



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

[Redacted]

**Directie Arbeidszaken
Publieke Sector**
Cluster Arbeidsorganisatie en
Ambtenarenrecht

Schedeldoekshaven 200
2511 EZ Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
www.minbzk.nl

Contactpersoon

[Redacted]

Kenmerk
2010-0000283905

Datum 12 mei 2010

Betreft Beslissing op uw Wob-verzoek inzake Congres 'Slimmer werken in de
publieke sector'

Bijlagen
6

Geachte [Redacted]

Bij e-mail, gedateerd 25 maart 2010, ontvangen bij Postbus 51 op 30 maart 2010, verzocht u met een beroep op de Wet openbaarheid van bestuur (hierna: Wob) met betrekking tot het Congres 'Slimmer werken in de publieke sector' op 12 mei 2010 om:

1. overeenkomsten gesloten tussen CAOP en uw ministerie ten behoeve van Congres 'Slimmer werken in de publieke sector';
2. aanbestedingsdocumenten ten behoeve van Congres 'Slimmer werken in de publieke sector';
3. afspraken tussen CAOP en mevrouw ing. Roos M. van Erp-Bruinsma ten behoeve van haar inbreng tijdens Congres 'Slimmer werken in de publieke sector';
4. overeenkomsten tussen uw ministerie en de Stuurgroep Slimmer Werken;
5. overzicht van eventuele vergoedingen verstrekt aan ambtenaren van uw ministerie ten behoeve van het genoemde congres en de Stuurgroep Slimmer Werken."

Bij brief van 21 april 2010 heb ik de afdoeningstermijn van uw verzoek met vier weken verdaagd.

Met betrekking tot de door u gevraagde documenten deel ik u het volgende mee.

Ad 1. Tussen het CAOP en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: BZK) zijn geen overeenkomsten gesloten met betrekking tot het congres 'Slimmer werken in de publieke sector'. Dit betekent dat ik u de gevraagde stukken niet kan verstrekken.

Wel is voor het project 'Slimmer Werken' sprake geweest van subsidieverlening door BZK aan het CAOP. Bijgaand treft u een kopie aan van de daarop betrekking

[Redacted]

hebbende stukken, te weten

- de subsidie-aanvraag van 14 juli 2009 (brief met bijlage);
- het desbetreffende onderdeel van het Activiteitenplan CAOP 2010 d.d. 16 oktober 2009;
- de desbetreffende onderdelen uit de reactie daarop van BZK aan het CAOP (brieven van 26 november 2009 en 11 januari 2010).

Datum

12 mei 2010

Kenmerk

2010-0000283905

De in deze documenten opgenomen namen van privépersonen, hun telefoonnummers, mailadressen en handtekeningen, zijn uit deze documenten weggelakt in verband met de eerbiediging van hun persoonlijke levenssfeer, welk belang ik zwaarwegender acht dan het belang van het verstrekken van deze informatie (artikel 10, tweede lid, aanhef en onder e, van de Wob).

Ad 2. BZK beschikt niet over aanbestedingsdocumenten met betrekking tot het congres, voor zover er al sprake is geweest van in het kader van de organisatie van het congres aanbestede opdrachten.

Ad 3. Er bestaan geen afspraken tussen het CAOP en de Secretaris-generaal van BZK. Input voor de openingspeech van de Secretaris-generaal voor het Congres 'Slimmer werken in de publieke sector' is gegenereerd in de Stuurgroep Slimmer Werken en door BZK opgesteld.

Ad 4. Van overeenkomsten tussen BZK en de Stuurgroep Slimmer Werken is geen sprake. Deze stukken kan ik u dan ook niet verstrekken.

Wellicht bent u geïnteresseerd in de totstandkoming van deze stuurgroep. Met het oog daarop treft u bijgaand een kopie aan van een exemplaar van de brief van 21 december 2009 die is verzonden aan de zes deelnemers aan deze stuurgroep, alsmede een kopie van de belangrijkste bijlage bij deze brief, het projectplan 'Slimmer Werken in de Publieke Sector'. Ook hier zijn de in deze documenten opgenomen namen van privépersonen, hun functie, telefoonnummer, mailadres en handtekening, uit deze documenten weggelakt in verband met de eerbiediging van hun persoonlijke levenssfeer, welk belang ik zwaarwegender acht dan het belang van het verstrekken van deze informatie (artikel 10, tweede lid, aanhef en onder e, van de Wob).

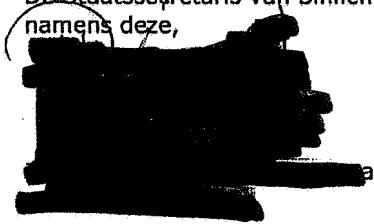
Ad 5. Van aan BZK-ambtenaren verstrekte vergoedingen in verband met het congres en de Stuurgroep is geen sprake. Eventuele deelname door ambtenaren van het ministerie van BZK geschiedt in werktijd.

Ik vertrouw erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Datum
12 mei 2010

De Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
namens deze,

Kenmerk
2010-0000283905



Bijlagen:

1. Subsidie-aanvraag d.d. 14 juli 2009 met bijlage
2. desbetreffende onderdeel van het Activiteitenplan CAOP 2010 d.d. 16 oktober 2009
3. relevante passages uit brief BZK aan CAOP d.d. 26 november 2009
4. relevante passages uit brief BZK aan CAOP d.d. 11 januari 2010
5. uitnodiging 'Stuurgroep Slimmer Werken' d.d. 21 december 2009
6. Projectplan 'Slimmer Werken in de Publieke Sector' d.d. 10 november 2009.

Belanghebbenden kunnen binnen zes weken na bekendmaking van dit besluit daartegen per brief bezwaar maken bij de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, DGBK/APS, Postbus 20011, 2500 EA Den Haag. Het bezwaarschrift moet zijn ondertekend, voorzien zijn van een datum alsmede de naam en het adres van de indiener en dient vergezeld te gaan van de gronden waarop het bezwaar berust en, zo mogelijk, een afschrift van het besluit waartegen het bezwaar is gericht.

Aan:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
T.a.v. de directeur Directie Arbeidszaken Publieke Sector
d.t.v. de heer
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

inlichtingen

Doelstelling en begroting bijlage(n)
CAOP:09.00803 briefnummer
Z.8.005 zaaknummer
14 juli 2009 datum

Onderwerp:

Subsidieaanvraag voor het project "Slimmer Werken in de (semi)
publieke sector: een werkend perspectief"

Geachte heer

Het CAOP is op verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, samen met kennisorganisaties Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI), IPSE (TU Delft) en TNO Kwaliteit van Leven, de voorbereidingen gestart voor het project "*Slimmer Werken in de (semi) publieke sector: een werkend perspectief*".

werkend?

De projectgroep, die is samengesteld uit vertegenwoordigers van BZK, CAOP, NCSI, IPSE en TNO, is in de eerste fase van de voorbereiding in het voorjaar van 2009 verscheidene malen bijeen geweest. Op 2 juli 2009 is een expertmeeting gehouden waaraan behalve leden van de projectgroep ook externe materiedeskundigen hebben deelgenomen.

De projectgroep evalueert in augustus en maakt dan vervolgspraken voor de volgende fase in de voorbereidingen naar het congres van begin 2010 waar het project "live" zal gaan. In het najaar van 2009 zijn nog enkele bijeenkomsten van de projectgroep en een expertmeeting voorzien. In de periode na het congres voorziet de projectgroep verzoeken om advies over onder andere implementatievraagstukken.

40715200900793

Het aan te vragen bedrag is € 172.338,00, waarbij wordt voorgesteld dit bedrag ten laste te laten komen van de egalisereserve.

Op basis van bijgevoegde begroting en inhoudelijke toelichting op de doelstelling van het project, dien ik hiermee bij u de subsidieaanvraag in.

Graag vernemen ik uw reactie hierop.

Met vriendelijke groet,

Unitmanager Arbeidsverhoudingen CAOP.

Project Slimmer werken in het (semi) publieke domein

Projectpartners

Opdrachtgever en samenwerkingspartner

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, directie Arbeidszaken Publieke Sector (APS)

Hoofdaannemer project

- CAOP

Onderaannemer project

- Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie – NCSI

Adviserende kennispartners

- Instituut voor Publieke Sector Efficiëntie Studies TU Delft – IPSE
- TNO Kwaliteit van Leven
- SBO
- Interdepartementale Programmadirectie Kennis en Innovatie – K&I (pm)

Financiering

Het project wordt gefinancierd uit de egaliseringsreserve van het CAOP ingevolge de subsidie-regeling CAOP 2009 en 2010. Additionele financiering wordt gevraagd aan het ministerie van OCenW, SBO, sector Politie, sector Gemeenten, TNO, NCSI.

Begroting Project Slimmer werken in het publieke domein

Fase 1: voorbereiding 2009

	<i>Omschrijving:</i>		<i>Bedrag (in euro's)</i>
NCSI	Analysekader en ordening voorbeelden	Cf begr.	18.500
IPSE	Advies analysekader en rol instituties	Cf begr.	12.500
K&I	Algemeen interdepartementaal advies		pm max 5.000
TNO	Advies implementatie (2009)	Cf begr.	6.144
SBO	Advies goede voorbeelden		pm max 5.000
CAOP	Projectbegeleiding en communicatie		20.000
Totaal fase 1	Exclusief btw		67.144

Begroting Project Slimmer werken in het publieke domein

Fase 2: uitrol 2010 (congres en eventuele vervolg-/adviesactiviteiten)

	<i>Omschrijving:</i>		<i>Bedrag (in euro's)</i>
NCSI	Ordening voorbeelden - vervolg	Cf begr.	6.500
IPSE	Advies		pm
TNO	Advies implementatie incl kantoorkosten	Cf begr.	3.694
Min Onderwijs	Goede voorbeelden onderwijs		pm max 5.000
Politie	Goede voorbeelden politie		pm max 5.000
Gemeenten/zorg	Goede voorbeelden gemeenten/zorg		pm max 5.000
Rijk	Goede voorbeelden rijk		pm
CAOP	Congres-/projectbegeleiding / communicatie		80.000
CAOP / partners	Vervolgactiviteiten / - adviezen		pm
Totaal fase 2	Exclusief btw		105.194

Conceptbegroting Project Slimmer werken in het publieke domein

Totaal ex btw.

	<i>Omschrijving:</i>	<i>Bedrag</i>
Fase 1	Vorbereidende fase 2009	67.144
Fase 2	Uitrol congres en vervolgactiviteiten	105.194
Totaal ex btw	Financieren uit egaliseringsreserve CAOP	172.338

Tekst bestemd voor diverse communicatiedoelinden

**'Slimmer werken' in het (semi)publieke domein:
een werkend perspectief**

Waarom is slimmer werken relevant?

Organisaties in de (semi)publieke sector dienen efficiëntere werkprocessen, betere kwaliteit en meer maatwerk te realiseren. Drijfveer is de kabinetsdoelstelling om in 2030 een innovatieve overheid te hebben gerealiseerd. Gericht op 'vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties en talent', kan 'slimmer werken' hierbij van pas komen.

Slimmer werken integreert economische en sociale aspecten. Het levert enerzijds een bijdrage aan arbeidsproductiviteitswinst en het oplossen van arbeidsmarkttekorten en anderzijds aan de noodzakelijke innovatie van arbeid en organisatie.

Organisaties kunnen deze winst behalen door het aanbrengen van verbeteringen op het gebied van technologie, organisatie en personeel. Verbeteringen of vernieuwingen die tegelijkertijd de kwaliteit van de producten ten goede komen, de kosten beheersbaar houden en de werkstress en fysieke belasting van werknemers verminderen. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door 'herinrichting van processen', 'bottom-up' prestatieindicatoren, zelfsturende teams en 'slim roosteren'.

'Slimmer werken' in de (semi)publieke sector

Slimmer werken bij de (semi)publieke sector is de kans om een duurzaam antwoord te vinden op de doelstellingen van de zich vernieuwende publieke sector. Voor de *overheid als arbeidsorganisatie* zijn er extra overwegingen dit traject vanaf 1 januari 2010 enthousiast in te gaan: de wens om als (semi) publieke sector een aantrekkelijk werkgever te zijn en een herwaardering van het werken in de publieke sector. De arbeidsmarkt knelpunten, de taakstellingen van het kabinet en de doelstellingen van het Project Vernieuwing Rijksdienst, bepalen de urgentie van het project.

Sociale partners

De vraag is nu hoe slimmer werken het best kan worden gestimuleerd en hoe we van elkaar kunnen leren. Daarbij is het van belang dat slimmer werken niet alleen leidt tot arbeidsproductiviteitswinst maar ook ondersteunend is aan behoud van kwaliteit en van plezier in het werk. Sociale partners, die eerder afspraken hebben gemaakt over het bevorderen van deze vorm van innovatie, en de medezeggenschap kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.

Slimmer Werken in uw organisatie: het werkt!

Het project bevordert de bekendheid met slimmer werken, faciliteert en stimuleert dit, adviseert over implementatie en over het bevorderen van veranderbereidheid. Dit gebeurt in eerste instantie door het verzamelen, verrijken en verspreiden van kennis en goede ervaringen over slimmer werken en het vertalen in maatwerk voor uw organisatie. Gegeven de macro-economische en sectorale arbeidsmarkt doelstellingen, kunnen de mogelijkheden en behoeften op het niveau van de organisatie en van de individuele medewerker inzichtelijk worden gemaakt. Daarbij is behoud van kwaliteit en plezier in het werk van essentieel belang: dat motiveert en zorgt mede voor duurzame oplossingen van slimmer werken.

Het project start per 1 januari 2010 en wordt begeleid door de Adviesgroep Slimmer Werken. De resultaten van het project worden verwerkt in aanbevelingen voor sociale partners. De Adviesgroep gaat aan de slag zodat ook uw organisatie kan profiteren van arbeidsproductiviteitswinst en werkzaamheden die slimmer en leuker kunnen worden uitgevoerd.

Doe mee!

Aan:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
T.a.v.
Piv. Directeur Arbeidszaken Openbare Sector
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

inlichtingen

2 bijlage(n)

CAOP/09.001144 briefnummer

Z.8.005 zaaknummer

16 oktober 2009 datum

Onderwerp:

Activiteitenplan CAOP 2010, ingevolge de Regeling Subsidiëring CAOP

Geachte heer

Ingevolge artikel 4, tweede lid van de Regeling Subsidiëring CAOP is onderhavig activiteitenplan opgesteld. Het activiteitenplan geeft een overzicht van de activiteiten waarvoor subsidie wordt aangevraagd en de daarmee nagestreefde doelstellingen. Het plan vermeldt per activiteit de daarvoor benodigde middelen.

De activiteiten, bedoeld in artikel 3, eerste lid, onder c van voornoemde Regeling Subsidiëring, zijn nader gespecificeerd. Het activiteitenplan geeft per activiteit aan wat de benodigde middelen zijn, de daarbij behorende infrastructurele kosten en het kwaliteitsniveau. In de bijlage is een gedetailleerd kostenoverzicht opgenomen.

Het CAOP houdt zich - naast de activiteiten zoals genoemd in de subsidieregeling - ook bezig met de volgende actuele thema's: Veilige Publieke Taak, Diversiteit, Sociale Innovatie (slimmer werken), Duurzame Inzetbaarheid (levensfasebewust beleid) en Europese Sociale Dialoog. Het CAOP verricht in het kader van deze thema's een aantal activiteiten waarvoor aan de subsidieverstrekker een bijdrage wordt gevraagd. Deze bijdrage wordt nader gespecificeerd in deze subsidieaanvraag.

De totaal benodigde middelen gemeoid met de uitvoering van de activiteiten bedragen € 2.542.626. De maximale subsidie voor het jaar 2010 bedraagt € 2.200.000 (exclusief indexering). Het verschil tussen de beschikbare subsidie en de benodigde middelen komt, in overeenstemming met artikel 8 van de subsidieregeling, ten laste van de egaliseringsreserve. De prognose van de omvang van de egaliseringsreserve bedraagt ultimo 2009 circa € 859.228.

De activiteiten zijn conform uw wensen dermate gespecificeerd en gedetailleerd weergegeven dat de daaruit te trekken informatie onzerzijds wordt aangemerkt als bedrijfsgevoelige informatie. De informatie is dan ook uitsluitend bedoeld voor uw intern beraad.

ALSI0200000162

Met het aanbieden van het activiteitenplan dat is opgesteld overeenkomstig de door de bestuursraad van het CAOP daartoe vastgestelde procedure, voldoet het CAOP aan de vereisten zoals gesteld in artikel 4, eerste lid van de Regeling Subsidiëring CAOP, en vraagt daarmee subsidie aan voor het boekjaar 2010. Ik ga ervan uit dat u bij de subsidievaststelling rekening houdt met de indexering zoals verwoord in artikel 2, lid 4 van de Regeling Subsidiëring CAOP.

Hoogachtend,



directeur

Ad c.2 Voorlichting op het terrein van arbeidsverhoudingen bij de overheid

.....

Activiteiten

.....

In de loop van 2009 is bij meerdere gelegenheden met u gesproken over de thema's die spelen in 2009 en 2010. Het gaat onder andere om de thema's *Sociale Innovatie* (slimmer werken), *Duurzame Inzetbaarheid* (levensfasebewust beleid) en de *Europese Sociale Dialoog*. De bijbehorende activiteiten die het CAOP voornemens is te gaan verrichten in 2010 zijn opgenomen in deze subsidieaanvraag.

Thema Sociale innovatie (slimmer werken) (€ 87.800)

Een van de reeds geprogrammeerde activiteiten in 2010 is het thema "Slimmer werken in de (semi) publieke sector: een wenkend perspectief". In 2009 is CAOP op verzoek van de subsidieverstrekker gestart met de voorbereidingen voor dit project. De projectgroep is samengesteld uit BZK, CAOP, het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI), IPSE (TU Delft) en TNO Kwaliteit van Leven. In 2010 staat onder andere een congres geprogrammeerd. Na het congres voorziet de projectgroep verzoeken om advies over onder andere implementatievraagstukken. Per brief d.d. 14 juli 2009 heeft het CAOP een aanvullende subsidieaanvraag bij de subsidieverstrekker ingediend. Hierop is op het moment van opstellen nog geen antwoord op ontvangen. In de voorliggende aanvraag voor 2010 is een bedrag van € 87,800 opgenomen.



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

bylage 3

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

De Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel

Postbus 556
2501 CN Den Haag

Directie Arbeidszaken
Publieke Sector
Cluster Arbeidsorganisatie en
Ambtenarenrecht

Schedeldoekshaven 200
2511 EZ Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
www.minbzk.nl

Contactpersoon

Datum 26 november 2009
Betreft Subsidie CAOP 2010

Kenmerk
2009-0000668281
Uw Kenmerk
caop/09.001144

Geachte heer

Uw brief van 16 oktober, waarin u subsidie aanvraagt voor het boekjaar 2010, heb ik 17 oktober ontvangen. Uw subsidieaanvraag gaat vergezeld van een activiteitenplan CAOP 2010 en een gedetailleerd kostenoverzicht waarvoor u mijn toestemming vraagt.

Ten aanzien van het activiteitenplan merk ik het volgende op.

- 1.
2. De activiteiten rond de thema's slimmer werken, duurzame inzetbaarheid, Europese sociale dialoog (genoemd onder c2), het arbeidsmarktonderzoek (genoemd onder c.1) en de activiteiten rond veilige publieke taak, topinkomens en diversiteit (genoemd onder d2) wil ik apart beschouwen buiten deze subsidieaanvraag 2010 om. Over de mogelijkheden deze te subsidiëren en/of ten laste van de egalisatiereserve te brengen zal ik u dan ook separaat en snel informeren.
- 3.

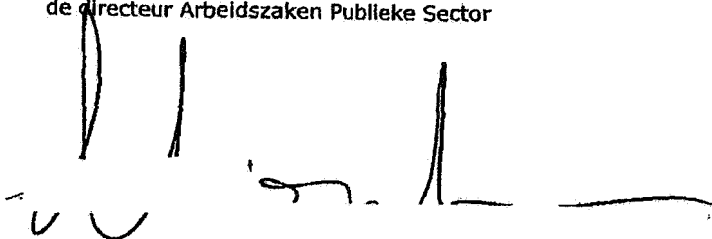
2711288

Datum
26 november 2009
Kenmerk
2009-0000668281

4.

5.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
voor deze,
de directeur Arbeidszaken Publieke Sector

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

27112883



bylage 4

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

CAOP

Postbus 556
2501 CN Den Haag

DGBK/directie
Arbeidszaken Publieke
Sector
Cluster Arbeidsorganisatie en
Ambtenarenrecht

Schedeldoekshaven 200
2511 EZ Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
www.minbzk.nl

Contactpersoon

Datum 11 januari 2010
Betreft verzoek tot aanwending gelden uit egalisatiereserve

Kenmerk
2010-000022400

Geachte heer

→ 26

In mijn brief van 16 november jl. heb ik u aangegeven de door u in het activiteitenplan 2010 opgevoerde activiteiten rond de thema's slimmer werken, duurzame inzetbaarheid, Europese sociale dialoog, het arbeidsmarktonderzoek en de activiteiten rond veilige publieke taak en diversiteit apart te willen beschouwen. In deze brief ga ik nader in op de vraag of BZK genoemde activiteiten wil subsidiëren (en hiertoe de egalisatiereserve kan worden belast).

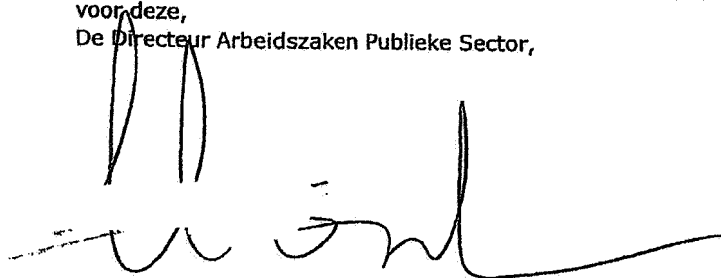
Slimmer werken

De in het activiteitenplan opgenomen €87.000 maken onderdeel uit van €172.338 die u in uw brief van 14 juli 2009 noemde als totaalbedrag voor activiteiten rond het project Slimmer Werken. Gegeven de grote waarde die wij hechten aan deze activiteiten kunt u de egalisatiereserve belasten voor de voor 2010 gecalculeerde kosten.

Datum
11 januari 2010
Kenmerk
2010-000022400

Ik hoop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES,
voor deze,
De Directeur Arbeidszaken Publieke Sector,

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

bylage 5

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Directie Arbeidszaken
Publieke Sector
cluster Analyse, Arbeidsmarkt
en Macro-Economisch Advies

Schedeldoekshaven 200
2511 GZ Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
www.minbzk.nl

Contactpersoon

nl

Kenmerk
2009-0000742912

Bijlagen
3

Datum 21 december 2009

Betreft Uitnodiging Stuurgroep Slimmer Werken in de Publieke Sector 28
december 2009

aan 6 personen om deel te nemen
aan de ...

Geachte heer

"Slimmer Werken" is de kans om duurzame antwoorden te vinden op de doelstellingen van een zich vernieuwende publieke sector en de arbeidsmarktknelpunten die zich aandienen. De kwaliteit en kwantiteit van de publieke dienstverlening staan onder druk. Niet in de laatste plaats door de maatregelen die noodzakelijk zijn voor herstel van de overheidsfinanciën.

Het belang van het vraagstuk van arbeidsproductiviteit in de publieke sector is daarmee toegenomen. Op grond daarvan én vanwege de behoefte aan een goed presterende overheid, heb ik graag het voorzitterschap van de Stuurgroep "Slimmer Werken in de Publieke Sector" op mij genomen. De Stuurgroep geeft richting aan de uitvoering van activiteiten van het projectteam "Slimmer Werken". Het project is erop gericht om in het komende halfjaar te komen tot betekenisvolle aanbevelingen om in de komende kabinetsperiode door het stimuleren en faciliteren van "Slimmer Werken" de arbeidsproductiviteit in de publieke sector structureel te verbeteren.

Het verheugt mij zeer dat ook u zich bereid heeft verklaard zitting te nemen in de Stuurgroep "Slimmer Werken in de Publieke Sector". Hierbij ontvangt u de agenda voor de eerste bijeenkomst op 28 december 2009, het convocatieschema en vanzelfsprekend het projectplan Slimmer Werken.

Ik verwelkom u graag maandag 28 december a.s. om 14 uur, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, L305.

Met vriendelijke groet,
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Ing. Roos M. J. van Erp-Bruinsma
Secretaris-generaal

0000742912

Slimmer Werken in de Publieke Sector

Projectplan

10 november 2009

“Een plan is een gedeeld verlangen”
(Rik Maes, Inspiratiecollege OBR, 2 juni 2009)

“Tijd ruilen voor geld is geen goed idee, want het gaat niet om de aanwezigheid, maar om de toegevoegde waarde!”
(Martijn Aslander, Inspiratiecollege OBR, 2 juni 2009)

*“Een intentie zet de wereld in beweging –
netwerken is daarbij het toverwoord”*
(Michel Smit, Rotterdam Pioneers, 1 juli 2008)

Inhoudsopgave

Aanleiding	3
Doel en activiteiten.....	5
Reikwijdte	6
Tijdspad	10
Bijlage 1 Overdenking	11
Bijlage 2 Model Arbeidsproductiviteitsstijging Publieke Sector	13

Aanleiding

In recente rapporten, adviezen en uitkomsten van symposia (o.m. SER, Raad van State) wordt regelmatig benadrukt dat we in Nederland – om te komen tot welvaarts-groei in de toekomst en een goede publieke dienstverlening – de focus niet alleen op verhoging van de arbeidsparticipatie moet liggen, maar zeker ook op verhoging van de arbeidsproductiviteit. De recessie waar Nederland momenteel in verkeert, heeft de vraag naar de wijze waarop die stijging van arbeidsproductiviteit gerealiseerd kan worden (sociale innovatie, slimmer werken, nieuw werken etc.) in korte tijd nog relevanter gemaakt.

In de marksector dwingen concurrentieoverwegingen organisaties er als vanzelf toe om voortdurend stil te staan bij de mate van efficiency en te investeren in verhoging van de arbeidsproductiviteit. In de publieke sector is die externe prikkel van het marktmechanisme niet – of in ieder niet in dezelfde mate – aanwezig. De noodzaak tot slimmer werken en productiviteitsgroei in de publieke sector is nu echter groter dan ooit. Door de verwachte arbeidsmarktknelpunten die in de publieke sector als gevolg van vergrijzing en ontgroening ontstaan - en nog zichtbaarder zullen worden als de economie weer aantrekt – staan het niveau en de kwaliteit van de publieke dienstverlening zwaar onder druk. Zeker in combinatie met de maatregelen die noodzakelijk zijn voor het herstel van de overheidsfinanciën. Voor 2012 en 2013 heeft het kabinet een arbeidsproductiviteitstaakstelling ingeboekt van 1 ¼ % per jaar voor delen van de publieke sector (zorg, onderwijs, defensie HCvS en delen van politie en dienst justitiële inrichtingen uitgezonderd). De komende jaren en kabinetsperiodes zullen naar verwachting in het teken staan van nog meer noodgedwongen bezuinigingen op de (semi)publieke sector.

Heel actueel zijn in dit opzicht de werkgroepen die in opdracht van het kabinet de brede heroverweging uitvoeren die het mogelijk moet maken om 35 miljard te besparen. Drie van deze werkgroepen hebben een taakopdracht waarbij het thema van arbeidsproductiviteit in de publieke sector wordt meegenomen: productiviteit onderwijs, openbaar bestuur en bedrijfsvoering van het Rijk (inclusief ZBO's). De werkgroepen moeten studeren op beleidsvarianten die tot structurele besparingen van 20% leiden, onder meer door de versterking van doelmatigheidsprikkels en het reduceren van aantallen ambtenaren door enerzijds een andere bestuurlijke organisatie van de taken en anderzijds aanpassingen in de bedrijfsvoering.

Bij ongewijzigd beleid betekent dit dat er met steeds minder mensen evenveel werk moeten worden verricht om het bestaande voorzieningenniveau te handhaven. Zuiver economisch geredeneerd zal de productiviteit, zijnde de eenheid product per werknemer, dan vanzelf toenemen. Tegelijkertijd verwordt het streven naar productiviteitsstijging in de publieke sector dan al snel tot enkel en alleen een werkdrukvraagstuk voor individuele werknemers in het publieke domein. Beter is het om vroegtijdig structureel en systematisch na te denken over alternatieve mogelijkheden tot productiviteitsstijging in de publieke sector om zo de arbeidsvraag te verlagen en daarmee de druk op de publieke dienstverlening te verminderen.

Overigens is aandacht voor arbeidsproductiviteit binnen de publieke sector eveneens groeiende vanwege het legitimiteitsvraagstuk en de daarmee samenhangende behoefte aan prestatie-eisen voor overheidsonderdelen. Het meetbaar maken van overheidsprestaties is geen eenvoudige opgave. Echter, als op collectief niveau geen begin wordt gemaakt met prestatiemeting en daaraan gerelateerde arbeidsvoorwaarden, ontbreekt ook de prikkel om op individueel medewerkersniveau de 'performance' te meten en waarderen. Het is goed voorstelbaar dat als arbeidsproductiviteit gespreksonderwerp wordt en blijft op het niveau van arbeidsverhoudingen (i.c. CAO's) besluitvorming over prestaties van de publieke sector makkelijker gerealiseerd kan worden.

Van belang is dat juist BZK initiatief neemt bij het toewerken naar een beleidsagenda Slimmer Werken Publieke Sector, onder meer ter verhoging van de arbeidsproductiviteit publieke sector. Niet omdat er binnen de publieke sector nog geen oog zou zijn (voor het implementeren van) technologische en sociale innovatie(s). Sterker nog: Slimmer Werken is momenteel in. Binnen zowel private als publieke organisaties wordt steeds vaker door werknemers ('vloer') en werkgevers samen gezocht naar mogelijkheden om de manier van werken te veranderen en zo productiever, efficiënter en effectiever te worden. Bijvoorbeeld door taken anders te verdelen, de arbeidsorganisatie/werkprocessen her in te richten of flexibel te roosteren.

De toegevoegde waarde van BZK is gelegen in het identificeren en wegnemen van belemmeringen tot innovatie op nationaal en sectoraal niveau, het identificeren en toepasbaar maken van indicatoren voor productiviteit en effectiviteit van publieke organisaties, en het stimuleren van (de diffusie van) productiviteitsverhogende Slimmer Werken-trajecten.

Kortom, BZK heeft de positie en de verantwoordelijkheid om **samenhang en slagkracht** aan te brengen voor Slimmer Werken in de Publieke Sector.

Doel en activiteiten

Beleidsagenda

Voor de komende kabinetsperiode (2011-2015) wordt een beleidsagenda Slimmer Werken in de Publieke Sector geformuleerd. Slimmer Werken is meer presteren met minder mensen met behoud of verbetering van kwaliteit van de dienstverlening én plezier in het werk. Slimmer Werken is de kans om duurzame antwoorden te vinden op de doelstellingen van een zich vernieuwende publieke sector en het is een goed instrument om te anticiperen op de arbeidsmarkt knelpunten die zich aandienen. Bijvoorbeeld de noodzaak te komen tot duurzame verhoging van arbeidsproductiviteit in de publieke sector.

Slimmer Werken is gericht op het verbeteren van de manier van werken. Er moet een geïntegreerde aanpak worden gehanteerd waarbij inzet van technologie (1), ingrepen in de arbeidsorganisatie (2) en gerichte inzet en innovatie van HRM-instrumentarium op medewerkersniveau (3) in onderlinge samenhang worden beschouwd. Veranderingen worden ingevoerd in samenspraak tussen de werknemers ('vloer') en de werkgever. Technologische en sociale innovaties gaan daarbij hand in hand. Net als het reduceren van de kosten (efficiëncy-slag) en het verhogen van het werkplezier en betrokkenheid van de werknemers. Want *"a happy worker is a productive worker"*.¹

Een programmatische aanpak van arbeidsproductiviteit in de publieke sector...

- identificeert krachtige sturingsmogelijkheden op nationaal niveau en neemt waar mogelijk financiële en/of juridische belemmeringen weg die op landelijk en/of sectoraal niveau Slimmer Werken in de weg staan;
- identificeert en verspreidt opschaalbare 'best practices';
- stimuleert en subsidieert gerichte experimenten en lopende projecten, en brengt daarbij onderlinge samenhang aan;
- komt tot een toetsingskader (output/outcome-indicatoren) dat in combinatie met de inrichting van (inter)sectorale benchmarks en visitaties de benodigde transparantie biedt voor verhoging van de productiviteit en effectiviteit van publieke dienstverlening.

Deelstudies

Alvorens een beleidsagenda te kunnen formuleren, dient te worden voorzien in bestaande informatiebehoefte c.q. kennislacunes. Daartoe wordt in het najaar van 2009 een projectorganisatie ingericht, die drie kortlopende, doch fundamentele verkenningen uitzet. Vóór de zomer van 2010 moet antwoord worden verkregen op de volgende onderzoeksvragen:

1. Sturingsmogelijkheden: *Wat zijn financiële, juridische of bestuurlijke belemmeringen danwel stimulansen op nationaal en/of sectoraal niveau voor innovatief werken? Is directe sturing op productiviteit en effectiviteit van uitvoerende instellingen mogelijk of moeten vanuit systeemverantwoordelijkheid andere mechanismen in werking worden gezet?*
2. Meetbaarheid: *Welke (inter)sectorale indicatoren voor arbeidsproductiviteit en effectiviteit kunnen worden geïdentificeerd binnen de publieke sector? Op welke wijze kunnen die indicatoren worden toegepast in systematische visitatie en/of benchmarking?*

¹ Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351

3. Kennisdeling. *Op welke wijze kunnen vormen van Slimmer Werken die zich bewezen hebben en anderszins productiviteitsverhogende innovaties breed worden verspreid en toepassing daarvan navolging krijgen?*²

Reikwijdte

“BZK staat voor een goed functioneren openbaar bestuur, een veilige samenleving en een overheid waar burgers op kunnen vertrouwen. Daarmee borgen wij de kernwaarden van onze democratie”.

Vanuit de missie van BZK én de eigen rol als werkgever voor Rijk en politie, zal het programma zich primair richten op het openbaar bestuur (Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen) en de politie.

De verkenning die het CPB in 2007 op verzoek van EZ, Financiën en BZK opstelde naar de beschikbaarheid van gegevens over productiviteit en effectiviteit van de collectieve sector, benadrukt de relevantie van het thema voor juist het openbaar bestuur. Daarvoor zijn namelijk geen maatstaven voor productiviteit bekend die vergelijkbaar zijn over de tijd of tussen landen en instellingen. Het financiële beslag van deze sectoren is zeker gediend bij meer inzicht en meetbaarheid. Tevens zou er meer aandacht gegeven moeten worden aan de vraag in hoeverre productiviteit eenduidig is toe te rekenen aan individuele organisaties en of deze productiviteit ook voldoende bijdraagt aan de kwaliteit van de dienstverlening c.q. het welzijn van burgers.³

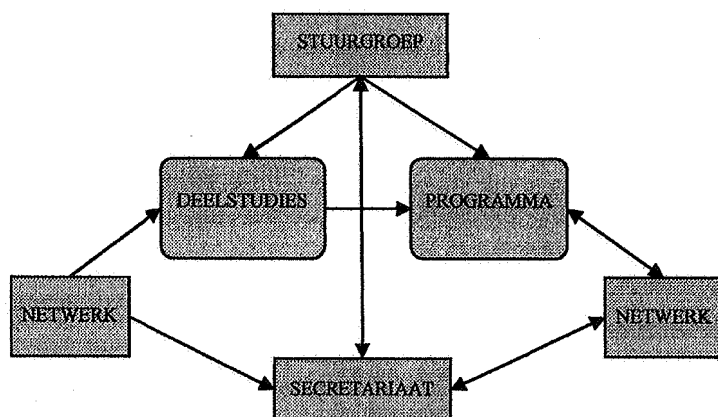
Binnen de onderwijssectoren, de justitiële keten en bovenal de zorg zijn bestuurders, werkgevers en werknemers al langere tijd actief met innovatie in relatie tot productiviteitsvraagstukken. De initiatieven die daar ontplooid zijn en worden, hebben deels hun vruchten al afgeworpen. Zeker in de zorg, waar de liberalisering de prestatiedruk op de bedrijfsvoering flink heeft opgevoerd. Daar breekt nu dan ook al de volgende fase aan: hoe continueren we de productiviteitsgroei?⁴ De ervaringen en deskundigheid uit onderwijs en zorg worden vanzelfsprekend meegenomen bij het uitvoeren van de deelstudies en het verdere nadenken over de wijze waarop in het openbaar bestuur en bij de politie de komende jaren structurele verbetering van productiviteit en effectiviteit wordt gerealiseerd.

² Zie o.m. Bekkers, V., E. Korteland, E. Müller, E. Simons (2006). Diffusie en adoptie van innovaties in de publieke sector.

³ CPB notitie december 2007, “productiviteit en effectiviteit van de collectieve sector”

⁴ Zie o.m. Piersma, J. (2009), Efficiencygroei in ziekenhuissector stopt in 2008 (FD 8 september 2009)

Beoogde Organisatie



Stuurgroep Slimmer Werken in de Publieke Sector (SWPS)

Vanwege de toenemende importantie van het vraagstuk van arbeidsproductiviteit in de publieke sector én de behoefte aan een goed presterende overheid, heeft de SG van BZK ingestemd met het verzoek het voorzitterschap van de Stuurgroep Slimmer Werken in de Publieke Sector (SWPS) op zich te nemen.

De Stuurgroep SWPS geeft sturing aan de activiteiten die uitmonden in beleidsagenda voor de komende kabinetsperiode gericht op het structureel verhogen van de arbeidsproductiviteit in de publieke sector. De beleidsagenda dient in het Regeerakkoord van het komende kabinet te worden verankerd.

De Stuurgroep is opdrachtgever van het project SWPS en onder haar supervisie worden in eerste instantie de drie deelstudies uitgevoerd. Twee daarvan worden uitgevoerd door IPSE in het kader van de programmarelatie. IPSE zal in het kader van de haar toebedeelde studies literatuuronderzoek plegen en gesprekken voeren.

Vervolgens wordt in mei 2010 een congres georganiseerd. Op de agenda staan het belang van arbeidsproductiviteitsstijging in de publieke sector, de resultaten van de deelstudies en de aanzet tot de beleidsagenda. Tevens wordt ruimte ingericht voor de presentatie van goede voorbeelden van Slimmer Werken (in samenwerking met de werkgroep Slimmer Werken van het CAOP), sociale innovatie (in overleg met het NCSI) en Vernieuwing Rijksdienst (VRD).

De Stuurgroep komt op basis van de verkregen inzichten met vijf of zes betekenisvolle aanbevelingen voor het Regeerakkoord. Verder wordt richting geduid over nadere studies, en worden concrete suggesties gedaan over of en op welke wijze BZK organisaties in de publieke sector kan stimuleren en faciliteren om tot structurele verhoging van de arbeidsproductiviteit te komen. De Stuurgroep is alert op de mogelijkheden om vooruitlopend op de beleidsagenda arbeidsproductiviteit 2011-2015 al concrete verbeteringen te realiseren (quick wins).

Na het project SWPS is een programma nodig voor het feitelijke formuleren en uitvoeren van de beleidsagenda arbeidsproductiviteit voor de periode 2011-2015. Het plan van aanpak voor dat programma zal voor de zomer van 2010 worden opgesteld. Dan ook zal bekeken worden hoe de programmaorganisatie voor de nieuwe kabinetsperiode eruit ziet. Dit wordt aan de Stuurgroep voorgelegd.

Taken Stuurgroep:

- Opdrachtgever project en programma SWPS
- Vaststellen van kaders en randvoorwaarden van de opdracht
- Goedkeuring van het projectplan
- Vaststellen (eind)rapportages van de drie deelstudies
- Goedkeuren van opzet en organisatie congres SWPS
- Advisering op beleidsagenda: 6 betekenisvolle aanbevelingen richting het regeerakkoord, aangeven op welke thema's nadere verdieping noodzakelijk is, plus op welke wijze BZK organisaties in de publieke sector nader kan ondersteunen bij innoveren ter verhoging van de arbeidsproductiviteit

De Stuurgroep gaat in december 2009 van start en loopt hiermee qua tijdsfad redelijk in de pas met adviestrajecten zoals van de brede heroverweging (april 2010), de Studiegroep begrotingsruimte, het SER middellange termijnadvies en het middellange termijnadvies van de Centraal Economische Commissie, die allen gericht zijn op advisering van de belangrijke lijnen voor de komende kabinetsperiode.

Het project en programma Slimmer Werken in de Publieke Sector hebben raakvlakken met en kunnen versterkend werken op binnen BZK lopende trajecten zoals het programma Vernieuwing Rijksdienst (VRD) en de Ronde tafelgesprekken die vanuit DGBK/APS worden georganiseerd om te komen tot een door sociale partners gedragen arbeidsmarktagenda 2010-2020 (december 2009). In meer of mindere mate is het oogmerk van al deze activiteiten het tegengaan van verwachte arbeidsmarkt knelpunten én het verhogen van de efficiency in de publieke sector. Vanzelfsprekend zal alles erop gericht zijn om de Stuurgroep SWPS tijdig op de hoogte te kunnen stellen van relevante ontwikkelingen en besluiten in deze aanpalende beleidstrajecten.

Overwegende dat

- 1) de reikwijdte van het programma is bepaald op het eigen domein van BZK – openbaar bestuur en politie,
- 2) productiviteit en effectiviteit in eerste aanleg vooral een relevant vraagstuk is voor sectoraal management en minder voor bestuurders,
- 3) het bestuurlijk draagvlak dat nodig is voor succesvolle implementatie van het programma ook verkregen kan worden via consensus op managementniveau,
- 4) de projectleider SWPS i.o.m. de directeur APS verantwoordelijk is voor het verkrijgen van politiek-bestuurlijk commitment bij de eigen bewindslieden, het realiseren van samenhang en slagkracht ook gebaat is bij a. continuïteit in de samenstelling van de Stuurgroep gedurende zowel project als programmafase, en b. frequente aanwezigheid van de leden bij besluitvorming in de Stuurgroep

worden de volgende personen benaderd om zitting te nemen in de Stuurgroep

- Rijk:
- Provincies:
- Gemeenten:
- Waterschappen:
- Politie:
- EZ:

Secretariaat

Er wordt door BZK/APS een secretariaat ingericht. De exacte omvang is nog niet vastgesteld. Op basis van de aard en omvang van de werkzaamheden wordt in eerste aanleg 4 fte door BZK vrijgemaakt. Het verbinden van de verschillende initiatieven binnen en buiten BZK zal ertoe leiden dat ook bij andere organisaties/onderdelen van BZK capaciteit beschikbaar zal komen voor de vervulling van de taken. Op dit moment wordt de samenwerking met het CAOP, NCSI en IPSE Studies (TU Delft) en VRD nader geconcretiseerd. In overleg met de vakgroep Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit wordt bovendien bekeken op welke wijze een AIO gefinancierd zou kunnen worden.

Taken:

- secretariaat voor de Stuurgroep SWPS
- secretariaat voor de Begeleidingscommissies SWPS
- opdrachtformulering en uit-/aanbesteding drie deelstudies
- opzet en organisatie debat/congres
- realisatie en begeleiding AIO 'public service innovations' van de Erasmus Universiteit Rotterdam
- begeleiding stagair Universiteit van Amsterdam bij de uitvoering van een onderzoek naar relatie leiderschapsstijl en performance van werknemers in de publieke sector, en het maken van een literatuurreview op basis van het model APS (zie bijlage 2).

Netwerkorganisatie

Binnen organisaties in de publieke sector zit de echte knowhow hoe binnen de eigen organisatie productiviteit meetbaar is te maken en hoe productiviteitslekken zouden kunnen worden gedicht. Door het inrichten van kennisgroepen, platforms om ervaringen uit te wisselen én als BZK bij organisaties binnen te gaan kijken, kan die ervaring en kennis zichtbaar en gedeeld worden. BZK werkt aan het neerzetten van een volwaardige netwerkorganisatie voor het thema Slimmer Werken in de Publieke Sector.

Belangrijk in het proces van bewustwording is het organiseren van externe impulsen. Bijvoorbeeld door deskundigen de organisaties een spiegel te laten voorhouden. Dit kan beginnen als een lezingen-circuit, maar kan uiteindelijk zelfs culmineren in een kennisinstituut of expertise-centrum Slimmer Werken in de Publieke Sector.

Tijdspad

November 2009	Inrichten Stuurgroep, Begeleidingscommissie(s) en secretariaat
<i>December 2009</i>	<i>1^e bijeenkomst StG: vaststellen projectplan en deelstudies</i>
December 2009-April 2010	Uitvoering drie deelstudies Planning en voorbereiding congres SWPS i.s.m. CAOP
December 2009	realisatie Arbeidsmarktagenda 2020 (convenant)
<i>Februari 2010</i>	<i>2^e bijeenkomst StG: vaststellen opzet congres SWPS; eventueel presentatie Arbeidsmarktagenda 2010-2020</i>
April 2010	openbaarmaking adviezen brede heroverweging
<i>April 2010</i>	<i>3^e bijeenkomst StG: vaststellen resultaten deelstudies; vaststellen draaiboek congres</i>
Mei 2010	Congres SWPS
<i>Juni 2010</i>	<i>4^e bijeenkomst StG: evaluatie/opbrengsten congres, advisering/richting duiden voor beleidsagenda 2011-2015</i>

Bijlage 1 Overdenking

Vanaf het moment dat Roel Bekker is aangetreden als SG voor het programma Vernieuwing RijksDienst heeft hij zeer regelmatig en terecht stilgestaan bij het ogenschijnlijke taboe dat op het thema productiviteit in de publieke sector rust. Bekker constateert dat gerelateerde onderwerpen als performance management, prestatiebeloning en resultaatgericht werken de laatste jaren wél aan de orde zijn geweest, maar dat de échte discussie - over productiviteit zelf, het meetbaar maken ervan en vooral productiviteitsbevorderende maatregelen - nooit op gang is gekomen (o.m. CAOP, 23 september 2008). Eigenlijk gaat de publieke sector er elke keer maar weer van uit dat efficiencykortingen, of andere bezuinigingen die in personele taakstellingen kunnen worden vertaald, als vanzelf ook tot productiviteitswinst leiden. De redenering lijkt te zijn dat de productiviteit, zijnde de eenheid product per werknemer, automatisch zal stijgen als er met minder mensen dezelfde taken moeten worden verricht.

Helaas zit de werkelijkheid toch wat minder eenvoudig in elkaar.

Onder invloed van het New Public Management is verandering voor publieke organisaties sinds het begin van de jaren tachtig een sleutelwoord. Belangrijke gedacht daarbij is dat publieke organisaties zoveel mogelijk elementen van de bedrijfsvoering van private organisaties moeten overnemen, waardoor uiteindelijk de verschillen tussen beide verdwijnen, of in ieder geval sterk zullen verminderen. Toch zullen er altijd verschillen tussen private en publieke organisaties blijven bestaan die het efficiënt opereren van de laatste categorie bemoeilijken. Het gaat daarbij enerzijds om omgevingsfactoren, en anderzijds om de kenmerken van zowel de interne organisatie als van het allocatieproces in publieke organisaties.⁵ Zo is bijvoorbeeld het organiseren van een organisatiestrategie, met voor de medewerkers heldere collectieve doelen en ambities, in een publieke organisatie veelal complexer dan in een private. Doelen zijn vaak vager, en men krijgt door het grote aantal stakeholders frequent te maken met een enorme hoeveelheid én tegenstrijdige doelen. Efficiëncy is slechts één van de belangrijke doelen. In een publieke context gaat het namelijk ook vaak over legitimiteit, transparantie en integriteit. Overigens kan het ontbreken van heldere collectieve doelen en ambities wel degelijk een negatieve invloed hebben op de arbeidsproductiviteit van medewerkers.

Het Tayloriaanse onderscheid tussen routinematige en niet-routinematige handelingen is bij het nadenken over productiviteitsbevordering in de publieke sector zeer relevant. In het uitvoerende deel van de publieke sector is het een stuk eenvoudiger om tot meetbaarheid en daarmee objectiveerbaarheid van prestaties te komen. Voor het beleidsontwikkende deel, en de overige taken die door kenniswerkers worden uitgevoerd, ligt dat een stuk complexer. Dat wil niet zeggen dat ook daar niet meer naar kwantificering van doelen en vormen van output-sturing zou kunnen en moeten worden gestreefd. Belangrijk aandachtspunt dient dan wel te zijn dat in kennisintensieve organisaties de mate van arbeidsdeling gerelateerd is aan een veelheid van mogelijke directe en indirecte productiviteitslekken bij kenniswerkers⁶.

⁵ Bram Steijn onderscheidt in zijn nog te verschijnen boek 16 verschillen tussen publieke en private organisaties; hij ontleent die aan Pollitt (2003:22) en Rainey (1997:73-74)

⁶ zie onder meer "Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal", afscheidsrede Pierre van Amelsvoort (Radbout Universiteit Nijmegen, 2 februari 2009)

Bij directe productiviteitsverliezen gaat het om:

- *omstelverliezen en zoektijd*: bij deelname aan meerdere projecten, kost de wisseling van het ene naar het andere complexe vraagstuk omsteltijd
- *coördinatiekosten*: naarmate het proces sterker is opgesplitst in afdelingen en specialismen, zal meer afstemming en overleg nodig worden; de sturing zal complexer worden en meer energie vragen, zeker als de politieke lading toeneemt
- *balansverliezen*: het balanceren van competenties betreft de koppeling van de klantvraag aan kennis, vaardigheden en attitude van de kenniswerkers – een meer ervaren collega kan sneller of tot een betere oplossing komen; balansverliezen kunnen ook ontstaan als het werk van de ene kenniswerker niet aansluit op die van de volgende in de keten, er zullen dan extra aanvullend of herstelwerkzaamheden nodig zijn.
- *stuurloosheid door beperkte resultaat terugkoppeling*: voor professionals is het lastig hun toegevoegde waarde in concrete en meetbare resultaatafspraken te vertalen; het ontbreken van concrete doelstellingen en het niet of onvolledig terugkoppelen van voortgang en prestaties, levert een beperking van de bestuurbaarheid op; de huidige trend om via versterking van detaillering van informatievergaring en voorschriften wel te komen tot beheersing, is een illusie – deze toename van indirecte tijd voor de professional wordt ervaren als zinloze ‘administratieve terreur’.

Indirecte verspilling van productiviteit wordt volgens Van Amelsvoort c.s. veroorzaakt door de zogenoemde specialisatie en creativiteitsfuik, vermindering van betrokkenheid, gebrekkige samenwerking en/of beperkte vernieuwingsdrang.

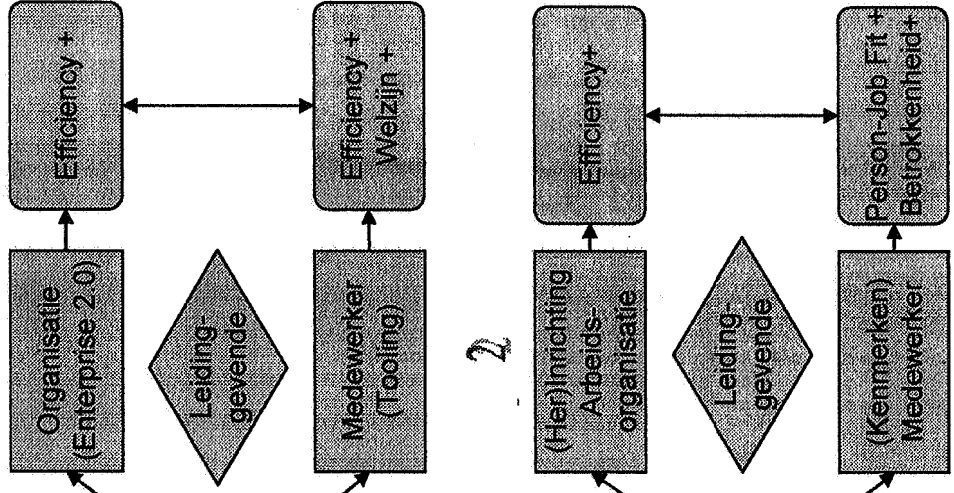
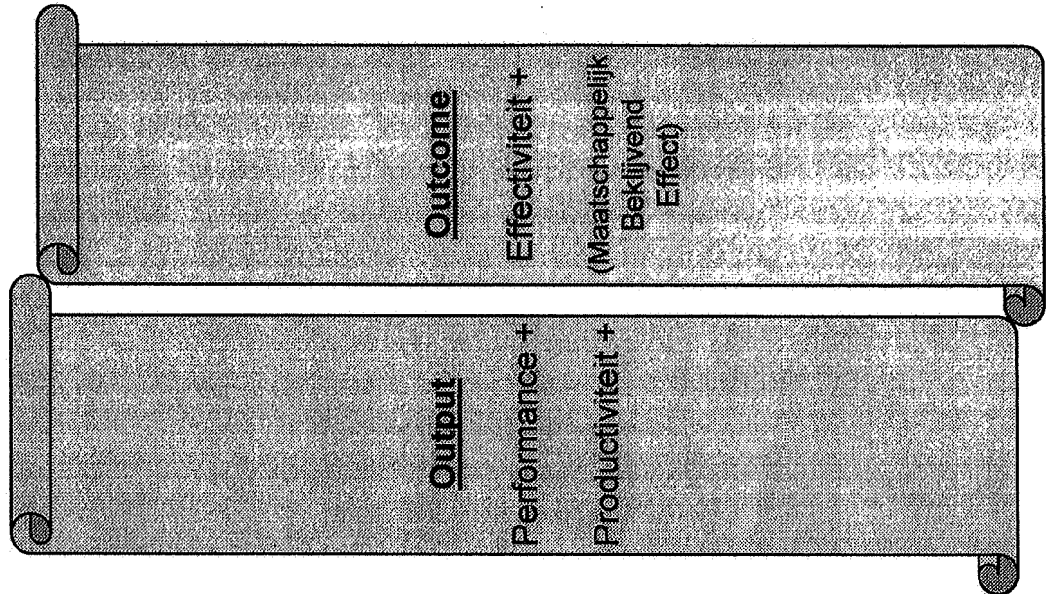
De inzet van technologie (ICT) is niet langer bij uitstek een efficiency-overweging - dezelfde of meer productie tegen lagere kosten - maar is tevens in toenemende mate van belang bij het werven en binden van de nieuwe generatie werknemers aan de publieke sector. Hoe kan bijvoorbeeld de arbeidsorganisatie, de ‘tooling’ van individuele medewerkers én het arbeidsvoorwaardenpakket zodanig worden vormgegeven dat de nieuwe 2.0 ambtenaren in staat worden gesteld zelf te bepalen hoe, waar, wanneer en met wie ze werken. Het denken over verschillen tussen generaties – of kunnen we ons beperken tot levensfasen? - , maar ook over hoe technologie het beter mogelijk maakt netwerkstructuren in te richten, kan niet los gezien worden van het zoeken naar arbeidsproductiviteitsstijging

Een complicerende factor voor het streven naar arbeidsproductiviteitsstijging in de publieke sector is dat sprake is van kennisintensieve arbeid. Het meten van arbeidsproductiviteit van kenniswerkers blijft zeer lastig. Bovendien zegt productiviteit (output – hoeveelheid geleverde diensten) van de rijksoverheid niet altijd iets over de effectiviteit (outcome - de kwaliteit van de geleverde diensten) van diezelfde rijksoverheid.

Op dit moment verschillen sectoren onderling enorm in de mate waarin er gegevens beschikbaar zijn over de mate van arbeidsproductiviteit en effectiviteit. Om voor beleid bruikbaar onderzoek te kunnen inrichten moeten kosten (input), productie (output) en effectiviteit (outcome) binnen een sector namelijk meetbaar, uniform, toerekenbaar en toegankelijk te zijn. Voor het onderwijs, de zorg, de sociale zekerheid en de justitiële keten zijn er kansen. Door middel van pilots en experimenten zou daar wel nog goed gekeken moeten worden naar de specifieke toegevoegde waarde van personeel of het beleid van instellingen. Voor de andere sectoren zijn minder data aanwezig of is de dienstverlening nauwelijks aan individuele burgers te koppelen. De beoordeling van de prestaties van deze sectoren (Rijk, Provincies, Defensie) blijft daardoor vooralsnog een subjectief karakter dragen.⁷

⁷ CPB notitie december 2007, “productiviteit en effectiviteit van de collectieve sector”

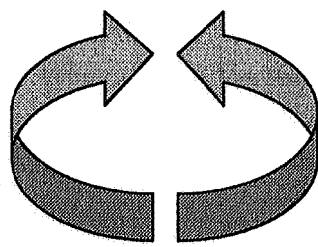
Model APS[©]



1

Het Nieuwe Werken

ICT



2

Strategic Human Performance

HRM

3