

Beste overheidsorganisatie in een half uur

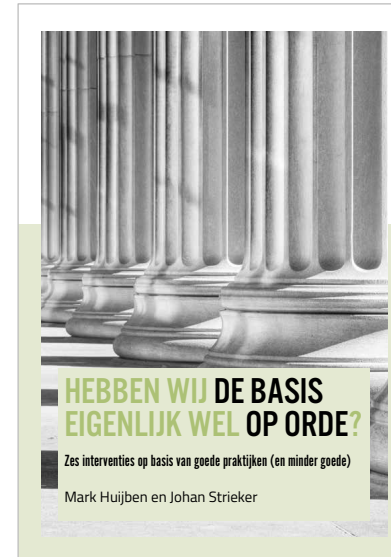
Dr. Mark Huijben

Maart 2020



De beste overheidsorganisaties:

- Hebben inspirerend verhaal over **waarde** die ze toevoegen aan maatschappij
- Bieden medewerkers **richting en ruimte**
- Staven dit met cijfers. Met **brede meetinstrumenten**. Hebben **aandacht voor verhaal achter de cijfers**



A person is shown falling through the air, illuminated by a bright, circular spotlight from above. The person's arms and legs are outstretched, and they appear to be in a state of freefall. The background is dark, making the spotlight and the person stand out.

En hoe voorkom je dat het misgaat?

1. Hebben inspirerend verhaal over waarde die zij toevoegen aan maatschappij

Voorbeeld van Actiecentrum Veiligheid en Zorg

“Om de stad veiliger te maken pakken we de top 600 plegers van High-Impact delicten aan. Daders moeten uit criminaliteit. Hun perspectief moet beter en voorkomen dat broertjes en zusjes slechte voorbeeld volgen.”

Maatschappelijke effecten centraal: tevredenheid bewoners, minder slachtoffers, beter toekomstperspectief...

Sinek: waarom – hoe - wat



- **Effectieve organisatie** heeft zeven kenmerken: sturen op effecten, monitoring en benchmarking, innovatie, dialoog met buiten, stroomlijnen processen, weinig reorganiseren, waken voor te grote financiële ruimte
- Belangrijk is de balans daartussen
- In praktijk slaan organisaties vaak door op één of enkele kenmerken
- Bij invoering **Opgavegericht Werken** aandacht houden voor het geheel



2. Bieden richting en ruimte aan hun medewerkers

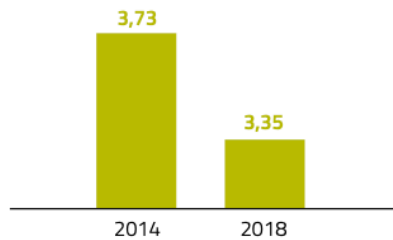
- Beknibbelen op kosten flexibele werkplek is doorgeschoten
- Medewerkers hebben moeite zich te concentreren, te weinig overlegruimten en soms matige ict-voorzieningen
- Dat is penny wise pound foulsh. Want loonsom is verreweg grootste kostenpost
- Geef medewerkers meer *ruimte*, bv om thuis te werken. Geef ze *richting*: missiegedrevenheid. En faciliteer ze adequaat
- Bv. Waterschap Aa en Maas, Winnaar 2019



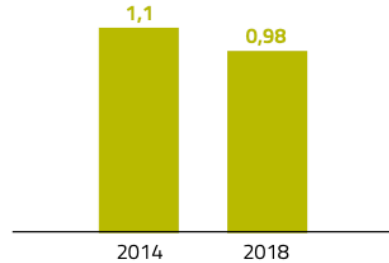
Mismatch leidt tot klachten

Vanuit Vensters/Internetspiegel peilen wij jaarlijks de tevredenheid van vele tien-duizenden medewerkers over de faciliteiten en bedrijfsvoering. De conclusies bevatten een aantal belangrijke rode draden. Steeds meer organisaties gaan over naar een flexibel kantoorconcept, waardoor het gemiddeld aantal werkplekken per fte afneemt. Tegelijk daalt ook de tevredenheid over de werkplek.

Tevredenheid werkplek Vensters-deelnemers
(op vijfpuntschaal)

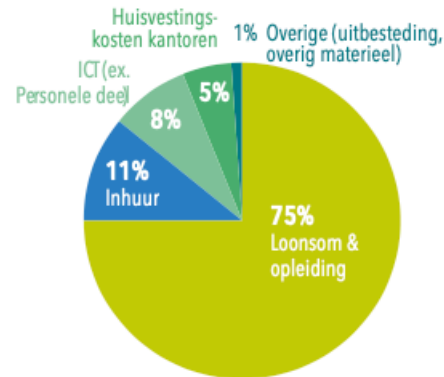


Aantal werkplekken per fte
Vensters-deelnemers

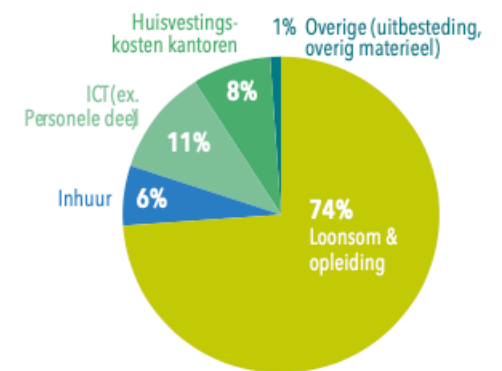


**Meeste geld gaat op aan loonsom.
Beknibbelen op huisvesting en ict is vaak
‘penny wise’.**

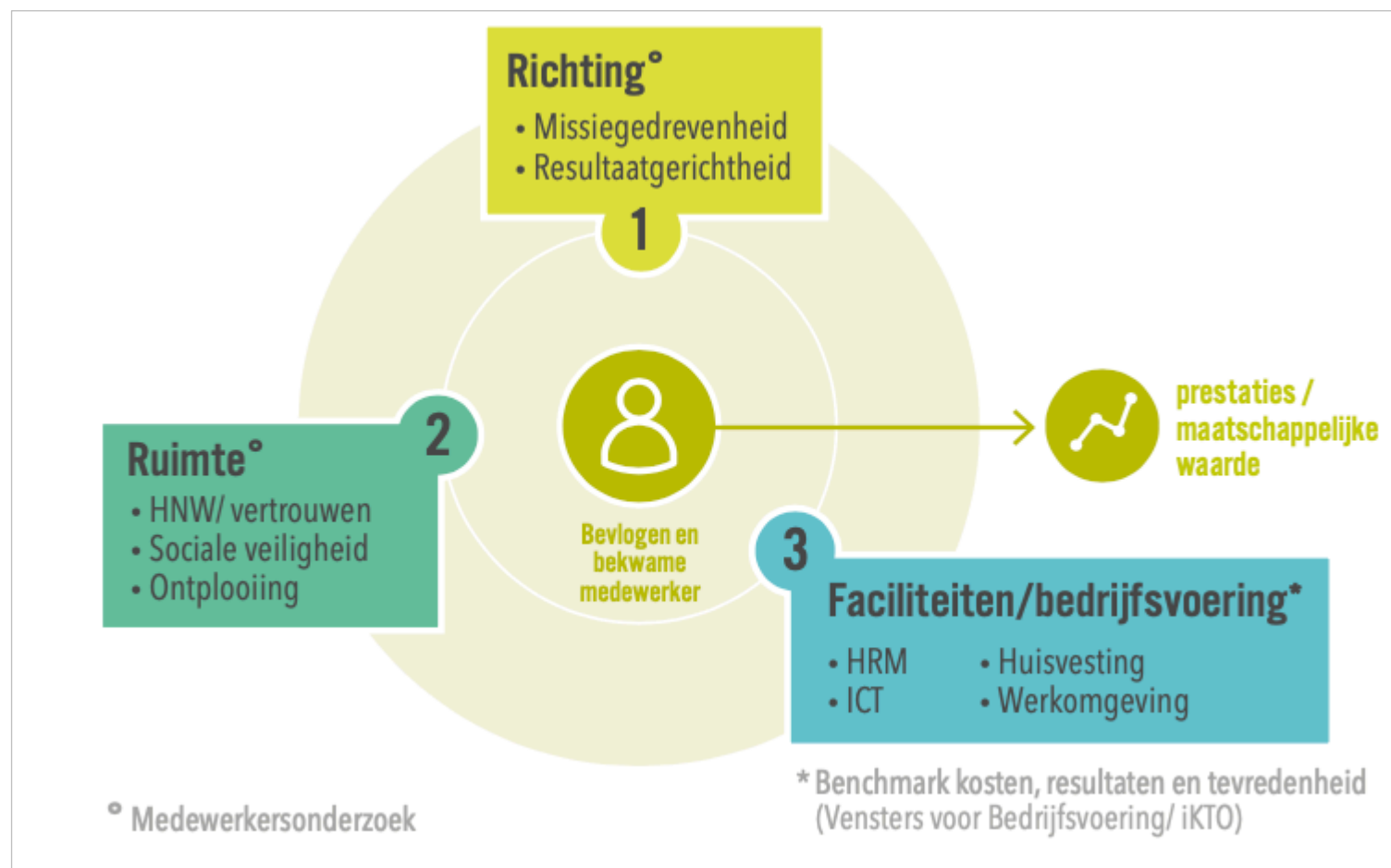
Apparaatskosten waterschappen



Apparaatskosten waterschap Aa en Maas

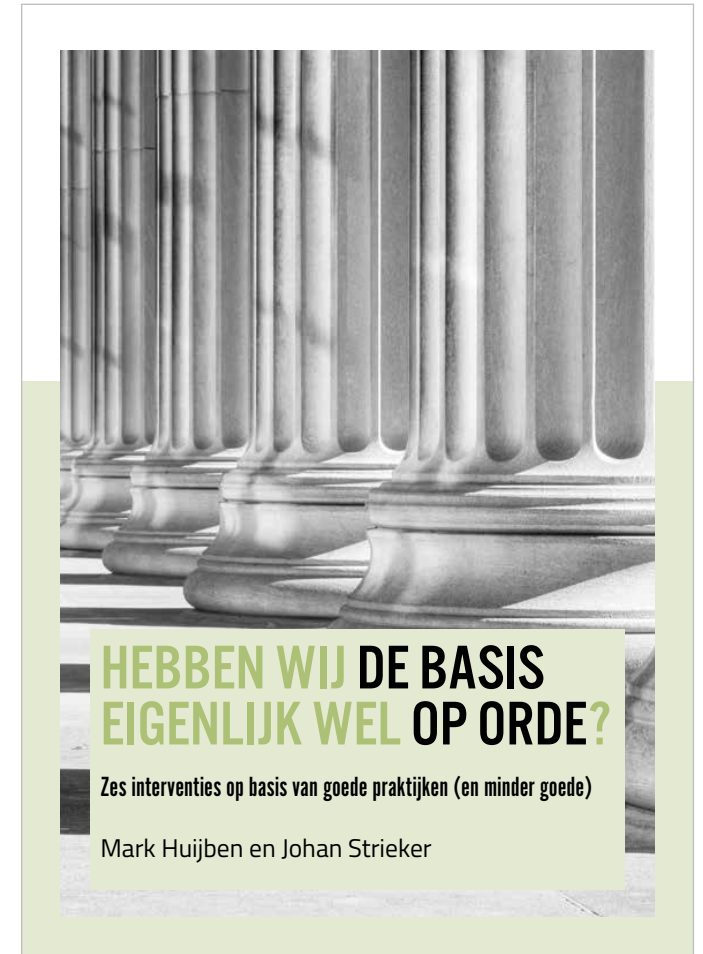


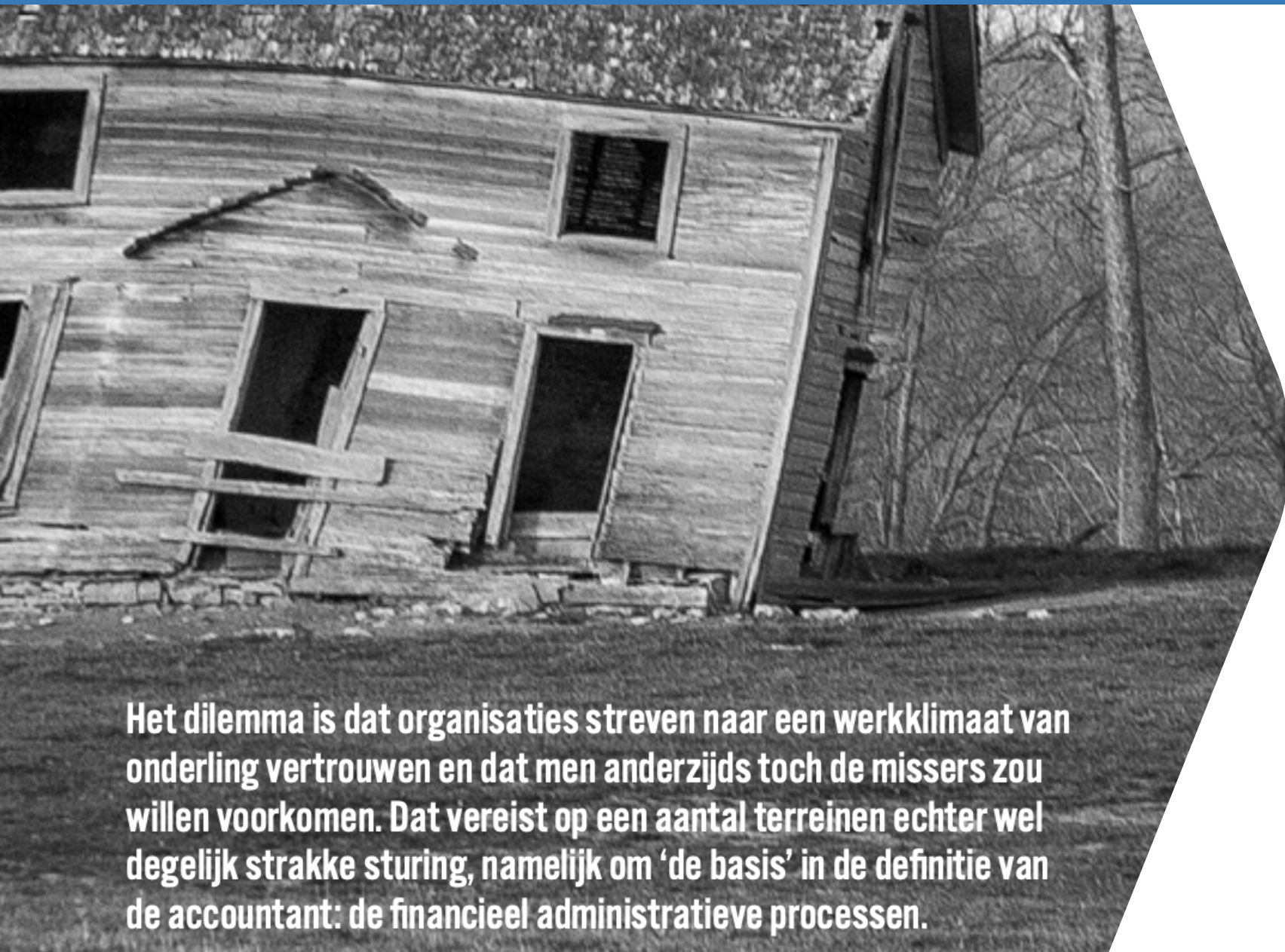
Werkconcept beste overheidsorganisatie: samenhang tussen drie dimensies



3. Staven dit met cijfers met brede meetinstrumenten

- **De basis op orde:** een fictieve beheertoestand die voortdurend aandacht nodig heeft
- **Dilemma:** organisaties streven naar werkklimaat van vertrouwen. Financieel administratieve basis vereist echter strakke sturing
- **Blauw denken** niet populair momenteel. Accountantsverklaring is geen garantie
- Blijvende aandacht nodig voor cultuur en gedrag via ‘soft controls’



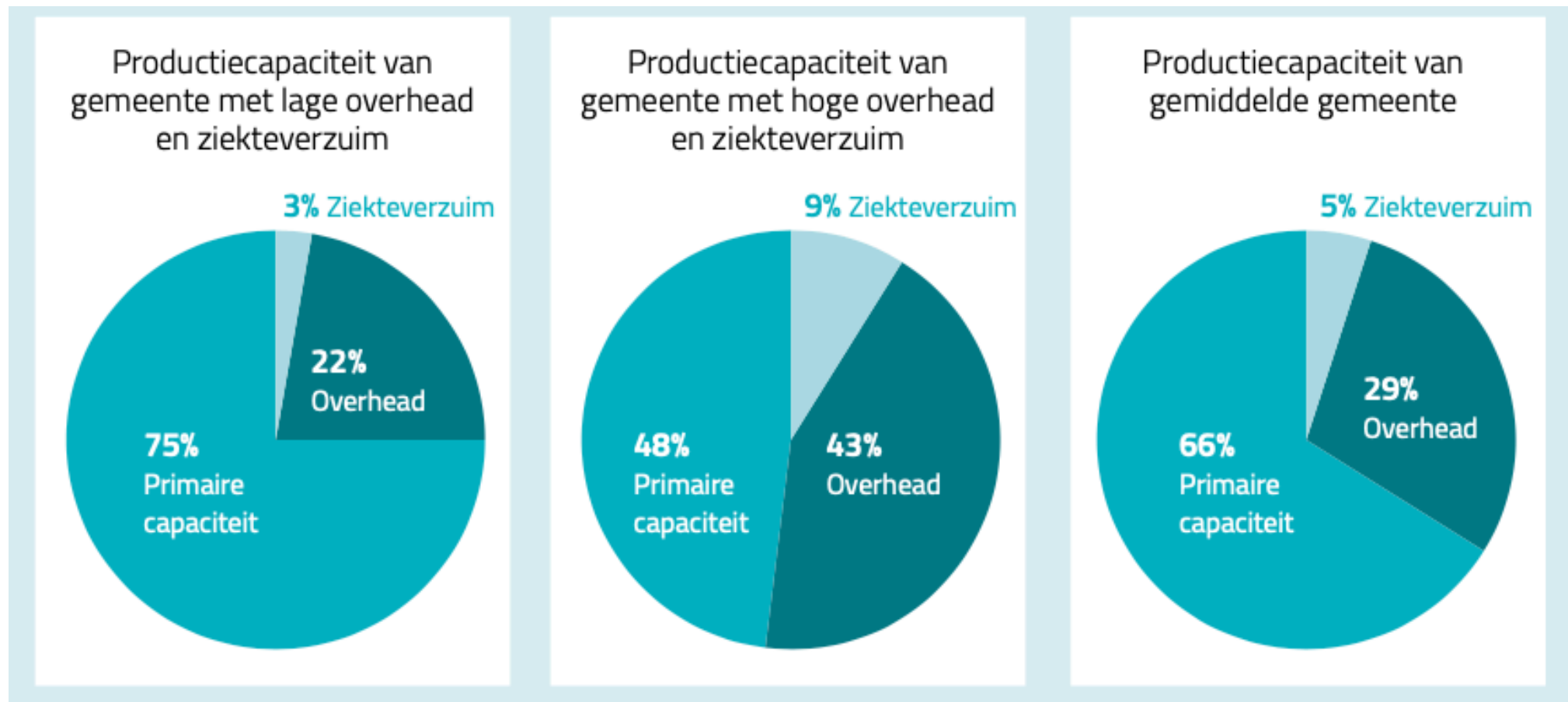


Het dilemma is dat organisaties streven naar een werkklimaat van onderling vertrouwen en dat men anderzijds toch de missers zou willen voorkomen. Dat vereist op een aantal terreinen echter wel degelijk strakke sturing, namelijk om 'de basis' in de definitie van de accountant: de financieel administratieve processen.

- **Hogere productiviteit overheid: wenselijk en haalbaar**
- **Zonder ingrijpen daalt productiviteit, door stijgende loonkosten**
- **Vereist drie soorten ingrepen:**
 - Verminderen productieverlies
 - Stimulerende maatregelen
 - Beheersing kosten en tarieven
- Sturen op productiviteit is belangrijke aanvulling op opgavegericht werken

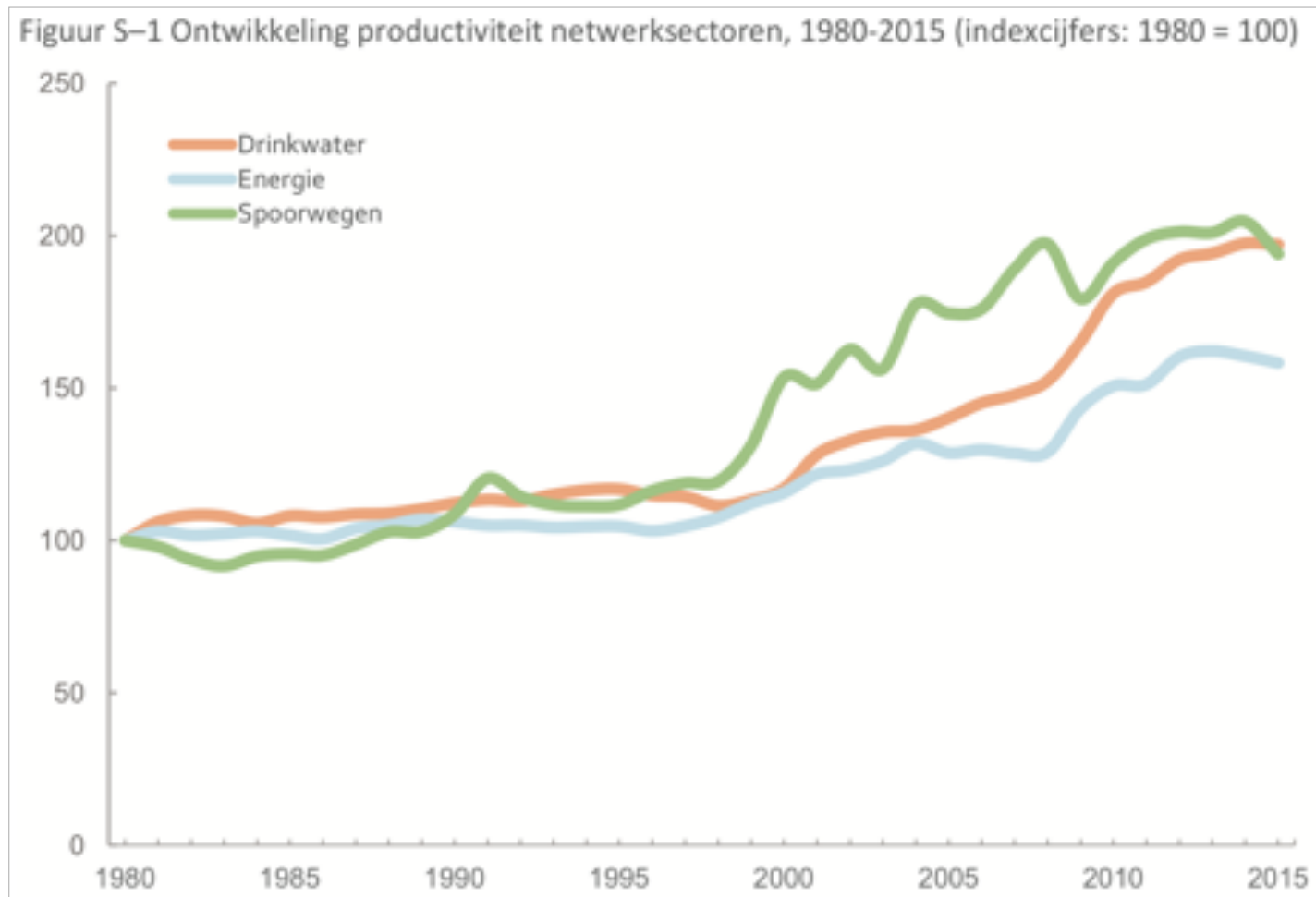


Groot verschil 'longcapaciteit' tussen publieke organisaties



Vooral hoge productiviteitsgroei bij drinkwaterbedrijven

(Bron: IPSE/TU Delft)



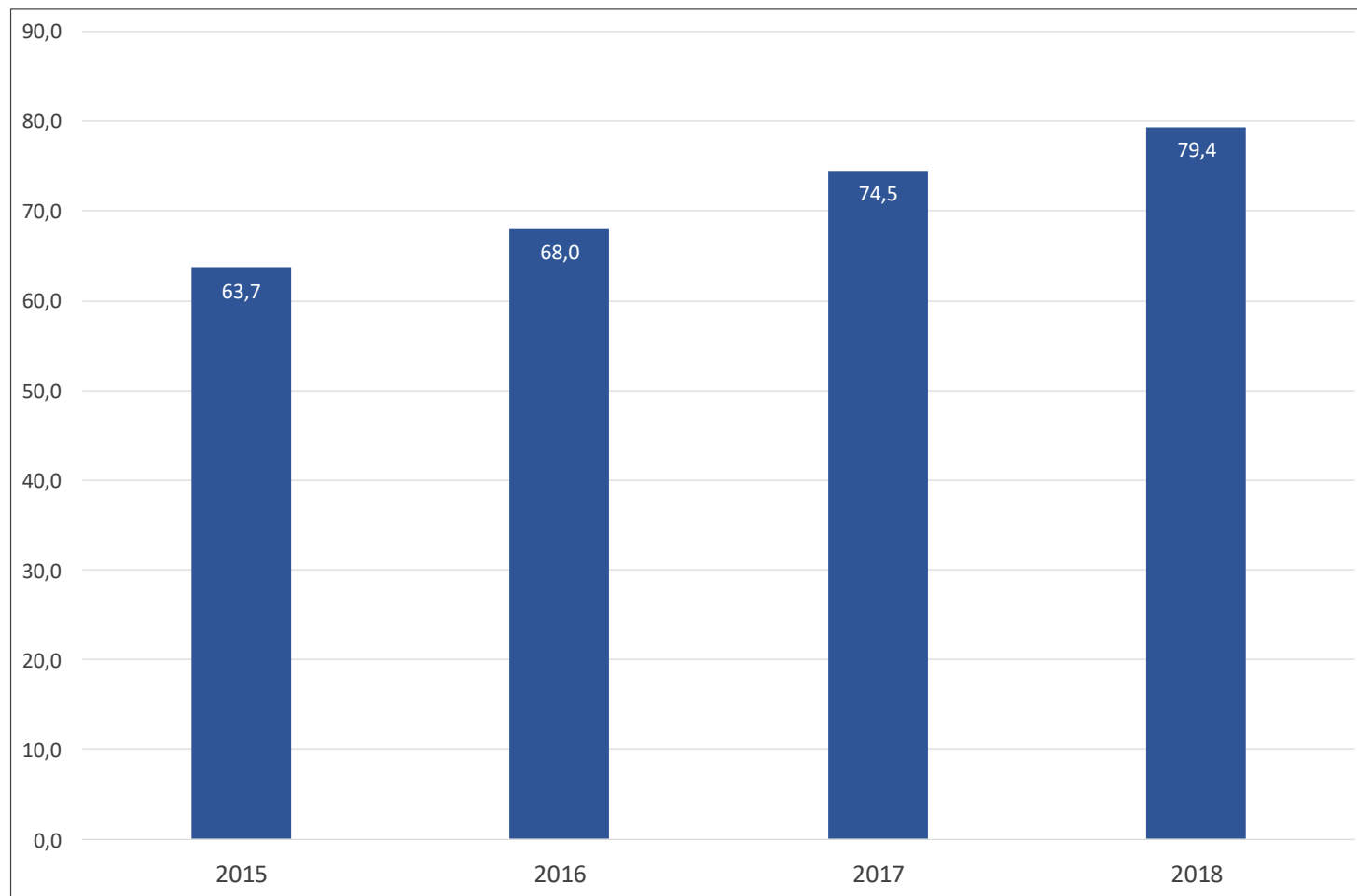


Enkele trends en cijfers vanuit 7 jaar benchmark Vensters:

- **Aantoonbare verbeteringen op veel onderdelen**
(kwaliteit belastingen, sociaal, betaaldiscipline)
- **Stijgende ict-kosten en inhuur**
- **Overhead daalt langzaam**
- **Omslag naar opgavegericht/omgevingsgericht werken**

ICT-kosten gemeenten per inwoner

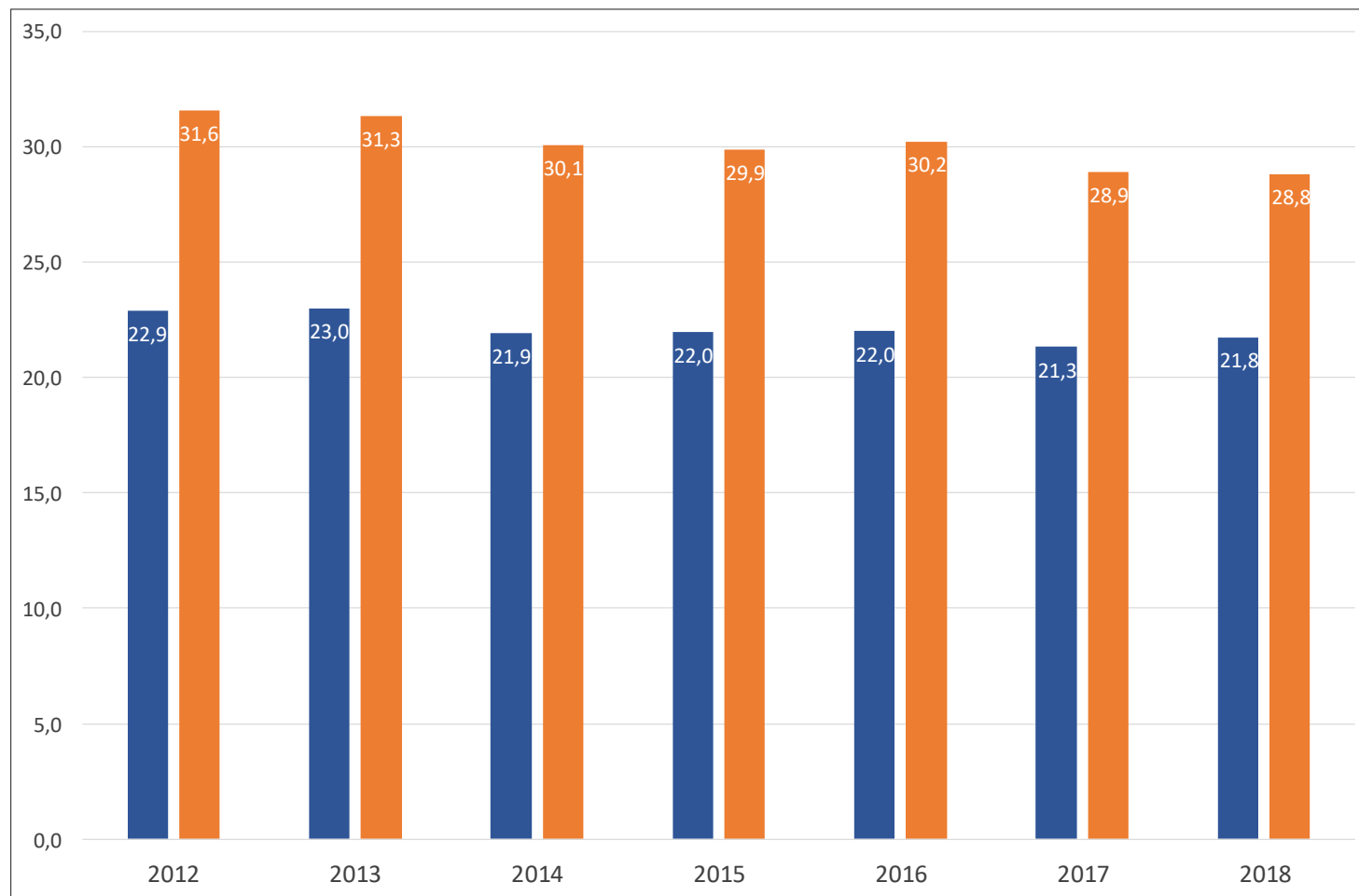
(Bron: Vensters voor Bedrijfsvoering)



N.B.: trend 2015-2018 i.v.m. aangepaste definitie m.i.v. peilaar 2015

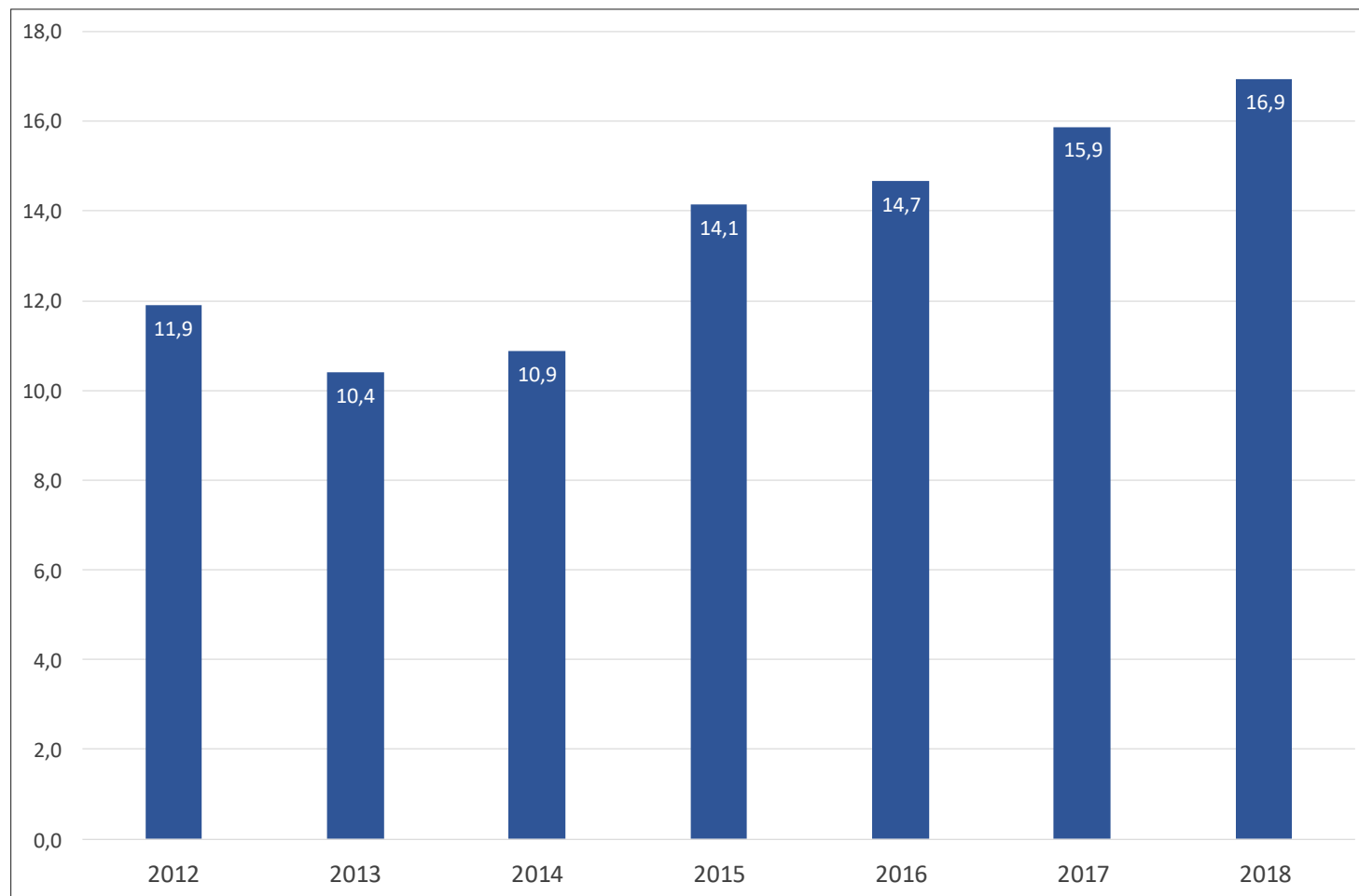
% Overhead en bedrijfsvoering gemeenten daalt langzaam

(Bron: Vensters voor Bedrijfsvoering)



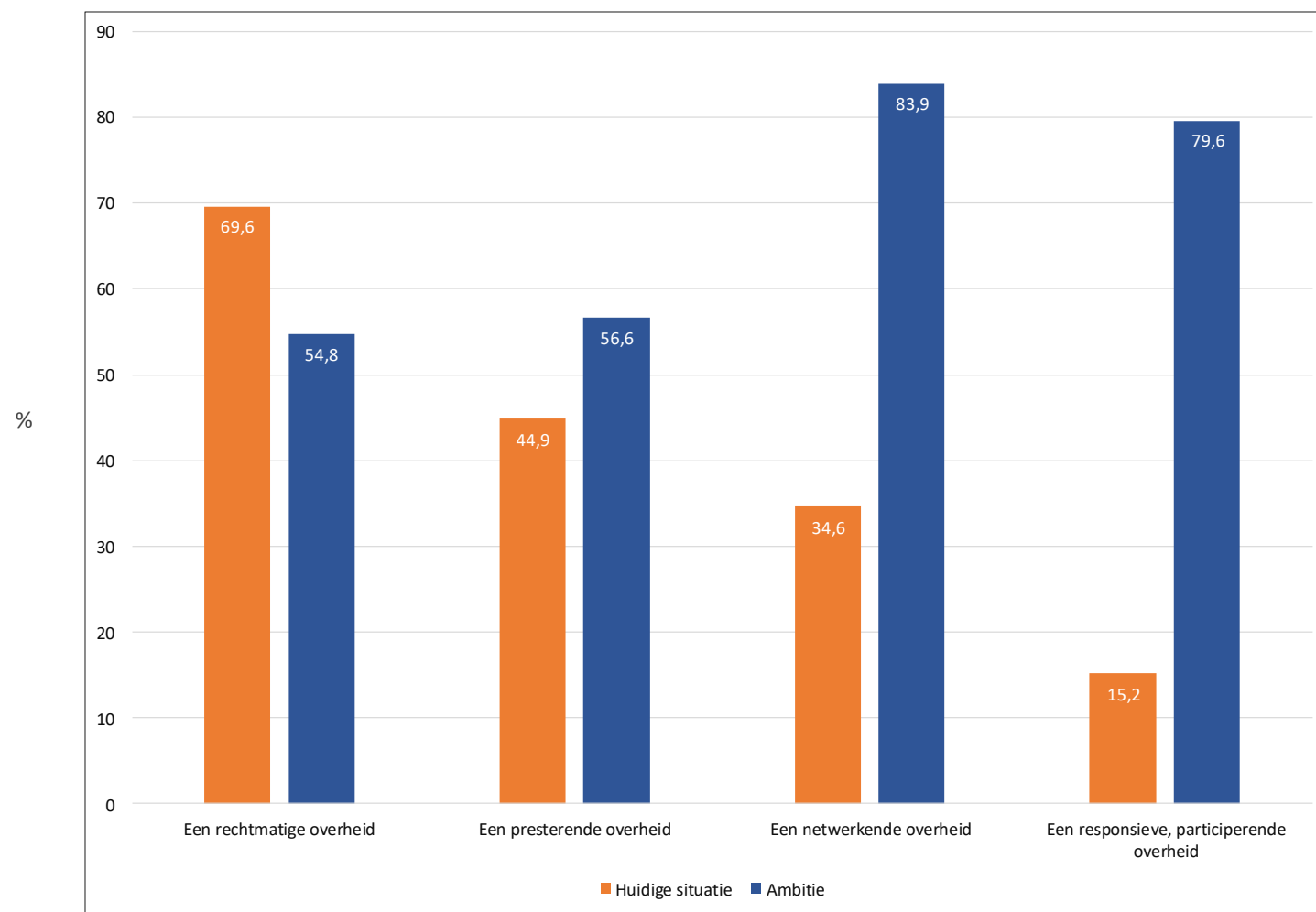
Omvang inhuur gemeenten neemt toe (% loonsom / (loonsom + uitgaven inhuur))

(Bron: Vensters voor Bedrijfsvoering)



Waterschappen maken grote omslag in termen van het NSOB-model

(Bron: Vensters voor Bedrijfsvoering, meting medio 2018)



- **Duurzaamheidsaanpak** bij veel organisaties verzameling losse acties. Dat leidt tot windowdressing.
- Duurzaamheid is diffuus begrip. Verheldering nodig, door uitsplitsing in vier thema's. Per thema doelen kwantificeren.
- Organisaties kunnen vier stappen zetten.
- Integrale afweging tussen kosten en effecten nodig.



En wanneer gaat het mis?



En wanneer gaat het mis?

- Bij organisaties met te veel vrijheid, geld en grote complexiteit
marktwerking, privatisering publieke eigendommen, invloed op eigen tarieven, ...
- Wanneer zeven gevoelige financieel-administratieve processen niet strak zijn ingericht. "Maar wij hebben een goedkeurende accountantsverklaring"
- Wanneer organisatie belangrijke kaders voor medewerkers niet 'levend' houdt
- Wanneer organisatie niet periodiek meet hoe het gaat

en veel minder vaak bij organisaties met strakke wettelijke taak en bekostigingskader (bv. drinkwater)

