



# Binnenkort in uw directieoverleg!

Zes urgente kwesties die vragen om uw visie

Mark Huijben en Johan Posseth

# Binnenkort in uw directieoverleg!

Zes urgente kwesties die vragen om uw visie

Door Mark Huijben en Johan Posseth

**D**oor de toenemende complexiteit en dynamiek vereist het succesvol leiden van een publieke organisatie veel meer kennis dan tien jaar geleden. Van de directie wordt op talrijke gebieden een visie en voorbeeldrol verwacht. Bedrijfsvoering is meer dan ooit voer voor de directietafel. Zeker wanneer er straks ook nog bezuinigd moet worden.

Vanuit Vensters voor Bedrijfsvoering helpen wij directie- en managementteams met een benchmark, duiding van de resultaten voor de eigen organisatie en met een netwerk van collega-organisaties om van te leren. In dit jubileumartikel gaan we in op de belangrijkste vraagstukken voor de nabije toekomst. En we geven u handvatten op basis van onze zeventdelige artikelenreeks<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> De artikelen worden gepubliceerd op [www.Platformoverheid.nl](http://www.Platformoverheid.nl), op [www.vensters.net](http://www.vensters.net) en – in verkorte vorm – in Binnenlands Bestuur. We maken naast onze eigen kennis en ervaring gebruik van de inzendingen voor de Verkiezing Overheidsorganisatie van het Jaar, van benchmarkgegevens en van het netwerk van Vensters.

## Zes urgente kwesties vragen om uw visie





Bedrijfsvoering is tegenwoordig schaken op vele borden, zo blijkt ook uit bovenstaand themaoverzicht in ons dashboard. Een gemeente liet onlangs weten Vensters te gaan gebruiken bij sollicitatiegesprekken voor een nieuwe gemeentesecretaris. De sollicitanten wordt gevraagd te reflecteren op de financiële cijfers van de gemeente; wat zouden zij hieraan willen doen als nieuwe gemeentesecretaris? Dit voorbeeld illustreert het belang van de thema's. De volgende vraagstukken liggen nu of binnenkort op uw directietafel:

1. **Hybride werken en corona: wat is een goede balans tussen thuis en kantoor?**
2. **Hoe maken we onze organisatie wendbaarder en schokbestendiger?**
3. **Hoe bezuinigen we en houden we tegelijk de productiviteit op orde?**
4. **Hoe kunnen we met datagedreven werken onze opgaven beter realiseren?**
5. **Hoe verduurzamen we onze organisatie?**
6. **Hoe houden we de basis op orde?**

Wat is uw verhaal? Welke ambities heeft uw organisatie op deze terreinen? Welke streefcijfers hanteert u? En welke aanpak? We lopen de vraagstukken kort langs.

## 1. Thuiswerken en corona: wat is een goede balans tussen thuis en kantoor?

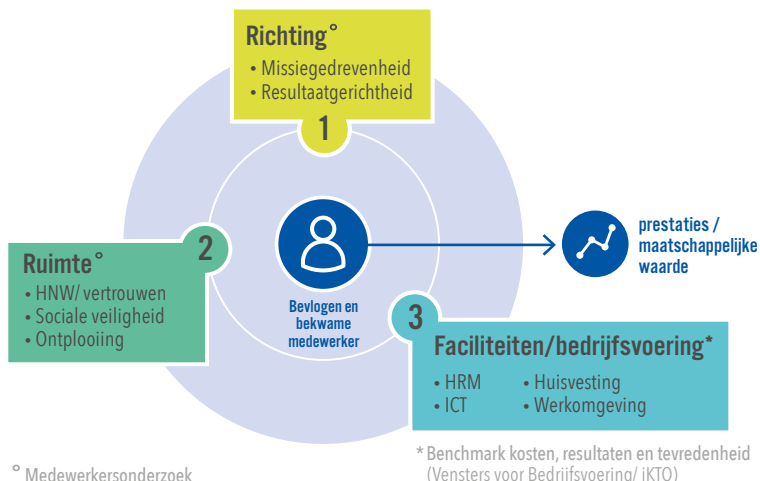
Hoe houden we medewerkers vitaal? En hoe ziet werken op kantoor er straks uit? Deze vragen stonden centraal in het webinar<sup>2</sup> met onze stuurgroepvoorzitter Peter Teesink, gemeentesecretaris Amsterdam, en Piet Sennema, secretaris-directeur van Waterschap Aa en Maas, beste overheidsorganisatie van 2018. Duidelijk is dat dit investeringen vraagt in het werkklimaat. Technisch kon massaal thuiswerken al lang. Corona heeft aanpassing van ons gedrag versneld. Het hybride werken is een blijvertje. Daarmee verdwijnt ook de waarde van het fysieke kantoor voor verbondenheid en inhoudelijke afstemming. Ook na de coronacrisis zullen we naar schatting niet meer dan de helft van de tijd op kantoor doorbrengen. Risico is wel dat medewerkers voortdurend het gevoel hebben: doe ik wel genoeg. Hoewel een kantoor niet de meest efficiënte plek, geeft aanwezigheid op kantoor voor velen immers wel legitimatie voor het salaris. Het kan wennen zijn dat het daar nu niet meer om gaat.

Onze visie op een optimaal werkconcept is samen te vatten in het volgende model. De crux is sturen op basis van vertrouwen, het bieden van richting en ruimte. Het tegenovergestelde daarvan is sturen op aanwezigheid of zelfs met een prikklok, wat we helaas nog wel eens tegenkwamen. Belangrijk is dat medewerkers het vertrouwen voelen. Dat kan zich terugbetalen in goed werk en een lager verzuim, zeker nu thuiswerken de drempel om je ziek te melden heeft verhoogd. En de faciliteiten moeten aansluiten op de wijze waarop medewerkers hun werk doen. Het kantoor was vaak al geen ideale werkplek meer, omdat er met de kantoortuinen al te veel op bespaard is. Dit terwijl de huisvestingskosten slechts 5% van de totale apparaatskosten (gemiddeld circa 91.000 euro per fte) bedragen. Nu medewerkers meer thuiswerken is het van belang om ook daar goede faciliteiten voor te bieden. Essentieel is om de kwaliteit van de bedrijfsvoering en tevredenheid van medewerkers te meten, zodat u hierop maatregelen kunt baseren. Denk aan

---

2 Terug te vinden op: <https://haagsebeek.nl/webinar/terug-naar-kantoor-of-blijven-we-thuis-werken>

## Het Nieuwe Werken vraagt om samenhang tussen drie dimensies



betere ict-voorzieningen of voorzieningen voor thuiswerken. Dit vraagt bij veel organisaties ook een cultuuromslag<sup>3</sup>.

## 2. Hoe wordt de organisatie wendbaarder en schokbestendiger?

Dat het belangrijk is om als organisatie schokbestendig te zijn, behoeft nauwelijks nog betoog. Door onze internationale verwevenheid zijn we vatbaarder geworden voor een crisis, van welke aard dan ook: financieel, cyber, een virus... Schokbestendige organisaties hanteren tien principes op middelen, werkwijze en medewerkers, met als resultaat een weerbare organisatie. Het volgende schema toont deze principes.

<sup>3</sup> Het WERKonderzoek ([www.kennisopenbaarbestuur.nl](http://www.kennisopenbaarbestuur.nl)) laat zien dat cultuur belemmerend kan werken. Het gaat daarbij vooral om een gebrek aan ruimte voor de professional (regeldruk, proceduregerichtheid, onveiligheid om fouten te maken) en onduidelijkheid waar de organisatie voor staat (missiegedrevenheid, externe oriëntatie).



Een voorbeeld is: modulair werken, om te voorkomen dat een storing in één onderdeel of systeem betekent dat alles uitvalt. Maar ook het aanhouden van buffers. In de benchmark hebben we hiervoor vijf financiële indicatoren opgenomen plus indicatoren die een beeld geven van de flexibiliteit en dynamiek op hrm-gebied. Het vereist daarnaast dus ook een aantal organisatieprincipes. Tevens hebben wij in ons artikel gepleit voor een Red Team om de plannen tegen te lezen. Het Outbreak Management Team beschikt daar inmiddels over.

### 3. Hoe bezuinigen we en houden we tegelijk de productiviteit op orde?

Het afgelopen jaar is het eigen vermogen van gemeenten door de stijgende kosten sterk gedaald. Veel organisaties zullen dus moeten bezuinigen. Hoe voorkomt u dat de productiviteit en maatschappelijke waarde daaronder lijden? Er zijn dan grofweg drie knoppen waaraan u kunt draaien: 1. Vermindering van productie-



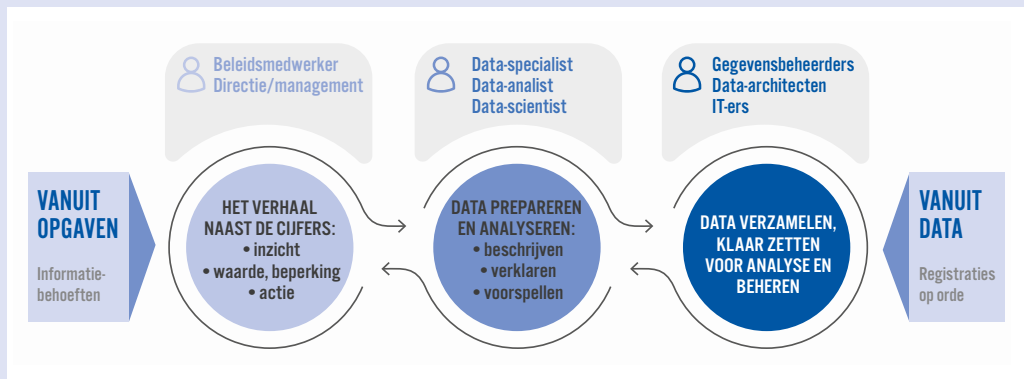


verlies<sup>4</sup>; 2. Stimulerende maatregelen; en 3. Kosten en tarieven voor burgers. Op basis hiervan kunt u vervolgens concrete acties ondernemen. Belangrijke basis hiervoor zijn een benchmark bedrijfsvoering en overhead, een formatie-onderzoek en ook het uitwisselen van innovaties met sectorgenoten. In het artikel treft u een tabel aan met concrete instrumenten.

## 4. Hoe kunnen we met datagedreven werken onze opgaven realiseren?

De crux van datagedreven werken is betere en beter onderbouwde beslissingen te nemen om als organisatie beter in te spelen op de maatschappelijke opgaven. Deze worden complexer en de verwachtingen van de burger steeds hoger. Tegelijk neemt ook de hoeveelheid beschikbare informatie toe. Onderstaand schema laat zien hoe u als verantwoordelijk directeur uw organisa-

<sup>4</sup> De relatie tussen productieverlies en schaalvergroting vereist toelichting: schaalvergroting blijkt een negatieve invloed te hebben op de productie.

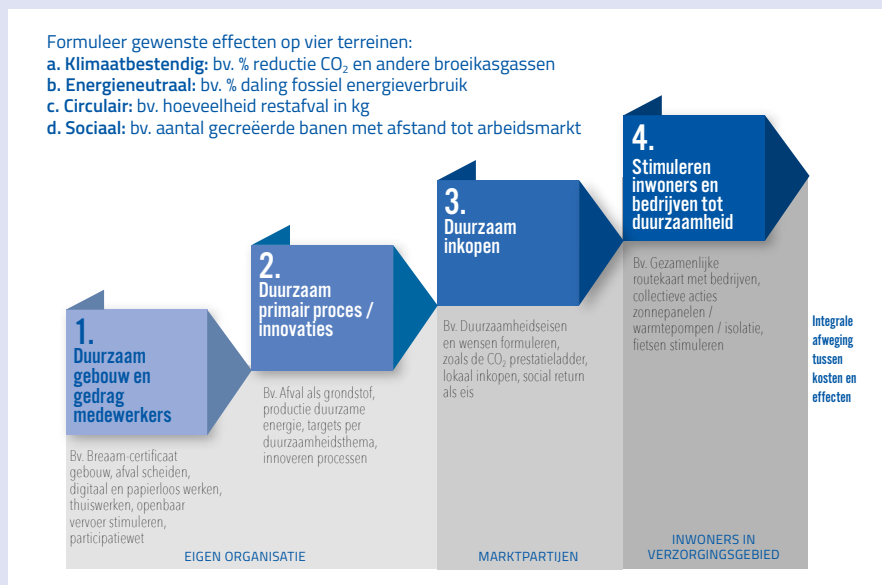


tie datagedreven kunt laten werken. Startpunt zijn de belangrijkste opgaven en pas daarna de data. Dat gaat overigens niet vanzelf, want hiervoor moeten drie vakdisciplines, die dat nog niet zo gewend zijn, effectief samenwerken. De directie en het bestuur dienen daarin het voortouw te nemen. Het is vooral een kwestie van beginnen.

## 5. Hoe verduurzamen we onze organisatie?

Duurzaamheid heeft tijdens de coronacrisis minder aandacht gekregen, maar keert terug op de agenda. Corona biedt namelijk ook kansen om blijvend duurzamer te werken. En dat is nodig. Met 6 procent hernieuwbare energie staat Nederland op de één na laatste plaats in Europa; qua CO<sub>2</sub>-reductie staan we op een weinig eervolle twintigste plek.

Duurzaamheid blijkt in de praktijk een diffuus begrip, met vaak onheldere doelen. Dat leidt tot shopgedrag: goede sier maken, zonder integrale afweging van kosten en effecten van maatregelen. In onze optiek moet elke organisatie genoemde integrale afweging maken. Eerste stap is het verhelderen van het begrip duurzaamheid door het uit te splitsen in de onderstaande vier thema's. Formuleer daarna concrete meetbare doelen voor de eigen organisatie en voor het verzorgingsgebied. Doe ook dat op vier niveaus. En maak vervolgens een kosten-batenafweging tussen deze acties.



## 6. Hoe houden we tegelijk de basis op orde?

Probleem is dat deze vraag vaak pas op tafel komt wanneer het te laat is. Houd daarom het gesprek hierover op gang. In ons artikel noemen we zeven gevoelige financieel-administratieve processen, waarbij 'blauw' denken belangrijk is. Helaas is dit niet overal populair meer.

De basis omvat een veelheid aan bedrijfsvoeringstaken. Om deze te monitoren, kiezen goed presterende organisaties voor brede meetinstrumenten. Ze meten en benchmarken periodiek de medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en een set van bedrijfsvoeringsindicatoren. Daarnaast formuleren ze heldere kaders en regels en proberen ze deze levend te houden. Daarbij is een aantal cultuur- en gedragselementen belangrijk, zoals helderheid, voorbeeldgedrag en handhaving.

### TOT SLOT

Wij wensen u veel succes met deze thema's. En we voeren graag het gesprek erover met uw directie. Voor meer informatie verwijzen we naar de zeven uitgebreidere artikelen<sup>5</sup> die we hierover publiceerden.

### OVER DE AUTEURS

Dr. Mark Huijben en dr. Johan Posseth MMC zijn als managementadviseur verbonden aan het benchmarkprogramma Vensters voor Bedrijfsvoering. Beiden hebben ruim twintig jaar ervaring als managementconsultant voor voornamelijk publieke organisaties.

### OVER VENSTERS

Vensters voor Bedrijfsvoering is een platform van, voor en door de overheid met als doel inzichten te delen en van elkaar te leren. Vanuit ICTU, met een brede stuurgroep vanuit diverse overheidslagen onder voorzitterschap van Peter Teesink (gemeentesecretaris Amsterdam), bieden we een benchmark van feitelijke indicatoren (hrm, financiën, ict, huisvesting, overhead,...), een kwaliteitsmeting van de bedrijfsvoering en organiseren we leerkringen. Centraal staat het gezamenlijk met het managementteam van organisaties duiden van de resultaten. Dit om het verhaal naast de cijfers te plaatsen en de ambities van het management te vertalen naar concrete acties.

### MEER INFORMATIE EN DEELNAME:

[www.vensters.net](http://www.vensters.net)

[Mark.Huijben@ictu.nl](mailto:Mark.Huijben@ictu.nl) / 06-21169542

[Johan.Posseth@ictu.nl](mailto:Johan.Posseth@ictu.nl) / 06-81037990



vensters

ICTU