

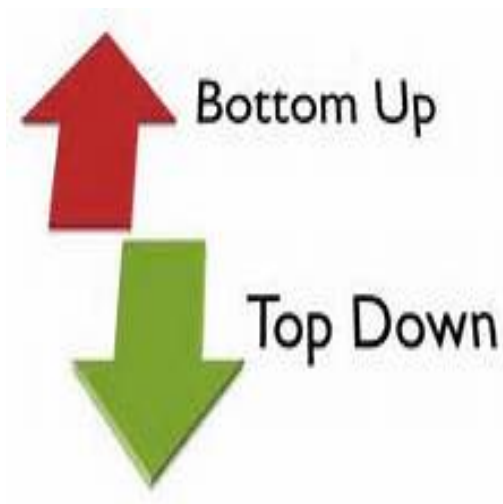
Nieuwe Politieke Beweging

GELUK als Utopie **en** **BESTURING volgens A-P**

Aristoteles



Plato



Tom.D.Sibbel

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	3
DEEL 1	4
Een stip op de horizon GELUK als utopie en de politieke invulling	4
1.1. Filosofisch gedachtegang	5
1.2. Welke UTOPIE? "Het geluk!"	7
1.3. "Geluk" in de praktijk; spelers en thema's	8
1.4. Hoe bereiken we het geluk van mensen	11
1.5. Wie spelen een rol bij het bevorderen van het geluk	13
DEEL 2	14
Bestuurlijke vernieuwing bottom up naast eeuwenoude top down	14
2.1. Waar staan wij nu en hoe verder?	15
2.2. Een voortdurende strijd	19
2.3. Werken in een netwerkomgeving	21
2.4. Een andere soort autoriteit.	22
DEEL 3	23
bestuurlijke vernieuwing op gemeenteniveau	23
3.1. Bestuurlijke vernieuwing waarom?	24
3.2. Individualisering en de gevolgen	26
3.3. Besturen in gemeenteland	28
3.4. Gedachte over coalitievorming en uitvoering	30
3.5. Hoofdtak regievorming en uitbesteding	34
3.6. Marktwerving en uitbesteding.	35
3.7. Waar liggen de bestuurlijke verschillen tussen publieke en private organisaties?	38
3.8. De effectiviteit gaat ten koste van de efficiëntie	43
3.9. Bovenlokale samenwerkingsverbanden	44
3.10. Wat staat ons nog meer te wachten aan bestuurlijke onmacht	46
3.11. Bestuurlijke onmacht.	50
3.12. Het besturingsconcept	52
3.13. De gevolgen van maatwerk en menselijke maat	54

Voorwoord

De politiek komt op allerlei niveau steeds meer onder druk te staan door allerlei interne en externe factoren. De burger stelt steeds hogere eisen. Maar ook vanuit de behoefte om de politiek dichterbij de burger te brengen is er een reeks van decentralisaties van politieke bevoegdheden van landelijk niveau naar meer gemeentelijk niveau doorgevoerd. Ook op gemeentelijk niveau is bestuurlijke vernieuwing een steeds terugkerende discussie. Er zijn al vele boeken en wetenschappelijke rapporten uitgebracht die deze problematiek beschrijven. Een boekenkast kan je er mee vullen. Het vervelende is echter dat bestuurders en politiek actieve burgers nauwelijks eraan toe komen om al die rapporten te lezen, laat staan dat ze er iets van leren en er in de praktijk iets wezenlijks mee kunnen doen.

Vanuit die optiek heb ik door allerlei boeken en rapporten geworsteld teneinde door te dringen tot wat nu eigenlijk het probleem is en waarom de politiek maar blijft worstelen met die vernieuwing.

Omdat deze verhandeling niet bedoeld is als een wetenschappelijk werk heb ik geen specifieke boekenlijst gemaakt. Maar wil ik wel vermelden dat de belangrijke en interessante boekenwerken waarop ik mijn benadering heb gebaseerd zijn:

1. Kairos. De nieuwe bevlogenheid. Joke J. Hermesen
2. Autoriteit. Paul Verhaeghe
3. Empathie. Roman Krnarić
4. Op naar geluk. Ab Dijksterhuis

Daarnaast heb ik vanuit mijn ervaring in een publieke als marktgeoriënteerde omgeving een aantal onderwerpen in een aantal artikelen neergelegd. Hopelijk kan de gemeentepolitiek daar enige lering uit trekken.

Mijn conclusies heb ik neergelegd dit boekwerk onder de titel een nieuwe beweging. De beweringen zijn niet echt nieuw want de Utopie geluk en de bottom-up beweging is niet echt door mij uitgevonden, maar ik wil benadrukken dat deze beweringen nu eens echt serieuze aandacht krijgen. Tot nu vinden deze gedachten nog veel te weinig aandacht in de lokale politiek. De politieke partijen blijven steken in hun top down benadering, al beweren vele partijen dat ze de uitgangspunten van de wensen van de burger, ze weten zo goed wat de burger wil. Ja die burger zijn ze zelf.

Inleiding

Dit boek is nog steeds een concept. Het is eigenlijk een clustering van een aantal niet gepubliceerde artikelen die ik geschreven heb als reactie op gebeurtenissen in de gemeentelijke politiek in diverse steden. Daarnaast ben ik geïnteresseerd geraakt in de combinatie wereldgeschiedenis, kunstgeschiedenis en filosofie. Vraagstukken die daarin naar boven kwamen waren bijvoorbeeld “Hoe werden in de geschiedenis geografisch grote Rijken bestuurd”, “Hoe komt het dat bepaalde delen van de wereld meer welvaart hebben opgeleverd als andere delen”, “Welke invloeden hebben andere dan de Westerse geschiedenis invloed gehad op waar we nu staan” Uiteindelijk heeft dat een These opgeleverd die in dit boek als basis uitgangspunt geldt. De These luidt: We leven nu in het derde millennium waarin de filosofie van Plato en Aristoteles eindelijk met elkaar in evenwicht zal worden gebracht.

DEEL 1

Een stip op de horizon

GELUK als utopie

en de politieke invulling

1.1. Filosofisch gedachtegang

A. Utopie/droom. Politici moeten zich bezighouden met wenselijkheid en Politici moeten zich bezighouden met haalbaarheid.

De Utopie is de stip op de horizon. De strategie van de partij. De doelstellingen op lange termijn. De gewenste richting.

Voor de dagelijkse problematiek is de haalbaarheid de leidraad, maar het moet wel een stap in de gewenste richting zijn naar de stip op de horizon. Als er wordt afgeweken van die gewenste richting omdat er politieke compromissen moeten worden gesloten, moet dat voor de kiezer duidelijk zijn.

Als de haalbaarheid gelijk gesteld wordt aan de wenselijkheid, krijg je een onwerkelijke onhaalbare situatie. De uitvoerders van dat beleid komen daarmee in een onmogelijke situatie terecht en de kiezer zal de politiek verwijten dat van het beleid niets terecht komt, of worden verweten dat het beleid niet goed is.

Wordt andersom de wenselijkheid aan de haalbaarheid gelijkgesteld, zal het voor de kiezer altijd onduidelijk worden en blijven wat de partij nu eigenlijk wil en waar de partij eigenlijk voor staat. Inconsistentie van het beleid is het gevolg.

Het is primair de verantwoordelijkheid van de politici om keuzes te maken en beslissingen te nemen die richting geven. De daarbij geaccepteerde consequenties moeten duidelijk worden gemaakt.

B. Wij hebben een nieuwe beweging in gang gezet. Die nieuwe beweging moet in de partij politiek de leidraad van actie zijn en herkenbaar voor de kiezer.

Een beweging die tegenmoet komt en een vertaling is van de bewegingen in de maatschappij.

Wij moeten bestaande patronen en oplossingen loslaten en nieuwe paden betreden.

Deze nieuwe paden hebben zowel betrekking op de inhoudelijke politiek “het WAT” maar ook op de manier waarop we die politiek bedrijven “het HOE”.

C. HOE gaan we deze beweging verder ontwikkelen?

“Organiseer KAIROS-momenten”...

Om dit boven tafel te krijgen grijp ik terug op een oproep uit de Filosofie. “Creëer een KAIROS-moment. ” Tijdens die gecreëerde momenten voor het utopisch denken moet de politiek allereerst nadenken over het wenselijke in de toekomst. We moeten weten wat willen bereiken met die nieuwe politiek, of welk doel we nastreven. Daarbij bewust zijn van de paradigma’s die ons dagelijks (onbewust) denken en handelen beïnvloeden. Dus niet een concreet doel dat we direct kunnen vertalen in een blauwdruk, maar meer onze droom die we nastreven.

Daarna pas maken we de vertaalslag naar het haalbare in de huidige politiek.

De oproep KAIROS!!! vraagt dus aandacht voor vernieuwing tijdens bijvoorbeeld een politieke discussie over “het WAT” en “het HOE” in de dagelijkse politiek

Waarom de term KAIROS? Dit begrip krijgt de laatste jaren steeds meer aandacht in de praktische filosofie. CHRONOS was in de Griekse mythologie de zoon van Zeus en de God van de tijd (vandaar chronometer). De tijd tikt onverstoortbaar, continu, een niet te stoppen orde. Onze tijd kenmerkt zich door gebrek aan tijd en overvolle agenda’s en de waan van de dag. KAIROS was een

achterkleinzoon en verzette zich tegen die orde. Hij creëerde een geschikt moment om gebruik te maken van kansen die worden geboden of een geschikt moment om voor een verandering of doorbraak te zorgen. De God van het geschikte moment. Dat moment kan alleen maar ontstaan door aandacht, rust en zorgvuldig wegen van argumenten en omstandigheden. De dynamiek van de Utopie te gebruiken voor het ontwikkelen van onze /strategie/doelstellingen en visie.

Sterke punten van Utopie:

- 1. In utopische verhalen wordt gebruik gemaakt van fantasierijke schetsen en beeldende visies, waardoor creatieve beelden worden opgeroepen*
- 2. Het zijn denkoefeningen in toekomstvoorspelling, waarin afgerekend wordt met onvrijheid, armoede en ongelijkheid.*
- 3. Wellicht de grootste kracht is het bewustmaken van de onrechtvaardigheden en tekortkomingen van de maatschappij waarin we opgegroeid zijn.*

Zwakke punt van Utopie:

De utopische benadering is vaak gericht op een vaststaande, gefixeerde politieke einddoel in de vorm van een blauwdruk van een ideale maatschappij.

Voor de nieuwe politieke beweging die wij willen, moeten wij gebruik maken van de sterke punten van de Utopie en moeten wij het zwakke punt vermijden,

1.2. Welke UTOPIE? “Het geluk!”

Welke Utopie/droom willen wij bereiken.

Wij willen terug naar de ultieme droom “iedereen is gelukkig”. Daarvoor moeten wij teruggaan naar de menselijke maat. Dus niet alleen praten over en voor de burger, maar met burgers. Doordringen tot op individueel niveau (of specifieke groepen met dezelfde kenmerken). We streven niet naar grote structuurveranderingen en willen opereren binnen de grote lijnen van de bestaande democratische structuren.

Geluk wordt niet bepaald door de democratische structuren, maar gaat over:

1. Hoe wij als mens/individu ons kunnen ontplooiën.
2. Hoe wij in evenwicht met en in de samenleving kunnen en willen opereren. Een bijdrage kunnen leveren aan de samenleving en gewaardeerd worden door die samenleving. De politiek speelt een belangrijke rol in het creëren van de randvoorwaarden, maar uiteraard ook alle andere delen van de samenleving moeten een bijdrage leveren. De drie artikelen van Sanne Blauw geven een aardig overzicht over Geluk
1. “Moet de staat een geluksmachine zijn (of liever een pechdemper) “is van belang om na te denken over het geluk beleid, waar ga je op richten en waar niet op of welke prioriteit. het begrip pechdemper komt volgens mij van het artikel van Pieter Hillhorst
2. “Waarom je geluk beter kan meten dan rendement” Gaat in op het nut van meten van geluk
3. “Geluk “van Sanne Blauw geeft enkele eenvoudige tegeltjes wijsheden

Wat geluk bevordert

Moeten we geluk dan maar aan de markt overlaten? Dat lijkt ons niet verstandig. Onderzoek laat namelijk zien dat de overheid veel aan het menselijk geluk bijdraagt:

- Mensen in een democratie zijn gelukkiger.
- Deelname aan besluitvorming maakt gelukkiger.
- Decentrale beslissingen, dicht bij de burgers dragen bij aan het geluk.
- Goed bestuur draagt bij aan het geluk.
- Onvrijwillig werklozen zijn ongelukkiger dan degenen met werk.
- Schenken en vrijwilligerswerk maken gelukkiger.
- Gezonde mensen zijn gelukkiger dan ongezonde mensen.
- Hoogopgeleide mensen zijn gelukkiger dan laagopgeleide mensen.

De overheid voert dan ook feitelijk al heel lang ‘geluk beleid’. Al sinds de jaren zestig kennen we immers een ‘welzijnsbeleid’. Gemeenten laten sinds de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning in 2007 zien dat het dan nog maar een kleine stap is naar een geluk beleid.

1.3. “Geluk” in de praktijk; spelers en thema’s

Inleiding.

Van belang is bij de Utopie “iedereen is gelukkig ” een beeld te krijgen wat dat in de praktijk betekent. We moeten komen tot praktisch te hanteren handvaten. Daarvoor is het noodzakelijk steeds een verdere verdieping te geven aan onze Utopische gedachten. Deze verdieping vereist echter zeker meerdere stappen. Maar we dalen de ladder wel stap voor stap af zonder treden over te slaan, anders maken we brokken. In dit Paper gaan we een eerstvolgende stap maken.

red. in hoeveel stappen en dit aangeven

Gelukkig zijn?

Na een poging om de definitie van geluk vast te stellen heb ik geconstateerd dat dat een heilloze weg is. Hoeveel definities wil je hebben. We gaan die discussie uit de weg.

We gaan ervanuit dat iedereen een zeker gevoel heeft bij wat hij als gelukkig ervaart. Toch zijn er wel een aantal aspecten aan te geven die daarbij zeker een rol spelen of zouden moeten spelen.

Het Maatschappelijk Speelveld.

Het eerste en wellicht het belangrijkste aspect is dat wij als mens een sociaal wezen zijn. Zonder andere mensen om ons heen is ons mens-zijn wel erg mager en sommige vinden dat zelfs principieel onmogelijk. Wij zijn echter niet alleen van nature uit een sociaal wezen, maar wij zijn door onze leefsituatie ook gedwongen om ons met andere- op de een of andere manier- door ons leven te slaan. Wij hebben daar allerlei instituten voor nodig om dat te kunnen realiseren. Wij maken deel uit van de samenleving of nog sterker wij zijn de samenleving.

Voor de duidelijkheid in dit Paper wil ik het volgende onderscheid maken:

** De samenleving: Het geheel van alle partijen.*

** Het individu: De mens als persoon en in zijn persoonlijke relatie.*

** De maatschappij: de ordening van de samenleving met onderscheid tussen*
- overheid en politiek

- maatschappelijk middenveld (incl. niet commercieel georiënteerde instellingen)

- bedrijfsleven (de commercieel georiënteerde instellingen)

volgens van Dalen is één van de definities van maatschappij: de samenleving in hun onpersoonlijke relaties,

Willen wij dus een Utopisch ideale samenleving creëren dan moeten alle partijen een adequate bijdrage leveren aan het realiseren van de voorwaarden waarbinnen het individu gelukkig kan zijn.

Het gelukkig zijn van het individu is de primaire verantwoordelijkheid van het individu zelf, waarbij de andere partijen de noodzakelijke randvoorwaarden moeten genereren (andersom kan natuurlijk niet: de wet “U bent verplicht zich gelukkig te voelen”).

De overheid is de grote regisseur.

Naar mijn mening is de overheid en de politiek verantwoordelijk om de voorwaarden vast te stellen en eventueel te creëren waardoor die bijdrage tot die Utopische situatie mogelijk is of zelfs afgedwongen kan worden. De andere partijen hebben ook de plicht om hun deel van de

verantwoordelijkheid in te vullen.

Uiteraard is de eerste discussie wat is nu die Utopische ideale samenleving. Daar begint de politiek direct al om de hoek te kijken. Hebben alle politieke partijen op dat hoogste denkniveau allemaal dezelfde visie over gelukkig zijn. Nee natuurlijk niet want geluk of geluksgevoel is individueel georiënteerd. Een wezenlijke keuze die gemaakt moet worden is willen wij een politiek belangenbehartiger zijn en voor wie dan wel, of willen wij meer een beweging zijn die streeft naar gelukkig zijn of gelukkig voelen voor iedereen. Dat laatste vergt acceptatie dat er verschillen zijn en dat ook ieder recht heeft op dat verschil in opvatting.

Of ligt de aanpak weer eens in het midden. De Utopie zit in het achterhoofd en de realiteit ligt in het midden.

Als belangenbehartiger van individuen moeten wij inventariseren wat er nodig is om het individu gelukkig te laten zijn. Als beweging moeten wij die visie voor een Utopische maatschappij ontwikkelen en er aanhangers bij zoeken. Een Utopische maatschappijvisie die een invulling moet geven aan ons gelukkig zijn moet alle elementen bevatten op basis waarvan we in een verdere stap praktische handvaten kunnen formuleren om uiteindelijk tot concretisering te kunnen overgaan.

Zowel "Ik ben gelukkig", als "WIJ zijn gelukkig".

Zoals al eerder vermeld, is de mens een sociaal wezen. Dat betekent dat gelukkig zijn ook inhoudt dat je dat samen bent met anderen, deelt met anderen. Dat je rekening houdt met anderen en dat anderen rekening houden met jou.

Als je uitgaat van de Utopie dat IEDEREEN gelukkig zou moeten zijn, dan geldt dus niet "IK ben gelukkig", maar "WIJ zijn allemaal gelukkig".

Dat heeft twee kanten. De eerste kant is dat wij anderen ook moeten gunnen dat anderen gelukkig zijn. Jaloezie is daarbij een slecht uitgangspunt. De tweede kant is dat wij wellicht een deel van onze eigen ruimte moeten opofferen. Dus weg met de Dikke-Ik (hoe die ook gedefinieerd wordt).

Elementen van een Utopische Maatschappij

Wij gaan daarvoor te raden bij Maslow.

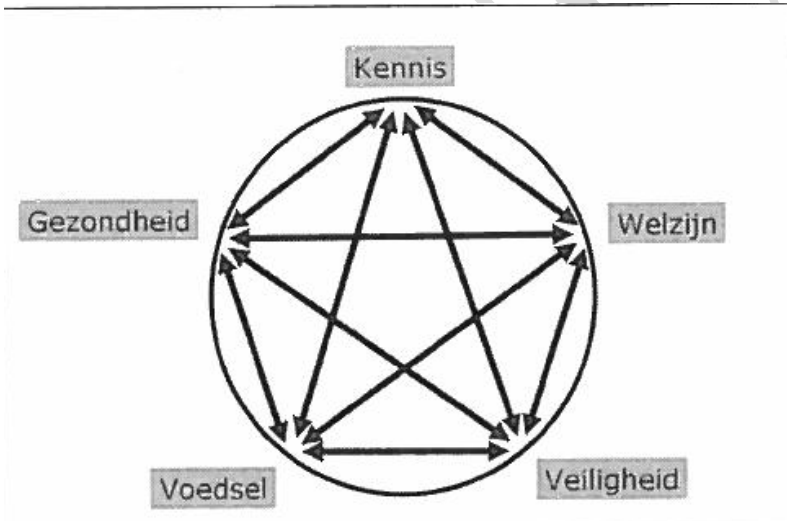
De Pyramide van Maslow geeft de hiërarchische ordening van behoefte aan. Volgens de theorie zou de mens pas streven naar bevrediging van de behoeften die hoger in hiërarchie geplaatst worden nadat de lager geplaatste behoefte bevredigd zijn. Hoewel nooit echt bewezen is dat die hiërarchie onverbiddelijk is, geeft het wel een indicatie voor de prioriteit die in de politiek gegeven zou moeten worden.



Van onder naar boven.

1. Lichamelijke behoefte
2. Behoefte aan veiligheid en zekerheid
3. Behoefte aan sociaal contact.
4. Behoefte aan waardering en erkenning.
5. Zelfontplooiing

Voor een echte individuele invulling van die algemeen geformuleerde menselijke behoeften is het noodzakelijk dat er een stabiele samenleving wordt gecreëerd. Hier komt de politiek om de hoek kijken. De politiek bemoeit zich niet direct met individuen maar wel met de samenleving waarin de individuen tot hun recht komen. Deze politiek moet dus gericht zijn op het nader randvoorwaarden creëren voor die stabiele samenleving. De behoeften volgens de Pyramide van Maslow moeten dus vertaald worden elementen die de pijlers vormen voor een stabiele samenleving. Dat levert de volgende 5 pijlers voor een stabiele samenleving.



Het zal duidelijk zijn dat ook een zekere prioriteits hiërarchie zit in deze 5 elementen, zonder daar een absolute waarde aan toe te kennen.

Die gevoelsmatige volgorde zal zijn voedsel, gezondheid, veiligheid, welzijn en kennis.

Nogmaals er is geen absolute volgorde en de pijlers zullen elkaar zeker significant overlappen. Het mag ook niet leiden tot een intellectuele en dogmatische discussies over wat nu het belangrijkste is. Het menselijke onderbuik gevoel moet hier zeker een grote rol spelen.

1.4. Hoe bereiken we het geluk van mensen

Hoe willen wij dat doen.

Wij willen een doorbraak naar een nieuwe manier van politiek bedrijven. Onze beweging wil dat wij ons meer “empathisch gaan gedragen”. Dat de politiek echt bottom-up gaat denken als basis voor zijn handelen en ook bij de uitvoering als eis stelt dat het maatschappelijk middenveld empathisch gaat denken en zich empathisch gaat gedragen.

Wij willen een nieuwe manier van opereren introduceren “De Empathie”. Dat is de vlag waar wij voor gaan!!!

Empathie is de kunst je in je verbeelding te verplaatsen in de gedachte van andere mensen en daardoor hun gevoelens en standpunten te begrijpen en je in je handelen daardoor te laten leiden Empathie is niet hetzelfde als sympathie. Je hoeft het niet met iemand eens te zijn om toch empathisch te kunnen handelen.

Een manier die ook beter recht doet aan de democratische gedachtegang. Een echte oproep die ook gedaan wordt door vele hedendaagse filosofen. Voor de politiek willen wij de “politicus empathisch” implementeren. Maar de politiek is niet het enige gebied wat van invloed is op ons geluk. We moeten daarbij ook denken aan de werkomgeving. Werkgevers hebben een grote invloed. Maar ook in de omgeving van de vrijetijdsbesteding en in de vrijwilligers omgeving is empathie niet altijd een vanzelfsprekendheid.

Vul maar verder in voor alle andere situaties.

Praktijksituaties

Ik, voor jezelf en in relatie met je omgeving

Website onder andere de programmapunten

Onderhandelingsregels

Permanente campagne

Onze vlag is “Empathisch Politiek”.

Ik gebruik hiervoor de betekenis zoals Roman Krznaric in zijn boek “Empathie” gebruikt.

Empathie is de kunst je in je verbeelding te verplaatsen in de gedachten van andere mensen, daardoor hun gevoelens en standpunten te begrijpen en je in je handelen daardoor laten leiden.

Natuurlijk hebben we al gedachten ontwikkeld over wat die nieuwe politieke beweging is, maar wij moeten naar buiten dat ook luid, duidelijk en helder over de Bühne brengen. Daarvoor is het nodig dat wij in een politieke partij die boodschap ook zelf uitstralen en uitdragen en naar die boodschap denken en handelen. Wij willen een verandering, wij willen een doorbraak naar nieuwe politiek. Wij hebben behoefte aan een herkenbare vlag voor onze beweging. Mijn voorstel voor die vlag is “empathische politiek”.

Waarom empathische politiek?

Het pas uitgebrachte rapport van het SCP (Sociaal Cultureel Planbureau) heeft tot onderwerp de afstand-tweedeling-die er in de maatschappij is ontstaan tussen laag en hoogopgeleiden.

De strekking is dat de hoogopgeleide meestal wel tevreden zijn en op basis van hun kunnen het individualisme vorm kunnen geven en daarmee ook beter zijn toegerust voor bijvoorbeeld

de globalisering. De laagopgeleiden voelen zich achter gesteld en niet gehoord en zijn daarvoor ontevreden. Politieke partijen als de PVV en de SP spelen daar op hun manier op in.

Kort door de bocht.

Naar mijn mening hebben die politiek partijen wel het gelijk ten aanzien van één of meerdere punten, maar komen zij niet met de juiste oplossingen. De andere partijen hebben zoveel moeite met de door hen voorgestelde oplossingen dat zij voorbijgaan aan het accepteren van de echte problematiek die erachter ligt

Wilders gaat de weg in via het creëren van gemeenschappelijke vijanden die hij met onacceptabele middelen en voorstellen bestrijdt.

De SP heeft zeker een beter beeld dan de meeste partijen wat er in de maatschappij gebeurt en leeft, maar streeft naar een egalitaire en uniforme maatschappij, maatwerk en dus verschillen zijn hen een doorn in het oog. Jaloezie ligt daarmee op de loer.

De oplossingsrichting is het echt aandacht besteden aan die ontevredenheid in de maatschappij. Niet door mee te gaan met die negatieve sentimenten, maar wel door die negatieve sentimenten te herkennen en te erkennen en daar op een positieve manier mee om te gaan. Daarvoor is nodig dat allereerst boven tafel komt wat er leeft in de samenleving. Een empathische benadering is daarvoor noodzakelijk.

1.5. Wie spelen een rol bij het bevorderen van het geluk

3. We richten ons in de gemeente op alle relevante burgers en instellingen om onze beweging uit te dragen en ook in de praktijk te brengen

3.1. De burgers als individu

3.2. Het maatschappelijk middenveld. Per thema-veld

3.3. Het politieke spectrum. Zowel intern als extern.

3.4. De gemeente als instituut

De prioriteit moet als eerste liggen op de interne doelgroep. Dit is gebaseerd op de gedachte dat externe communicatie alleen maar effectief is als deze consistent is met de interne communicatie. En deze interne communicatie door intern ook gedragen wordt. Dit is van essentieel belang op de lange termijn met de integriteit en geloofwaardigheid van onze beweging. Het kan niet waar zijn dat wij iets uitdragen waarin we zelf geen voorbeeld zijn!!!

DEEL 2

**Bestuurlijke vernieuwing
bottom up
naast
eeuwenoude top down**

2.1. Waar staan wij nu en hoe verder?

Wat de geschiedenis ons hiervoor leert!!!

Inleiding

De vraag die zich steeds meer opdringt “Hoe nu verder in deze tijd”.

De geschiedenis lijkt volgens sommigen stil te staan.

Zoals het boek Januskop beschrijft (schrijver André Klukhuhn) lijkt het of we in alle facetten van het leven alles al hebben gehad. Al jaren is er niet echt iets fundamenteels aan de orde. Ja wel veel ontwikkeling maar meer als verdere verdieping en voortbordurend op de bestaande ontwikkelingen. We zitten te wachten op iets echt fundamenteel nieuw.

Toch ervaart iedereen de wereld om ons heen als hectisch. Dat lijkt tegenstrijdig maar is het niet. Mijn stelling is dat we beland zijn in een ultieme chaossituatie met minimale vooruitgang. Niet dat de wetenschap zich niet razendsnel ontwikkeld, maar de zogenaamde moderne wereld heeft gebrek aan leiders die hun denken en handelen hebben gebaseerd op een fundamentele vernieuwende visie. Sommige leiders zoals onze premier Rutte kiezen zelfs voor de visie dat ze geen visie willen hebben. We zijn dus soms afhankelijk van visieloze leiders die ons door de huidige chaos heen moeten helpen. We hebben er kennelijk meer dan twee duizend jaar over gedaan om tot de conclusie te komen dat een visie hebben onzin is.

De huidige perikelen rondom het item Europa geeft duidelijk aan dat wij nu maar ronddobberen en besluiten nemen zonder enig zicht op waar we naar toe willen. Allemaal opportunistisch korte termijn besluiten. Daarom deze poging om meer grond onder onze voeten te krijgen.

Het duel tussen top-down en bottom-up.

Laten we in hele grote stappen door de geschiedenis heen lopen. Onze westerse geschiedenis heeft de Griekse beschaving als startpunt. Plato en Aristoteles hebben beide een grote invloed gehad op onze moderne westerse ontwikkeling. Niets nieuws onder de zon of toch wel? Interessant is om deze twee filosofen vanuit een specifieke invalshoek op hoog abstractieniveau met elkaar te vergelijken.

In mijn benadering speelt het denken van groot naar klein en andersom een belangrijke rol. In Nederland staat het bekend als het Droste of verpleegster-effect. Het verpleegstertje op een ouderwets Droste cacao blikje, dat op haar hand weer een droste blikje heeft met een verpleegstertje erop en daarop enzovoort. Uit Rusland het Russische Mamousjka's poppetje (poppetje in poppetje in poppetje). In China ben ik hetzelfde tegengekomen in de vorm van een schildpad in een schildpad enz. .

Van Groot naar Klein noem ik een top-down benadering.

Van klein naar Groot noem ik een bottom-up benadering.

Plato had een duidelijke top-down benadering. Hij poneerde op abstract en theoretisch niveau zijn overall ideeënleer en de uiteindelijk werkelijkheid of de waarneembare vorm, moest daar mee worden verklaard en worden ingepast.

Aristoteles van oorsprong een bioloog bewandelde de omgekeerde richting. Vanuit waarnemingen probeerde hij een theorie op te bouwen. Een bottom-up benadering. Een opvallend verschil van beiden in uitgangspositie. Naar mijn mening is dit verschil en de strijd die dit

heeft veroorzaakt een belangrijke oorzaak geweest van het kunnen ontstaan van de Renaissance en de Verlichting.

Deze beiden filosofen hebben een grote invloed gehad op de loop van de westerse wereldgeschiedenis.

Dat verschil in benadering en de verzoening tussen die twee zal de oplossingsrichting zijn om in het huidige derde millennium een stap verder te kunnen komen in de ontwikkeling van het westerse politieke denken

Het eerste millennium.

De loop van de geschiedenis is vooral bepaald en bekend geworden door megalomane figuren, die op de een of andere manier hun stempel bewust of onbewust hebben gezet op die geschiedenis. Kennelijk was de ultieme manier om je visie door te drukken, het voeren van oorlog. Geconstateerd mag echter ook worden dat die oorlogen en daarmee gepaard gaand clashes tussen volkeren en culturen, de vooruitgang wel hebben gestimuleerd.

Projecteren we dit op de huidige clash tussen de Islam in het Oosten en het Christendom in het Westen, dan kunnen we hier wellicht de positieve gedachten uit halen dat deze clash de wereld (wel na veel ellende) uiteindelijk vooruit zal helpen.

Gebieden die dezelfde potentie hebben maar een afgesloten geheel vormen zoals bijvoorbeeld China en India kennen wel perioden van hoge beschaving maar hebben uiteindelijk nooit die hoogte van de Westerse wereld gekend.

Alexander de Grote is één van de eerste (megalomane) keizers en stichter van het grote Romeinse rijk dat zich later uitstrekte over Europa en het midden Oosten.

Tijdens de eerste helft van dat eerste millennium was het Romeinse rijk al in tweeën gesplitst in het oost en west Romeinse rijk. De val van het Roomse Rijk veroorzaakte een meer verdeeld Europa, maar daarmee dus ook een verzwakt Europa. Daarnaast ontstond het duizendjarige byzantijnse rijk met Constantinopel als centrum van de beschaving. Dat macht centrum werd bewust bevorderd door een concentratie van kennis zowel in geschriften en boeken als van geleerden in deze stad.

Aan het eind van het eerste millennium in de 5e eeuw heeft uiteindelijk Augustinus het Christendom en de Griekse filosofie in elkaar weten te vlechten. Het christendom gebaseerd op het geloof in één God (maar wel wat gecompliceerd door een drie-eenheid), die de wereld heeft geschapen naar zijn ideeën, viel natuurlijk goed te rijmen met de top down benadering van Plato, maar niet met de bottom-up gedachte van Aristoteles. Die top-down gedachte heeft weinig ruimte over gelaten voor nieuwe ontwikkelingen. Vandaar de uitdrukking voor de middeleeuwen “de donkere Eeuwen” (zonder verdere nuancerings).

Het eerste millennium kan in het Westen, dus vanuit die optiek worden gekenmerkt als het Plato millennium, het top-down millennium.

In de tweede helft van het 1e millennium kwam in het Oosten de islam in opkomst. Begonnen in Mekka met Mohammed in 570 werd al snel het gehele midden oosten veroverd door de islam en verder tot in Spanje toe. De Arabische beschaving bereikte haar hoogtepunt onder het

Abbasidische Kalifaat van Bagdad. Dit Bagdad werd het middelpunt van deze beschaving opgebouwd rond geleerden en bijbehorende kennis en geschriften. De islam was toen nog een open islam die het Griekse denken deels had omarmt, inclusief het denken van Aristoteles.

Het tweede millennium.

Interessant is de start van het tweede millennium. Een schisma tussen de westerse(roomse) en oosterse(orthodoxe) kerk veroorzaakte een verwijdering tussen het Byzantijnse Rijk en het westen. Het midden Oosten van Turkije tot aan Egypte en Noord-Afrika is voortdurend het strijdtoneel geweest van gevechten tussen islam en christendom (onder anderen de kruistochten) maar ook door aanvallen vanuit het Oosten door de mongolen (val van Bagdad in 1256) en de islamitische Ottomanen (val van Constantinopel in 1453). Deze strijd ging gepaard met vlucht van kennis en geleerden naar het Westen. Europa werd daardoor geconfronteerd met de oorspronkelijke geschriften van onder andere Aristoteles.

Deze confrontatie van een geheel nieuwe invalshoek van Aristoteles namelijk de bottom-up gedachte heeft zeker bijgedragen tot de bevrijding uit de verstikkende top-down filosofie en uiteindelijk geleidt tot de Renaissance en de Verlichting, met de rede en de mens als middelpunt.

De Frans revolutie gaf al aan dat het volk ontevreden was met de Elite. Maar het individu kreeg pas echt aandacht in de 20^e eeuw, dat zet zich door in het derde millennium.

Het tweede millennium wil ik dus kenmerken vanuit deze gekozen optiek als het millennium van de invoering van Aristoteles, de invoering van het bottom-up denken, het denken vanuit het individu.

Vooruitlopend op het derde millennium zal moeten worden herkend en erkend dat deze invoering zich nog lang niet heeft voltrokken en veel onrust veroorzaakt.

Het derde millennium.

Belangrijke zijn de samenhangende kenmerken van globalisering-informatica enerzijds en de samenhangende kenmerken van individualisering-informatica anderzijds. Uiteraard zijn deze trends al in het tweede millennium begonnen, maar gaan ze nu een steeds grotere rol spelen. Globalisering en individualisering vormen een spanningsveld omdat er steeds meer informatie via de media naar het individu komt, maar door de complexiteit niet wordt vertaald naar kennis en inzicht, maar zich wel vertaald naar een groter gevoel van onmacht, onzekerheid en onveiligheid. Het leidt tot een minder stabiele samenleving. De overheid en de politiek zowel lokaal (in het klein) als in de wereld (groot) hebben geen gepaste antwoorden op deze trends. Ze gaan mank aan visie en zijn meer korte termijn probleemoplossers. Ze lopen meer achter de feiten aan dan dat het preventieve en toekomstgerichte oplossingen creëert.

Conclusie

Uit de geschiedenis valt te leren wat de basis moet zijn voor het antwoord op de huidige politieke chaos.

In dit derde millennium zullen daarvoor minimaal twee belangrijke politieke voorwaarden moeten worden ingevuld.

Ten eerste de invulling en integratie van de bestuurlijke bottom-up benadering in samenhang en in evenwicht met de top-down benadering, maar ook zeker op de operationele invulling daarvan op het niveau van het individu (niet te benaderen als “de burger”) als onderdeel van de samenleving.

De hiërarchische top-down gedachte is nog steeds leidend in de huidige bestuurlijke omgeving.

Ten tweede zal de top-down benadering zijn basis moeten vinden in een voor het individu herkenbare en aanspreekbare visie.

URGENTIE is VEREIST!!!!

Opmerking: Daarnaast zet ook de segregatie zich steeds verder voort in de Westerse wereld en kan door het individu niet meer worden teruggevallen op de visie en bijbehorende zekerheden die uit de christelijke traditie voortkomen. Dit lijkt niet de grondoorzaak omdat de politieke chaos zich ook voordoet in de nog steeds traditioneel christelijke landen.

2.2. Een voortdurende strijd

Waarom?
Wat willen bereiken?
Hoe gaan we dat doen?

In deze notitie gaat het niet over de dagelijkse problemen en over de dagelijkse problematiek. De aandacht gaat uit naar het achterliggende hogere doel. Het is natuurlijk wel van belang dat dit een hanteerbare basis is voor operationele politiek.

Waarom

Heb je één Nederlander heb je een kerk. Heb je twee Nederlanders, dan heb je twee kerken. In de politiek zie je dezelfde tendens.

In Veenendaal: 10 partijen op 33 zetels. 1 op 3

In Den Haag stad: 15 partijen op 43 zetels ook 1 op 3.

We hebben een nieuwe politieke partij opgericht, niet om weer een splinterpartij op te richten.

We willen echt iets nieuws omdat we ontevreden zijn met de bestaande partijen.

Wat is er aan de hand

Er zijn een drietal strijdtonelen zichtbaar in de huidige samenleving.

- De ideologische strijd tussen marktwerking en staatsinvloed.
- De strijd tussen het individuele belang en het algemeen belang, De ik-wij strijd.
- De strijd om de persoonlijke en politieke macht.

De ideologische strijd.

De meeste bestaande politieke partijen komen meestal voort uit oude ideologieën zoals het liberalisme, socialisme en het christendom

Maar deze ideologieën hebben langzaam maar zeker hun oorspronkelijke utopieën/dromen verloren en zijn verworpen tot een discussie over welke middelen moeten we inzetten, vrije marktwerking tegenover staatsbemoeienis en dit vertaald in vaststaande blauwdrukken. Dat is de ideologische strijd geworden in de huidige landelijke politiek, wat zijn weerslag heeft op de gemeentelijke politiek.

De strijd van het individuele belang.

In onze maatschappij is het individualisme in opmars. Het individu is steeds meer voor zijn eigen handelen verantwoordelijk. Deze gedachtegang zie je terug bij de uitwerking van de noodzakelijke veranderingen in allerlei nieuwe stelsels zoals gezondheid stelsel, sociale stelsel, woningmarkt stelsel, pensioenstelsel enzovoort. Maar dit individualisme heeft ook negatieve effecten, want het individu claimt zijn rechten en vergeet weleens de daaraan gekoppelde plichten, wat soms ten koste gaat van andere individuen

Zijn we er beter op geworden? Ja, als je spreekt over de welvaart in het algemeen, maar nee als je spreekt over onze maatschappij/samenleving. Niet voor niets komt uit de onderzoeken van het SCP (sociaal en cultureel planbureau) het gevoel “met mij gaat het goed, maar met ons niet “. Het evenwicht tussen het individu en de samenleving is uit balans geraakt en dreigt verder te verslechteren.

De strijd om de macht,

Helaas is er nog een gebied dat grote invloed heeft op onze leefsituatie. Dat is het politiek circuit en de andere besluitvormers in onze samenleving. Daar zijn helaas een paar weeffouten opgetreden. De politiek wordt sterk negatief beïnvloed door de partijpolitiek en door het spel van de persoonlijke invloed en macht. We horen vaak praten over de Haagse stolp, maar dat kan zo vertaald worden naar de gemeentelijke situatie. En binnen het politieke circuit is het voortbestaan van de politieke partij en de grootte ervan belangrijker geworden dan het effect dat besluiten op de samenleving hebben.

Parlementaire democratie betekent dat de stem van het volk wordt vertegenwoordigd in het parlement, dus indirect stemrecht. Dat gaat alleen goed als die vertegenwoordigers ook echt het volk vertegenwoordigt. Hoe kan dat werken als raadsleden prat gaan op het “werken zonder last of ruggenspraak”. Laat staan de burgemeester en wethouders in het college.

Het probleem zit s werken in die structuur. Het oorspronkelijk ideaal is uit het oog verloren. echter niet in de structuur zelf, maar in de wijze waarop de vertegenwoordiger

De politiek staat niet echt in een goed daglicht.

Maar ook over de cultuur in bijvoorbeeld het bankwezen, de woningcoöperaties, de gemeentelijke instanties, enzovoort, wordt niet erg positief gedacht. Ook die hebben dezelfde kenmerken.

Samenvatting en Conclusie

De vraag die zich steeds meer opdringt “Hoe nu verder in deze tijd”.

Uit de geschiedenis valt te leren wat de basis moet zijn voor het antwoord op de huidige politieke chaos.

Zowel de westerse kerk als de staat kenmerken zich in het eerste millennium door een top-down benadering door Plato gepropageerd.

Het tweede millennium wordt beïnvloed door de herontdekking van de bottom-up aanpak van Aristoteles en de botsing met de Plato benadering en het mogelijk maken van de verlichting de verder ontwikkeling van de democratie. Maar deze tendens heeft de heersende bestuurlijke hiërarchische benadering niet kunnen doorbreken, met politieke chaos als gevolg.

Om in dit derde millennium een antwoord te kunnen geven op die bestuurlijke chaos zullen daarom minimaal twee belangrijke politieke voorwaarden worden ingevuld.

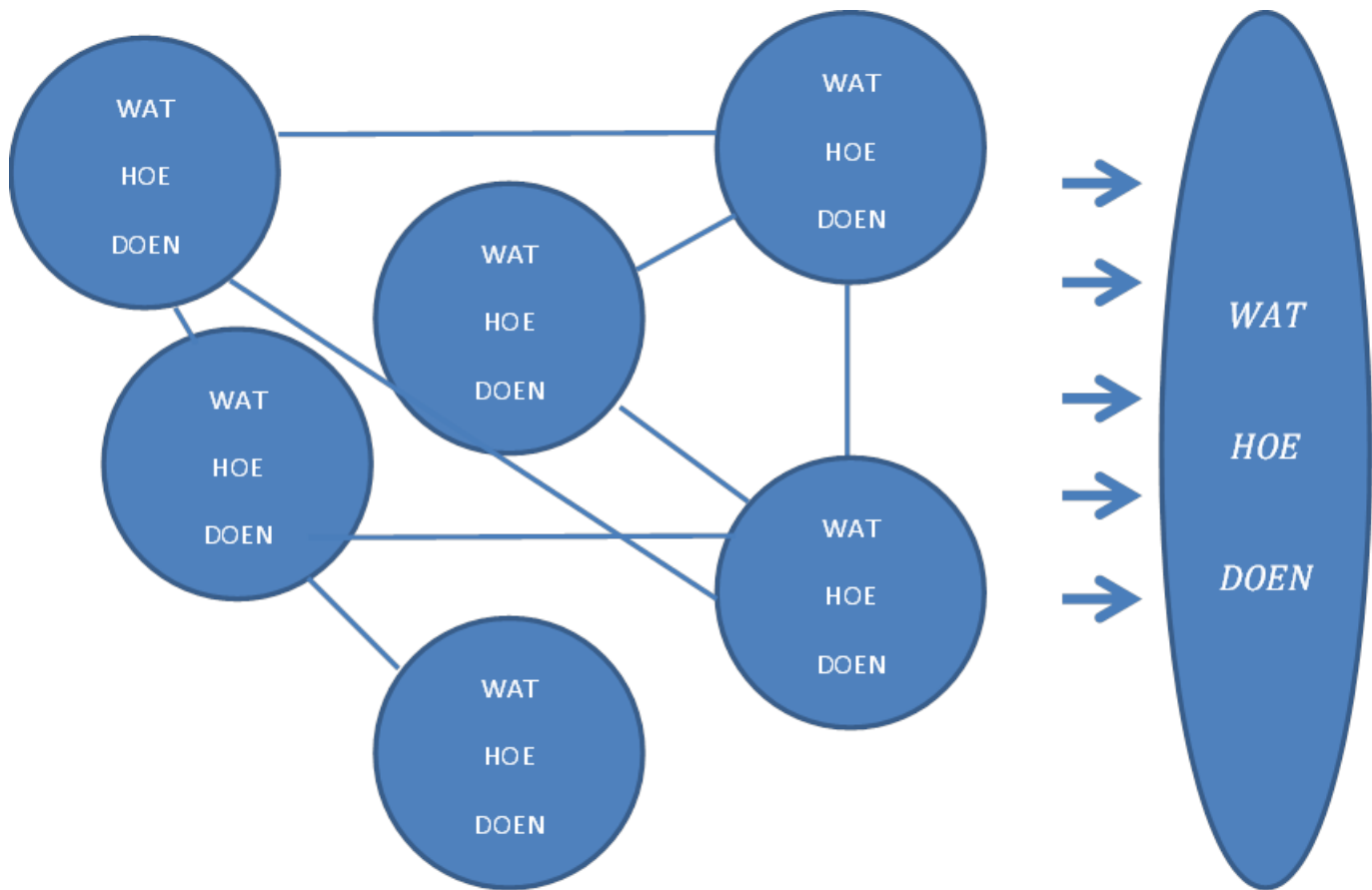
Ten eerste de invulling en integratie van de bestuurlijke bottom-up benadering in samenhang en in evenwicht met de top-down benadering, maar ook zeker op de operationele invulling daarvan op het niveau van het individu (niet te benaderen als “de burger”) als onderdeel van de samenleving. De hiërarchische top-down gedachte is nog steeds leidend in de huidige bestuurlijke omgeving.

Ten tweede zal de top-down benadering zijn basis moeten vinden in een voor het individu herkenbare en aanspreekbare visie.

URGENTIE is VEREIST!!!!

Opmerking: Daarnaast zet ook de segregatie zich steeds verder voort zeker in de Westerse wereld en kan door het individu niet meer worden teruggevallen op de visie en bijbehorende zekerheden die uit de christelijke traditie voortkomen. Dit lijkt niet de echte grondoorzaak van de politieke chaos omdat deze zich ook voordoet in de nog steeds traditioneel christelijke landen.

2.3. Werken in een netwerkomgeving



2.4. Een andere soort autoriteit.

Gebaseerd op boek van Paul Verhaeghe “autoriteit”

2.5 Het ordeningsprincipe

Bij het uitvoeren van Politiek hebben we te maken met de Staat, de Markt en de Samenleving. Deze ordeningsprincipes hebben zo hun eigen kenmerken. De Staat kenmerkt zich door bureaucratische principes gebaseerd op regels, de Markt door het marktmechanisme gebaseerd op prijs/kwaliteit en de Samenleving gebaseerd op samenwerkingsverbanden. Dat samenwerken heeft natuurlijk vele verschijningsvormen die worden bepaald door de vorm en de mate waarin individuen een relatie met elkaar aangaan. De samenleving bestaat uit individuen en het maatschappelijk middenveld. Die individuen of hun samenwerkingsverbanden bewegen zich in of tussen de drie genoemde Staat, Markt en Samenleving. Voorbeelden zijn het individu die zijn paspoort komt ophalen bij de gemeente (staat en samenleving), de winkelier die een vergunning komt aanvragen (markt en staat), de consument die in een winkel een product wil kopen (Samenleving en markt). Maar ook de sportvereniging als onderdeel van de samenleving in relatie met het individu, of met een winkel. Enzovoort.

Voor een goede stabiele samenleving is een echt evenwicht tussen die drie ordeningsprincipes noodzakelijk. Het relatieprincipe is wat uit het beeld is geraakt of eigenlijk nooit echt in het beeld is geweest). Door de individualisering zijn de relatie in de samenleving aan het veranderen. De vorm en de inhoud van die relatiepatronen moeten zich aanpassen aan die nieuwe situatie. Dit boek richt zich voornamelijk op gewenste en noodzakelijke gevolgen voor de inhoudelijke politiek (deel 1) en de bijbehorende algemene politieke bestuurlijke aspecten (deel 2) en de bestuurlijke vernieuwing op gemeenteniveau.

Het niveau waarop we zelf functioneren noemen we het mesoniveau. Wat op grotere schaal is noemen we macroniveau en wat op kleinere schaal is noemen we microniveau

In de context van dit boek gaan we uit van het niveau van de gemeentepolitiek en zijn realisatie. Dit noemen we hier het mesoniveau. Het macroniveau is dus het bovenliggende niveau, zoals landelijke en provinciale politiek en bovenregionale politiek. Het microniveau is de mens als individu en als burger.

DEEL 3

bestuurlijke vernieuwing op gemeenteniveau

3.1. Bestuurlijke vernieuwing waarom?

Vragen

Waar liggen de problemen

Wat is de rol van de politiek in nieuw politieke gedachten.

Wat moet er dan veranderen.

Waar liggen de problemen:

Bij de inhoud.

Geen uniformiteit maar diversiteit en maatwerk

Bij het proces

Inhoud

Proces

De transformaties/cultuurveranderingen zijn:

De grootste cultuurverandering zit in eerste instantie niet bij de uitvoerende medewerkers, maar bij de Politici, Bestuurders en het uitvoerend management.

De 10 regels voor Politici, bestuurders en uitvoerend management.

1. Verbeter de wereld begin bij jezelf en geen tijd is geen prioriteit.
2. Accepteren dat we in een complexe en onzekere wereld leven, waarin we niet voor alle situaties alles tot op detailniveau in regelingen vast kunnen leggen. Ga daarbij uit van het principe van het top -down bepalen van 'het Wat' op globaal niveau, maar laat Bottom-up de uitwerking van 'het Hoe' tot op detail niveau over aan de deskundigen met ervaring. Geef de professionals het vertrouwen dat ze het bij de uitvoering beter weten.
3. Verlaat nu eens het idee dat cultuurveranderingen effectief kunnen worden ingevoerd via een hiërarchische gedachtegang. Echte cultuurveranderingen zijn paradigma shifts, dat vereist aandacht tot op individueel niveau, de menselijke maat.
4. Besef dat er verschil is tussen een hiërarchische situatie en het opereren in een netwerk-omgeving. Acteren in een netwerkomgeving vereist samenwerken gebaseerd op afspraken, gecontroleerd vertrouwen en toegevoegde waarden en minder volgens de hiërarchische gedachtegang.
5. De actoren die vanuit een publieke omgeving komen, moeten leren te acteren in een private omgeving en de actoren die moeten acteren op de rand van privaat en publiek moeten zich daarop aanpassen. Maatschappelijk verantwoord opereren is daarbij een vereiste ook in de overgangssituatie.
Als voorbeeld: een ijzeren wet in de markt is dat je nooit afhankelijk bent van een enkele toeleverancier en dat je nooit afhangt van maar één opdrachtgever. Beide eisen vergen een geheel andere manier van opereren. De overgang moet maatschappelijk verantwoord worden uitgevoerd
6. Een tweede voorbeeld: de kwaliteitsbewaking op het eindproduct moet op basis van ISO/TQM/INK/EFQM worden gerealiseerd. En niet pas als het kalf verdronken is.

7. Zowel de besturing als de realisatie moet als uitgangspunt hebben dat de effectiviteit (het resultaat bijvoorbeeld via ketenmanagement, samenwerken) minstens zo belangrijk is als de efficiency van de procesgang (procesmanagement).
8. Kwaliteit van het eindresultaat zal veel effectiviteit winst opleveren. (Schatting dat 20-30 % van de kosten foutkosten zijn)
9. Het ging toch om de burgers. Dus geef de burgers ook de kans om te participeren. het maatschappelijk middenveld moet leren samen te werken in een netwerkomgeving. Win-win situaties creëren en op basis van vertrouwen samenwerken
10. Coalitievorming, dat heeft toch te maken met samenwerken in een netwerkomgeving.

CONCEPT

3.2. Individualisering en de gevolgen

Al jarenlang is er een beweging in de maatschappij van individualisering. Deze beweging heeft natuurlijk grootte consequenties voor de besturing zowel in de publieke als private sector. In het publieke domein krijgt deze beweging gestalte in decentralisatie van de macht en dus ook met bijbehorende decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast is er in het kader van efficiency en effectiviteit een beweging naar privatisering. Beide zijn pogingen om het hoofd te bieden aan de grote financiële, maar ook personele gevolgen die het handhaven van onze verzorgingsstaat nu en in de toekomst met zich mee brengt.

De grote uitdaging is de Transformatie van de bestuurders.

De gevolgen van deze bewegingen voor het acteren in deze maatschappij zijn veel groter dan in het algemeen wordt gerealiseerd. Niet alleen dat dit grote complexe transitie (bestuurlijke vernieuwingen) met zich meebrengt, maar het echte werk zit in de grote Transformaties die er plaats moeten vinden. Grote cultuurveranderingen zijn er nodig. Dat weet iedereen, althans dat denk iedereen te weten. Maar wat uit het zicht is gebleven dat niet alleen de besturing anders moet worden, maar dat de bestuurders op een andere manier moeten gaan denken en acteren. Wat is de Transformatie? Er zijn twee belangrijke transformaties nodig

1. De gedachte van decentralisatie is een top-down gedachte. Wat er echt moet gebeuren is aan sluiten bij de maatschappelijke ontwikkeling en dat is het ontwikkelen van een Bottom-up denken (omhoog denken).
2. De privatisering betekent dat de bestuurders in het publieke domein ook moeten gaan denken en acteren met in hun achterhoofd het private domein. Dus niet het klakkeloos overnemen van de werkwijze en het denken in de private sector, maar wel er rekening mee houden en ervan te leren. De goede dingen over nemen of te vertalen en zich wapenen tegen de slechte dingen.

De Transitie/Bestuurlijke vernieuwingen zijn:

Burgerparticipatie: Hoe de gemeente klaar te zetten voor de eisen die de huidige samenleving stelt.

- a. De verwachtingen die Burgers nu hebben van de gemeente/overheid (wordt nu al aan gewerkt) en is niet hoofdprobleem.
- b. Hoe te reageren op burgerinitiatief: door actieve overheidsparticipatie.
- c. Burgers mee te laten denken bij het ontwikkelen van beleid en het nader invullen en concretiseren van beleid

Decentralisatie de 3D: De gemeente wordt eindverantwoordelijk voor een aantal beleidsvelden die gedecentraliseerd worden. De Wet Zorg voor Jeugd, de Participatiewet en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Mede door bezuinigingen ontstaat ook een financieel probleem. Hoe moet de Gemeente zich daar in opstellen en hoe moet zij dat realiseren Met ander woorden: Wat wordt er van Gemeente verwacht in het kader van gedecentraliseerde uitvoering (zoals jeugdbeleid).

Werken in een Netwerkomgeving: De minister heeft een criterium aangegeven over de gewenste grootte van een gemeente (> 100.000) om de gedecentraliseerd problematiek te kunnen opvangen. Gemeenten zijn nu naarstig op zoek naar samenwerkingsverbanden om een alternatief voor dit criterium aan te geven. Werken in een Netwerkomgeving.

De Transformaties/Cultuurveranderingen zijn

1. De Politiek: werken in een netwerkomgeving zowel binnen als buiten de gemeente.
2. De gemeentelijke organisatie: werken als regisseur voor het maatschappelijk middenveld op basis van samenwerken
3. Het Maatschappelijk middenveld: werken als regisseur voor de burgers
4. De burgers: participeren en zelfredzaamheid

3.3. Besturen in gemeenteland

A. Wat zijn de eisen aan optimaal besturen:

Een gedragen en gezamenlijk inzicht in bestuurlijke structuren en het acteren in deze structuren: op zowel het strategische, als het tactische, als het operationele niveau.

1. Een gemeenschappelijke *visie over het besturen* (voor alle niveaus en in samenhang).
2. Een gemeenschappelijke *visie over het functioneren als netwerk georganiseerde samenleving* (voor alle niveaus en in samenhang).
3. *Aansluiting tussen de drie besturingsniveaus*: het strategisch niveau zijn de wethouders als bestuurders(uiteraard ligt daar de relatie met de politiek), het tactische niveau is de gemeentelijke organisatie en het operationele niveau.

B. De vier belangrijkste uitgangspunten voor succes zijn:

1. Draagvlak.

Voor het hele traject geldt voor alle aspecten, visie enzovoort, dat er meerdere (goede)wegen naar Rome zijn, maar we moeten wel allemaal gemeenschappelijk dezelfde weg nemen. De keuze moet dus gebaseerd zijn op draagvlak en niet op van boven af opgelegd! Het geheel moet als één samenwerkend netwerk functioneren om een optimaal resultaat te bereiken.

Maximaal moet gebruik gemaakt worden van de expertise in de maatschappij dus Bottom-up denken, maar uiteraard kan de strategie niet op uitvoerend niveau bepaald worden, maar moet top-down vastgesteld worden. Dus moeten de Top-down en de Bottom up benadering afgestemd worden met elkaar. Hier kunnen de geformuleerde denkmodellen worden gebruikt.

2. Vertrouwen en Commitment

De niveaus moeten zich houden aan de onder 1 gemaakte bestuurlijke afspraken. In dit kader zijn verantwoordelijkheden gedelegeerd en is ruimte voor vertrouwen gegeven. Dit moet natuurlijk ook waar gemaakt worden.

3. Thema gericht.

De aanpak moet *thema gericht* aangepakt worden, om de keten goed te laten functioneren, waarbij het eindresultaat leidend is.

4. Controled

Het gehele proces moet gestuurd en *controled* worden zowel in de ontwikkelfase als bij de uiteindelijke realisatie door een uitgewerkte en gemeenschappelijk gedragen check fase. Niet bedoeld is in dit kader dat afgerekend gaat worden op een tot de bit nauwkeurige omschrijving van het eindresultaat met gedetailleerd uitgewerkte prestatie indicatoren (werkt niet)

C. Specifieke bestuurlijk problemen op de drie niveaus:

1. Strategisch niveau waarin het WAT top down wordt vastgesteld en bewaakt: de Regisseur,

1.1. Een gezamenlijk gedragen visie over het werken met het aansturen en controleren van het tactische en operationele niveau: de zogenaamde regiefunctie.

1.2. Voldoende kennis en ervaring in het werken met die regiefunctie

1.3. De regiefunctie.

1.3.1. Welk overgangsbeleid wordt er gehanteerd. Hier komt maatschappelijk verantwoord

ondernemen om de hoek kijken. Hoe wordt om gegaan met de transitie die ook de publieke organisaties betreffen die zich privaat moeten gaan gedragen.

1.3.2. Het aanbesteden van opdrachten

Welke elementen spelen een rol bij het verkrijgen van een maximale prijs/prestatie verhouding en hoe worden die geformuleerd en hoe worden die beoordeeld.

Welke elementen spelen een rol bij kwalitatieve en kwalitatieve aspecten van de prestatie en hoe worden die geformuleerd en hoe worden die beoordeeld.

Welke elementen spelen een rol bij het aansturen en controleren bij het uitvoeren van de opdracht.

Hoe worden de relevante elementen na uitvoering teruggekoppeld in informatieve zin.

Hoe worden de relevante elementen na uitvoering teruggekoppeld in tijdigheid en afgestemd met de besturingscyclus.

2. Het Tactisch niveau HOE “het maatschappelijk middenveld”: de Vertaler

2.1. Noodzakelijk inzicht in de bestuurlijke structuur en de verantwoordelijkheden voor dit niveau.

2.2. Noodzakelijke kennis en ervaring met het HOE te reageren op de aansturing en de controle door het strategisch niveau.

2.3. Aansluiten aan het strategisch niveau.

2.4. Aansluiting tussen het tactische niveau en het operationele niveau.

3. Het operationele niveau “het DOEN”, de uitvoerende instanties”: de Uitvoerder

3.1. De processen in de operatie moeten zijn afgestemd met de andere organisaties in het maatschappelijk middenveld. De professionals moeten kunnen werken in een netwerk-omgeving.

3.2. De functioneren van de bovenliggende niveaus is essentieel voor het optimaal functioneren van de uitvoering.

D. Mogelijke AANPAK

Moet zich committeren aan het “Wat van het Platform. De uitvoerder moet per thema als één netwerk opereren en dus samenwerkend Bottom-up gezamenlijk het “Hoe” van het uitvoeren en realiseren.

5. De check op het hele proces

Vastgesteld moet worden hoe door de hele keten- zowel verticaal als horizontaal- het resultaat en de voortgang gecontroleerd gaat worden.

3.4. Gedachte over coalitievorming en uitvoering

Voor de goede orde eerst een begrippenkader.

Twee invalshoeken

1. doelstelling (het WAT)

a. Besluitvorming coalitievorming.

Afspraken maken op basis waarvan de partijen die aan de coalitie meedoen een positief advies kunnen geven over de samenwerking in de coalitie.

b. Functioneren intern de coalitie tijdens de rit.

Afspraken maken op basis waarvan het mogelijk is om een stabiele coalitie voor 4 jaar te vormen.

Opmerking: wellicht moet er zelfs gedacht worden aan een derde doelstelling. Die ontstaat door een splitsing van 1 in een formeel deel voor publicatie, en een deel voor de achterban. (Zie ook bestuursakkoord)

2. welke middelen (het Hoe)

We willen een coalitie vormen. Daar voor zijn afspraken nodig

- over zowel de inhoud (beleidsakkoord)
- over de manier waarop we met elkaar omgaan (bestuursakkoord)
- bij de nadere beleidsontwikkeling
- bij de invoering van het beleid
- de uitvoering van het beleid

Matrix

	A.1. Beleidsakkoord	A.2. Bestuursakkoord
B.1. Coalitie besluit	- visie - gemaakte beleidsafspraken - breekpunten	- visie - gemaakte besturingsafspraken - breekpunten
B.2. Tijdens de rit	- perceptie beleid - afspraken hierover	- perceptie gedrag - afspraken hierover

A1. Beleidsakkoord. Een akkoord op het inhoudelijk beleid.

Doelstellingen:

1. Inhoud geven aan de verkiezingsuitslag.
2. Consensus binnen de coalitie op globaal niveau over het te voeren beleid, zodanig geformuleerd dat niet het gehele beleid voor de coalitieperiode is dichtgetimmerd en invulling kan worden gegeven aan de onder het bestuursakkoord geformuleerde doelstellingen.
3. Consensus over de reeds afgesproken uitontwikkelde beleid en bijbehorende uitvoering. Hoogstens zijn detail uitvoeringszaken nog bespreekbaar.
4. Consensus over de breekpunten.

Nadere invulling van globaal beleidsniveau ten behoeve van de twee doelstellingen (besluitvorming en collegialiteit tijdens de rit)

a. tbv besluitvorming coalitievorming: visie niveau A1-B1 (Formeel?)

Visie niveau: bestemd voor het coalitieakkoord waarin de gezamenlijke richting wordt aangegeven op basis waarvan de partijen zich committeren. Het gevaar van een globale visie is dat iedereen zich daarin meestal wel kan vinden, maar het geen enkele houvast biedt aan de coalitieleden dat bij nadere invulling de consensus, collegialiteit en daarmee de stabiliteit van de coalitie overeind blijft.

Deze visie zou moeten zijn afgeleid van het perceptie niveau en bevat die elementen van de perceptie die van belang zijn voor de achterban (of alleen publicatie?).

b. Collegialiteit intern de coalitie: Perceptie niveau A1-B2 (Informeel?)

Perceptie niveau: Het nader invullen van de collegialiteit in de coalitie.

- Deze collegialiteit moet zijn gestoeld op wederzijds vertrouwen (Komt te voet en gaat te paard), integriteit, het gunnen aan elkaar van succes, het rekening houden met de gevoeligheden van de achterban enz. Deze perceptie bestaat niet uit afspraken, maar geeft eigenlijk globaal aan wat voor de Portefeuillehouder van belang is om zich in die portefeuille lekker te voelen. Het moet ook de mogelijkheid creëren om niet tot in detail afspraken te maken, maar uit te gaan van globale afspraken, met het vertrouwen dat ook bij nadere invulling en detaillering er consensus in de coalitie blijft bestaan.
- Het is niet de bedoeling om te verzanden in een mooie visie die zo algemeen is geformuleerd dat iedereen zich daar wel in kan vinden, maar die geen enkele houvast geeft over toekomstig nog te ontwikkelen beleid. Hiervoor is het nodig dat iedere verantwoordelijke wethouder formuleert wat hij concreet in gedachte heeft (zijn perceptie) wat hij wil bereiken en/of ideeën wat hij zou willen aanpakken, en/of wat hij belangrijk vindt en/of waar hij warm voor loopt etc.
- Deze Perceptie is in eerste instantie bedoeld voor intern gebruik binnen de coalitie. Dit heeft te maken met het opbouwen van vertrouwen om met elkaar in zee te gaan zonder gedetailleerde afspraken en met het opbouwen van een gezamenlijk verwachtingspatroon van elkaar op basis waarvan je vertrouwen kan geven en ontvangen.

A.2. Bestuursakkoord

Opmerking: wat wel en wat niet in het akkoord ten behoeve van de besluitvorming moet nog nader worden beschouwd. (Onderscheid B1 en B2)

Doelstellingen:

1. Nadere invulling van het dualisme.
2. Zo breed mogelijk draagvlak in de raad.
3. Het mogelijk maken om organisch beleid te ontwikkelen,
4. Vanuit het college actief bijdragen aan de maatschappelijk ontwikkeling van bottom-up invloed op beleid en uitvoering.
 - a. decentralisatie van beleidsvelden.
 - b. maatschappelijke initiatieven.

c. Burgerparticipatie/overheidsparticipatie.

5. regionale samenwerking

Het bestuursakkoord bestaat uit drie delen.

A. Akkoord binnen de coalitie. (College-breed bestuursakkoord).

Hoe om te gaan

1. Met elkaar in collegialiteit.
2. Met andere partijen buiten de coalitie.
3. Het maatschappelijk middenveld.
4. De burgers.

Opmerking: de partij achterban moet hier ook achter staan.

B. Akkoord met alle partijen in de raad. (Raad-breed bestuursakkoord).

C. Akkoord met de regio.

Ook voor het bestuursakkoord geldt de onder beleid geformuleerde visie en perceptie niveau Nadere beschouwing van enkele elementen van het beleids- en bestuursakkoord.

1. De raad echt mee laten sturen en het dualisme ook echte inhoud geven.

Dus niet alle voorstellen in college zodanig voorkoken dat er in de raad de situatie ontstaat van slikken of stikken. Met gevolg dat de coalitiefracties altijd voor zijn en oppositie altijd tegen. Dit moet zijn neerslag vinden in de bestuurlijke afspraken in zowel het bestuurlijk akkoord met alle 9 partijen, maar ook in het bestuursakkoord binnen het college om hier-voor ruimte te creëren door altijd minimaal twee voorstellen (scenario's) aan de raad voor te leggen, met amendement ruimte. En hiermee een meerderheid, dus een groter draagvlak in de raad te verkrijgen.

2. Ruimte maken voor organische beleidsontwikkeling en organische uitvoering. Organische ontwikkeling geeft ruimte aan burgers en het maatschappelijk middenveld om invloed uit te oefenen zowel in de beleidsontwikkelingsfase als in de uitvoeringsfase. Wel zal hierbij de duidelijk moeten zijn wat de randvoorwaarden zijn c.q. Welke ruimte er voor werke-lijke inbreng is.
3. Visies per beleidsveld/ programma, niet geformuleerd op basis van algemene doelstellin-gen, maar gebaseerd op geformuleerde beleidsinitiatieven die worden ondernomen in dat veld. Dit zou een weerslag moeten zijn van datgene wat het college belangrijk vindt om prioriteit aan te geven, en welke financiële ruimte daarvoor wordt gereserveerd.
4. Een bestuurlijk akkoord waarin wordt vastgelegd hoe in de coalitie met elkaar in collegiali-teit wordt omgegaan. Dit geldt zowel inhoudelijk als procesmatig. Hoe wordt omgegaan met de partijen die niet in het college zitten met het maatschappelijk middenveld en met de burgers. De mogelijkheid creëren om niet alles tot op uitvoeringsniveau vast te stellen,
5. Perceptie over de inhoud per beleidsveld. Dit is een regelmatig weerkerend onderwerp. Hierin kunnen de ideeën over de ontwikkeling van het beleidsveld worden weergegeven. Bedoeld om een basis te creëren voor een discussie om te komen tot een soort gemeen-schappelijke visie. Dus geen mooi geformuleerde visies, maar meer of minder concrete mogelijkheden, voorstellingen, dromen om aan te geven welke denkrichting en wat je er mee wil bereiken.
6. Harde inhoudelijke afspraken op waar geen discussie meer over plaatsvindt in de raad over het wel of niet uitvoeren. Wel kan eventueel een nadere uitwerking op echt uitvoeringsni-veau nog ter discussie staan.

7. De transities en transformaties. In principe gaat de kost voor de baat uit. Zeker is voor deze trajecten van belang dat de kwaliteit zo weinig mogelijk risico loopt.
Financieel betekent een en ander:
Het eerste jaar zal er meer aan frictie/transitie/transformatie kosten nodig zijn. De winst zal trapsgewijs maar zeker binnen 4 jaar gerealiseerd worden. Het is verstandig om deze kosten apart zichtbaar te maken om te kunnen sturen.
8. In de bestuur doelstellingen is ook aangegeven dat actief moet worden aangesloten bij de maatschappelijke ontwikkelingen zoals decentralisatie. Het lijkt financieel wenselijk de financiële buffer (NUON) te gebruiken om deze doelstelling met eenmalige projecten te ondersteunen.

Algemeen Plan van Aanpak

Het zal duidelijk zijn dat het onmogelijk is om in het beleids- en bestuursakkoord die twee doelen echt tot zijn recht te laten komen. Dat is ook gebleken uit het vorige bestuursakkoord met goede bedoelingen maar de praktijk blijkt weerbarstiger.

Vandaar het voorstel om de coalitievorming op te delen in vier stappen.

- 1e stap: een globale inventarisatie hoe en wie met elkaar gaan samenwerken in de coalitie. (Situatie dinsdag). De voorgestelde 5 punten en het oude bestuursakkoord zijn daarbij de basis afspraken. Een groot gevoel van vertrouwen in elkaar moet aanwezig zijn.
- 2e stap: een update (binnen een of twee maanden) van het bij de eerste stap gemaakt afspraken op basis van een nader discussie over de visie en de perceptie van het beleid. Ook nadere bespreking wat in het kader van collegialiteit, vertrouwen en andere zaken van het bestuursakkoord.
- 3e stap: een gezamenlijke vorm te vinden om de gedachten uit stap 2 te borgen in het collegeoverleg en de omgang met elkaar.
- 4e stap: eerste evaluatie na een half jaar

3.5. Hoofdtak regievorming en uitbesteding

: Wat staat ons nog meer te wachten aan bestuurlijke onmacht

Inleiding 1

Risico's nemen en publieke taken horen niet onder hetzelfde dak, dat hebben we toch hopelijk geleerd van de bankencrisis. Gaan we die fout nu ook weer maken bij de decentralisaties en de privatiseringsgolf?

De eerste slachtoffers zijn al gevallen bij deze ronde van privatisering en wat zal er nog volgen in den lande. En wat gebeurt er over een aantal jaren als we weer dat circus van die uitbestedingsronden moeten ondergaan. Hoeveel slachtoffers gaan er nog meer vallen door het onverantwoord, onprofessioneel en onethische privatisering door de gemeenten? Wanneer gaan de politieke bestuurders eens nadenken waar ze mee bezig zijn en in welk ongewis avontuur men zich gaat begeven, zonder kennis en ervaring. Waar blijft de verantwoordelijkheid voor de publieke taken?

De slachtoffers zijn al die vrijwilligers in het veld, die zoals het woord al zegt zich vrijwillig inzetten voor de cliënten maar zich zomaar moeten schikken naar die zogenaamde gewenste veranderingen.

De slachtoffers zijn al die werknemers van het maatschappelijk middenveld die op straat komen te staan door onverantwoord uitbesteden

Maar de burgers dreigen de echte slachtoffers te. De burgers die afhankelijk zijn van de continuïteit en het goed functioneren van dat maatschappelijk middenveld.

Inleiding 2

We zien regelmatig in kranten en vaktijdschriften verontruste geluiden over de privatisering en de decentralisaties die er aan het aankomen zijn. Zoals bijvoorbeeld berichten dat er ontslagen vallen bij diverse welzijnsinstanties. Ze zijn bij de aanbestedingen van de gemeenten buiten de boot gevallen, omdat andere betere aanbiedingen uit de bus zijn gekomen. Het resultaat is bekend; onrust en conflicten die voor de rechtbank moeten worden beslecht.

Of de verontruste vragen of de continuïteit van dienstverlening bij de transitie wel is gewaarborgd. Waarop bestuurders zich natuurlijk haasten om te roepen 'gaat u maar gerust slapen'.

Wij vragen ons af 'Waar zijn de gemeenten toch mee bezig'.

Kennen zij hun nieuwe rol van regie en opdrachtgever op basis van uitbesteden? NEE

Hebben zij hierin ervaring? NEE.

Zijn de ambtenaren ervoor geëquipeerd? NEE

Is het maatschappelijk middenveld erop voorbereid? NEE

Hebben zij die ervaring wat het betekend om marktconform te werken.? NEE.

Hebben zij ervaring hoe ze de continuïteit van hun bedrijf moeten waarborgen als volgende keer een ander de opdracht wint? NEE

Enzovoort

Over risico's gesproken

Privatisering en decentralisatie ja, maar dan ook professioneel, met verantwoord maatschappelijk ondernemen. De overheid heeft zijn mond vol om de markt aan te spreken op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar geldt dat opeens niet meer als de overheid zelf zogenaamd gaat ondernemen?

3.6. Marktwerving en uitbesteding.

De vraag is waar duidelijkheid over moet komen is: wat is privatisering bij de overheid. Allereerst privatisering is wenselijk als er ook een echte markt met concurrentie ontstaat. Goede voorbeelden zoals KPN, de klant heeft veel meer keuzes gekregen en minder goede voorbeelden zoals de NS, er is nauwelijks meer keuze gekomen voor de klant. Maar hoe ligt dat bij de privatisering van de welzijn de cliënt kan nog steeds niet kiezen en is en blijft afhankelijk van de monopolie positie van de dienstverlener. De enige die meer keuze heeft gekregen is de gemeente die kan kiezen uit meerdere opdrachtnemers. De gemeente speelt hier dus over de rug van zijn publieke functie ondernemertje en dan nog wel een slechte ondernemer.

Twee aspecten die bij dienstverlening een wezenlijke rol spelen zijn Kwaliteit en Continuïteit. Deze moeten gewaarborgd zijn zeker bij publieke dienstverlening.

Kwaliteit

U kent de uitdrukking ‘schijn bedriegt’, als variant daarop ‘papier bedriegt’. De werkelijkheid is weerbarstiger dan ambtenaren achter hun bureau kunnen bedenken. Wat een moeite moeten bedrijven niet doen om de eigen kwaliteit en de kwaliteit van hun toeleveranciers op peil te krijgen laat staan te houden. De auto-industrie is niet voor niets geheel gerobotiseerd en dat is niet alleen vanwege efficiency van de processen, maar ook vanwege het constante kwaliteitsniveau, door het uitschakelen van menselijke fouten, bijvoorbeeld de maandagmorgen producten.

De gevolgen van het leveren van slechte kwaliteit moet soms bevochten worden voor de rechter op basis van gemaakte afspraken vastgelegd in contracten en kleine lettertjes. Ook al bestaat er soms de mogelijkheid van schadevergoeding, niemand is daar gelukkig mee, want de doelstelling van de opdrachtgever was een goed product en niet een geldelijke vergoeding en de opdrachtnemer wilde geld verdienen aan een goed product en was niet uit op het betalen van een schadevergoeding.

Het is lastig om de kwaliteit van echte concrete producten op peil te krijgen en te houden.

Voor dienstverlening waarbij de kwaliteit afhangt van de mensen die die diensten leveren, is het definiëren en het bewaken van de kwaliteit van een heel andere orde. Nog moeilijker is dat in contracten vast te leggen.

Continuïteit

Twee ijzeren wetten in een marktsituatie:

1. Een opdrachtgever mag niet afhankelijk zijn van maar één (toe)leverancier (single supplier), maar moet meerdere toeleveranciers (minimaal een second supplier) creëren met mogelijkheid van een preferent supplier.
2. Een opdrachtnemer mag niet afhankelijk zijn van slechts één opdrachtgever. Hij moet zich richten op meerdere opdrachtgevers.

Mocht er niet voldaan zijn aan deze wetten en is dat wel gewenst, dan is het zomaar op de markt gooien en het zomaar opzeggen van een contract niet de oplossing. Een weloverwogen uitbestedingsbeleid moet worden geformuleerd op basis waarvan de huidige uitvoerder de kans krijgt om zich binnen een afgesproken aantal overgangsjaren jaren bijvoorbeeld 5 jaar zich aan te passen aan de nieuwe situatie. Hij moet de kans krijgen om zich beter op de markt

voor te bereiden, te leren acquireren, de concurrentie inschatten, concurrerend te opereren, de continuïteit waarborgen enzovoort.

De gemeente mag dus als opdrachtgever niet zomaar een bedrijf dat al tig jaren van hem afhangt zomaar van het ene op het andere jaar aan de kant zetten. Dat is geen ethisch zaken-doen, maar dat is ook niet gewenst als de gemeente als betrouwbare opdrachtgever te boek wil staan.

Huidige stichtingen zijn in principe niet op winst gericht. Als zij zich gaan bewegen op een concurrerende markt moet er voor het waarborgen van de continuïteit van het bedrijf maatregelen genomen worden. Marketingstrategie/ verkoop/accountmanagement/ pr/acquisitie etc moeten worden ingevoerd. Bovendien is de prijsstelling mede afhankelijk van de risico's en heeft waarborgen van de continuïteit ook zijn prijs,

Continuïteit is van groot belang zeker als de dienstverlening afhangt van het werken van de totale keten. Bekend zijn met de delen van de keten en met degene die een rol spelen in die keten.

Er moet onderscheid worden gemaakt tussen klant gebonden en mark gebonden diensten. Als voorbeeld van een klant gebonden dienst van de gemeente is een dienst die geleverd moet worden aan een aanwijsbare individuele klant, bijvoorbeeld een hulp beoefende oudere. Een voorbeeld van een mark gebonden dienst is de groenvoorzieningen dienst.

Voor de klant gebonden dienst is continuïteit van de dienst van groot belang, maar ook continuïteit van degen die de dienst verleent zowel professional als vrijwilliger.

Aanbeveling:

Marktwerving is niet een doel maar een middel.

De doelstelling is een professionele dienstverlening met als kenmerken kwaliteit, continuïteit efficiency en effectiviteit.

Vooraf efficiency en effectiviteit moeten de oplossing brengen voor de uit de hand lopende kosten van de dienstverlening. Vooraf de effectiviteit in combinatie met kwaliteit kan aanzienlijke besparingen met zich mee brengen. In de praktijk blijken fout en herstel kosten vaak tientallen procenten uit te maken.

De manier om dat te bereiken is door goede regie en ketenmanagement. De gemeente moet de regie op zich nemen van het functioneren van het maatschappelijk middenveld, niet door zomaar uit te besteden op basis van prachtig geformuleerde eisen neergelegd in dikke documenten, maar op basis van vertrouwen gemaakte afspraken over zowel de uitkomsten als over de bedrijfsvoering. Niet op basis van blauwe ogen maar gestoeld op bewezen methoden zoals ISO/TQM/INK/EFQM

Marktwerving is een middel en geen doel

Sociaal onverantwoorde marktwerving wordt niet opeens verantwoord als de overheid zich op de private markt gaat bewegen.

Sociaal en de markt hebben altijd op gespannen voet geleefd. Sociaal wordt nog weleens verward met socialisme. Dat is onterecht. Een sociale maatschappij is een doelstelling. Het socialisme heeft in zich zowel het doel als het middel namelijk de staat die dat dan maar moet oplossen. De staat heeft natuurlijk een taak bij het vaststellen van de Wat vraag nl de doelstelling, maar hoeft niet per se het Hoe en het Doen als hun taak te beschouwen. Wel zal de staat

de randvoorwaarden moeten aangeven waarbinnen het Hoe en het Doen zich moeten bewegen. Socialisme is het middel om dat doel te bereiken. Nu (een deel van) links de marktwerking ook heeft geaccepteerd als onderdeel van het beleid, betekent dat niet dat de verantwoordelijkheid van de overheid hetzelfde is als van een private onderneming. De doelstelling is om de goede dingen uit de markt over te nemen als middel om het overheidsdoel te bereiken en daarmee de niet goede dingen van een s

Enkele uitgangspunten bij de decentralisaties

De winkel moet openblijven.

De klant mag niets merken van een interne transitie' maar moet beter worden van de transformatie

Interne problemen worden niet via de klant opgelost, ook keten moeilijkheden moeten intern worden opgelost.

in en verkoop moeten op elkaar afgestemd zijn anders krijg je logistieke problemen. De inkoop en de organisatie moeten zo flexibel zijn dat fluctuaties in de verkoop zo efficiënt en goedkoop mogelijk worden opgelost.

3.7. Waar liggen de bestuurlijke verschillen tussen publieke en private organisaties?

Heeft Wilders ook niet een beetje ondemocratisch gelijk?

Is democratie een doel of een middel?

Inleiding.

Er zijn bestuurlijke verschillen tussen organisaties uit het publieke en private domein. In de praktijk moeten ze vaak samen acteren en zijn van elkaar afhankelijk. Het is het dus van belang om rekening te houden met de bestuurlijke verschillen die er zijn tussen organisaties in het publieke en private domein. Het maatschappelijk middenveld heeft daarbij te maken met privatisering.

Dit artikel gaat in op de verschillen die er bestuurlijk zijn tussen organisatievormen in het publieke domein en het private domein. Uiteraard zijn er allerlei tussenvarianten.

Verskil in benadering in de diverse domeinen komt mede voort uit het verschil in bestaansrecht van organisaties. Zonder daar nu principieel en wetenschappelijk verantwoord op in te gaan, wil ik uit eigen ervaring met deze organisatievormen, nader ingaan op een aantal kenmerken die van invloed zijn op de besturing binnen die transitie.

Samenvatting:

De verschillen waarop wordt ingegaan zijn de drang tot continuïteit, wie bepaalt het WAT =de strategie, het HOE =tactiek en het DOEN= de operatie of uitvoering. En hoe de bestuurlijke relatie is tussen de actoren op die niveaus.

Het private domein.

In een bedrijf speelt winst en daarmee samenhangend de continuïteit een belangrijke rol. De klant/markt is meedogenloos en straft een bedrijf dat niet goed functioneert af door naar de concurrent te lopen. Dat veroorzaakt Intrinsiek in de genen van een bedrijf een streven naar verbetering en aanpassing aan ontwikkelingen.

Intern:

Het hoogste orgaan - de bedrijfsleiding, die als eerste verantwoordelijk en sturend is voor de continuïteit - stuurt TOP-DOWN op verbetering en de noodzakelijke aanpassing aan veranderingen in de maatschappij. Onder anderen door het WAT=de strategie vast te stellen en dat vervolgens top down te laten vertalen en te implementeren. Die top-down beweging is ook verankerd in de lijnorganisatie, die hiërarchische is georiënteerd binnen een bedrijf. De lijnorganisatie is resultaatverantwoordelijk. Een belangrijk aspect daarbij is dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan elkaar gerelateerd (horen te) zijn. Uiteraard worden er door het vigerende beleid binnen het bedrijf randvoorwaarden aan die verantwoordelijkheden bevoegdheden aangebracht.

Bij grote bedrijven is het een bekend verschijnsel dat de verantwoordelijkheid voor het tactische niveau meestal in een hoofdkantoor is neergelegd, een stafachtig orgaan. Soms is dat hoofdkantoor ook verantwoordelijk voor het eindresultaat, maar heeft daar niet altijd de bijbehorende lijnverantwoordelijkheid en directe lijn-sturing voor. Een bron van voortdurende strijd.

Binnen de organisaties zijn deelprocessen meestal een onderdeel van een keten. Die ketens spelen zich af op zowel strategisch als op tactisch en operationeel niveau.

Extern:

Bestuurlijk is de relatie met andere bedrijven, zoals toeleveranciers, een opdrachtnemer-opdrachtgever relatie, dat is een hiërarchische oriëntatie, maar zonder directe lijnverantwoordelijkheid. Het proces bij de diverse betrokken organisaties vormt een keten op de drie niveaus
Bestuurlijke conclusie:

intern: Bestuurlijk hiërarchische oriëntatie gekoppeld aan lijnverantwoordelijkheid. Vrijwilligheid/vrijblijvendheid is niet aan de orde.

Natuurlijke drang naar continuïteit die vooral de lange termijnstrategie beïnvloedt.

De strategie wordt top-down vastgesteld en geïmplementeerd. Afhankelijk van de cultuur binnen een organisatie wordt die hiërarchische oriëntatie strikt of minder strikt doorgevoerd. Gebruik kan daarbij worden gemaakt van overleg, maar gelijkwaardigheid is niet echt aan de orde.

Ketenmanagement op elk niveau.

extern: Bestuurlijk hiërarchische oriëntatie gekoppeld aan lijnverantwoordelijkheid. Samen vormen extern en intern een keten op elk niveau

Het publieke domein.

a. De politiek.

b. de publieke organisaties.

a. De politiek. Het publieke domein wordt beheerst door het politieke krachtenveld.
Binnen de politieke partijen zelf.

Voor de meeste politieke partijen geldt dat ze landelijk bestaan uit drie min of meer onafhankelijke eenheden. De fractie, de vereniging van de aangesloten leden van die partij en daarnaast een wetenschappelijk bureau. In principe is de ledenvergadering het hoogste orgaan, maar de fractieleden hebben hun eigen verantwoordelijkheid en handelen ook naar die eigen verantwoordelijkheid. Het wetenschappelijk bureau is een soort adviesorgaan.

Daarnaast functioneren de provinciale en lokale partijen, met fracties en verenigingen. Kenmerken van hiërarchie is wel aanwezig, in de vorm van het hoogste orgaan, de ledenvergadering. De inhoud voert daar de boventoon. De hiërarchie op de inhoud is dus in principe bottom-up. De werkelijkheid is echter weerbarstig. Hoe vaak komen interne strubbelingen naar buiten. Eigen standpunten, ego's, slecht samenwerken, geen overleg, achterkamerpolitiek, nog meer? Vele partijen kennen deze verschijnselen. Zou Wilders toch een punt hebben? De politiek zou zich moeten bezighouden met het bepalen van het WAT= de strategie, maar het politieke gevecht gaat meer over het HOE en het DOEN.

Op uitvoerend niveau blijken beleidsvelden ook keten kenmerken te hebben. Dit heeft dus ook zijn invloed op politiek niveau.

Bestuurlijke conclusie:

Er is wel een principiële bottom-up hiërarchie op de inhoud, maar geen lijnorganisatie en geen hiërarchie bij de implementatie van strategie naar uitvoering.

De drang naar continuïteit is groot, maar heeft last van kort cyclische marktonderzoeken en de lange termijnstrategie leidt daaronder.

Naast enkele betaalde functies speelt vrijwilligheid een grote rol. Dit heeft tot gevolg dat de politiek binnen een partij zich afspeelt in een netwerkomgeving.

Ketenmanagement is een aandachtspunt.

Tussen de politieke partijen.

In ons stelsel met zoveel verschillende partijen moet er altijd eerst een compromis gesloten worden tussen verschillende inzichten om tot gemeenschappelijk beleid te komen dat kan worden uitgevoerd. Het politieke krachtenveld tussen partijen functioneert dus geheel niet hiërarchisch (afgezien van het effect van de relatieve grootte van partijen) maar werkt conform de regels van een netwerk.

Bestuurlijke conclusie:

Er is geen enkele hiërarchische oriëntatie. De onderlinge relatie gedraagt zich zoals in een netwerkomgeving.

b. De publieke organisaties

In de gemeenten als organisatie en in het algemeen in publieke organisaties wordt de noodzaak van aanpassing aan de veranderingen in de maatschappij wel onderkent, maar ontbreekt een markt die niet goed functioneren afstraft. De verbetering en aanpassing aan maatschappelijke veranderingen zit niet direct in de genen van deze organisaties. Er is geen concurrent en dus geen alternatief om ergens anders het product te halen (of verhuizen).

Binnen het gemeente apparaat zelf is er wel een hiërarchische omgeving en een lijnorganisatie. De organisatie wordt niet op continuïteit gestuurd maar uiteindelijk door de burgers beoordeeld op resultaat. De klant/markt beoordeelt daarbij niet rechtstreeks het resultaat, maar via de politiek.

Het hoogste orgaan van een gemeentelijke organisatie is niet degene die besturingstechnisch de strategie vaststelt, maar de (gemeente) politiek.

Bij de huidige transitie speelt het hogere landelijke politieke niveau voor de overall strategie een grote rol

Bestuurlijke conclusie:

De algemene strategie wordt landelijk bepaald.

De nadere invulling en de invoeringsstrategie wordt door de gemeentelijke politiek bepaald.

Deze wordt in principe top down binnen de gemeentelijke organisatie ingevoerd. Wel ruimte voor de eigen strategie op uitvoerend niveau.

Bestuurlijk intern de organisatie is er een hiërarchische oriëntatie en een lijnverantwoordelijkheid.

Een echte natuurlijke drang naar continuïteit is niet aanwezig.

De externe relatie tussen het maatschappelijk middenveld en de gemeentelijke organisatie is een opdrachtnemer-opdrachtgever relatie. Die is hiërarchisch georiënteerd, zonder hiërarchische lijnverbinding.

Vrijwilligheid/vrijblijvendheid zijn in de gemeentelijke organisatie niet aan de orde, maar zijn wel een punt van aandacht bij het formuleren van beleid en in relatie met de uitvoering.

Het maatschappelijk middenveld.

Het maatschappelijk middenveld is zeer divers. Meestal in de vorm van verenigingen en stichtingen.

Verenigingen zijn gekenmerkt door de leden die via de ledenvergadering het hoogste orgaan vormen. Ze zijn thema georiënteerd en worden gerund door vrijwilligers (soms ondersteund

door professionals). Continuïteit is wel een item en heeft wel de aandacht, maar vooral in grotere organisaties speelt het vrijwillige karakter een grote rol. De landelijke structuur, met vaak zelfstandige lokale eenheden, speelt daarin ook een grote rol. Bestuurlijk heeft dat tot gevolg dat verenigingen netwerk georiënteerd functioneren,

De groter stichtingen zijn vaak min of meer professionele organisaties die gebruik maken van vrijwilligers. Binnen die grotere stichtingen, die vaak het uitvoerende orgaan zijn van de gemeente en dus financieel afhankelijk van de gemeentelijke bijdragen is de oriëntatie meestal hiërarchische, ook richting de vrijwilligers. Hier speelt continuïteit een steeds grotere rol onder andere door de privatiseringsgolf in gemeenteland. Een belangrijk aandachtspunt zijn de professionals die door de regelgeving belemmerd worden.

De privatisering is gebaseerd op het vergroten van de marktwerking. Die marktwerking is echter geen echte marktwerking, want hier wordt concurrentie gecreëerd door en voor de politiek en niet door echte klant (de burger). De politiek/gemeente krijgt keuze mogelijk waar ze hun uitvoerende activiteiten aan uitbesteden. De burger kan dan meestal weer kiezen uit één mogelijkheid. Henri Ford zei bij de verkoop van de eerste auto's "Je mag de kleur kiezen die je wil, als het maar zwart is". Wel heeft dat effect op de relatie tussen de gemeente en het maatschappelijk middenveld. De relatie en de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden steeds duidelijker.

Bestuurlijke conclusie in het maatschappelijk middenveld:

De strategie wordt door de gemeentepolitiek bepaald.

Bestuurlijk intern de organisatie is er een hiërarchische oriëntatie en een lijnverantwoordelijkheid. De gemeentelijke strategie wordt in principe top down binnen de organisatie ingevoerd. Wel is er ruimte voor de eigen strategie op uitvoerend niveau.

Door de privatisering is er steeds meer een natuurlijke drang naar continuïteit, die invloed heeft op de strategie.

De externe relatie tussen het maatschappelijk middenveld en de gemeentelijke organisatie is een opdrachtnemer-opdrachtgever relatie. Die is hiërarchisch georiënteerd, zonder hiërarchische lijnverbinding.

De externe relatie met andere organisaties in het Maatschappelijk middenveld. Zijn afhankelijk van de keten waarin ze opereren.

Vrijwilligheid/vrijblijvendheid zijn hier wel aan de orde in de uitvoering.

Opmerkingen:

Opmerking 1: De opdrachtgever-opdrachtnemer relatie.

De opdrachtgever bepaalt het WAT.

De opdrachtnemer bepaalt het HOE (uiteraard binnen de normaal geldende maatschappelijke spelregels)

Daarnaast moet de opdrachtgever om zich verzekerd te stellen van de gewenste kwalitatieve en kwantitatieve output, vooraf de randvoorwaarden vaststellen waarbinnen het HOE gerealiseerd moet worden gebaseerd op erkende kwaliteitsfilosofieën TQM/EFQM/ISO. Samen met de controle hierop moet de kwaliteit geborgd worden. De controle gaat via steekproeven op het WAT en regelmatige inspectie van de invulling van de randvoorwaarden van het HOE.

Een belangrijk aspect bij de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie is het soort product of dienst dat aan de orde is. Kenmerkend voor de meeste producten op de markt dat goed te specificeren valt wat het resultaat moet zijn. Voor diensten wordt het vooral kwalitatief al veel lastiger.

Opmerking 2: De politiek

Een groot verstorend element in het bestuurlijk goed functioneren van een gemeente is de regelzucht van de politieke partijen. Door als uitgangspunt te nemen dat iedereen gelijk moet worden behandeld van Groningen tot Maastricht, ontstaat de situatie dat alles top-down tot op detail niveau landelijk moet worden vastgelegd in regels. Dit verstoort het functioneren in een netwerkomgeving en het verstoort het functioneren van de professionals. Acceptatie van maatwerk betekent ook het accepteren van verschillen.

CONCEPT

3.8. De effectiviteit gaat ten koste van de efficiëntie

Gemeenten pak uw kansen!!

Inleiding

Bij de 3D transitie van het rijk naar de gemeenten is het duidelijk “Wat” de overheid als de doelstellingen heeft. Twee vliegen in één klap. Zorg en welzijn dicht bij de burger brengen en het betaalbaar houden ervan. Wie wil hier nou niet aan meewerken.

HELAAS. Bij nader inzien worden bij de verder invulling van “hoe” gaan we dit aanpakken er een aantal keuzes gemaakt die zeer bedreigend zijn voor het behalen van die doelstellingen. Allereerst worden de effecten van Efficiency en effectiviteit niet op de goede manier ingezet. Zij zijn twee kanten van dezelfde medaille, maar wel met een verschillend toepassingsgebied en met verschillende impact..

Daarnaast worden er veel regionale verbanden opgetuigd om schaalvergroting te realiseren, met grote nadelen en negatieve effecten van dien.

Conclusie.

De gemeenten moeten geen discussie voeren over geld maar ze moeten de ruimte claimen om zelf het “hoe” in te kunnen invullen en niet accepteren dat de landelijke overheid door gaat met die heilloze slogan van grootschaligheid. Hierdoor krijgen de gemeenten en de gemeentelijke politiek een echt veel grotere verantwoordelijkheid en zal erdoor bijvoorbeeld een soort inspectie controle moeten worden uitgevoerd met de mogelijkheid van onder sociale curatele stellen bij niet goed functioneren.

Efficiency en effectiviteit.

Bij de discussie ligt de nadruk op de overdracht van taken en het bijbehorende geld. Natuurlijk zijn die elementen van belang. Bij het bereiken van bezuiniging doelstellingen spelen efficiency en effectiviteit een belangrijke rol. Het directe belang van de betrokken burger is de effectiviteit van het zorgproces. De efficiency is het indirecte belang voor de burger als onderdeel van de maatschappij. Natuurlijk vindt iedereen dat zorg en welzijn betaalbaar moet blijven.

Citaat uit Wikipedia:

Efficiëntie of doelmatigheid is de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken. (Metafoor: de korte route naar het doel)

Effectiviteit of doeltreffendheid daarentegen geeft aan dat de uitkomst van het proces gerealiseerd wordt. (Metafoor: het doel raken).

Efficiëntie-doelstellingen kunnen in conflict komen met de effectiviteit

Captain speaking: Met blijdschap kan ik U mededelen dat de vlucht heel efficiënt is geweest, maar doordat we dwars door een zware orkaan moesten is de effectiviteit gering, want we storten nu neer.

Elke passagier wil natuurlijk goedkoop vliegen, maar met deze boodschap zal toch niemand blij zijn.

Redactie alternatief De operatie is uitstekend gelukt, helaas is de patiënt overleden. Ook moet worden beseft dat bij het behalen van bezuinigingen, effectiviteit en kwaliteit een heel veel grotere invloed hebben dan de efficiency gedachte. Of omgekeerd geformuleerd de grootste bezuinigingen worden meestal behaald door het elimineren van foutkosten en kosten van niet effectieve handelingen en niet door technische ingrepen zoals organisatiestructuren.

3.9. Bovenlokale samenwerkingsverbanden

Bij de uitvoering van die voorgenomen transitie heeft de landelijk overheid een zwaard van Damocles boven de gemeenten gehangen door te dreigen met de eis dat de gemeente grootte eigenlijk minimaal boven de 100.000 inwoners moet zijn om efficiënt te kunnen functioneren en daarmee de noodzakelijke bezuinigingen te kunnen realiseren. Daarom worden nu overal bovenlokale samenwerkingsverbanden opgetuigd. Grootschaligheid en daarmee efficiency uit noodzaak van bezuiniging is de slogan.

Klakkeloos wordt daarbij de nadelen geaccepteerd, die veel groter zijn dan de voordelen de daarmee samenhangende complexiteit van het geheel traject en het vergaand onttrekken aan democratische controle door de gemeenteraad. Dit is een grote zorg, natuurlijk niet voor de belanghebbende organisaties maar wel voor iedereen die de democratie een warm hart toe draagt.

Grootschaligheid en efficiency gaan hand in hand. Grootschaligheid gaat niet hand in hand met Effectiviteit, dat is juist gebaat bij kleinschaligheid.

In bijvoorbeeld de zorg gaat het voor de zorgvrager om de vragen: Krijg ik de gewenste zorg, door wie word ik geholpen, wanneer, hoelang, toch wel graag in mijn eigen omgeving, wat kost het en nog vele andere praktische vragen. Dat vereist maatwerk en dat kan natuurlijk alleen maar bepaald worden in de directe omgeving van de zorgvrager. Daar is efficiency nauwelijks aan de orde, maar daarentegen wel de effectiviteit. Daar vindt het echte proces plaats en daar ontmoeten de zorgvrager en de zorggever elkaar. Dat gebeurt niet op een hoofdkantoor achter een vergadertafel of bureau, daar worden alleen de randvoorwaarden geschapen. Natuurlijk zijn die belangrijk, want die randvoorwaarden moeten het zorgproces positief ondersteunen en niet verstieren.

Bij de discussie over de schaalgrootte grootschaligheid of kleinschaligheid moet aan de orde komen, voor welk proces welke schaalgrootte van belang is en welke rol de efficiency en de effectiviteit daarin spelen. Maar kennelijk wordt de efficiency belangrijker gevonden dan de effectiviteit.

Als voorbeeld moet de mantelzorg kleinschalig zijn en de zorginkoop grootschalig.

Een goed voorbeeld geeft de discussie in de medische zorg. De huisarts moet kleinschalig opereren, eventueel geassisteerd door bv een diabetesverpleegkundige. Maar de specialist vind je in een ziekenhuis en een superspecialist in een beperkt aantal ziekenhuizen.

Allemaal logische argumenten. Maar wat voor de gemeenten nog veel belangrijker is de ruimte die ze hebben om in te vullen hoe ze die taken gaan invullen

PS

Uit Wikipedia, de vrije encyclopedie

Efficiëntie en **effectiviteit** zijn twee gerelateerde begrippen met een delicaat maar niettemin belangrijk verschil in de betekenis.

Ze worden regelmatig per abuis door elkaar gebruikt.

Efficiëntie of doelmatigheid is de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken. (Metafoor: de korte route naar het doel.) Een proces wordt efficiënt genoemd als het ten opzichte van een norm weinig middelen gebruikt. Deze middelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op tijd, inspanning (manuren), grondstoffen of geld. Een verwant begrip is rendement.

Effectiviteit of doeltreffendheid daarentegen geeft aan dat de uitkomst van het proces gerealiseerd wordt. (Metafoor: het doel raken.)

In tegenstelling tot efficiëntie heeft het dus geen betrekking op het proces zelf, maar op de uitkomst ervan.

Normaliter probeert men processen zo te organiseren dat ze zowel efficiënt als effectief zijn. Dan spreekt men ook wel van het verhogen van de productiviteit. Dit is niet eenvoudig, omdat efficiëntie-doelstellingen in conflict kunnen komen met de effectiviteit.

3.10. Wat staat ons nog meer te wachten aan bestuurlijke onmacht

Inleiding 1

Risico's nemen en publieke taken horen niet onder hetzelfde dak, dat hebben we toch hopelijk geleerd van de bankencrisis. Gaan we die fout nu ook weer maken bij de decentralisaties en de privatiseringsgolf?

De eerste slachtoffers zijn al gevallen bij deze ronde van privatisering en wat zal er nog volgen in den lande. En wat gebeurt er over een aantal jaren als we weer dat circus van die uitbestedingsronden moeten ondergaan. Hoeveel slachtoffers gaan er nog meer vallen door het onverantwoord, onprofessioneel en onethische privatisering door de gemeenten? Wanneer gaan de politieke bestuurders eens nadenken waar ze mee bezig zijn en in welk ongewis avontuur men zich gaat begeven, zonder kennis en ervaring. Waar blijft de verantwoordelijkheid voor de publieke taken?

De slachtoffers zijn al die vrijwilligers in het veld, die zoals het woord al zegt zich vrijwillig inzetten voor de cliënten maar zich zomaar moeten schikken naar die zogenaamde gewenste veranderingen.

De slachtoffers zijn al die werknemers van het maatschappelijk middenveld die op straat komen te staan door onverantwoord uitbesteden

Maar de burgers dreigen de echte slachtoffers te. De burgers die afhankelijk zijn van de continuïteit en het goed functioneren van dat maatschappelijk middenveld.

Inleiding 2

We zien regelmatig in kranten en vaktijdschriften verontruste geluiden over de privatisering en de decentralisaties die er aan het aankomen zijn. Zoals bijvoorbeeld berichten dat er ontslagen vallen bij diverse welzijnsinstanties. Ze zijn bij de aanbestedingen van de gemeenten buiten de boot gevallen, omdat andere betere aanbiedingen uit de bus zijn gekomen. Het resultaat is bekend; onrust en conflicten die voor de rechtbank moeten worden beslecht.

Of de verontruste vragen of de continuïteit van dienstverlening bij de transitie wel is gewaarborgd. Waarop bestuurders zich natuurlijk haasten om te roepen 'gaat u maar gerust slapen'.

WIJ vragen ons af 'Waar zijn de gemeenten toch mee bezig'.

Kennen zij hun nieuwe rol van regie en opdrachtgever op basis van uitbesteden? NEE

Hebben zij hierin ervaring? NEE.

Zijn de ambtenaren ervoor geëquipeerd? NEE

Is het maatschappelijk middenveld erop voorbereid, NEE ?

Hebben zij die ervaring wat het betekend om marktconform te werken.? NEE.

Hebben zij ervaring hoe ze de continuïteit van hun bedrijf moeten waarborgen als volgende keer een ander de opdracht wint? NEE

Enzovoort

Over risico's gesproken

Privatisering en decentralisatie ja, maar dan ook professioneel, met verantwoord maatschappelijk ondernemen. De overheid heeft zijn mond vol om de markt aan te spreken op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar geldt dat opeens niet meer als de overheid zelf zogenaamd gaat ondernemen?

De vraag is waar duidelijkheid over moet komen is: wat is privatisering bij de overheid. Allereerst privatisering is wenselijk als er ook een echte markt met concurrentie ontstaat. Goede voorbeelden zoals KPN, de klant heeft veel meer keuzes gekregen en minder goede voorbeelden zoals de NS, er is nauwelijks meer keuze gekomen voor de klant. Maar hoe ligt dat bij de privatisering van de welzijn de cliënt kan nog steeds niet kiezen en is en blijft afhankelijk van de monopolie positie van de dienstverlener. De enige die meer keuze heeft gekregen is de gemeente die kan kiezen uit meerdere opdrachtnemers. De gemeente speelt hier dus over de rug van zijn publieke functie ondernemertje en dan nog wel een slechte ondernemer.

Twee aspecten die bij dienstverlening een wezenlijke rol spelen zijn Kwaliteit en Continuïteit. Deze moeten gewaarborgd zijn zeker bij publieke dienstverlening.

Kwaliteit

U kent de uitdrukking ‘schijn bedriegt’, als variant daarop ‘papier bedriegt’. De werkelijkheid is weerbarstiger dan ambtenaren achter hun bureau kunnen bedenken. Wat een moeite moeten bedrijven niet doen om de eigen kwaliteit en de kwaliteit van hun toeleveranciers op peil te krijgen laat staan te houden. De auto-industrie is niet voor niets geheel gerobotiseerd en dat is niet alleen vanwege efficiency van de processen, maar ook vanwege het constante kwaliteitsniveau, door het uitschakelen van menselijke fouten, bijvoorbeeld de maandagmorgen producten.

De gevolgen van het leveren van slechte kwaliteit moet soms bevochten worden voor de rechter op basis van gemaakte afspraken vastgelegd in contracten en kleine lettertjes. Ook al bestaat er soms de mogelijkheid van schadevergoeding, niemand is daar gelukkig mee, want de doelstelling van de opdrachtgever was een goed product en niet een geldelijke vergoeding en de opdrachtnemer wilde geld verdienen aan een goed product en was niet uit op het betalen van een schadevergoeding.

Het is lastig om de kwaliteit van echte concrete producten op peil te krijgen en te houden.

Voor dienstverlening waarbij de kwaliteit afhangt van de mensen die die diensten leveren, is het definiëren en het bewaken van de kwaliteit van een heel andere orde. Nog moeilijker is dat in contracten vast te leggen.

Continuïteit

Twee ijzeren wetten in een marktsituatie:

1. Een opdrachtgever mag niet afhankelijk zijn van maar één (toe)leverancier (single supplier), maar moet meerdere toeleveranciers (minimaal een second supplier) creëren met mogelijkheid van een preferent supplier.
2. Een opdrachtnemer mag niet afhankelijk zijn van slechts één opdrachtgever. Hij moet zich richten op meerdere opdrachtgevers.

Mocht er niet voldaan zijn aan deze wetten en is dat wel gewenst, dan is het zomaar op de markt gooien en het zomaar opzeggen van een contract niet de oplossing. Een weloverwogen uitbestedingsbeleid moet worden geformuleerd op basis waarvan de huidige uitvoerder de kans krijgt om zich binnen een afgesproken aantal overgangsjaren jaren bijvoorbeeld 5 jaar zich aan te passen aan de nieuwe situatie. Hij moet de kans krijgen om zich beter op de markt voor te bereiden, te leren acquireren, de concurrentie inschatten, concurrerend te opereren, de continuïteit waarborgen enzovoort.

De gemeente mag dus als opdrachtgever niet zomaar een bedrijf dat al tig jaren van hem afhangt zomaar van het ene op het andere jaar aan de kant zetten. Dat is geen ethisch zaken-doen, maar dat is ook niet gewenst als de gemeente als betrouwbare opdrachtgever te boek wil staan.

Huidige stichtingen zijn in principe niet op winst gericht. Als zij zich gaan bewegen op een concurrerende markt moet er voor het waarborgen van de continuïteit van het bedrijf maatregelen genomen worden. Marketingstrategie/ verkoop/accountmanagement/ pr/acquisitie etc moeten worden ingevoerd. Bovendien is de prijsstelling mede afhankelijk van de risico's en heeft waarborgen van de continuïteit ook zijn prijs,

Continuïteit is van groot belang zeker als de dienstverlening afhangt van het werken van de totale keten. Bekend zijn met de delen van de keten en met degene die een rol spelen in die keten.

Er moet onderscheid worden gemaakt tussen cliëntgebonden en mark gebonden diensten. Als voorbeeld van een klant gebonden dienst van de gemeente is een dienst die geleverd moet worden aan een aanwijsbare individuele klant, bijvoorbeeld een hulp beoefende oudere. Een voorbeeld van een mark gebonden dienst is de groenvoorziening dienst.

Voor de klant gebonden dienst is continuïteit van de dienst van groot belang, maar ook continuïteit van degen die de dienst verleent zowel professional als vrijwilliger.

Aanbeveling:

Privatisering is niet een doel maar een middel.

De doelstelling is een professionele dienstverlening met als kenmerken kwaliteit, continuïteit efficiency en effectiviteit.

Vooraf efficiency en effectiviteit moeten de oplossing brengen voor de uit de hand lopende kosten van de dienstverlening. Vooral de effectiviteit in combinatie met kwaliteit kan aanzienlijke besparingen met zich mee brengen. In de praktijk blijken fout en herstel kosten vaak tientallen procenten uit te maken.

De manier om dat te bereiken is door goede regie en ketenmanagement. De gemeente moet de regie op zich nemen van het functioneren van het maatschappelijk middenveld, niet door zomaar uit te besteden op basis van prachtig geformuleerde eisen neergelegd in dikke documenten, maar op basis van vertrouwen gemaakte afspraken over zowel de uitkomsten als over de bedrijfsvoering. Niet op basis van blauwe ogen maar gestoeld op bewezen methoden zoals ISO/TQM/INK/EFQM

Marktwerving is een middel en geen doel

Sociaal onverantwoorde marktwerving wordt niet opeens verantwoord als de overheid zich op de private markt gaat bewegen.

Sociaal en de markt hebben altijd op gespannen voet geleefd. Sociaal wordt nog weleens verward met socialisme. Dat is onterecht. Een sociale maatschappij is een doelstelling. Het socialisme heeft in zich zowel het doel als het middel namelijk de staat die dat dan maar moet oplossen. De staat heeft natuurlijk een taak bij het vaststellen van de Wat vraag nl de doelstelling, maar hoeft niet per se het Hoe en het Doen als hun taak te beschouwen. Wel zal de staat de randvoorwaarden moeten aangeven waarbinnen het Hoe en het Doen zich moeten bewegen. De vertaald naar en socialisme is het middel om dat doel te bereiken. Nu (een deel van) links de marktwerving ook heeft geaccepteerd als onderdeel van het beleid, betekent dat niet

dat de verantwoordelijkheid van de overheid hetzelfde is als van een private onderneming. De doelstelling is om de goede dingen uit de markt over te nemen als middel om het overheidsdoel te bereiken en daarmee de niet goede dingen van een s

Enkele uitgangspunten bij de decentralisaties

De winkel moet openblijven.

De klant mag niets merken van een interne transitie' maar moet beter worden van de transformatie

Interne problemen worden niet via de klant opgelost, ook keten moeilijkheden moeten intern worden opgelost.

in en verkoop moeten op elkaar afgestemd zijn anders krijg je logistieke problemen. De inkoop en de organisatie moeten zo flexibele zijn dat fluctuaties in de verkoop zo efficiënt en goedkoop mogelijk worden opgelost.

CONCEPT

3.11. Bestuurlijke onmacht.

13 november 2013

Transitie in de jeugdzorg: Bestuurlijke ONMACHT. “Je ziet het pas als je het begrijpt” zei Johan Cruyff

Wat zijn de huidige grootste problemen in de transitie van de jeugdzorg? Als je kranten leest en naar tv-uitzendingen zoals Nieuws uur kijkt en je hoort al die bestuurders/managers, dan krijg je de indruk dat het grootste probleem van de gemeente de onduidelijkheid is die er heerst. De staatssecretaris moet meer duidelijkheid geven. Welk budget, wie moet met wie samenwerken, aantal jongeren dat om hulp vraagt etc.

Wanneer beseffen die bestuurders zich nu eens dat de maatschappij aan het veranderen is en leren ze hun organisaties te besturen in een wat meer turbulente maatschappij? De bestuurders hebben angst voor onzekerheden en dat is natuurlijk niet echt vreemd bij zo’n mega transitie. Maar het echte probleem is de bestuurlijke ONMACHT om met die onzekerheden om te gaan!!!

Opmerking: Heel goed om dat te etaleren, dan weet je in elk geval zeker dat je achterban de hakken in het zand zet. De geëigende manier is hierbij altijd het stellen van steeds maar vragen. UITVLUCHTEN die je beletten om echt te besturen en actie te nemen. Leg het probleem vooral bij die staatssecretaris, als het straks fout gaat heb je alvast nu al wel actie genomen om de staatssecretaris de schuld te kunnen geven.

Waarom kunnen sommige gemeenten en regio’s het wel? Precies die gaan aan de slag en kunnen dus wel omgaan met die onzekerheden. Alle lof!

Standaardantwoord: ja maar bij ons ligt het héél anders.

Het echte doel is de dat zorgverlening moet worden afgestemd op de zorgbehoefte van de individuele burger.

De Transitie (bestuurlijke verandering) en Transformatie (cultuurverandering) zijn dus niet het doel maar een middel.

De aandacht is op dit moment gericht op de Transitie, maar er is veel te weinig aandacht voor de Transformatie. Ook hier geldt “Je ziet het pas als je het begrijpt”.

We gaan in dit artikel niet verder in op de transitie, maar op de bijbehorende cultuurverandering. WAT is die Transformatie?

De Politiek: In de eerste plaats betreft het de Transformatie van de Politici, die nu eens niet alles tot in de puntjes vooraf geregeld wil zien of althans afspraken daarover. Die ook moet inzien dat niet iedereen gelijk is en dus geen garantie moet vragen dat in alle gemeenten dezelfde zorg moet worden verleend. Dat is soms echte maatwerk, soms confectie. Het grootste deel van het budget (80% volgens de 80/20 regel) gaat naar de uitzonderingen, het maatwerk. Met beperkte middelen kan de confectie geleverd worden.

De betrokken organisaties: Daarnaast geldt de Transformatie voor alle lagen in de betrokken organisaties zowel in de gemeentelijke organisaties als in het maatschappelijk middenveld. De cultuurverandering is tweeledig. Het betreft de professionals die verantwoordelijk zijn voor de inhoud (en daarin gekoppeld het primaire proces) en het betreft de bestuurders/managers die verantwoordelijk zijn voor het bestuurlijke proces.

De bestuurder/managers: Een belangrijk aspect is dat de bestuurders/managers zich realiseren dat ze zelf persoonlijk onderdeel moeten uitmaken van die Transformatie en niet alleen de Transformatie bij hun medewerkers leggen. De cultuurverandering (Transformatie) is hierbij tweeledig.

De eerste Transformatie is dat alle betrokkenen in de lijn niet alleen beweren dat ze natuurlijk er voor de zorgvrager zijn, maar dat de bestuurders (van hoog tot laag) de behoefte van die zorgvrager ook echt zelf ervaren. Dit moet als uitgangspunt worden genomen bij de opzet van de organisatie, maar is ook van belang als voorbeeldfunctie voor de medewerkers.

Opmerking: De opzet van de organisatie moet hier in de breedste zin van het woord worden ingevuld. Dat wil zeggen dat alle aspecten die in een normaal bedrijfsplan aan de orde komen, moeten worden ingevuld conform het uitgangspunt. Een belangrijk aspect is daarbij ketenmanagement, met als kenmerk dat het gekozen uitgangspunt ("de zorgbehoefte) ketenomkering vereist. Niet voorwaarts de keten organiseren, maar achterwaarts organiseren.

De tweede Transformatie is dat de bestuurders/managers leren te acteren in een meer zakelijke/marktgerichte omgeving.

Opmerking. Het is onzin dat je zekerheid moet hebben over het budget dat je krijgt en dat je daarom geen afspraken kan maken met de zorgverzekeraars, tenzij die zorgverzekeraars zich ook zo angsthazig opstellen. In het normale bedrijfsleven worden heel vaak leveringsafspraken gemaakt zonder daaraan leveringsgarantie op termijn te koppelen. Soms wordt dit wel gedaan, maar dan om de inkoop goedkoper te maken. Dat heeft te maken met het nemen van risico's door de leverancier bij onzekerheden, die worden mee gecalculeerd in de prijs. Je kan natuurlijk best afspraken maken op basis van een aantal uitgangspunten, die kan je in later overleg gezamenlijk bijstellen. Die afspraken moeten wel gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen. Tenslotte ben je beiden een onderdeel van de hele keten.

De professionals: Zij zijn verantwoordelijk voor het inhoud geven aan het primaire jeugdzorg proces. Dat moet gebaseerd worden op de individuele behoefte. Dat vereist soms maatwerk en soms confectie. Dat is dus het startpunt van de professionals.

De derde Transformatie is dat de professionals niet alleen beweren dat ze natuurlijk er voor de zorgvrager zijn, maar dat ze behoefte van die zorgvrager ook als uitgangspunt nemen bij hun acteren. Dit vereist denken en acteren volgen de ketenomkering. Niet voorwaarts in de keten denken en acteren, maar achterwaarts denken en acteren en de regie achterwaarts organiseren.

3.12. Het besturingsconcept

De vijf proces fasen bij besturen:

De drie inhoudelijke processen: WAT, HOE en DOEN

Hierin komt het primaire proces tot stand
“van bedenken naar doen”

WAT: wat willen we bereiken; de doelstelling

WAT

HOE: hoe gaan we dat aanpakken; met welke middelen in de breedste zin

HOE

DOEN: het echte werk doen

DOEN

Opmerking:

Deze fasen komen vaak ook tot uitdrukking in het hiërarchisch niveau in een organisatie

De twee check fasen bij besturen: VERIFICATIE en EVALUATIE

Hierin komt de controle tot stand om het gewenste eind-effect te verkrijgen

Naast het tot stand komen van het uiteindelijk resultaat is ook van belang dat het resultaat tot stand komt volgens de vooraf gemaakte afspraken over kwantiteit, kwaliteit, financieel en op tijd.

Verificatie

De verificatie gaat na of binnen het proces, de afgesproken zaken gaan conform de afspraken.

We gebruiken hiervoor het begrip efficiency

Of anders gezegd “de dingen goed doen”

Verificatie als controle tijdens het proces .

Dus meestal kortcyclisch

Evaluatie

De evaluatie gaat na of de afgesproken zaken wel zijn gegaan afgezet tegen de uiteindelijke. Dus controle na het proces.

We gebruiken hiervoor het begrip effectiviteit

Of anders gezegd “de goede dingen doen”

Dus meestal langcyclisch.

Opmerkingen

1. Toegepast op bijvoorbeeld een professional: Een professional die zijn eigen werk kwalitatief, kwantitatief binnen de afgesproken financiële kaders heeft efficiënt gewerkt. Een professional die wel efficiënt heeft gewerkt maar niet goed afstemt met anderen in de keten werkt niet effectief.

Verificatie
De dingen goed ?

WAT

HOE

DOEN

Evaluatie
De goede dingen ?

2. De tijdcyclus van de evaluatie en verificatie moeten overeenkomen met de tijdcyclus van het proces. Dit is noodzakelijk om op het juiste moment invloed te kunnen uitoefenen op de resultaten van een proces. Tijdens het proces kan je bijsturen. Achteraf kan je alleen maar constateren dat het resultaat niet goed is. Dus een gegeven voor de volgende keer.
3. Stel we hebben te maken met een regulier proces met een maand doorlooptijd. Er gaat iets fout in het proces en het eindresultaat is niet conform de afspraak. Als je een rapportage krijgt van die fout binnen die maand kan je misschien nog tijdig ingrijpen om de fout te herstellen. Dit is de verificatie. Krijg je de rapportage buiten die tijd, dan kan die fout zelf niet meer worden hersteld. Achteraf kan je wel invloed uitoefenen op structurele fouten. Dit is de Evaluatie.
Bij een éénmalig project is achteraf ingrijpen natuurlijk niet aan de orde, dus tijdige verificatie/ rapportage is nodig. Evaluatie heeft allen zin om te leren voor een volgend project.
4. Toepassing in een gemeentelijke omgeving. Voor de verificatie is een tijdige rapportage tijdens het proces naar de wethouder noodzakelijk om tijdig invloed te kunnen uitoefenen op het operationele proces. Voor langlopende projecten kan de raad tussen-tijdse rapportage wensen om bij te kunnen sturen. Voor de raad is de Evaluatie nodig om achteraf vast te kunnen stellen of de wethouder wel het gewenste resultaat heeft bereikt.

Het Droste-effect of verpleegstereffect of Matroesjka effect

Een ander gebruikt theoretisch model is het zg Droste-effect. Zoals op het plaatje is te zien staat er op het droste blikje een verpleegster die op haar hand een kleiner Droste blikje heeft staan met daarop weer een verpleegstertje. Die heeft op haar hand ook weer een nog kleiner verpleegster enz. Dit heet het Droste of verpleegster effect.

Wat het nut hiervan is zal uit het vervolg blijken.

Een alternatief zijn de Russische poppetjes de Matroesjka's. Een poppetje, in een poppetje, in een poppetje, enz

De combinatie van deze twee modellen.

Met deze twee modellen kan de besturing op verschillende niveau's worden beschreven



Alternatieve begrippen

De Wat, Hoe en Doen begrippen zijn geïntroduceerd omdat het hiermee mogelijk is op allerlei niveau ook juist het laagste niveau de drie fasen bij besturen te gebruiken. Er worden in de praktijk ook andere begrippen gebruikt.

WAT	mis-sie	stra-tegie	doel
HOE	visie	tac-tiek	mid-delen
DOEN	uit-voe-	ope-ratie	

3.13. De gevolgen van maatwerk en menselijke maat

Gebaseerd op boek van Corina Hendriks en anderen “van opgelegde naar oprechte participatie

CONCEPT