

Deloitte.

Visiedocument voor gemeenten, provincies en waterschappen

Investeer nu in executiekracht!



Inhoud



Investeer nu in executiekracht	3
1 Automatiseren uitvoering en ondersteuning	5
2 Investeren in datagedreven werken	7
3 Opgavegericht werken	9
4 Vergroten menselijk kapitaal	11
5 Maatschappelijk onderbouwde beslissingen nemen	13
Slotoverweging	15
Contactpersonen	16

Investeer nu in executiekracht

Provincies, waterschappen en gemeentes spelen een cruciale rol bij het formuleren van antwoorden op enkele van de meest prangende maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. Of het nu de energietransitie is, armoedebestrijding, woningbouw of klimaatadaptatie; de decentrale overheden staan aan de lat om de noodzakelijke interventies door te voeren en de benodigde veranderingen te realiseren.

Domeinoverstijgende aanpak

Kenmerkend voor eigenlijk al deze dossiers is dat zij de kokers van de traditionele beleidsdomeinen overstijgen. De klimaatadaptatie bijvoorbeeld raakt de gehele openbare ruimte: van woningen, tot infrastructuur, recreatie en groen. Om armoede te bestrijden moet het sociale domein samenwerken met onderwijs en zorgaanbieders.

Dit soort dossiers hebben bovendien een tijdshorizon over meerdere college-, bestuursakkoorden en bestuursprogramma's heen. Het zijn bovendien dossiers die niet alleen vragen om betere samenwerking binnen het overheidsorgaan, maar ook tussen overheidsorganen en hun maatschappelijke partners.

Hierbij kiezen steeds meer lokale overheden tot slot voor het oplossen van dit soort vraagstukken door het zelf uitvoeren van activiteiten die de laatste decennia aan de markt zouden zijn overgelaten: het aanleggen van een warmtenet, het bouwen van nieuwe woonwijken.

Bestaansrecht

Een verdere complicerende factor hierbij is dat overheden deze uitdagingen moeten oppakken tegen de achtergrond van een versnipperd politiek landschap. Volksvertegenwoordigingen bestaan uit steeds meer partijen én de standpunten van de partijen lopen steeds verder uiteen. Tegelijkertijd kijken burgers meer dan ooit naar de overheid om de genoemde grote problemen van deze tijd op te lossen.

Met andere woorden: het vinden van oplossingen voor deze vraagstukken is noodzakelijk om het vertrouwen in de decentrale overheid te behouden en waar mogelijk verder te versterken. Het daadwerkelijk vinden van antwoorden is cruciaal voor het behoud van het bestaansrecht van ons politieke systeem.

Investeren in executiekracht

Om dit bestaansrecht te behouden, is het in onze ogen noodzakelijk de executiekracht van gemeenten, waterschappen en provincies te vergroten. Executiekracht is misschien geen politiek sexy onderwerp, maar niet minder noodzakelijk om overheden in staat te stellen gemaakte beloftes na te komen.

Waardevolle inzichten en praktische handvatten

In dit document inventariseren we daarom hoe de decentrale overheid haar executiekracht kan vergroten. We doen dit langs de assen van automatisering van uitvoering en bedrijfsvoering, datagedreven werken, menselijk kapitaal en opgavegericht werken. Tot slot bespreken we hoe decentrale overheden maatschappelijk onderbouwde keuzes kunnen maken. Hoe kunnen zij ervoor zorgen dat schaarse mensen en middelen worden ingezet op die initiatieven die de grootste maatschappelijke waarde genereren?

Naast waardevolle inzichten bieden we hierbij vooral praktische handvatten waarmee elke bestuurder morgen aan de slag kan gaan.

1 Automatiseren uitvoering en ondersteuning



Wat is het:

Automatiseren van rule based processen en het versimpelen van het onderliggende systeemlandschap.



Hoe draagt het bij aan executiekracht:

Grotere efficiëntie, betere voorspelbaarheid en minimaliseren menselijke fouten.

Sterke impuls voor efficiëntie en kwaliteit

Provincies, gemeenten en waterschappen kennen een groot aantal zogenoemde rule based processen, zowel in de beleidsuitvoering als de ondersteuning. Of het nu gaat om het geven van een subsidie, het toekennen van een vergunning of uitkering, het opleggen van een belastingaanslag, of het uitbetalen van een factuur, in al dit soort processen wordt een meer of minder complexe beslisboom doorlopen om al dan niet tot een handeling over te gaan.

Dergelijke processen lenen zich goed voor zogenoemde end to end automatisering, het geheel elimineren van menselijke handelingen in het proces. Geautomatiseerde interne beheersmaatregelen – zoals het automatisch matchen van een factuur aan een inkooporder of het checken of een vergunningsaanvraag niet al eerder is afgewezen – verhogen hierbij de betrouwbaarheid van de procesuitvoering. Kortom, end to end automatisering levert een sterke impuls op voor zowel efficiëntie als kwaliteit.

Ethiek en audittrail

Die interne beheersmaatregelen vallen verder te versterken door de toepassing van moderne technieken als machine learning en artificial intelligence. Met deze technieken vallen (afwijkende) patronen in data op te sporen. Mits ethisch verantwoord ingezet kunnen deze technieken niet alleen worden gebruikt om fraude op te sporen, maar ook juist om het fundamentele gelijkheidsprincipe handen en voeten te geven. Deze technieken kunnen ook worden gebruikt om burgers en bedrijven te identificeren die om welke reden dan ook onterecht geen gebruik maken van een subsidie of andere voorziening.

Lokale overheden die willen investeren in het verder automatiseren van deze processen, doen er goed aan eerst hun IT-volwassenheid op een hoger niveau te brengen. Huizen vallen nu eenmaal niet te bouwen op drijfzand. Alleen als zaken als governance, security en privacy, risicomangement, ethiek, datakwaliteit en risicomangement op orde zijn, heeft het zin om processen verder te automatiseren.





Dan worden er geen onnodig complexe processtappen gedigitaliseerd. Transparante en logische processen maken vervolgens het creëren van een audittrail mogelijk die inzicht biedt op basis van welke informatie en beslissingen het proces in individuele gevallen is doorlopen.

Focus op transactievolume

Bij het daadwerkelijk automatiseren van processen is het verstandig, zeker in eerste instantie, te focussen op de processen die de hoogste transactievolumes kennen. Denk aan inkoopfacturen, zorgdeclaraties en belastingaanslagen. Vaak is meer dan 80 procent van de transacties binnen deze processen min of meer gelijksoortig, terwijl enkel al door het hoge volume relatief veel efficiëntiewinst te behalen valt.

Het streven daarbij is niet alleen deze processen te standaardiseren en automatiseren, maar vooral ook om het onderliggende systeemlandschap te versimpelen. Nu is het nog vaak zo dat elk proces zijn eigen (deel)systeem heeft. Het standaardiseren van processtappen en het samenvoegen van systemen, leidt tot meer schaalgrootte. Eén systeem kan dan immers meerder processtappen uitvoeren en meerdere processen ondersteunen waardoor het transactievolume binnen dit systeem toeneemt. Dit is helemaal het geval als verschillende publieke lichamen op dit punt samenwerken, bijvoorbeeld in een shared services center.

Pas op voor micromanagement

Deze schaalgrootte heeft niet alleen meer efficiëntie, maar zeker ook betere beheerbaarheid, minder fouten en hogere kwaliteit, sterker innovatief vermogen en grotere transparantie tot gevolg. Bovendien vergroot schaalgrootte de inkoopkracht van de lokale overheden ten opzichte van de markt.

Voor standaardisering en schaalgrootte is het echter wel wenselijk dat er niet te veel sprake is van micromanagement. Het vertalen van elke beleidsmaatregel in gedetailleerde voorschriften en sturingsmechanismen leidt tot complexe governance en naverwante processen, systemen en verantwoording. Dat komt de haalbaarheid van automatisering en daarmee de beoogde slagkracht zeker niet ten goede.

‘Mits ethisch verantwoord ingezet kunnen deze technieken niet alleen worden gebruikt om fraude op te sporen, maar ook juist om het fundamentele gelijkheidsprincipe handen en voeten te geven.’

Arjan Schutgens

2 Investeren in datagedreven werken



Wat is het:

Het nemen van beslissingen op basis van inzichten uit (grote hoeveelheden) data.



Hoe draagt het bij aan executiekracht:

Onderbouwd en daarmee effectief beleid.

Van project naar staande organisatie

De afgelopen jaren hebben veel publieke organisaties binnen projecten eerste ervaringen opgedaan met datagedreven werken. Veel van deze projecten hebben aangetoond dat zowel de beleidsvorming als de beleidsuitvoering met deze aanpak te versterken valt. De volgende de stap is het maken van de transitie van het uitvoeren van datagedreven trajecten, naar het zijn van een datagedreven organisatie.

Een datagedreven organisatie gebruikt inzichten uit data om constant (bij) te sturen. Met behulp van inzichten uit data worden ambities getoetst en handelingsperspectieven en beleidsinterventies geformuleerd. Waar mogelijk en wenselijk worden deze interventies zo veel mogelijk geautomatiseerd uitgevoerd. Hierbij wordt doorlopend met behulp van data gekeken of deze uitvoering daadwerkelijk leidt tot het gewenste resultaat. Zo wordt constant geleerd en bijgestuurd om de effectiviteit en efficiëntie van de beleidsprocessen te vergroten. Hiermee ontstaat een krachtig instrument om de executiekracht te versterken.

Van visie naar opgaven

Organisaties die zo willen werken, dienen een visie te hebben op data: wat wil onze organisatie met datagedreven werken bereiken? Willen we enkel terugkijken om beleid te evalueren, of willen we ook voorspellen welke toekomstige beleidsinterventies het meest kansrijk zijn? En zijn deze ambities in lijn met de eerdergenoemde volwassenheid van onze organisatie? Daarbij is het, gezien de snelle (technologische) ontwikkelingen, verstandig niet verder vooruit te kijken dan twee jaar.

Hierna is het zaak deze visie te vertalen naar de verschillende opgaven: wat willen we met datagedreven werken bereiken rond bijvoorbeeld armoedebelid, wat kan datagedreven werken bijdragen aan de energietransitie? Wat willen en kunnen we binnen de processen rond deze opgaven verbeteren, versnellen en of/personaliseren?





Maatschappelijk draagvlak

Om dat te bepalen is het noodzakelijk om tafel te gaan zitten met proceseigenaren en dataspecialisten, maar vooral ook met betrokken burgers en bedrijven: wat is de gewenste uitkomst van het proces, welke data hebben we voor handen, en hoe kunnen we hiermee op die uitkomst sturen? Dat kan leiden tot aanpassingen aan het proces, maar ook tot een geheel nieuw procesontwerp.

Organisaties die op deze wijze willen werken dienen, net als voor het automatiseren van de beleidsuitvoering en de ondersteuning geldt, hun basis op orde te hebben. Dat wil voor datagedreven werken vooral zeggen: grip op het systeemlandschap en processen, geborgde datakwaliteit, en zaken als security, privacy en ethiek die op orde zijn. Als dit alles wordt gecombineerd met medewerkers die de noodzakelijke kennis en kunde hebben om op basis van data ethisch en productief te handelen, wordt tevens geborgd dat er voor de gehanteerde werkwijze maatschappelijk draagvlak is.

Monitoren en bijsturen

Belangrijk is dat bij dit alles wordt geborgd dat het toepassen van de principes van datagedreven werken steeds leidt tot het ontwikkelen van concrete handelingsperspectieven: doelstellingen en kpi's, werkinstructies, evaluatiemomenten. Voorkomen dient te worden dat datagedreven werken een papieren exercitie blijft, die geen concrete impact heeft op het handelen van de organisatie en haar medewerkers. Het kan bijvoorbeeld zijn dat uit data-analyse blijkt dat in bepaalde straten de kans op inbraak veel groter is of dat bepaalde persoonskenmerken de kans groter maken dat iemand langdurig in een uitkering blijft. In dit soort gevallen is belangrijk ook daadwerkelijke oplossingen te formuleren voor deze problemen en te blijven monitoren of deze interventies daadwerkelijk de gewenste gevolgen hebben.

De impact van deze aanpak is daarmee veel groter dan enkel de beleidsinterventie of het proces zelf. Constant (bij)sturen past niet binnen een traditionele planning- en controlcyclus. Het vraagt van de gehele organisatie flexibele sturing en organisatie.

'De volgende de stap is het maken van de transitie van het uitvoeren van datagedreven trajecten, naar het zijn van een datagedreven organisatie.'

Pouya Zarbanoui

3 Opgavegericht werken



Wat is het:

Een manier van sturen en organiseren waarbij het te behalen resultaat in plaats van de bestaande structuren en verantwoordelijkheden centraal staat.



Hoe draagt het bij aan executiekracht:

Aanbrengen van focus en aanboren van creativiteit, vakmanschap en motivatie.

Van beleids- naar resultaatverantwoordelijkheid

Opgavegericht werken betekent het organiseren van mensen en middelen rond een concreet te behalen doel. Denk bijvoorbeeld aan het verminderen van laaggeletterdheid met 25 procent, het verkleinen van de kans op een dijkdoorbraak tot eens in de honderdduizend jaar, het verdubbelen van het aantal MKB-bedrijven in de regio.

Die doelen zijn de concrete uitwerkingen van de maatschappelijke opgaven en ambities van een publieke organisatie. Aan elk doel wordt een budget toegewezen, en elk doel krijgt een eigen verantwoordelijke.

Het hoe van het halen van de opgave wordt vervolgens aan deze opdrachtnemer overgelaten. Hij/zij stelt een kernteam samen, bepaalt wie binnen de eigen organisatie en de keten betrokken moeten worden, en inventariseert wat de beste manier is om de opgave te realiseren. Deze aanpak wordt uitgewerkt in een concreet plan inclusief doelenboom, kpi's, roadmap, (eerste) detailplanning en verantwoordelijkheden. Dit plan wordt voor uitvoering aan de (politiek) verantwoordelijke ter goedkeuring voorgelegd.

De uitvoering zelf vindt plaats volgens de principes van scaled agile: voortdurend wordt gekeken en gemeten of de inspanningen en tussenresultaten inderdaad het gewenste effect hebben. Waar nodig wordt bijgestuurd.

Patronen doorbreken

Kern van de aanpak is het doorbreken van vaste patronen, structuren en verantwoordelijkheden. Door met een "schone lei" te beginnen en verantwoordelijkheden te delegeren wordt het vakmanschap, de creativiteit en de maatschappelijke bevoegdheid van interne en externe betrokkenen aangesproken. Ambtenaren zijn niet meer verantwoordelijk voor het uitvoeren van een taak, maar voor het behalen van een tastbaar en vooral maatschappelijk waardevol resultaat.



Ook het politieke apparaat komt met deze manier van werken meer in zijn kracht te staan. De politiek pakt expliciete verantwoordelijkheid voor het te behalen resultaat en neemt rond de wijze van uitvoering als vanzelf een meer coachende en controlerende rol op zich.

Zelforganiserende teams

Om deze wisselwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer tot volle bloei te laten komen, is een constructieve dialoog op basis van objectieve informatie vereist. De opdrachtgever is intensief betrokken bij de opgave. Hij/zij neemt deel aan periodieke evaluaties, beoordeelt tussenproducten en neemt go/no go-besluiten en besluit daarmee over budgetvrijgaven. Deze besluiten worden zo veel als mogelijk genomen op basis van objectieve voortgangsgegevens en vooraf vastgestelde criteria. Denk bij het bestrijden van laaggeletterdheid bijvoorbeeld aan het aantal inwoners dat daadwerkelijk deelneemt aan de ontplooide activiteiten, het percentage van hen dat op het niveau van “functioneel geletterd” komt en de mate waarin zij zelf tevreden zijn met het behaalde resultaat.

Een tweede belangrijk kenmerk van de aanpak is dat het team dat verantwoordelijk is voor het realiseren van de opgave ook verantwoordelijk is voor het invullen van de randvoorwaarden hiervoor. Het team dient zelf de risico's en belemmeringen te identificeren en managen. Als bijvoorbeeld bestaand beleid botst met beoogde interventies, dan gaat het team in gesprek met de desbetreffende beleidsverantwoordelijke. Pas als het team hier niet zelf uitkomt, schaaft het op richting opdrachtgever. Genomen beslissingen worden hierbij uiteraard zorgvuldig gedocumenteerd en gecommuniceerd. Ook het vergroten van de eigen kennis en kunde is primair de verantwoordelijkheid van het team. HR is hierbij kaderstellend en ondersteunend.

Uitdagender en relevanter werk

Deze werkwijze vergroot hiermee niet alleen de executiekracht van decentrale overheden, maar maakt ook het werk van betrokken ambtenaren uitdagender, maatschappelijk relevanter en aantrekkelijker. Het ervaren van vrijheid, het kunnen etaleren van vakmanschap en het boeken van resultaten zijn nu eenmaal enkele van de meest krachtige menselijke drijfveren.

‘Deze werkwijze vergroot hiermee niet alleen de executiekracht van decentrale overheden, maar maakt ook het werk van betrokken ambtenaren uitdagender, maatschappelijk relevanter en aantrekkelijker.’

Jaapjan Zuidema



4 Vergroten menselijk kapitaal



Wat is het:

Verder professionaliseren van het HR-beleid.



Hoe draagt het bij aan executiekracht:

Vergroten van de productiviteit (tegen de achtergrond van een krappe arbeidsmarkt).

Strategisch personeelsbeleid

Meer halen uit de eigen mensen. Dat zou de eerste en belangrijkste pijler moeten zijn van het HR-beleid van lokale overheden. Hoe kan ik de productiviteit en de medewerkertevredenheid van mijn mensen vergroten?

De sleutel daartoe is strategischer en daarmee dynamischer personeelsbeleid. Traditioneel zijn carrièrepaden in het publieke domein redelijk voorspelbaar; een medewerker start binnen een bepaald beleidsdomein en groeit van daaruit binnen het functiehuis door. Strategisch personeelsbeleid is in de kern bepalen wat de meest kritieke taken binnen de organisatie zijn, welke kennis en capaciteiten daarvoor nodig zijn en wie binnen (of anders buiten de organisatie) hierover beschikt (of anders voor op kan worden geleid).

De impact van deze manier van denken en werken neemt verder toe als medewerkers worden gestimuleerd zich niet alleen te specialiseren op één onderwerp, maar zich ook in de breedte te ontwikkelen. Specialisten die op meerdere beleidsterreinen uit de voeten kunnen, zijn flexibeler inzetbaar en daarmee productiever. Bovendien maakt deze afwisseling het werken bij een lokale overheid interessanter en leuker.

‘Specialisten die op meerdere beleidsterreinen uit de voeten kunnen, zijn flexibeler inzetbaar en daarmee productiever.’

Jesper van Koert





Dynamisch plannen

Ook de tactische planning van personeel op middellange termijn valt verder te dynamiseren. Als een project wordt uitgesteld, op welke andere opgave kunnen de vrijgevallen medewerkers dan de meeste toegevoegde waarde leveren? Of valt bijvoorbeeld een bestaand project te versnellen om voor het volgend kalenderjaar de juiste 'handen vrij te hebben' voor de belangrijke opgaves die dan op de agenda staan?

Ken je troeven

Naast het investeren in de kwaliteit en flexibiliteit van het eigen personeel, blijft uiteraard het aantrekken van het juiste talent de andere belangrijke pijler van het HR beleid van lokale overheden. Al is het maar om de kosten van inhuur van tijdelijk personeel tot een acceptabel niveau terug te brengen.

Hierbij hebben gemeenten, provincies en waterschappen meer troeven in handen, dan ze zich soms lijken te realiseren. Bij lokale overheden kunnen mensen werken aan maatschappelijk relevante vraagstukken en opgaven, en hebben ze over het algemeen voldoende ruimte voor het vinden van de juiste balans tussen werk en privé. Bovendien kunnen functies zo worden ingeschaald dat ook overheden een aantrekkelijk salaris bieden, zeker in combinatie met secundaire arbeidsvoorwaarden als opleidingen, verlofmogelijkheden en pensioen.

Het daadwerkelijk rekruteren van mensen is bovendien een onderwerp waarop vooral binnen de regio goed kan worden samengewerkt tussen publieke organisaties. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan gezamenlijke stages waarbij deelnemers voor verschillende organisaties aan de slag gaan om tot de juiste matching te komen.

Prestaties belonen

Om het aangetrokken, vaak jongere, personeel ook nog eens daadwerkelijk te behouden is het zaak te investeren in een aantrekkelijke werkomgeving waarbinnen zij het verschil kunnen maken. De fysieke werkomgeving dient een plek te zijn waar mensen graag zijn, om te werken en elkaar te ontmoeten. Het sturen op hoofdlijnen en het tegengas geven op micromanagement en overbodige werkoverleggen zorgt er daarnaast voor dat medewerkers hun autonomie behouden. Die vrijheid combineren met het beoordelen en belonen van prestaties is misschien wel de belangrijkste stap die lokale overheden kunnen zetten om hun slagkracht op dit aspect te vergroten.

'Hierbij hebben gemeenten, provincies en waterschappen meer troeven in handen, dan ze zich soms lijken te realiseren.'

Niels Fritz

5 Maatschappelijk onderbouwde beslissingen nemen



Wat is het:

Maatschappelijke waarden onderdeel maken van de planning en control cyclus.



Hoe draagt het bij aan executiekracht:

Mensen en middelen inzetten op die initiatieven die de grootste bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven en ambities.

Schaarse mensen en middelen

Het vergroten van executiekracht zal er nooit toe leiden dat overheden het vermogen hebben om elke ambitie te realiseren. Mensen en middelen zullen immers altijd schaars zijn.

Het vergroten van deze kracht dient daarom hand in hand te gaan met het versterken van het vermogen om onderbouwde beslissingen te nemen. Decentrale overheden dienen in staat te zijn in te schatten welke ambities, opgaven en beleidsinterventies de meeste maatschappelijke waarde opleveren.

Inzicht in impact

Concreet betekent dit inzicht hebben in wat de impact van elk initiatief is op de verschillende maatschappelijke ambities die een lokale overheid nastreeft. Alleen op basis van dat integrale inzicht kan worden gekozen voor die opgave of interventie die het meeste maatschappelijke rendement oplevert. Of anders gezegd: winst op het ene maatschappelijke belang gaat dan niet onbedoeld of onevenredig ten koste van andere maatschappelijke belangen.

Om een voorbeeld te geven: het vervangen van een parkeerterrein in de stad door een ondergrondse parkeergarage komt de bereikbaarheid ten goede. Maar hierbij dient ook te worden meegenomen dat die parkeergarage een aanzuigende werking heeft waardoor verkeersstromen toenemen, de leefbaarheid verslechtert en de CO2-uitstoot omhoog gaat. De impact op al die aspecten dient proactief in kaart te worden gebracht voordat een beslissing kan worden genomen.

‘Winst op het ene maatschappelijke belang gaat dan niet onbedoeld of onevenredig ten koste van andere maatschappelijke belangen.’

Rein-Aart van Vugt





Maatschappelijke waarden

Decentrale overheden die zo willen werken, kunnen de bestaande principes en aanpak van ESG-management en verslaggeving in hun beleids- en besluitvormingsproces opnemen. Dit houdt in dat bij elk voorstel de impact ervan op maatschappelijke waarden op een gestandaardiseerde en vergelijkbare manier in kaart wordt gebracht. Deze impact wordt meegenomen in de besluitvorming en vertaald naar kpi's waarop te sturen en waarover te rapporteren valt. Zo worden ESG-aspecten het vertrekpunt van de uitvoering en kunnen zij gemeten, gecontroleerd en bijgestuurd worden. Hiermee kan er over deze inspanningen uiteindelijk rekenschap worden afgelegd.

Een randvoorwaarde voor deze aanpak is dat het helder is welke maatschappelijke waarden de organisatie nastreeft. Uiteraard zijn er een aantal waarden waar bijna alle lokale publieke organisaties impact op hebben: mobiliteit, energietransitie, klimaatadaptie, woningbouw, leefbaarheid, veiligheid.

Lokale behoeften

Veel van deze grootheden zijn echter weldegelijk lokaal en subjectief van aard. Hoeveel van welk type woningen er nodig zijn, verschilt per gemeente. Wat eenieder als leefbaar ervaart is persoonsgebonden. Binnen een gemeente die te maken heeft met zware industrie die voor veel werkgelegenheid zorgt maar ook de lucht vervuult, spelen andere waarden dan binnen een waterschap dat onder NAP ligt en dus vooral ervoor moeten zorgen dat haar inwoners de voeten drooghouden.

Daarom is het goed bij het bepalen en concretiseren van maatschappelijke waarden in gesprek te gaan met burgers en bedrijven. Op basis van die beide inzichten vallen abstracte grootheden te vertalen naar concrete maatstaven die daadwerkelijke lokale maatschappelijke behoeften weerspiegelen. Zo ontstaat een meetlat waarlangs alle toekomstige inspanningen gelegd kunnen worden.

Het op deze wijze verankeren van maatschappelijke waarden in het beleid is des te belangrijker bij doelstellingen waarvan de tijdshorizon verder ligt dan de volgende verkiezingen. Bijvoorbeeld voor de energietransitie worden nu plannen opgesteld met een looptijd van meerdere decennia. Het proactief koppelen van deze inspanningen aan concrete, lokale en meetbare ESG-doelstellingen borgt dat deze inspanningen op koers blijven, zodat de beoogde transitie daadwerkelijk gaat plaats vinden.

'Zo ontstaat een meetlat waarlangs alle toekomstige inspanningen gelegd kunnen worden.'

Bart Blomjous

Slotoverweging

Wij realiseren ons dat geen van de oplossingen die we in dit document presenteren nieuw is: zaken als opgavegericht werken, data en automatisering en het verder professionaliseren van het HR-beleid staan al jaren op de de agenda van zo goed als elke publieke organisatie.

Wat er anders is aan het huidige tijdsgewricht is dat investeringen in de ontwikkelingen geen luxe meer is, maar een noodzaak. Het vergroten van de executiekracht is de enige manier om de uitdagingen waar de decentrale overheid voor staat het hoofd te bieden. Daarvoor zijn integrale inspanningen langs al deze assen noodzakelijk

Wat ons betreft betekent dit vooral: durf te doen. Ga in gesprek met inwoners, bedrijven en ketenpartners en zet behoeften om in concrete eerste stappen. Behoud wat werkt, gooi weg wat niet blijkt te passen, en groei. Alleen samen kunnen we oplossingen vinden voor de problemen van deze tijd.

Contactpersonen



Niels Fritz

Partner

+31 (0)6 5204 8682
NFritz@deloitte.nl



Vanessa Jongbloed

Senior Manager

+31 (0)6 2025 2002
VJongbloed@deloitte.nl



Marnix van de Visch

Senior Manager

+31 (0)6 2025 2005
MvandeVisch@deloitte.nl



Bart Blomjous

Director

+31 (0)6 8355 5440
BBlomjous@deloitte.nl



Larissa Schenkel

Senior Manager

+31 (0)6 5171 0321
LSchenkel@deloitte.nl



Ivo Wetters

Director

+31 (0)6 2078 9984
IWetters@deloitte.nl



Monique van Doornum-van Duist

Senior Manager

+31 (0)6 1234 2787
MvanDuist@deloitte.nl



Rein-Aart van Vugt

Partner

+31 (0)6 1100 2352
RvanVugt@deloitte.nl



Oscar Ferrero Scholte

Senior Manager

+31 (0)6 1201 1452
OFerreroScholte@deloitte.nl



Jeroen Geurts

Senior Manager

+31 (0)6 8333 0179
JGeurts@deloitte.nl



Anne-Margriet de Winter

Senior Manager

+31 (0)6 1201 0912
AMdeWinter@deloitte.nl



Dennis Leus

Senior Manager

+31 (0)6 5261 5083
DLeus@deloitte.nl



Arjan Schutgens
Director

+31 (0)6 1201 1605
ASchutgens@deloitte.nl



Claudia Honings
Senior Manager

+31 (0)6 8201 2272
CHonings@deloitte.nl



Bob Leeuwenkamp
Senior Manager

+31 (0)6 1201 1643
BLeeuwenkamp@deloitte.nl



Jesper van Koert
Director

+31 (0)6 1201 0779
JvanKoert@deloitte.nl



Jaapjan Zuidema
Partner

+31 (0)6 5261 5738
JZuidema@deloitte.nl



Peter Naaktgeboren
Senior Manager

+31 (0)6 8333 9395
PNaaktgeboren@deloitte.nl



Pouya Zarbanoui
Partner

+31 (0)6 1234 2866
PZarbanoui@deloitte.nl



Bob Schmelzer
Senior Manager

+31 (0)6 8333 9391
BSchmelzer@deloitte.nl



Sjoerd Reyners
Senior Manager

+31 (0)6 1004 2799
SReyners@deloitte.nl



Maniek van de Pol-Hooymans
Senior Manager

+31 (0)6 5359 8620
MHooymans@deloitte.nl



Klaas Bakker
Senior Manager

+31 (0)6 8333 0130
KBakker@deloitte.nl

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.nl.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.