

De Werkmaatschappij

Broedkamer en bedrijfsverzamelgebouw

Het klinkt prachtig – en iedere ondernemer zou er een moord voor doen: een organisatie die hem tegen een redelijke prijs al het denkbare ‘gedoe’ uit handen neemt, zodat hij zich volledig kan concentreren op waar hij goed in is. Tegelijkertijd weet iedere ondernemer dat dit niet realistisch is. Een zekere mate van administratieve rompslomp en lastige keuzes tussen twee kwaden is er altijd. Dat is inherent aan zelfstandig opereren en de souplesse waarmee een ondernemer daarmee omgaat scheidt mede de schapen van de bokken. ‘Al het gedoe uit handen nemen’ kan dan ook niet de centrale belofte van De Werkmaatschappij zijn. Alle zorgen wegnemen ook niet, want die horen bij ondernemen als beleidsnotities bij de overheid. Maar wat doet De Werkmaatschappij dan wel?

1. Missie

De Werkmaatschappij faciliteert interdepartementale organisaties en initiatieven binnen de Rijksoverheid op het terrein van hun bedrijfsvoering en begeleidt deze naar een optimale dienstverlening en een zo groot mogelijke zelfstandigheid. Inzet, inzicht en ondervinding vormen daarbij de belangrijkste toegevoegde waarde. De mensen van De Werkmaatschappij hebben de meest voorkomende systemen, structuren en processen geëvalueerd en weten de best toepasbare daarvan optimaal in te zetten. Ze kennen de haken, ogen en valkuilen op de weg naar zelfstandigheid, hoe daarop te reageren en wie of wat daarbij kan helpen.

De Werkmaatschappij stimuleert ondernemerschap en creëert een omgeving waarbinnen kansrijke initiatieven tot wasdom kunnen komen. De Werkmaatschappij biedt focus, schaalgrootte en gebundelde inkoopkracht en opereert daarmee sneller, goedkoper en efficiënter dan de organisaties waaruit de aangesloten bedrijfseenheden afkomstig zijn dat kunnen. Dankzij de ondersteuning van De Werkmaatschappij kunnen zij een hogere kwaliteit van producten en diensten realiseren tegen een vergelijkbare of lagere prijs.

2. Doelstelling

De Werkmaatschappij helpt aangesloten organisaties een zakelijke aanpak te realiseren in het aanbod van producten en diensten, maar ook wat organisatie, presentatie en uitstraling betreft. De Werkmaatschappij stuurt op het managen van de onderlinge afspraken en het waarmaken van overeengekomen resultaten.

Het succes van De Werkmaatschappij kan worden afgemeten aan het functioneren van de aangesloten bedrijfseenheden. Deze moeten zich blijven ontwikkelen en steeds weer vooruitgang boeken wat betreft omzetgroei, kostenreductie, klanttevredenheid, medewerkertevredenheid en zelfstandigheid. Om de progressie zichtbaar te maken, zijn indicatoren en meetinstrumenten ontwikkeld en worden per bedrijfseenheid jaarlijks nieuwe

streefcijfers en -percentages overeengekomen. Om de aangesloten organisaties te helpen de overeengekomen doelstellingen te realiseren, biedt De Werkmaatschappij een gericht opleidings- en begeleidingstraject.

Optimaal gefaciliteerd en begeleid door De Werkmaatschappij, kunnen kleine tot middelgrote organisaties zo vrijuit opereren binnen wat het model zou kunnen zijn van de nieuwe overheid: een verzameling van zo compact en efficiënt mogelijke bedrijfseenheden die excelleren in hun specifieke veld van expertise, werken tegen scherpe tarieven en krachten bundelen waar dat nuttig en gewenst is. Zo draagt De Werkmaatschappij actief bij aan een betere, kleinere en goedkopere overheid.

3. Toetreding en uitstroom

De Werkmaatschappij valt organisatorisch onder het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK), maar opereert als een autonome unit die zelfstandig afspraken maakt met klanten, leveranciers en bestuurders¹. De Werkmaatschappij ondersteunt en begeleidt twee typen organisaties:

- Bedrijfseenheden die op baten/lastenbasis opereren en naar eigen inzicht van de facilitaire dienstverlening en managementondersteuning van De Werkmaatschappij gebruik maken.
- Samenwerkingsprojecten die (nog) niet volledig zelfstandig kunnen of willen functioneren en door De Werkmaatschappij worden ondersteund in hun ontwikkeling.

De Werkmaatschappij heeft een zo beperkt mogelijke staf van specialisten op het gebied van organisatie en inkoop in huis. Uitgangspunt is altijd dat de personele bezetting in verhouding moet staan tot de gevraagde dienstverlening en het aantal samenwerkingsprojecten en bedrijfseenheden dat optimaal ondersteund kan worden. Door vergaande samenwerking op een aantal terreinen wordt de druk op De Werkmaatschappij om als thuisbasis te dienen voor bedrijfseenheden groot en bestaat het risico van een te snelle groei. Dit risico kan enigszins worden ingeperkt door een duidelijke selectie aan de poort.

Om bij De Werkmaatschappij aan te kunnen sluiten, moeten organisaties tenminste aan vier centrale criteria voldoen:

- het betreft een interdepartementale samenwerking tussen twee of meer departementen, die bijvoorkeur Rijksbreed opereert;
- het opdrachtgevend bestuur moet via een intentieverklaring expliciet aangeven het onderbrengen bij De Werkmaatschappij te ondersteunen;
- de potentiële bedrijfseenheid moet voldoen aan de minimale toetredingseisen van De Werkmaatschappij als het gaat om de organisatie en bedrijfsvoering;

¹ Vanzelfsprekend gebeurt dit binnen de kaders die door BZK worden gesteld.

- de potentiële bedrijfseenheid moet een reële kans maken – en bereid zijn zich volledig in te zetten - om aan de voorwaarden voor het behalen van de baten-lasten status te voldoen.

Bedrijfseenheden

Toetreding vindt eens per jaar plaats, per 1 januari. Bij toetreding als bedrijfseenheid worden met opdrachtgevend bestuur en eigenaar meerjarige afspraken gemaakt over structurele inbedding, management, verantwoordelijkheden en risico's. Jaarlijks wordt geëvalueerd in hoeverre bedrijfseenheden zich blijven ontwikkelen en rendabel zijn. Indien dat niet of onvoldoende het geval blijkt, is opheffing nadrukkelijk aan de orde. Zijn de resultaten en de (personele) groei van de bedrijfseenheid echter zodanig dat men in staat is de bedrijfsvoering zelf efficiënt te organiseren, kan overwogen worden De Werkmaatschappij te verlaten en als zelfstandige partij verder te gaan. Dat kan zijn binnen de overheid of misschien wel als concurrerende marktpartij. De pSG's spelen hierbij een cruciale rol.

Medewerkers van een bedrijfseenheid vallen vanaf toetreding organisatorisch onder BZK. De directeur van De Werkmaatschappij is daarmee de eerst leidinggevende van het management van de bedrijfseenheid. De Werkmaatschappij houdt lijnverantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering van de bedrijfseenheden en resultaatverantwoordelijkheid voor de PIOFACH dienstverlening.

Samenwerkingsprojecten

Aan interdepartementale organisaties en initiatieven die de potentie hebben uit te groeien tot bedrijfseenheid levert De Werkmaatschappij service en ondersteuning op maat. Het aangaan van een dergelijke samenwerking kan gedurende het hele jaar plaatsvinden. Van formele overplaatsing van personeel en het werken in een baten-lastenstelsel is dan namelijk nog geen sprake. Als de wens bestaat om door te groeien tot een bedrijfseenheid worden producten en diensten omschreven en een integrale kostprijs berekend. De spelregels op dat gebied zijn vastgelegd, waarbij als uitgangspunt geldt dat de organisatie zichzelf moet kunnen en willen kwalificeren en dat De Werkmaatschappij waar nodig gerichte hulp biedt om tenminste aan de minimale toetredingseisen te voldoen.

4. Aanpak

Organisaties die zich aansluiten bij De Werkmaatschappij komen in een nieuwe omgeving terecht, staan voor andere uitdagingen en worden anders dan voorheen de maat genomen. Zo worden bij aansluiting bijvoorbeeld de kosten, maar ook de prijsstelling van producten en diensten zichtbaar die daarvoor in het grotere geheel van een departement opgingen. Dat opent direct de discussie over het realiteits- en marktconforme gehalte van de gehanteerde prijzen. Het moment van toetreden, waarbij de bedrijfseenheid aan een aantal minimumeisen aangaande de bedrijfsvoering moet voldoen, geldt dan ook als een nieuwe start. Daarbij ligt de lat hoog: uitgangspunt is om al in het eerste jaar progressie te boeken en de organisatie ieder daarop volgend jaar zichtbaar te verbeteren.

De aanpak om tot organisatieverbetering te komen rust op een aantal pijlers:

- Dienstverlening en systemen;
- Processen en systemen;
- Begeleiding en belangenbehartiging;
- Kennisuitwisseling;
- Samenwerking en vertrouwen.

Dienstverlening en systemen

Kern van de aanpak is dat de aangesloten organisaties zich optimaal kunnen concentreren op het primaire proces omdat hen de operationele zorg voor de PIOFACH (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) ondersteuning uit handen wordt genomen. Door het creëren van massa kan deze ondersteuning goedkoper worden ingekocht en door generieke functies samen te brengen worden schaalvoordelen gerealiseerd. Centrale begrippen daarbij zijn: hoogwaardige kwaliteit, aantrekkelijke prijzen en de mogelijkheden tot keuzes binnen het totaal van de PIOFACH dienstverlening.

Processen en systemen

Op grond van inzichten verzameld uit 'best practices' helpt De Werkmaatschappij aangesloten organisaties bij het implementeren en optimaal benutten van bedrijfsprocessen en -systemen. Daarbij wordt zoveel mogelijk ingezet op standaardisatie, ketenintegratie en efficiencywinst. Diensten die De Werkmaatschappij niet direct levert, worden ingekocht. Momenteel gebeurt dat nog bij de Gemeenschappelijke Dienst van BZK, maar het is denkbaar dat aangesloten organisaties in de toekomst meerdere leveranciers tot hun beschikking zullen hebben.

Begeleiding en belangenbehartiging

Naast de centrale inkoop van diensten biedt De Werkmaatschappij ondersteuning op het gebied van strategie, management, onderzoek en ontwikkeling. Kandidaat-bedrijfseenheden worden intensief begeleid, met als einddoel een dusdanige zelfstandigheid te bereiken dat de organisatie de succesvolle overstap naar een baten-lastenstelsel kan maken. De Werkmaatschappij behartigt binnen de context van de overheidsmarkt de belangen van de aangesloten organisaties, zowel collectief als individueel.

Kennisuitwisseling

Door het organiseren en stimuleren van kennisuitwisseling, zowel op het terrein van PIOFACH als op het terrein van innovatie en procesaanpak, worden extra synergievoordelen gerealiseerd. De Werkmaatschappij stimuleert innovatie bij de aangesloten bedrijfseenheden en bevordert het uitwisselen en onderling leren van ervaringen.

Samenwerking en vertrouwen

Steeds weer dienen zich nieuwe vraagstukken aan waarop je als ondernemende overheidsorganisatie geen of onvoldoende antwoord hebt. Vaak is het te duur om dit antwoord te zoeken of via trial and error het wiel uit te vinden. De Werkmaatschappij zet

nadrukkelijk in op samenwerking met de overige spelers in haar krachtenveld, met het oogmerk elkaars sterke punten verder te versterken en kennis te delen. Ook bij de ondersteuning van management en medewerkers ligt een belangrijke focus op het vergroten van de samenwerkingsbereidheid, het vinden van gezamenlijke belangen, het waarmaken van afgesproken resultaten en – uiteindelijk – het realiseren van 'operational excellence'.

Vertrouwen is het sleutelwoord in de aanpak van De Werkmaatschappij. Bedrijfseenheden moeten erop kunnen vertrouwen optimaal in hun bedrijfsvoering ondersteund te worden, maar ook in hun eigen dienstverlening klanten kunnen overtuigen dat afspraken worden nagekomen. Maar ook opdrachtgevers en initiatiefnemers van samenwerkingsprojecten moeten er volledig op kunnen vertrouwen dat de organisaties die zij daar onderbrengen bij De Werkmaatschappij in goede handen zijn.

6. Resultaten

In het jaar dat De Werkmaatschappij inmiddels operationeel is, zijn de nodige resultaten geboekt. Momenteel zijn twaalf bedrijfseenheden bij De Werkmaatschappij aangesloten. Verder groei lijkt gewaarborgd, want voor het jaar 2009 staan al vijf nieuwe toetreders op de rol: drie bedrijfseenheden en twee samenwerkingsprojecten. Per 1 januari 2008 is een gezamenlijke nieuwe huisvesting worden betreden, waardoor het onderling contact en de samenwerking tussen bedrijfseenheden makkelijker wordt. Daarnaast is nog een aantal aansprekende resultaten geboekt:

1. Het toekennen van de baten-lasten status aan De Werkmaatschappij per 1 januari 2008.
2. Structurele omzetgroei bij de aangesloten organisaties.
3. Kennisuitwisseling en interne samenwerking nemen steeds verder toe.
4. Zichtbaarheid, naambekendheid en reputatie binnen de departementen groeien gestaag. Illustratief hierbij is dat het aantal uitnodigingen voor presentaties en referaten groeit: men wil het verhaal van De Werkmaatschappij graag horen.
5. Veel initiatieven vinden de weg naar De Werkmaatschappij. Dat vertaalt zich in belangstelling voor toetreding, maar ook in warme contacten en mogelijke samenwerking met andere Rijksorganisaties.

Conclusie kan niet anders zijn dan dat De Werkmaatschappij goed op weg is. Nog niet alle aanloopproblemen zijn overwonnen en er is – ook bij de aangesloten organisaties – nog de nodige efficiencywinst te boeken. Belangrijke uitdaging voor de komende jaren is de groei gecontroleerd te continueren en de dienstverlening aan de bedrijfseenheden verder steeds te verbeteren. Steun van de betrokken hoofdrolspelers binnen de rijksoverheid is daarbij onontbeerlijk. Net zo goed als de bereidheid van Departementen om 'los te laten' en te accepteren dat er voor 'zakelijke' dienstverlening in de context van De Werkmaatschappij andere spelregels gelden dan bij de departementen gebruikelijk.