DEEL 2

PROCEDURES

september 1992

2.1 Onderhoud Administratieve Organisatie

2.1.1 Uitgangspunten

De Administratieve Organisatie is belangrijk voor het functioneren van een organisatie. Het heeft vooral te maken met verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en functiescheiding. Daarnaast is de Administratieve Organisatie onmisbaar voor een effectief, efficiënt en soepel functioneren van de organisatie. Met procedures wordt het samenspel van de verschillende onderdelen geregeld en worden richtlijnen en kaders gegeven voor het dagelijks werk van de medewerkers. Kortom, het is de smeerolie in de machine.
Het is daarom zaak om bij elke procedure aan te geven wie waarvoor verantwoordelijk is, wie eventueel om welk advies moet worden gevraagd en wie wat moet doen.

Daarbij moet er niet naar gestreefd worden om alles tot in het kleinste detail vast te leggen. Veeleer is het zaak, slechts datgene te regelen wat ook echt geregeld moet worden. Bijvoorbeeld omdat wettelijke of andere voorschriften dat vereisen. Of omdat het gaat om heel gevoelige zaken, met een hoog afbreukrisico. Of vanwege een goede aansluiting op elders van kracht zijnde procedures en regels. In het algemeen geldt, dat hoe groter het belang/risico/gevoeligheid, hoe strakker een en ander moet worden geregeld en -heel belangrijk- naleving afgedwongen.

Iets dergelijks geldt ten aanzien van de werkingssfeer van de procedures. Er moet niet uitgegaan worden van universele regels voor de gehele organisatie, waarop geen afwijkingen zijn toegestaan. Dat zou op gespannen voet staan met de gewenste flexibiliteit van de organisatie en de verschillen tussen de directies en afdelingen. Maar tegelijkertijd moet er voor worden gewaakt dat niet onnodig veel afwijkingen en uitzonderingen ontstaan.

Binnen de gestelde grenzen is dus ruimte voor op de situatie toegesneden, meer gedetailleerde richtlijnen. Deze behoeven niet altijd te worden opgenomen in het Handboek Administratieve Organisatie. Hetgeen natuurlijk niet betekent dat ze van minder belang zijn voor het functioneren in de directies en afdelingen. Zij kunnen vastgelegd worden in gebruiksaanwijzingen als het dienstbrede zaken betreft, zoals de omgang met
en het raadplegen van het . Of ze kunnen neergelegd worden in werkinstructies als ze voor bepaalde afdelingen of teams gelden. Bijvoorbeeld de routing en behandeling van documenten binnen een afdeling of team. Het is een taak van het (middel-) management om ervoor te zorgen dat deze gebruiksaanwijzingen en instructies er komen en worden ingebed in het geheel van de Administratieve Organisatie.

Een andere categorie regels betreft niet zozeer wat gedaan moet worden, maar hoe dat moet. Dat behoort eigenlijk niet tot het terrein van de Administratieve Organisatie, maar van de vakuitoefening. En daarmee van de professionalisering van de medewerkers, een belangrijk aandachtsgebied van de afdelingshoofden. Dergelijke zaken dienen daarom aandacht te krijgen in de (basis-) opleiding van de dienstmedewerkers.

Door deze zaken uit het Handboek Administratieve Organisatie te laten, kan dat worden versimpeld en teruggebracht tot de kern. Dat is nu nog niet overal consequent toegepast, maar dat zal bij toekomstige wijzigingen zeker gebeuren, bijvoorbeeld bij het tot stand komen van de afdelingen Documentaire Informatie-Voorziening.

Het gebruik van formulieren is een noodzakelijk en nuttig onderdeel van de Administratieve Organisatie. Het heeft echter de neiging om alsmaar uit te dijen, waardoor het gevaar van wildgroei dreigt. Het is zaak te komen tot een zo klein mogelijk aantal, liefst meervoudig te gebruiken formulieren, uitgevoerd in de huisstijl van de dienst. Daar waar zinvol en mogelijk moeten (voorgedrukte) formulieren vervangen worden door electronische versies.
Aan het begrip formulier moet overigens een ruime betekenis toegekend worden. Het betreft eigenlijk alles wat op een overeengekomen wijze wordt vastgelegd; op papier, electronisch of anderszins. Om verwarring te voorkomen wordt het begrip AO-formulier ingevoerd met de volgende definitie:

> Een AO-formulier is een aan een AO-procedure gekoppeld, electronisch of papieren invuldocument voorzien van een "voorgedrukte" tekst, dat (zoveel mogelijk) aan de huisstijl van de dienst voldoet.

2.1.2 Verantwoordelijkheden

Het eerste deel van het Handboek Administratieve Organisatie beschrijft de filosofie, doelstellingen en taken van de dienst. De verantwoordelijkheid voor het up-to-date houden daarvan is door het Managementteam toebedeeld aan de directeur Management Advies en Centrale Faciliteiten, D6. Het feitelijke onderhoud is door hem opgedragen aan de Adviseur Organisatie en de Adviseur Administratieve Organisatie.

In de aanhef werd al gesteld dat het belangrijk is om per procedure de verantwoordelijkheden vast te leggen. Dat geldt uiteraard ook voor de procedure als zodanig en daarmee voor het onderhoud daarvan. De voor dat onderhoud verantwoordelijke wordt aangeduid met de term "houder van de procedure". Het is zijn taak om voortdurend te toetsen of de procedure nog aan de gestelde eisen voldoet en zonodig stappen te ondernemen om de procedure te herzien. Ook andere betrokkenen kunnen het initiatief nemen tot toetsing en aanpassing, maar altijd via de houder van de procedure.

AO-formulieren kunnen niet op zichzelf bestaan. Deze zijn altijd verbonden aan een procedure; op deze regel zijn geen uitzonderingen. Daarmee is het onderhoud van een AO-formulier de verantwoordelijkheid van de houder van de betreffende procedure.

De Adviseur Administratieve Organisatie is verantwoordelijk voor de toetsing van de procedures aan het AO-beleid, de coördinatie van de uitvoering van dat beleid en de eindredactie van het Handboek AO. Elke verandering in de Administratieve Organisatie, de procedures en de bijbehorende formulieren, wordt voor advies voorgelegd aan deze Adviseur. Hij kan ook ongevraagd adviseren ten aanzien van alle zaken die aan de Administratieve Organisatie gerelateerd zijn.

2.1.3 Structuur

Voor de verankering van de Administratieve Organisatie in de dienst is het vastleggen van de verantwoordelijkheden noodzakelijk, maar niet voldoende. Ook een structuur voor het overleg over en afstemmen van de verschillende procedures is nodig. Eenzijdig aanbrengen van veranderingen in procedures kan gemakkelijk leiden tot onvoorziene en ongewenste gevolgen, met name op andere terreinen en bij andere dienstonderdelen.

Het is van belang, onderscheid te maken tussen twee categorieën procedures. Enerzijds die welke (voornamelijk) betrekking hebben op een hiërarchisch onderdeel (directie, afdeling), anderzijds die welke van toepassing zijn op een bepaalde functiecategorie, verspreid over meerdere onderdelen. Zij vereisen een wat verschillende benadering.

Voor procedures uit de eerste categorie wijst de directeur een deelnemer aan het directie-overleg als AO-Verantwoordelijke (AOV) aan. Tenzij anders aangegeven, treedt deze op als houder van alle procedures uit deze categorie van de directie. De AOV fungeert als gesprekspartner van de Adviseur Administratieve Organisatie en maakt namens de directie deel uit van het AO-Overleg.

Voor vrijwel alle functiecategorieën bestaat een overleg van hoofden van overeenkomstige afdelingen, zoals het Hoofden Documentatie Overleg (HDO). Aan deze horizontale overlegfora wordt de verantwoordelijkheid voor de procedures uit de tweede categorie toebedeeld, waarbij een der deelnemers als houder voor die procedures optreedt.
Deze neemt niet deel aan het AO-Overleg omdat de overleggroep daardoor te groot zou worden. Om dezelfde reden is hij ook geen gesprekspartner van de Adviseur Administratieve Organisatie.
In plaats daarvan treedt de forumvertegenwoordiger op als gesprekspartner van de AOV van zijn directie. De houders van procedures uit de tweede categorie zijn aldus indirect vertegenwoordigd in het AO-Overleg en de AOV's zijn medeverantwoordelijk voor de procedures uit deze categorie.

Gezien het vorenstaande en de verwachting dat met name de administratieve procedures en formulieren aan verandering onderhevig zijn (automatisering!), komt vooral het hoofd van de afdeling Documentatie (DIV) in aanmerking als AO-Verantwoordelijke voor zijn directie.

Er is een AO-Overleg, bestaande uit de AOV's en de Adviseur Administratieve Organisatie, die het voorzitterschap bekleedt. De AOV's voeren bij toerbeurt het secretariaat voor een periode van zes maanden.
Het Overleg komt maandelijks, of zoveel vaker als nodig is, bijeen voor overleg over en afstemming van de procedures, inclusief de bijbehorende formulieren. Afhankelijk van het onderwerp worden anderen bij het overleg betrokken, zoals de huisstijlbegeleider bij wijziging van formulieren.
Dit overleg heeft daarnaast een klankbord-functie ten aanzien van de door de Adviseur AO op te stellen beleidsadviezen met betrekking tot de Administratieve Organisatie.

2.1.4 Procedure

Een voorstel voor een nieuwe procedure of voor wijziging van een bestaande wordt schriftelijk bij de AOV van de eigen directie ingediend.

De AOV brengt het voorstel in het Directie-overleg. Gewenste aanpassingen en aanbevelingen worden door hem in het voorstel verwerkt.

Indien redelijkerwijs kan worden aangenomen dat de beoogde wijziging geen effect sorteert buiten de directie die de wijziging voorstelt, volstaat de AOV met een melding aan de voorzitter van het AO-Overleg. Deze doet daarvan mededeling in dat overleg.

Tegelijkertijd legt de AOV dit voorstel rechtstreeks ter toetsing voor aan de Adviseur Administratieve Organisatie. Op diens advies wordt eventueel het voorstel aangepast. Daarna worden de gewenste aanpassingen doorgevoerd en door de Adviseur AO opgenomen in het Handboek Administratieve Organisatie.

Wordt verwacht dat een en ander wel van invloed is op andere directies dan plaatst de AOV het via de voorzitter op de agenda van het AO-Overleg. Daar wordt vastgesteld welke effecten het voorstel heeft, welke procedures beïnvloed worden en wie de houder van elke procedure is.

Het AO-Overleg werkt op grond daarvan een voorstel uit voor alle benodigde aanpassingen, welke door de Adviseur Administratieve Organisatie getoetst worden aan het AO-beleid.
De leden stellen dit voorstel in hun Directie-overleg aan de orde, waarna weer terugkoppeling naar het AO-Overleg plaatsvindt. Dit proces herhaalt zich zonodig enkele malen.
Wordt overeenstemming over het voorstel bereikt dan worden de aanpassingen doorgevoerd en door de Adviseur AO opgenomen in het Handboek.

Wordt geen overeenstemming bereikt dan wordt op het voorstel, voorzien van een advies van de Adviseur Administratieve Organisatie, via D6 een beslissing van het Managementteam gevraagd.
De daaruit voortvloeiende veranderingen in de Administratieve Organisatie worden doorgevoerd en door de Adviseur AO in het Handboek opgenomen.