

# G4 MAANDBLAD

EDITIE 12 | JUNI 2019 | G4 TRAINEES 2017-2019

*Schrijven. Sta daar maar eens bij stil.*

## Ruimte voor sport

Hoe data wordt gebruikt om beleid te maken

*Een interview met:*

**Peter Teesink**

Gemeentesecretaris  
Amsterdam

Hoeveel I(CT) projecten heb jij al zien mislukken?

Samenwerking tussen IM en F&C

**COLUMN:** Publieke waarde balansslag

# SCHRIJVEN

STA DAAR MAAR EENS BIJ STIL



Geschreven door: Pelle Meurink

De afgelopen maanden heeft mijn traineeship in het teken gestaan van twee totaal verschillende werelden die enorm veel met elkaar te maken hebben. Enerzijds de politiek-bestuurlijke kant van de gemeenten, anderzijds de ambtelijke kant van de gemeente. Zo zit ik namelijk deels bij een van de politiek assistenten en deels in het kernteam Voorjaarsnota. Hierdoor heb ik een bijzonder inkijkje gekregen in hoe de organisatie en het college met elkaar werken, maar ook hoe lastig de ambtelijke organisatie het soms vindt dat er politiek is en visa versa.

## Kwaliteit vs. kwantiteit

Wat mij in het bijzonder opvalt, is de manier waarop er wordt geschreven. In een organisatie die soms lijkt te leven van papier, is hetgeen wat op dat papier staat soms niet helemaal wat je zou verwachten. Er wordt in zo'n tempo dan ook veel papier verwacht binnen de organisatie, bijvoorbeeld wanneer er strakke deadlines zijn om stukken op tijd bij een wethouder te krijgen, dat het ook niet gek is dat het niet altijd goede stukken zijn.

## Schrijven is een kunst

Het schrijven is dan ook een kunst op zich; echt goed leesbaar en helder schrijven is iets wat niet vanzelfsprekend is. Toch vinden we het, als ambtelijke organisatie, lastig om hier echt iets aan te doen. Wat ik vaak zie terugkomen is dat we zaken verwoorden in enorme hoeveelheden jargon en in enorme hoeveelheden tekst. Gelijktijdig zie ik dat sommige dingen worden afgedaan in amper een zin, waarbij het onderwerp voor de gemeentelijke organisatie extreem logisch is maar voor de rest van de wereld niet.

## Leesbaar schrijven

Nu ik mijn voeten in twee verschillende werelden hebben gezet, zie ik pas hoe fijn het kan zijn om een stuk te lezen dat je zonder al te veel voorkennis zou kunnen begrijpen. Wetende dat iedere ambtenaar het beste voor heeft met hetgeen wat geschreven wordt, wil ik graag een advies meegeven wat ik al eens vaker in de gemeente heb horen rondgalmen. Des te meer reden om het nogmaals te herhalen vanuit een trainee die nu zelf ervaren heeft wat het gevolg is van eigen schrijven. Als je collega, die er niks van af weet, een stuk kan begrijpen dan weet je in ieder geval dat je een leesbaar stuk hebt geschreven. Bijna per definitie maakt dit je stuk beter!

# Ruimte voor sport

Geschreven door: Ali Akla

Ik ben vanaf maart 2019 aan de slag gegaan als beleidsadviseur/ projectleider binnen het team Sport & Samenleving van de gemeente Utrecht. Dit team werkt aan opgaves met betrekking tot sportstimulering, accommodatiebeleid en topsport-activiteiten. Ook weer een afdeling waarbij je zou denken: "Hey, dat heeft niet veel met informatiemanagement te maken!". Maar niets is minder waar. Ook binnen dit team gebruiken we veel meer data en informatie dan wij denken om onze opgaves te kunnen realiseren.

## Datagedreven werken

Een mooi voorbeeld is het onderzoek naar de capaciteitsbehoefte voor de binnen- en buitensport. De gemeente Utrecht wil beter in beeld krijgen wat de effecten zijn van de groei van de stad op de bezetting van de Utrechtse binnen- en buitensportaccommodaties om op die manier beter te kunnen sturen en anticiperen. Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren is er veel data nodig vanuit de gemeente, sportbonden en sportverenigingen. Denk bijvoorbeeld aan data als bevolkingsprognose cijfers, woningbouwprogrammeringscijfers, bezettingsgraden van accommodaties, teamaantallen, populariteitsgroecijfers en nog veel meer! Binnen de gemeente wordt er steeds meer datagedreven gewerkt en dat is een positieve ontwikkeling.

## Achter de schermen

Vroeger had ik nooit gedacht dat er achter de schermen een heel team, samen met partners in de stad, bezig zou zijn om ervoor te zorgen dat zowel jongeren als ouderen genoeg ruimte hebben om te kunnen sporten in een gezond stedelijk klimaat. Om deze opgave te realiseren komt er veel meer bij kijken dan alleen plat gezegd een sportaccommodatie bouwen. Er moet rekening gehouden worden met vele andere zaken die ook ruimte nodig hebben in een stad. Ik ben heel blij dat ik door middel van dit traineeship in de 'keuken' mocht kijken van afdelingen die heel verschillend van elkaar zijn. Dit heeft mij vele rijke ervaringen opgeleverd!!





# Peter Teesink

*Peter Teesink is sinds 1 januari 2019 de Gemeentesecretaris van de gemeente Amsterdam. Hiervoor heeft Peter vijf jaar gewerkt als Gemeentesecretaris van de gemeente Groningen. Hij startte zijn loopbaan bij het ministerie van VROM, waar hij verschillende managementfuncties vervulde. We werden heel hartelijk ontvangen en hebben tijdens het gesprek met Peter een mooie inkijk gekregen in het werk en de drijfveren van de huidige Gemeentesecretaris van Amsterdam.*

**U heeft gestudeerd in Twente en gewerkt in Den Haag en Groningen. Waarom dan de volgende stap in Amsterdam?**

"Als je het leuk vindt om Gemeentesecretaris te zijn, wat ik absoluut vind, dan is Amsterdam natuurlijk de hoofdprijs onder de Gemeentesecretarissen. Amsterdam is de meest interessante gemeente, de grootste gemeente en de gemeente met de meeste dynamiek. Het is altijd spannend om een nieuwe uitdaging aan te gaan waarvan je niet zeker weet of je dat aankan. Toch is het op enig moment goed om je heen te kijken en iets anders te gaan doen. Toen kwam deze uitdaging langs en voor je het weet zit je dan hier.

Je moet drie dingen leuk vinden: de functie, de stad waar je aan de slag gaat en de uitdaging. Amsterdam voldeed met zijn complexiteit, internationale allure en grote diversiteit aan deze drie punten. Dit oordeel staat ook na vijf maanden dienstverband nog volledig overeind".

*'Je moet drie dingen leuk vinden: de functie, de stad waar je aan de slag gaat en de uitdaging.'*

**Slechts 91 van de 268 Gemeentesecretarissen wonen in de gemeente waar ze werken. Hoe zit het bij u?**

"Ik woon doordeweeks in Amsterdam en in het weekend nog in de buurt van Groningen. Zodra ons huis is verkocht in Groningen, kopen wij een huis in Amsterdam of omgeving, wetende dat het in Amsterdam nog ingewikkeld kan worden. Ik woon natuurlijk het liefst in de stad waar ik werk.

Als Gemeentesecretaris ben je verantwoordelijk voor alles wat hier op ambtelijk niveau gebeurt. Ik vind het daarnaast ook belangrijk om, ook op momenten dat je niet werkt, de stad te voelen en te proeven. Verder is het ontzettend handig om altijd in de buurt te zijn, mochten er dingen spelen. In dit geval is, voor Nederlandse begrippen, twee uur reizen net te ver. Dit zou anders zijn als ik bijvoorbeeld in een stad als Londen zou werken".

**In 2011 heeft u de prijs 'overheidsmanager van het jaar' gewonnen. Welke persoonlijke kwaliteiten, denkt u, hebben ervoor gezorgd dat u deze prijs heeft gekregen?**

"Dat zou je eigenlijk moeten vragen aan de mensen die de prijs hebben uitgereikt. Ik heb het als een enorme waardering ervaren dat mensen van jouw organisatie dit van je vinden, los van het feit of je de prijs wint of niet. Dat mensen de moeite doen om dit te organiseren en jou aan een jury voor te dragen is natuurlijk een enorme eer.

Ik probeer in de kern altijd op basis van twee begrippen te functioneren, namelijk: betrouwbaarheid en vertrouwen. Ik probeer betrouwbaar te zijn door te doen wat ik zeg. Dus probeer ik consistent te zijn, zodat je weet wat je aan me hebt. In mijn ogen geeft betrouwbaarheid houvast en zekerheid aan een organisatie.

*'Controle is goed, maar vertrouwen is beter.'*

Aan de andere kant probeer ik mensen op basis van vertrouwen te laten werken. Dus niet op basis van controle. Controle is goed, maar vertrouwen is beter. Ik denk dat als je op basis van vertrouwen werkt, je maximaal gebruik kan maken van de kwaliteiten van je medewerkers.

Natuurlijk kan je af en toe teleurgesteld worden, maar deze teleurstelling moet er niet toe leiden dat je een uitgebreid controlesysteem gaat introduceren. Dit kan er namelijk toe leiden dat je medewerkers denken, als je het allemaal beter weet, doe het dan lekker zelf. En het nodigt niet uit tot nadenken, aangezien uiteindelijk iemand toch wel controleert of je het wel of niet goed hebt gedaan. Terwijl, als ik zeg, ik vertrouw jou; dan ligt de verantwoordelijkheid in de eerste plaats ook bij jou (en niet bij mij). Ik wil graag dat de verantwoordelijkheid bij de medewerkers ligt, wetende dat ik uiteraard wel eindverantwoordelijke ben. Een Medewerker moet vanuit zijn/haar vakmanschap en kwaliteiten benaderd worden. Dat is goed voor de organisatie en uiteindelijk ook voor onze inwoners. En daar doen we het tenslotte voor. Als je er in slaagt om mensen optimaal in te zetten, maximaal te

benutten wat ze kunnen, dan valt die ene keer dat je teleurgesteld wordt in het niet tegen de keren dat je blij verrast wordt.

Op een gegeven moment in Groningen zagen mensen dit en zagen zij ook dat dit werkte. Dat is fijn werken, want dan maak je waar wat je zegt omdat je ruimte krijgt om te doen waar je goed in bent. Als dit goed werkt, kun je hele mooie dingen doen”.

In de basis heb ik altijd zo gewerkt. Wel was ik in het begin van mijn carrière veel zwart witter, met mijn houding en mijn gedrag, veel uitgesprokener. In de loop van de jaren heb ik geleerd dat de wereld hier en daar wat grijzer is. Ik heb altijd geprobeerd de onafhankelijkheid van elke medewerker te stimuleren. Dit geeft medewerkers de ruimte om het goede doen, in plaats van het goed te doen. Het goed doen is de spelregels volgen, het goede doen is doen wat nodig is. Ik heb altijd ervoor willen zorgen dat mensen maximaal hun werk kunnen doen.”

*‘Het goede doen, in plaats van het goed doen.’*

### **Hoe bent u ooit bij de overheid terecht gekomen?**

“Ik vond en vind de overheid altijd heel interessant. Ik heb Bestuurskunde gedaan, wat in principe overheid is, aangezien de opleiding bestond uit politicologie, sociologie, economie en rechten. Daarnaast heb ik een MBA (Master of Business Administration) gedaan. Dat vond ik een mooie mix. Bestuurskunde is de zachte kant van de overheid, terwijl de MBA-opleiding meer de harde Bedrijfseconomische kant met zich mee brengt. Ik heb altijd op het snijvlak van bedrijfsvoering, beleid en bestuur gezeten. Op enig moment gaat het over geld, maar tegelijkertijd gaat het ook over wat je wil bereiken. Deze drie componenten komen mooi terug binnen de overheid en specifiek binnen de functies die ik de afgelopen jaren heb bekleed. Verder zijn er nauwelijks complexere organisaties dan grote gemeenten. Dit vind ik ontzettend interessant”.

### **Wat vindt u het mooiste aan werken voor de gemeente (Amsterdam)?**

“Gemeenten zijn complexe organisaties. Verder is de abstractheid ten opzichte van bijvoorbeeld het Rijk minder groot. Je weet beter voor wie je het doet, de effecten zijn directer zichtbaar. Ik heb bijvoorbeeld een ochtend meegelopen bij loketmedewerkers in stadsdeel West. Het was interessant om te zien dat wat zij doen bepalend is voor de inwoners. Verder kent de gemeente een enorme impact en dynamiek. Iedereen heeft, ten opzichte van het bedrijfsleven bijvoorbeeld, een mening over datgene wat een gemeente wel of niet doet.

Daarnaast is Amsterdam vele malen groter dan andere gemeenten. Als men iets wil bevechten, komen ze naar Amsterdam. Want hier krijg je publiciteit. Denk bijvoorbeeld aan de discussie over beschermingsmiddelen voor de BOA's”.

### **Wat ziet u als de grootste uitdaging als Gemeentesecretaris?**

“Ik begin altijd te zeggen: ik ben in mijn eentje, ik verander de organisatie niet. Ik kan waarschijnlijk wel de frustraties op laten lopen, dat kunnen leidinggevendenden heel goed, dingen doen die niet helpen, maar een organisatie op een positieve manier veranderen is veel moeilijker.

Ik vind dat de organisatie slimmer kan zijn, effectiever kan zijn en meer gebruik kan maken van de kennis die er al is. We moeten ervoor zorgen dat er een organisatie is die maximaal gebruik maakt van talenten van mensen, die niet groter is dan het moet zijn. Meer mensen betekent namelijk meer coördinatie. Overbodige coördinatie leidt uiteindelijk tot frustratie. Dus veel mensen is niet altijd beter. Het is een opgave om effectief te zijn en goed gebruik te maken van de kennis die er al is. Dit begint bij het vertrouwen in de kwaliteiten van de mensen. Het leuke van deze functie is dat ik mij daar mee mag bemoeien”!

### **Hoe heeft u de samenwerking tussen de G4 ervaren?**

“Op G4 Gemeentesecretaris-niveau proberen wij een aantal dingen af te stemmen. Dat lukt redelijk. Het is door de wisselingen in de bezetting af en toe nog wat zoeken naar de vorm. Maar een gemene deler is wel dat wij op verschillende onderwerpen een gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten dragen om te voorkomen dat we overall onze eigen wielen uitvinden. Het gebruik maken van elkaars kennis en kunde kan op verschillende manieren. Denk aan het gezamenlijk G4-traineeprogramma of andere onderzoeksprogramma's. Verder is het ook handig om de krachten te bundelen om iets te kunnen bewerkstelligen, waarbij je uiteraard ook je eigen belangen hebt en meeneemt”.

### **Wat wilt u meegeven aan ons als G4 trainees, maar ook aan alle andere werknemers?**

“Je moet jezelf af en toe prikkelen en op je tenen gaan lopen, om te kijken of je iets kunt. Durf nieuwe dingen te doen en twijfel niet of je het wel kan. Blijf altijd de uitdaging opzoeken. Als je een nieuwe uitdaging aan gaat, weet je aan de voorkant nooit precies of het allemaal is zoals je denkt dat het is. Maar door het te doen kom je daar achter. Als trainee krijg je de kans om in te schrijven op klussen die zich voordoen. Steek je vinger op, op het moment dat er uitdagingen voorbij komen waarvan je denkt, dit lijkt me een uitdaging die ik wil proberen. Ook na het traineeship houdt het allemaal niet op, qua leercurve. De organisatie biedt namelijk altijd kansen die je kan pakken. Laat je daarom vooral niet weerhouden om de verkeerde redenen”.

### **Leuk om te weten**

Binnen gemeente Amsterdam gaat een mobieltje rond. Als je deze telefoon hebt gekregen, kan je op de woensdagochtend bellen met Peter Teesink. Je bent dan vrij om te vertellen of vragen wat je wil. Na je gesprek geef je telefoon door aan een van je collega's. Dit mobieltje gaat zo de hele organisatie rond.

Het is nog niet makkelijk om je als Gemeentesecretaris goed te laten informeren. Hoe weet je wat er gebeurt in de organisatie? Je kan je laten informeren door je (lijn)management, dat is de normale gang van zaken, maar het is volgens Peter belangrijk om daar ook iets anders tegenover te stellen.

Door mee te werken, langs te gaan of door bijvoorbeeld een mobiel rond te laten gaan kom je in contact met heel veel verschillende medewerkers. Dit is geweldig leuk om te doen, maar het zorgt er ook voor dat je je op een goede manier laat informeren.

# Hoeveel I(CT) projecten heb jij al zien mislukken?

Geschreven door Anke Muryango en Corline Bijkerk

Als je de termen 'ICT' en 'overheid' intypt in Google dan word je niet vrolijk: 'ICT bij overheid nog steeds een bende' en 'Overheid en ICT-budgetten: een structurele worsteling'. Veel aandacht gaat uit naar budgetoverschrijdingen en mismatch van capaciteit.

In een tijd waarin digitalisering niet meer weg te denken is en data & ICT steeds belangrijkere resources worden, hoort een professionele manier van budgetteren. Stellen we bij het realiseren van onze coalitiedoelen al voldoende de vraag of er budget is vrijgemaakt voor de benodigde applicaties en informatie?

## Twee disciplines: Financiën & Control en Informatiemanagement

In Rotterdam wordt er al een aantal jaren gewerkt aan professionalisering van budgetten van data en ICT. Die verbeterslag komt niet vanzelf. Wij G4 trainees Anke Muryango en Corline Bijkerk werken in deze periode om de gemiste kansen beter te benutten. Bijzonder aan deze opdracht is de combinatie van zowel een financiën & control-trainee als een informatiemanagement-trainee, met gedeeld opdrachtgeverschap vanuit Control en Informatiemanagement.

Vanuit beide disciplines vindt advisering plaats aan programmamanagers en directies over de te nemen (vervolg)stappen. Binnen de gemeente Rotterdam adviseren onder andere de strategisch informatie adviseur (SIA) de clusters en maken daarbij gebruik van informatieplanningen (BIP) en portfoliomanagement. Informatiemanagement is geholpen door het krijgen van een beter beeld van de financiële risico's en gevolgen. Binnen F&C bevat de planning en control (P&C) cyclus belangrijke sturingsinstrumenten waarmee wordt beoordeeld of en hoe de geplande activiteiten zijn uitgevoerd. Control is geholpen door informatiemanagement tijdig mee te nemen waardoor de kwaliteit van advisering kan worden verbeterd. Zo is theoretisch al een aantal jaren geleden uitgestippeld dat de P&C-cyclus gevoed zou kunnen worden door ontwikkelingen binnen IM, zodat een betere inschatting kan worden gemaakt van geld en middelen die met een bepaald project gemeoid zijn.

## Lessons learned

Gelukkig hebben een aantal collega's zelf al slimme manieren ontdekt, al is dat nog niet overal even gebruikelijk. We benutten de slimme ideeën die we tegenkomen. Daarnaast merken we dat door onze aanwezigheid, onze begeleiders van de verschillende groepen (lees: Business Control; BC en Strategisch Informatieadviseur; SIA) gedwongen worden elkaar vaker op te zoeken om actief een richting uit te stippelen. Door in gesprek te gaan worden de eerste stappen gezet.

We zijn inmiddels al aardig op weg met een toolkit waarmee Control en Informatiemanagement aan de slag kunnen om de onderlinge samenwerking te verbeteren.

Voorlopig hebben we de volgende lessen:

- Zorg ervoor dat je vanuit Informatiemanagement het gesprek aangaat met Control om meer inzicht te creëren in de benodigde I(CT) budgetten en noodzakelijke capaciteitsvraag van de afdeling waar je voor werkt;
- Ken de dynamiek binnen de financiële keten (waaronder de P&C-cyclus) en weet hoe je deze kunt beïnvloeden;
- Stap voor stap, probeer niet de hele wereld in een keer te veranderen;
- Zorg dat je verder kijkt dan je eigen cluster voor organisatie brede trends en ontwikkelingen (denk aan digitaliseringsagenda's);

Benieuwd naar hoe we door samenwerking, meer I(CT) projecten bij de overheid kunnen laten slagen? Stuur dan een mail naar [a.muryango@rotterdam.nl](mailto:a.muryango@rotterdam.nl) en [c.bijkerk@rotterdam.nl](mailto:c.bijkerk@rotterdam.nl).

*Anke en Corline hebben hetzelfde G4 traject gevolgd: Amsterdam, Utrecht, Den Haag en nu Rotterdam.*

*In hun laatste gemeente Rotterdam zoeken ze samen naar gemiste kansen en verbeteringen binnen de samenwerking tussen Control en Informatiemanagement.*



*Corline is G4 IM-trainee en werkt aan meer bewustzijn van capaciteit en budget voor digitalisering. Haar uitgangspunt is om abstract beleid te vertalen in concrete acties en inzet van data & ICT te verbinden aan de opgaves van de stad.*



*Anke is G4 F&C-Trainee en wil liever niet kiezen tussen een rol als Business Controller en het strategisch realiseren van (digitale) innovatie, vandaar de slimme keuze voor deze combinatie.*



## Publieke waarde balansslag



Geschreven door Mel van der Zwaag

Mel, waar verwonder jij je over bij de grote gemeenten? Al snel noem ik dan de grote mate van vrijheid waarin wij ons beroep mogen uitoefenen, fantastisch. Maar soms ben ik minder positief. Velen omschrijven het als bureaucratie. Ik gebruik vaker de term 'de dingen kapot definiëren en discussiëren.' Soms krijgen ambtenaren te veel tijd (en geld) om door te blijven praten. Elkaar bezig te houden. Een positieve verwondering is het niet. Hoewel ik er ook luchtig naar kan kijken. Want eigenlijk is ieder werkend mens op deze wereld bezig met zichzelf en elkaar bezighouden. Of je nu arts, bankier, wetenschapper of ambtenaar bent. Iedere beroepsgroep, houdt een klein stukje van de wereld gaande. Houdt de motor draaiende. Maar soms vind ik dat we binnen de G4 wedstrijden houden in elkaar bezighouden: 'Nee Mel, ook deze mensen moeten er nog even naar kijken... En ja Mel, wij willen graag dat je dit format voor deze projectfase aanhoudt en het is echt belangrijk dat je dit andere format invult voor de volgende fase.' Echt goed uitgelegd krijg ik dit niet bij mijn, niet bij de overheid werkende, familie en vrienden.

Hoe krijgen we sneller actie in de taxi? Ik denk dat meer vertrouwen in elkaars bekwaamheid, sneller besluiten kunnen nemen, een maximaal aantal te verzenden mails per dag (bel of loop langs) en een andere verdeling van mankracht kan helpen. Maar waar ik echt het meest enthousiast van word is een creatieve herverdeling van ambtenaren. Ieder landelijk, regionaal en lokaal overheidsorgaan zou een klein percentage moeten begeleiden richting een ander beroep met grote publieke waarde: het onderwijs, de zorg en alle andere beroepstakken waar ze Nederland een stukje mooier en eerlijker kunnen maken. Waarom ikzelf die overstap nog niet heb gemaakt? Vanwege de fijne arbeidsvoorwaarden die ik dan zou moeten inleveren. Herziening van arbeidsvoorwaarden is een must om een dergelijke uitstroom aantrekkelijker te maken. Laten wij, de G4, hier het voortouw in nemen. Dan volgen andere spelers vast vanzelf!