



Stelselsturing

Een aantal grote opgaven in het openbaar bestuur kunnen alleen met meerdere organisaties tegelijk worden aangepakt. Denk aan het versterken van de economie in de regio's, armoedebestrijding, het stimuleren van informatieveiligheid of aan de opvang van immigranten. In stelsels werken verschillende overheidsorganisaties, marktpartijen en organisaties uit het middenveld (al dan niet bewust) gezamenlijk aan resultaten. Iedere organisatie heeft daarbij zijn eigen positie, taken, bevoegdheden en belangen.

Wat is een stelsel?

Met een 'stelsel' bedoelen we, geredeneerd vanuit een concreet doel, het geheel aan:

- betrokkenen: welke partijen dragen bij of zouden dat moeten doen?
- wet- en regelgeving: waar moeten partijen aan voldoen?
- kaders/afspraken: wat is afgesproken?
- incentives: welke financiële stromen en andere prikkels zijn er?
- leermechanismen: welke partijen spreken op welke momenten waarover?
- informatiestromen: hoe is de informatievoorziening geregeld?

Stelsels kennen we op nationaal niveau, zoals het stelsel van de Participatiewet, maar evengoed zijn er stelsels op lokaal of regionaal niveau, zoals de arbeidsmarktregio's.

Wat vindt Berenschot: onze visie

Verbetering vereist afbakening. Bij het verbeteren van een stelsel betreft het soms het wijzigen van het gehele stelsel, zoals bij de decentralisaties op het sociaal domein. In andere gevallen gaat het om het verbeteren van een deel van het stelsel, zoals bij het stimuleren van regionale samenwerking rond de Omgevingswet. Of enkel om verbetering van de werking van een instrument.

Verbetering vereist inhoudelijke diagnose: wat moet er veranderen? Bij zo'n diagnose komen diverse aandachtspunten aan bod, zoals de vraag of er gemeenschappelijke doelen zijn en hoe de informatiestromen en coördinatiemechanismen zijn ingericht. Minstens zo belangrijk is de vraag of regels, incentives en regelingen aansluiten bij de knelpunten die mensen en organisaties ervaren. Het is zaak om die knelpunten heel precies te identificeren. Dit vereist meestal expertmatige analyse.

Verbetering vereist een gedeeld perspectief: hoe gaan we veranderen? Mensen en organisaties binnen een stelsel zijn het regelmatig niet met elkaar eens. Ze handelen dan vaak ook niet op basis van hetzelfde perspectief en dezelfde informatie. De rijksoverheid en de gemeentelijke overheid dragen echter vaak wel de verantwoordelijkheid voor een geheel stelsel (de zogenaamde systeemverantwoordelijkheid). Omdat in stelsels meerdere partijen vanuit eigen verantwoordelijkheden werken aan resultaten, is het verbeteren van de werking van deze stelsels altijd een vraagstuk van samenwerking. De Raad voor het Openbaar Bestuur spreekt hier van 'gedeelde verantwoordelijkheid' en 'systeembesturing'.

Voor betekenisvolle verandering in het stelsel is het dus zaak om partijen te betrekken. Om met elkaar de benodigde kennis op te bouwen en om lerend tot een gezamenlijk perspectief te komen over wat relevante vraagstukken, verstandige oplossingen en invoeringspaden zijn. Doorgaans is dit proces van betekenisgeving niet goed genoeg geregeld in een stelsel. Bijvoorbeeld doordat passende overlegstructuren ontbreken of de informatievoorziening niet goed genoeg is ingericht.



Wat kan Berenschot voor u betekenen?

De vraag *wat* er moet veranderen behandelt Berenschot altijd in samenhang met de vraag *hoe* die verandering tot stand moet komen. Als breed bureau beschikken we hierbij over alle benodigde beleidsinhoudelijke, financiële en juridische kennis voor een integrale blik op hoe stelsels werken. Hierna zetten we uiteen hoe wij u van dienst kunnen zijn.

1. **Advies over de integrale inrichting van stelsels.** We ontwikkelen met opdrachtgevers een visie op en een strategie voor de inrichting van het stelsel. We putten daarbij uit onze ervaring met de effecten van privatisering, marktwerking en toezicht.
2. **Participeren in stelselveranderingen.** We leveren (ondersteuning bij) programmamanagement en specifieke sectorexpertise. We organiseren bijvoorbeeld arena's op stelselniveau waarbinnen de betrokken organisaties en medewerkers het eens worden over wat relevante problemen en verstandige oplossingen zijn. We organiseren gestructureerde informatiestromen, gericht op de voorliggende vraagstukken.
3. **Advies over het invullen van de stelselverantwoordelijkheid.** In geval van systeemverantwoordelijkheid kunnen partijen hun verantwoordelijkheid op heel verschillende manieren invullen. We hebben uitgebreid geschreven en geadviseerd over hoe 'verstandig te handelen' bij verschillende typen vraagstukken in stelsels.
4. **Evaluatie van stelsels.** We beoordelen stelsels op hun werking. Daarbij kijken we ook naar verbeterpunten in het (financieel en juridisch) instrumentarium.

Opdrachten en publicaties

Berenschot voerde recentelijk onder andere de volgende opdrachten uit:

- Verzorgen van programmamanagement en leveren van expertise bij het inrichten van het stelsel voor informatieveiligheid voor de Taskforce BID (Bestuur en Informatieveiligheid Dienstverlening). Meer specifiek betrof dit het werken aan de bestuurlijke dialoog, het ontwikkelen van normatiek en het verbeteren van samenwerking in ketens.
- Kwartiermaken voor en begeleiden van de VNG-visitatiecommissie op het gebied van informatieveiligheid.
- Uitvoeren van ervaringsonderzoek onder werkgevers voor het ministerie van SZW en het analyseren hoe het ministerie de sturing op het stelsel van de Participatiewet kan verbeteren.
- Dialoog over sturing binnen arbeidsmarktregio's door middel van een tour langs alle arbeidsmarktregio's en gesprekken met het collectief van wethouders over hoe hun verantwoordelijkheid binnen het stelsel in te vullen.

"In een open systeem zijn alle actoren van elkaar afhankelijk om tot goede resultaten te komen. Geen van hen is in staat daar zelf voor te zorgen. Allen zijn, voor een deel, systeemverantwoordelijk."

Raad voor het Openbaar Bestuur in het advies 'De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor systemen'.

- Advies programmaraad rond het ontwikkelen van een veranderstrategie bij de invoering van de Omgevingswet.
- Begeleiden van de dialoog over de positie van de burgemeester in het bestuurlijke stelsel.

Recente publicaties:

- *Inspiratiebundel informatieveiligheid (Wesseling en Warners red., 2015)*. In deze bundel staat beschreven hoe informatieveiligheid in het openbaar bestuur te bevorderen is.
- *De toekomst van het stelsel van sociale zekerheid (Schenderling, 2016)*. De auteur beschrijft op welke punten het stelsel van sociale zekerheid kan worden verbeterd.
- *Werken aan netwerken (Stolk, Haan en Wesseling, 2015, VNG)*. Voor de VNG schreven Berenschot-adviseurs een essay over hoe beter om te gaan met regiovorming in het sociaal domein (rond de opgave van de Participatiewet).

Meer weten?

Berenschot werkt samen met uw mensen aan concrete oplossingen. Wij geloven dat kennisontwikkeling en hoogwaardige advisering hand in hand gaan. Daarom publiceren we regelmatig en vertellen we graag over onze ervaringen.

Staat u voor vraagstukken omtrent stelselsturing en wilt u weten wat Berenschot voor u kan betekenen? Neem dan contact op met Henk Wesseling of Roeland Stolk via 030-291 6850 of l.vandijk-verheijden@berenschot.nl



Henk Wesseling



Roeland Stolk