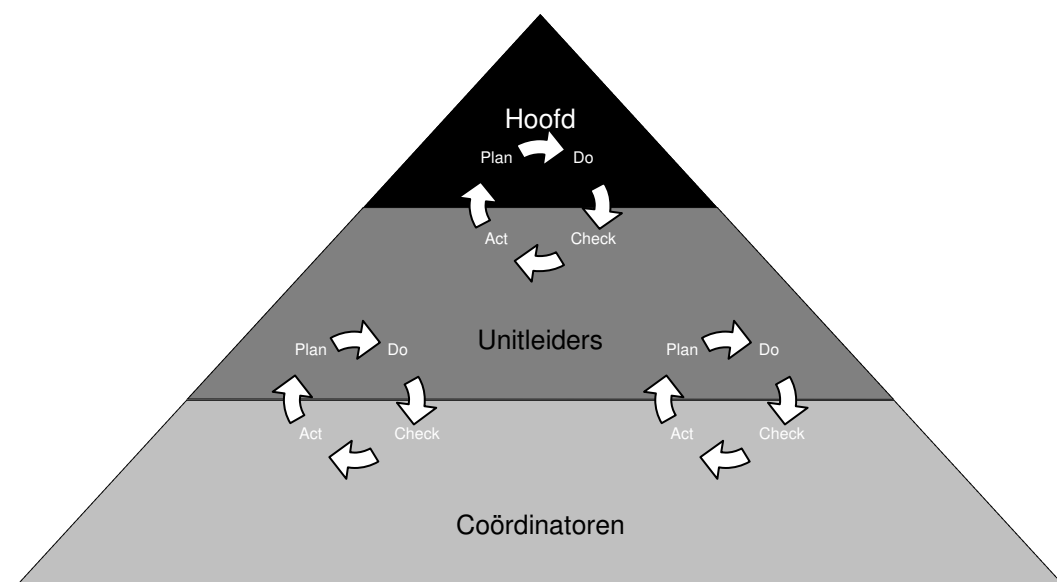
Voorbeeld format postafhandeling⁶⁴

Unit	Norm	November 2008		Oktober 2008		Gemid. afgelopen marap	
		Volume	%	Volume	%	Volume	%
Burgerzaken		25	87%	20	79%	100	82%
Wonen		20	56%	25	44%	80	60%
Wmo		30	90%	45	80%	120	84%
Callcenter		25	75%	10	77%	100	81%
SCA	80%	100	72%	100	64%	400	79%

80-100	86%
50-79	75%
<50	49%

Met het doorontwikkelen van het SCA+ zal bij de prestatie-indicatoren gebruik worden gemaakt van een schaalsysteem om de score per prestatie-indicator te meten. Het uitgangspunt dient het behalen van de norm te zijn. Een score op basis van een 3-puntsschaal is daarom wenselijk. Deze heeft als voordeel dat er niet slechts gekozen dient te worden tussen goed of fout, maar ook een tussenschaal die aandachtspunten inzichtelijk maakt. Bovendien is de gemeente Alphen aan den Rijn al bekend met het stoplichtprincipe, dat binnen de managementrapportage wordt gebruikt.

Toepassing Demingcirkel



⁶⁴ De cijfers zijn fictief



Screenshots Management dashboard

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Februari 09					Begroot	Verplichting	Uitgaven	Restant	Uitputting	Bron				
2	Kritische Prestatie-indicator														
3	Nummer Omschrijving Activiteit														
4															
5	Bedrijfsresultaten														
6	1 Salarislasten										Coda/BO				
7	1.1	Burgerzaken													
8		6003002.462080	Opmaken van akten												
9		6003003.462080	Votrekken van Huwelijken												
10		6003005.462080	Naturalisatie												
11		6003009.462080	Bevolkingsregister												
12	1.2	Wmo													
13		6003019.462080	Bijzondere bijstand												
14		6614004.442500	Minimabeleid												
15		6614005.442500	WMO												
16		6620022.462080	Management SCA												
17	1.3	Vergunningen													
18		...													
19		...													
20		...													
21		...													
22	1.4	Klantcontactcentrum													
23		6003010.462080	Ontvangstballe												
24		6003011.462080	Call-center												
25		6003012.462080	Informatie verstrek												
26		6003013.462080	Intake en registrati												
27		6003014.462080	Adm. ondersteuning												
28		6003015.462080	Vergunningen												
29		6003016.462080	APV												
30		6003017.462080	Bijzondere wetten												
31		6003018.462080	Gravenadministratie												
32		6940001.462080	WOZ/OZB												
33		6940002.462080	Atvalstofheffing												
34	2	Inkomsten									Coda				
35		6003011	Call-center	Overige goederen											
36		6003015	Vergunningen	Overige goederen											
37		6003016	Alig Plaatselijke	Overige goederen											
38		6004001	Inkomsten burger	Legesopbrangst											
39		6004002	Inkomsten milia	Legesopbrangst											
40		6004003	Inkomsten leges	Overige goederen											
41		6004003	Inkomsten leges	Legesopbrangst											
42		6614004	Bijzondere bijstand	Overige inkomensover											
43		6614005	Minimabeleid	Overige inkomensover											
44		6621002	Inburgering	Overige goederen											
45		6723016	Intake klachten	Overige goederen											
46	3	Uitgaven									Coda				
47	3.1	Burgerzaken													
48		6003004.434300	Burgelijke stand	Overige goederen en diensten											
49		6003007.434300	Organisatie verkiezingen	Overige goederen en diensten											
50		6003008.434300	Afwerking verkiezingen	Overige goederen en diensten											
51		6003009.434300	Bevolkingsadministratie	Overige goederen en diensten											
52		6003009.434300	Bevolkingsadministratie	Voorjaarsnota 2009											
53	3.2	Wmo													
54		6614005.434300	minimabeleid	Overige goederen en diensten											

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	Februari 09				Huidig tijdvak			Cumulatief			Januari 09		Februari 08			
2	Kritische Prestatie-indicator				Norm		Realisatie		Binnen termijn		Realisatie		Binnen termijn		Realisatie	
3							Aantal		% van totaal		Aantal		% van totaal		Aantal	
4																
5	Bedrijfsresultaten															
6	1 Verplichtingen				60% > €1000											
7	SCA															
8																
9	Klantresultaten															
10	1 Klachtafhandeling				100% binnen 6 weken		Heel 2008									
11	1.1 Burgerzaken						3		3		100%					
12	1.2 Wmo						2		2		100%					
13	1.3 Wonen						1		0		0%					
14	1.4 Openbare orde						0		0		#DEELOI					
15	1.5 Officemanagement						0		0		#DEELOI					
16	2 Telefonische bereikbaarheid				90% van ingekomen		feb-09									
17	2.1 Burgerzaken						418		379		91%					
18	2.2 Wmo						351		311		89%					
19	2.3 Vergunningen						217		198		91%					
20	2.4 Wonen						304		250		82%					
21	2.5 Officemanagement						435		395		91%					
22	2.6 SCA (0800)															
23	2.8 0900 Servicecentrum															
24	3 Wachtijden				80% < 15 min.		jan-08									
25	3.1 Burgerzaken						5.716		5.285		92%					
26	3.2 Wmo						444		338		76%					
27	3.3 Wonen						256		246		97%					
28	4 Op afspraak				5% van totaal handelingen		jan-08									
29	4.1 Burgerzaken						5.716		101		2%					
30	4.2 Wmo						444		36		8%					
31	4.3 Wonen						256		13		5%					
32	5 Postafhandeling				80% in 6 weken		1 feb 08 tot 31 jan 09									
33	5.1 Burgerzaken						63		43		68%					
34	5.2 Wmo						40		21		53%					
35	5.3 Wonen						385		249		65%					
36	5.4 Openbare orde						579		496		86%					
37	5.5 Officemanagement						35		14		40%					
38	6 Emailbeantwoording				...% binnen 3 dagen											
39	6.1 Burgerzaken															
40	6.2 Wmo															
41	6.3 Vergunningen															
42	6.4 Klantcontactcentrum															
43	6.5 Officemanagement															
44																
45	Personeelsresultaten															
46	1 Arbeidsverzuim				4,5%											
47	1.1 Burgerzaken															
48	1.2 Wmo															
49	1.3 Wonen															
50	1.4 Officemanagement															
51	2 Arbeidsverzuim in categorieën															
52	2.1 Kort															
53	2.2 Middel															
54	2.3 Lang															
55	Dashboard Financiën / Dashboard Bedrijfsvoering / Ontwikkelingen / Formativiteit / Vacaturesinzet / Werkblad Bedrijfsvoering /															



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	Tijdvak 02																
2	Collegeprogramma			Burgerzaken		Wmo		Vergunnigen		Klantcontactcentrum							
3	Omschrijving			Gerealiseerd	Gepland	Gerealiseerd	Gepland	Gerealiseerd	Gepland	Gerealiseerd	Gepland						
4																	
5	Voortgang Bestuurlijke Doelen																
6	3 Zorg en Welzijn																
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18	7 Economie, werk en bijstand																
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	
26																	
27																	
28																	
29																	
30	9 Dienstverlening																
31																	
32																	
33																	
34																	
35																	
36																	
37																	
38																	
39																	
40																	
41																	
42																	
43																	
44																	
45																	
46																	
47																	
48																	
49																	
50																	
51																	
52																	
53																	
54																	



Bijlage 8: De poederbrief

"Hoewel deze bijlage geen enkele relatie met het dit project heeft, is het toch een vermelding in dit adviesrapport waard. Wat een poederbrief binnen een grote organisatie als gemeente Alphen aan den Rijn allemaal te weeg kan brengen. Ik heb het allemaal van dichtbij mogen meemaken. Een grap met als gevolg dat iedereen vreest voor zijn gezondheid en leven is geen grap!

Het gebeurde allemaal op donderdag 19 februari, de week waarin heel wat ambtenaren op vakantie waren. Zoals elke dag wordt er post over een weer door de organisatie gestuurd. Daar is niets vreemds aan. Ik als voormalig bode kan hierover mee praten. Vreemd was wel dat in één van die brieven, gericht aan wethouder Blom, een poederachtige substantie werd aangetroffen. Blom is recentelijk in het nieuws geweest wegens het wilde dierenverbod in het circus, om verder maar niet over mogelijke dadars te suggereren... Tegen een uur of half 10 werd er binnen de gehele organisatie alarm geslagen, de substantie kon niet worden thuisgebracht en men bereidde zich voor op het ergste.

Van het ene op het andere moment was er binnen gemeente Alphen aan den Rijn sprake van een rampenscenario. Een negental collega's zijn in aanraking geweest met de desbetreffende brief en zijn meteen in quarantaine geplaatst; in afwachting op de uitslag en met angst voor hun leven. Op de tweede verdieping in kamer 2.3 werden zij geïsoleerd van de rest van het gebouw. Het team dat normaal gesproken in actie komt bij rampen verkeerde nu zelf in levensgevaar.

BHV'ers die zich in het gebouw bevonden, werden naar een aangewezen post verwezen waar zij via walkietalkies contact met elkaar onderhielden. Niemand mocht zijn verdieping nog af, in- en uitgangen werden geblokkeerd, het trappenhuis en de liften werden afgesloten, tags werden geblokkeerd, de airco werd uitgezet en er werd aangeraden niet meer te eten en te drinken. Iedereen was in afwachting van de uitslag van de poederbrief die per transport door brandweermannen zo snel mogelijk naar een laboratorium in Bilthoven werd gebracht. Al snel werd duidelijk dat dit uren zou duren. Vreemd genoeg mochten burgers zich nog wel aan de balies op de begane grond van het gebouw melden...?

Alle collega's werden op de hoogte gehouden via het intranet, dat steeds met updates kwam. Al snel was ook de pers ter plekke en binnen de kortste keren was heel Nederland op de hoogte van een mogelijke ramp. Ikzelf hield vrienden en medestudenten op de hoogte van de situatie, die hun medeleven betoonden door e-mails en sms'jes. Op het moment dat er alarm werd geslagen, bevonden een groot aantal collega's zich niet op hun plek, waardoor ze noodzaak waren te blijven op de verdieping waar zij op dat moment waren. Rokers gingen stiekem naar het toilet, om daar hun spanning weg te roken.

Gert-Jan is samen met Toos naar Sport 2000 gegaan om een negental paar schoenen en negen trainingspakken in te slaan. Deze waren bedoeld voor de negen aan de brief blootgestelde collega's die geïsoleerd waren. Na gedoucht te zijn, kregen zij in hun nieuwe outfit weer vrije toegang tot de tweede verdieping en hun collega's. Al snel werden achtereenvolgens drinken en eten weer mogelijk, werd de airco weer aangezet en mocht iedereen zich tussen de tweede en vierde verdieping weer vrij bewegen. Collega's op de eerste etage, onder hen Ria, Gonneke, Coen en Gurnur, moesten op eerste etage blijven. Voor hen is dit het langste MT Bewoners overleg gebleken sinds de instelling ervan, en dat terwijl directeur Tine er niet eens bij was.

Daar iedere ambtenaar dagelijks gewend is een frisse neus te halen in het stadscentrum van Alphen en daar ook een broodje te nuttigen, moest er voor lunchpakketten worden gezorgd. Deze werden rond 14:00 uur door het hele gebouw bezorgd. Waar sommige collega's het op konden brengen de hele dag 'gewoon' te werken, hebben anderen slechts wat rond gehangen aangezien concentreren toch niet mogelijk was.

Omstreeks 16:00 uur werd duidelijk dat de onbekende substantie 'dure' bakpoeder was. De burgemeester en directeur Chris Schaapman berichtten dit ons; met een leegloop van het stadhuis als gevolg. Iedereen kon eindelijk veilig en met een gerust hart naar huis. De meeste ambtenaren, ik niet uitgezonderd, hadden het wel gehad."