



Mark Huijben

Beste Overheids-
organisatie van
2020 worden?

Begin met deze vijf tips

Hoe kom je in aanmerking voor de titel Beste Overheidsorganisatie van het Jaar? Managementadviseur Mark Huijben bestudeerde finalisten van deze verkiezing, wetenschappelijke onderzoeken, managementboeken en inzichten vanuit het benchmarkprogramma Vensters voor Bedrijfsvoering, en kwam tot een antwoord. Vijf tips om ter harte te nemen.

1. De basis op orde: meten is weten

Onder het begrip 'de basis' verstaat Huijben een goede bedrijfsvoering in de meest brede zin van het woord. Organisaties die goed presteren meten hun bedrijfsvoeringstaken met een scala aan meetinstrumenten. Ze meten en benchmarken periodiek de medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en bedrijfsvoering-indicatoren. Zo werken ze aan een gerichte en optimale inzet van hun 'productiecapaciteit'. Daarnaast formuleren ze heldere kaders en regels en proberen ze deze 'levend' te houden. Huijben: "Deze strakke sturing staat soms op gespannen voet met een andere wens van organisaties: een werkklimaat van onderling vertrouwen waarin mensen vrijheid genieten. Speciale aandacht vereisen de financieel-administratieve processen. Zorg hier voor functiescheiding, vierogen-controles, workflowsystemen en heldere afspraken. Blauw denken is hier belangrijk. En dat is niet overal populair meer."

'Effectiviteit is als een goede maaltijd: je hebt alle zeven ingrediënten nodig, maar wel in de juiste balans.'

2. Wees transparant over je effectiviteit

Een goede organisatie is effectief. Maar wanneer ben je dat? Zeven ingrediënten zijn daarbij van belang: 1. Sturing op beoogde maatschappelijke effecten. 2. Monitoring en benchmarking. 3. Ruimte voor innovatie. 4. Voortdurende dialoog met de buitenwacht. 5. Stroomlijning van interne processen. 6. Zo min mogelijk energieverlies aan interne reorganisaties. 7. Gezonde druk: te veel vrijheid



Meer weten?
Scan de QR-code!

kan tot fiasco's leiden, te veel druk uit zich in onvrede over werkdruk, beloning en ziekteverzuim. Huijben: "Een goede organisatie is transparant over haar effectiviteit. Een deel van onze publieke organisaties is dat ook, maar het is nog geen gemeengoed. Dat kan beter. Effectiviteit is als een goede maaltijd: je hebt alle zeven ingrediënten nodig. De kunst is om de balans te vinden: waar moet er wat bij of juist af?"

3. Formuleer concrete en meetbare doelen voor duurzaamheid

Elke organisatie in Nederland wil graag 'duurzaam' zijn, maar het blijkt in de praktijk een diffuus begrip met onheldere doelen. Wie in aanmerking wil komen voor de titel Beste Overheidsorganisatie zorgt voor een heldere definitie van duurzaamheid en maakt een integrale afweging tussen de kosten en effectieve maatregelen. Formuleer concrete en meetbare doelen op vier terreinen: klimaatbestendig (% reductie CO₂), energieneutraal (% daling fossiel energiegebruik), circulair (hoeveelheid restafval in kg) en sociaal (aantal banen met afstand tot de arbeidsmarkt). Huijben: "Duurzaamheid is vaak niet meer dan een aantal losse acties om te verduurzamen – een energiezuinig gebouw, meer fietsen, meer elektrische auto's – zonder dat duidelijk wordt wat deze acties bijdragen aan de doelen. Die onduidelijkheid leidt tot 'shopgedrag': goede sier maken, zonder dat je de integrale afweging maakt tussen kosten en effecten van maatregelen."

4. Geef richting en ruimte aan medewerkers

Een winnende organisatie biedt medewerkers richting en ruimte. Ze volgen faciliteiten en bedrijfsvoering kritisch, maar beknibbelen hier niet op. De vraag staat centraal: welke doelen wil je realiseren en welke manier van werken past daarbij? Hiervoor is samenhang nodig tussen drie dimensies: richting (resultaat- of missiegericht), ruimte (vertrouwen, sociale veiligheid) en faciliteiten (huisvesting, werkomgeving). Faciliteiten moeten aansluiten bij de wijze waarop medewerkers hun werk doen. Huijben: "Veel publieke organisaties hebben een vorm van het nieuwe werken ingevoerd. Toch werkt dit in de praktijk niet optimaal. Organisaties besparen vaak op facilitaire kosten, door strak te sturen op het aantal werkplekken, overleg- en vergadervoorzieningen. Dit leidt tot klachten van medewerkers over onrustige werkplekken, concentratieverlies en

een tekort aan ruimten om te overleggen en te bellen. Een goede organisatie beknibbelt niet op voorzieningen en kijkt met een brede blik."

5. Verhoog de productiviteit

Een goede organisatie is altijd op zoek naar manieren om de productiviteit te verhogen. Dat vereist drie soorten ingrepen. Ten eerste: verminder productieverlies door beïnvloeding van zaken als het ziekteverzuim, overhead en haperende ICT-systemen. Daartegenover staan stimulerende maatregelen. Denk aan technische innovaties, kennis en bevoegdheid van medewerkers en het benchmarken van prestaties. Als derde dimensie komt daar nog bij de beheersing van kosten en tarieven voor burgers. "Een hogere productiviteit vereist meten en sturen", zegt Huijben. "Zonder ingrijpen staat de productiviteit onder druk vanwege stijgende loonkosten. Dat leidde in 2019 tot een record aan collectieve lasten, het percentage van hun inkomen dat burgers verplicht afstaan. Een hogere productiviteit van de overheid is dus wenselijk en haalbaar."



Deze vijf tips komen uit een artikelenreeks over moderne publieke organisaties.

Artikelen lezen?

Scan de QR-code!