

Interview met:

Remco Barendregt & Jojanneke van 't Spijker – Adviseurs
Concern Control – Gemeente Amsterdam



Dit interview vond plaats in het najaar van 2018. Onderdelen hiervan zijn terug te vinden in het boek "Professionals aan het stuur".

De gemeentelijke organisatie van de Gemeente Amsterdam bestaat uit vier clusters, een bestuurs- en concernstaf en zeven stadsdelen. De afdeling Concern Control valt onder de bestuurs- en concernstaf.

De afdeling Concern Control bestaat uit zo'n 18 professionals (vaak nog aangevuld met tijdelijk externe adviseurs), waarvan een teammanager en een afdelingsondersteuner. De afdeling is de afgelopen jaren enorm veranderd.

Als adviseur Concern Control adviseer je de leden van het college van Burgemeester & Wethouders over financiële aspecten van beleidsbesluiten. Ook houd je je bezig met de uitvoering van beleid en planning & control-producten zoals de Voorjaarsnota en Jaarrekening. Dit doe je zowel mondeling aan tafel bij de wethouder als schriftelijk op voorstellen en nota's. Tevens ben je sparringpartner en adviseur voor (stedelijk) directeuren.

Motto van Remco:

"Soms gedragen we ons te veel als tamme cavia's, die zijn opgevoed in een oud paradigma."

Motto van Jojanneke:

"In een bestuurlijke organisatie heb je als controller rugdekking nodig."

Remco Barendregt is sinds 2017 werkzaam op de afdeling Concern Control. Jojanneke van 't Spijker werkt al ruim negen jaar bij de gemeente Amsterdam. Beiden zijn adviseur.

Jojanneke: "Wij hebben een ontzettend leuke baan. Je kunt op het gebied van financiën en control echt invloed hebben omdat je direct aan tafel zit, daar waar de beslissingen genomen worden".

Heldere kaders? En wie bepaalt ze?

Jojanneke: "Ik vind dat het management duidelijk moet zijn in wat ze willen. Ik heb wel behoefte aan harde kaders vanuit het management. Verder is het vaak een grijs gebied, waarbij van ons gevraagd wordt creatief mee te denken binnen de kaders. Dat maakt ons werk zo leuk."



Remco: "Ik zie dat anders: Als soort van tamme cavia's gaan we soms zitten wachten op de lijn waar we naartoe gaan. Wij zijn opgevoed in het oude paradigma. Ik wil zelf invloed hebben op waar we staan over 10 jaar. Dat we als afdeling Concern Control meer nadenken over onze gezamenlijke stip op de horizon. Ik ben meer van de proactieve houding, gebeurt er niks, doe dan iets."

Jojanneke: "Dat doe ik ook wel. Ik spreek me uit en bemoei me ermee."

Remco: "Maar dat doen we niet allemaal en mag nog meer"

Jojanneke: "Ik vind dat wij hier ook een verantwoordelijke rol in hebben, meedenken over de kaders."

Rol van de leidinggevende

"Sinds enige tijd hebben we een nieuwe direct leidinggevende. Zij is minder betrokken bij onze vakinhoud en kan die inhoud dan ook loslaten. Wij hebben een brengplicht om haar te informeren over datgene wat er speelt binnen ons account, Linda heeft daarentegen geen haalplicht. Zij laat deze inhoud los en vertrouwt ons erop dat we haar cc-en als dingen 'anders' lopen. Soms spreekt ze ons ook aan als we haar onvoldoende hebben meegenomen in het proces. Zij houdt zich bezig met het managen van de afdeling en heeft bijvoorbeeld namens ons team contact met P&O."

Jojanneke: "Een mooi voorbeeld is van een paar jaar terug. We hadden als afdeling een manager die heel ver van de inhoud af stond. Zij kwam dan soms ook de afdeling op en vroeg ons hoe het met de begroting stond, terwijl wij op dat moment allemaal druk bezig waren met de Voorjaarsnota....

Wat we wel wisten bij deze manager was dat deze altijd achter ons stond. Als er aan deze persoon gevraagd werd waarom een bepaalde collega iets wel/niet gedaan had

was de standaardrepliek dat de manager alle vertrouwen had in de expertise van deze collega dus zeker weet dat de juiste afwegingen meegenomen zijn in het proces. De manager stond voor 100% achter ons.

In een harde organisatie heb je rugdekking nodig en onze positie in de organisatie is af en toe best ingewikkeld. Je moet soms nee zeggen. De kunst is dat op een juist moment (vroeg) te doen en op een juiste manier. Maar als het uiteindelijk toch tot frustratie leidt, blijkt soms dat het persoonlijk wordt. Dan heb je rugdekking nodig."

Advies 1 van Jojanneke:

"Zorg voor heldere communicatie vanuit het management. Geef aan welke kaders hard zijn en welke meer pragmatisch en flexibel ingezet kunnen worden."

Zijn we wel een team?

Remco: "Zijn wij als afdeling Concern Control wel een team? Die vraag stellen we ons geregeld. Ik maak als adviseur Concern Control namelijk ook deel uit van het adviseursteam van de wethouder met daarin collega's die zich allemaal bezighouden met dezelfde thema's, maar vanuit een ander perspectief. Hierin werk ik samen met bestuursadviseurs, politiek assistent en woordvoerder. Dat voelt ook als team, omdat ik daarin veel nauwer samenwerk. Bij Concern Control werken we met name samen als sparringpartners."



Advies 1 van Remco:

“Zorg ervoor dat je zelf de verantwoordelijkheid neemt en de verantwoordelijkheid pakt om de verandering te realiseren. Dat je niet afgestompt wordt door de bureaucratie.”

Remco: “Ik neem zelf initiatief om collega’s op te trommelen die zich willen bezighouden met een bepaald vraagstuk. Ik vraag hen erbij. Zo heb ik nu voor de opvolging van de accountants-aanbevelingen een tweetal collega’s erbij gevraagd om een nieuw proces vorm te geven.”

Jojanneke: “Het werkt heel goed als je collega’s op persoonlijke titel vraagt om aan te schuiven bij een project. Ik merk dat bijna niemand dan nee zegt, dit werkt heel goed.”

Jojanneke: “Bij ons werkt het zo zoals bij veel teams waarschijnlijk: Als er een werkgroep gevormd moet worden, bijvoorbeeld in het kader van het organiseren van teamdagen, dan is het eerst een tijd stil. Vervolgens staan er een aantal mensen op. Dat zijn vaak dezelfde, omdat ze het idee hebben dat anders niemand het gaat oppakken en het blijft liggen. Soms zijn het collega’s die hun vinger opsteken omdat het al veel te lang geleden is dat zij initiatief hebben genomen, dus ze voelen zich verplicht. En er zijn collega’s die vrijwel nooit extra taken naar zich toetrekken.”

Werken vanuit kaders.

“Als team Concern Control gaan wij voor Uniformiteit. Het is belangrijk voor onze wethouders dat wij op eenzelfde wijze adviseren. Als hoeders van de regels is het natuurlijk krom als in dezelfde gevallen door verschillende adviseurs ook verschillend wordt beoordeeld. Verschillende beoordelingen en adviezen zorgt voor willekeur in de toepassing van kaders en dat moeten we voorkomen. Daarom is het belangrijk dat we als afdeling uniformiteit nastreven en hier actief aan werken.”

“Wij kennen weinig kaders voor wat betreft de manier van werken. Dat zorgt ervoor dat we als professionals een grote mate van autonomie hebben en dat iedereen zijn eigen werk kan inrichten naar wat voor hem of haar het beste werkt. Je doet dus eigenlijk veel op eigen intuïtie. Het voordeel is dat je hiermee snel en zelfstandig kunt handelen, het nadeel is dat je daarin dus ook soms de verkeerde keuzes maakt en te laat escaleert. Bij inhoudelijke dilemma’s of twijfels zoeken we elkaar binnen de afdeling dan ook vaak op om even van gedachten te wisselen.”

Advies 2 van Jojanneke:

“Veel vertrouwen is beter dan controle: vertrouw op de kennis en kunde van je medewerkers.”

Verantwoordelijkheid nemen

“Wij werken als adviseurs concern control heel zelfstandig. Wij werken allemaal vanuit ons eigen eiland en runnen daar onze eigen winkel. Wij zijn ook verantwoordelijk voor grote bedragen. In totaal gaat er per jaar meer dan € 5,5 miljard door de gemeente heen. Nieuwe investeringen gaan al heel snel over tientallen miljoenen.”



Advies 2 van Remco:

“Ga niet zitten wachten op de lijn, maar neem zelf regie. Ga zelf nadenken over de stip op de horizon: Waar staan we over tien jaar?”

Wij hebben veel verantwoordelijkheid. We zijn de laatste schakel in de control kolom. Dat betekent dat de laatste fouten in besluitvorming en toelichtingen er door ons uitgehaald dienen te worden. Als wij een fout maken, loopt een groot project enorme vertragingen op, of kost het gigantisch veel geld.”

Samen leren

“Wat ons helpt om meer samen te leren is het bespreken van casuïstiek. Dit doen wij in subteams van verschillende groottes, het ene team bestaat uit vier professionals, het andere uit 10. Dit is afhankelijk van het account. We bespreken dan zowel de ‘bad’ als ‘good’ practices. Veel op de inhoud. Naast deze casuïstiekbespreking in subteams bespreken we ook geregeld met het team de dossiers waar je zelf niet uitkomt. Dit werkt heel prettig en helpt ook om op verschillende manieren naar je eigen werk te kijken.”

“Fouten maken mag geldt niet voor ons, althans zo voelt het niet. Wij zitten in het laatste stadium van de keten. De businesscontrollers zitten ervoor, zij zouden nog een fout kunnen maken want die kunnen wij er wel uit halen. Wij kunnen dat niet. Als wij een fout maken ligt het meteen in alle stukken vast.”

Advies 3 van Remco:

“Heb voor jezelf scherp wat jou energie geeft en wat niet. Sta regelmatig stil bij hoe je erbij zit en werk hier actief aan.”

Samenwerking met ondersteuning en stafdiensten

“Op onze afdeling hebben we een afdelingsondersteuner en we hebben een vaste P&O'er, die geen onderdeel uitmaakt van ons team. De afdelingsondersteuner maakt wel onderdeel uit van ons team, maar heeft wel een hele andere rol. Wij zijn heel tevreden over de samenwerking met bijvoorbeeld de IT-afdeling, maar we hebben geen invloed, naast de tevredenheidsonderzoeken, over bijv. inzet van systemen.”

Remco: “Als wij als ‘zelfsturend team’ in de toekomst meer managementtaken erbij zouden krijgen, zoals werving & selectie of inkoop, dan moeten we er gewoon mensen bij hebben. Minimaal één mannetje. Maar binnen de gemeente wordt dit gezien als inefficiënt, daarom wordt het gemeentebreed ingeregeld. Er is al een tijdje sprake van centralisatie.”

Jojanneke: “Ik vind het over het algemeen goed geregeld op facilitair gebied. We kunnen onze eigen vergaderzalen boeken, bezoekers aanmelden etc. Juist omdat dit binnen onze grote organisatie zo goed geregeld is, kan ik mijn werk ook goed doen. Wat meer werkplekken en vergaderzaaltjes zou fijn zijn.”

Beschikbare Middelen

“Als afdeling hebben we echt wel redelijk middelen om ons te ontwikkelen. Er is ruimte voor meerdere ontwikkel-/heidagen per jaar en ook voor ontspannende activiteiten die bijdragen aan de sociale cohesie en samenwerking. Om ons echt

Advies 3 van Jojanneke:

“Organiseer rugdekking. Zorg dat je je professionals onvoorwaardelijke steun geeft en voor 100% achter ze staat.”

te ontwikkelen als zelforganiserend team, hebben we echter ook visie nodig. Op dit moment is het geen doel om hiernaar toe te werken. Als we dit echter als doel stellen, dan gaan er veel luikjes met middelen open. Met een besluit dienen immers ook de nodige middelen beschikbaar gesteld te worden.”



In 'Professionals aan het stuur' beschrijven Chris Peek en Véronique Willems 10 pijlers die het fundament vormen onder zelfsturing. Per pijler worden veel voorbeelden en suggesties gegeven hoe je die kunt versterken. In het boek komen professionals van verschillende organisaties en sectoren aan het woord om hun inzichten en ervaringen met betrekking tot zelfsturing te delen. Hierdoor is het een praktisch boek geworden, waarmee leidinggevenden, HR adviseurs en professionals aan de slag kunnen om in hun organisatie samen te gaan bouwen aan meer zelfsturing.