

Symposium
20 november 2023
compilatie



Welkom

ALGEMENE
BEGINSELEN
BEHOORLIJK
ORGANISEREN

IN
HET
PUBLIEKE
DOMEIN

Frank Tromp

directeur WagenaarHoes

Waarom dit symposium? WagenaarHoes draagt graag bij aan een goed functionerend publiek domein, dat zo is ingericht dat alle belangen een plek krijgen. Daartoe leveren we volgens onze opdrachtgevers niet altijd wat zij vragen, maar wel wat ze nodig hebben. U heeft ook niet gevraagd om beginselen van behoorlijk organiseren, maar bent hier nu wel. Dus of u deze beginselen nodig heeft? We verkennen dat graag samen met u.



Maarten Schurink

secretaris-generaal ministerie van Defensie

Over de noodzaak van behoorlijk organiseren in het publieke domein

De beginselen van behoorlijk bestuur zijn belangrijk, maar niet voldoende. Aandacht voor behoorlijk organiseren is een noodzakelijke aanvulling op de beginselen van behoorlijk bestuur. Het gaat daarop nogal eens mis, al zijn er ook parels en mooie voorbeelden van hoe het ook kan. Het eeuwenoude principe van opdrachtgerichte commandovoering, bekend bij Defensie, is verrassend eenvoudig en ook nu nog heel effectief. Behoorlijk organiseren is niet nieuw, we kunnen veel leren van wat er al is. Het is waardevol daar aandacht aan te besteden. Ik wens u een goed symposium.



Jan van Zanen

burgemeester Den Haag

Over de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor
behoorlijk organiseren



Fijn dat WagenaarHoes in samenwerking met wetenschappers en praktijkdeskundigen werk maakt van de organisatiepraktijk in het publiek domein. Dat aan die praktijk het nodige schort is duidelijk voor wie wel eens een krant opslaat. Goed dat u de geformuleerde beginselen deelt en er samen op reflecteert.

Bij behoorlijk besturen hoort behoorlijk organiseren. Dat lijkt een open deur, maar dat is het in de praktijk vaak niet. Bij bestuurders staat het formuleren van beleid op één. Daarmee geven we richting aan en kunnen we ons profileren. Essentieel in het democratisch proces, maar niet hetzelfde als het realiseren van onze beleidsdoelen. Succesvolle realisatie valt of staat met een doelmatige en behoorlijke organisatie. Organisatie en uitvoering zijn voor bestuurders niet de meest sexy onderwerpen. Daar hebben we uitvoeringsorganisaties en ambtelijke apparaten voor. Toch dragen we voor die organisatie en het succes of falen daarvan wel verantwoordelijkheid. Helder geformuleerde beginselen van behoorlijke organisatie veranderen – net zomin als stoere regels en wetten – de werkelijkheid niet zelf. Ze kunnen wel een toetssteen zijn voor bestuurders die zich verantwoordelijk voelen voor het vervolg op hun besluiten. Een leidraad voor de mensen die aan de lat staan voor organisatie en uitvoering die gestelde doelen bereikbaar maken.

Alinda van Bruggen

directeur WagenaarHoes en samen met Harry ter Braak auteur van de beginselen

Als overheidshandelen ongewenste effecten oplevert en zaken recht gezet moeten worden, wordt vaak gewezen naar politiek, naar wetgeving en naar beginselen van behoorlijk bestuur. Wat nog wel eens vergeten wordt is dat er ook nog zoiets is als behoorlijk organiseren, en dat dat niet vanzelfsprekend goed gaat.

De set algemene beginselen van behoorlijk organiseren waarover we vandaag spreken is het voorlopige resultaat van een poging om expliciet te maken wat de belangrijkste principes zijn die daarbij aandacht vergen. We baseren die op advies- en praktijkervaring van onszelf en collega's en op vakliteratuur. We hebben feedback gevraagd en gekregen van wetenschappers, opdrachtgevers en collega's, een aanmoediging om door te gaan. Deze beginselen van behoorlijk organiseren zijn geen handleiding of afvinklijstje, maar een denk- en analysekader. En ze geven taal om het gesprek erover te kunnen voeren. Is deze set van 11 beginselen uitputtend? Misschien niet, maar we denken wel dat dit de belangrijkste beginselen zijn. Zijn het te veel? Wel voor wie een makkelijk te onthouden lijstje wil, maar de praktijk leert ons dat elk van deze beginselen nodig is.





Het contributiebeginsel



Alles wat in een organisatie wordt gedaan moet uitlegbaar bijdragen aan de externe taak van de organisatie

Het verantwoordelijkheidsbeginsel



Bestuurders en managers zijn altijd verantwoordelijk, ook voor wat ze niet weten of gedelegeerd hebben. Dat heeft ook consequenties voor de organisatie van verantwoordelijkheden lager in de organisatie

Het tegenwichtbeginsel



Alertheid op het krachtenveld rondom en in de organisatie en op koersverschuivingen waar krachten en tegenkrachten niet in balans zijn, daar interveniëren en proactief tegenwicht organiseren

Het feedbackbeginsel



Iedere actor in de organisatie behoort adequate informatie over de effecten van het eigen handelen te ontvangen ten behoeve van leren en verbeteren

Het rentmeestersbeginsel



Bestuurders en managers in het publieke domein vervullen de eigenaarsrol namens de samenleving en dienen daarom zorg te dragen voor waardebehoud en waardeontwikkeling van de organisatie

Het logische prikkelbeginsel



Zorg dat de prikkels in de organisatie gewenst gedrag makkelijk maken en dat ze ongewenst gedrag moeilijker maken

Het symmetrische machtbeginsel



Zorg dat iedere functie in de organisatie of het stelsel een eigen machtspositie heeft, waarmee 'grensoverschrijdend' machtsgebruik door anderen kan worden voorkomen

Het contingencybeginsel



Behoorlijk organiseren betekent ook zorgen voor een strategisch heldere aansluiting op wat de omgeving kan, nodig heeft en aankan

Het systeemintegriteitsbeginsel



Voorkom onderlinge strijdigheid van afspraken, rollen, procedures en principes in de organisatie en/of het systeem. In de organisatie gehanteerde systemen moeten unisone processen uitlokken

Het scopevastheidsbeginsel



Niet de manier waarop het proces voor het merendeel van de gevallen georganiseerd is, maar de externe opgave bepaalt de afbakening van wat tot 'normale taken' van de organisatie behoort

Het transparantiebeginsel



Managers en bestuurders hebben actief te organiseren dat de samenleving zich een oordeel kan vormen of de beginselen van behoorlijk organiseren voldoende worden nageleefd

Naar de workshops



Workshop *Als de bruggen en kades breken...*



- In deze workshop keken we naar de beginselen vanuit de praktijkcasus 'versterken en herstellen van de bruggen en kades in Amsterdam'. In gesprek met Jan Dijstelbloem (voormalig directeur programmadirectie Bruggen en Kademuren) en Jiska Bours (hoofd communicatie Bruggen en Kades) zoomden we in op de aanpak van de Waalseilandgracht.
- In het gesprek over deze actuele en urgente casus die zich onder hoogspanning afspeelde kwam naar voren dat juist als het heet en spannend is de beginselen kunnen helpen om rust en overzicht te bewaren en gezamenlijk te organiseren. Terugkijkend was het welkom geweest om de beginselen te hanteren in deze casus maar uit de reflectie van deelnemers kwam naar voren dat dit ook zou helpen in andere (crisis) casuïstiek. We zagen het belang van het tegenwicht- en transparantiebeginsel om aanwonenden een expliciete én helder gekaderde plek te geven in het besluitvormingsproces over de Waalseilandgracht.
- We onderstreepten de kracht van het benoemen en operationaliseren van waarden. Ze gaven richting aan het handelen van alle medewerkers in het programma. Tegelijkertijd kwam naar voren hoe lastig het bleek te zijn om in het programma strijdigheid van afspraken, rollen, procedures en principes te voorkomen; het systeemintegriteitsbeginsel.
- Aansluitend daarop werd in de reflectie op de beginselen genoemd dat strijdigheid in afspraken, rollen, etc. nooit helemaal is te voorkomen. Suggestie voor aanscherping: identificeer tegenstrijdigheid. Erken het en classificeer de tegenstrijdigheid.

Workshop *Algemene beginselen van behoorlijk organiseren in de gemeente: de casus Waalre*

ALGEMENE
BEGINSELEN
BEHOORLIJK
ORGANISEREN

HET
PUBLIEKE
DOMEIN



Rosanne Franken
Gemeentesecretaris/algemeen directeur Waalre



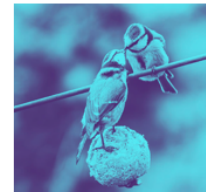
- Organisatiefilosofie
- Groot stuur op organisatie gezet
- Samen dat stuur in elkaar gezet
- Op basis van visie, missie, belang, plan, middelen en competenties

Welke beginselen waren het meest in het geding?



Het contingencybeginsel:

Behoorlijk organiseren betekent ook zorgen voor een goede strategisch heldere aansluiting op wat de omgeving kan, nodig heeft en aankan.



Het symmetrische machtbeginsel:

Zorg dat iedere functie in de organisatie of het stelsel een eigen machtspositie heeft, waarmee "grensoverschrijdend" machtsgebruik door anderen kan worden voorkomen.

Huidige uitdaging:

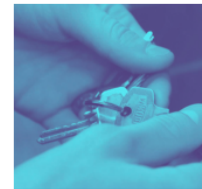
Hoe sturen wij?

- Wat is onze opgave
- Wat betekent dat voor het management
- Wat is onze verantwoordelijkheid / wat doen wij
- Wat is onze rol en hoe pakken we die
- Hoe werken wij samen
- 360 graden feedback

Hoe worden wij gestuurd?

- Eigen verantwoordelijkheid i.r.t. gezamenlijke opgave
- Teamplannen
- Grip op de waan van de dag
- 80/20: werk en ontwikkeling
- Acceptatie van (persoonlijk) leiderschap

Welke beginselen zijn dan nu het meest behulpzaam?



Het rentmeestersbeginsel

Bestuurders en managers in het publieke domein vervullen de eigenaarsrol namens de samenleving en dienen daarom zorg te dragen voor de balans beschikbare middelen en de opdracht van de organisatie en waardebehoud en waardeontwikkeling van de organisatie.



Het logische prikkelbeginsel

Zorg dat prikkels in de organisatie gewenst gedrag makkelijk en aantrekkelijk maken en dat ze ongewenst gedrag moeilijker maken.

Workshop "ABBO met hoofd, hart en handen" – reflecties van deelnemers

ALGEMENE
BEGINSELEN
BEHOORLIJK
ORGANISEREN

IN HET
PUBLIEKE
DOMEIN



Christian van den Berg, WagenaarHoes

Over het **feedbackbeginsel**:

"Feedback is niet vanzelfsprekend. Je moet er hard voor werken, voeling houden met de praktijk, jezelf zichtbaar maken. Feedback moet je actief opzoeken. Zeker als bestuurder moet je je realiseren dat 'mijn deur staat altijd open' niet wil zeggen dat er mensen naar binnen lopen."



Marjoka van Doom, WagenaarHoes

Over het **tegenwichtbeginsel**:

"De valkuil is willen winnen, want daar gaat het niet over. Het is volgen en leiden, het gaat om het samenspel, de relatie onderhouden zodat je gehoord wordt. Dat vraagt ook inleving in elkaars rol, en je eigen positie duidelijk maken."

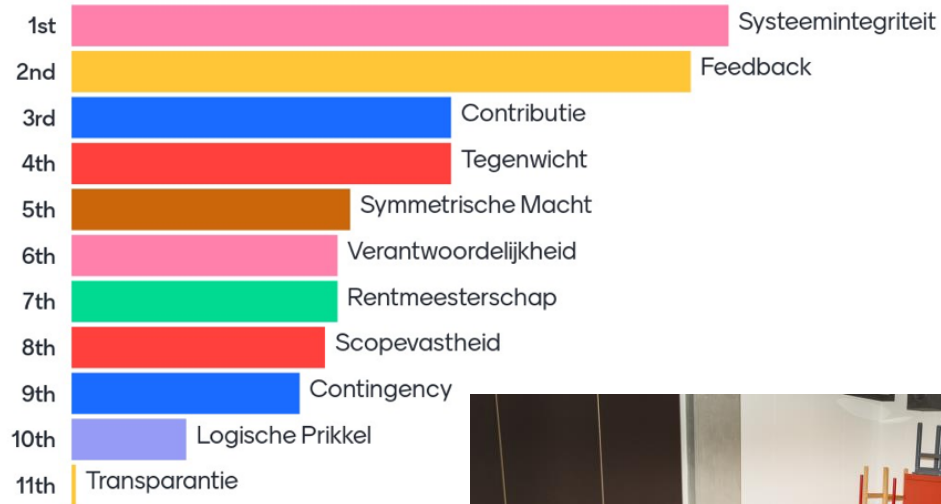


Over het **systemintegriteitsbeginsel**:

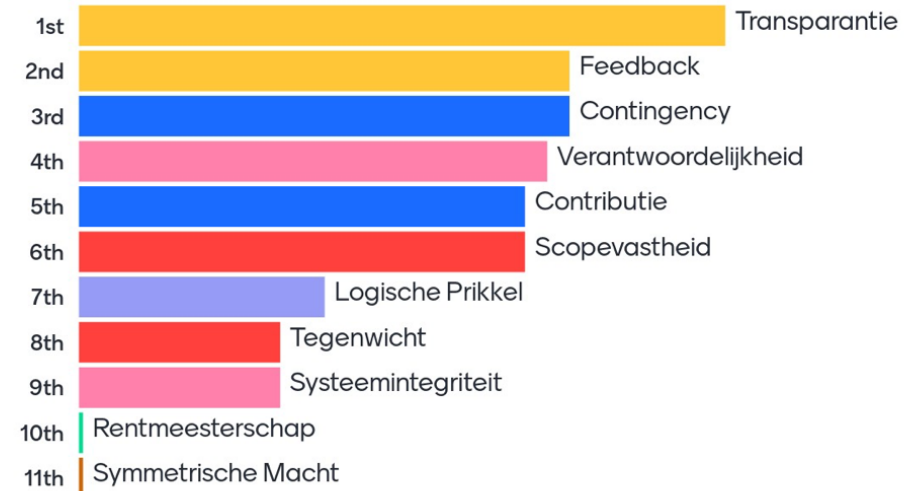
"Het vergt continu afstemming, het is niet in één keer geregeld. In de praktijk gebeurt hetzelfde als in de oefening! We laten ons opjagen door tijdsdruk, in plaats van dat we goed kijken hoe we kwaliteit kunnen leveren en echt goed samenwerken. Vertragen levert uiteindelijk tijdswinst op, en het goede voor de samenleving."

Workshop *Bedrijfsvoering in het licht van de algemene beginselen van behoorlijk organiseren*

Meeste spanning met bedrijfsvoering (top 3)?



Wat gaat goed?



Waarderen we de beginselen van goed organiseren (nog) voldoende? Agenda's bij politiek, bestuur en management



Op de vraag welk beginsel het moeilijkst te organiseren is kwam er bij de zestig deelnemers geen duidelijk antwoord. Dat lijkt dan toch sterk afhankelijk van de organisatie waar de vraag aan gesteld wordt. De aard van de verantwoordelijkheid van politiek, bestuur en management verschilt sterk tussen de beginselen. Bij scopevastheid wordt in de eerste plaats naar de politiek en het bestuur gekeken. Bij systeemintegriteit vooral naar het management. De ervaring leert dat er in de dagelijkse praktijk weinig aandacht is voor de beginselen. Zelfs bij problemen lijkt de aandacht eerder uit te gaan naar praktische oplossingen dan naar waar het probleem zit vanuit de beginselen. De vertegenwoordigers van de diverse ombudsmannen constateren dat voor hen met de beginselen het beoordelingskader versterkt kan worden.

Workshop *Blinde vlekken en zwarte schapen*

Tegenspraak is essentieel voor goed functionerende organisaties; meerdere van de **beginselen van behoorlijk organiseren** creëren daarvoor een bedding

Blinde vlekken bij managers en bestuurders ontstaan door de nevel van de hiërarchie.

Wat te doen:

- Ondertitel je woord en je gedrag; vertel waarom je zegt wat je zegt, je doet wat je doet.
- Stap naar buiten, zoek je mensen op, check effect van je gedrag.
- Wacht niet op escalatie maar onderzoek actief of opgaven echt tot stand komen.
- Delegeren kan niet zonder contact, voortdurend en consequent.

Hoe zwarte schapen witte raven worden

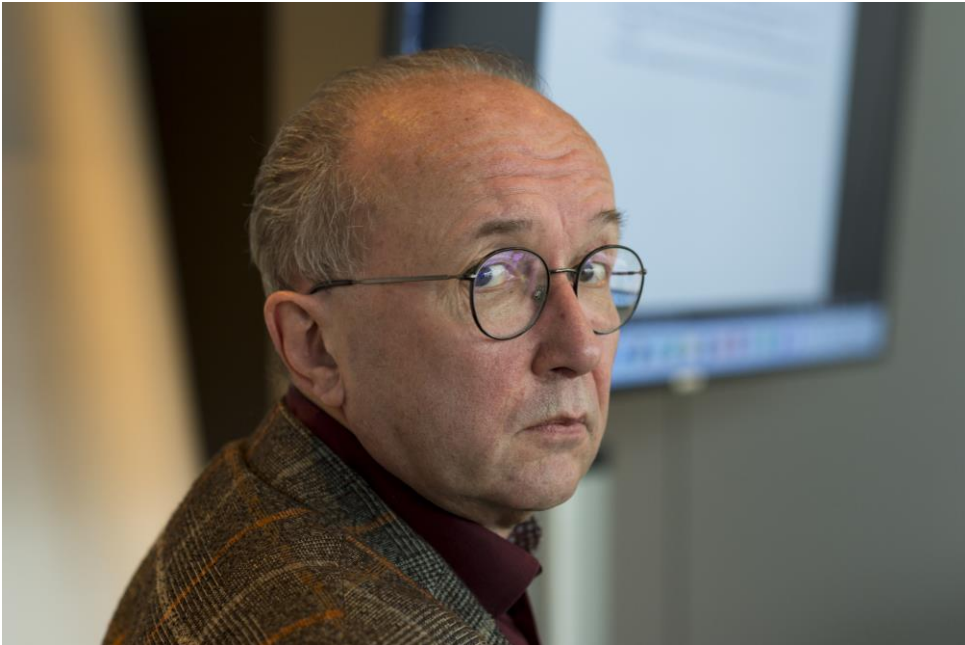
Wat te doen:

- Geef mensen een rol in de weg naar de keuze
- Daag uit om voorstellen onderbouwd af te zagen en weeg de argumenten transparant



Workshop “Nieuwe perspectieven, andere oplossingen”

“Het delen van je vraagstuk met willekeurige deelnemers geeft soms een verrassende wisseling van perspectief!”



“In deze workshop is een casus van een van de deelnemers besproken, waarbij de beginselen van behoorlijk organiseren als kader voor extra vragen werd gebruikt”

Marco de Vlaming, WagenaarHoes
Kees de Haas, WagenaarHoes

Workshop *Beginselen van behoorlijk organiseren vanuit organisatie-ethisch perspectief*

ALGEMENE
BEGINSELEN
BEHOORLIJK
ORGANISEREN

IN HET
PUBLIEKE
DOMEIN



Karakter

Praktische wijsheid

Eudaimonia



Gevolgen

Regels

(Beginselen?)



Vaag ... maar wel realistisch

Hiërarchie?



De werkelijkheid is complex en vergt meestal situationele afwegingen: wat is in dit geval 'het goede' om te doen?
De beginselen bieden daarvoor een interessant vertrekpunt en kunnen het gesprek daarover helpen

Casestudy Almelo: taal geven voor gesprek en verbeterruimte ontdekken in een gemeentelijke organisatie



- Casestudy: met medewerkers en met directie in gesprek over wat goed gaat en waar verbeterruimte is. Langs de beginselen onderzoeken, gezamenlijke taal creëren en evt blinde vlekken ontdekken.
- Waarom meedoen? Nieuwsgierigheid, maar zoek ook uitgangspunten voor de organisatie. De ontwikkeling van de organisatie moet geladen worden met principes. Welk verhaal vertel je elkaar? Taal om gesprek te voeren, ook met het college. Belangrijk voor ambtelijk vakmanschap.
- Veel interesse van de workshopdeelnemers in de organisatieontwikkeling in Almelo
- Kick-off casestudy: contributie-, feedback-, transparantie- en rentmeesterbeginsel spreken meest aan. En systeemintegriteit: we willen dat mensen verantwoordelijkheid nemen, maar als van bovenaf vanuit wantrouwen is ingericht, lokt dat iets anders uit.



Paneldiscussie

Met **Mark Frequin** (speciaal adviseur publiek leiderschap ABD),
Roos Slegers (filosoof Tilburg University),
Rosanne Franken (gemeentesecretaris Waalre)
en **Harry ter Braak** (WagenaarHoes)
onder leiding van **Christian van den Berg** (WagenaarHoes)



Paneldiscussie



“Toen ik als gemeentesecretaris startte, waren deze beginselen van behoorlijk organiseren er nog niet. Ik had die zeker kunnen gebruiken”



“Ik heb altijd geprobeerd te kijken: wat is hier nu echt aan de hand? En dan gaat het toch om de zaken die we in deze beginselen hebben beschreven”



“Of ik de beginselen van behoorlijk organiseren nuttig vind? Nee.”



“De meeste vraagstukken zijn geen dilemma; vaak zijn er meerdere oplossingen mogelijk. De beginselen reiken taal aan voor het gesprek over complexe afwegingen”



Harry ter Braak

In het zonnetje

Ter gelegenheid van zijn afscheid als vennoot van WagenaarHoes werd Harry toegesproken door locoburgemeester van Delft, Frank van Vliet en vanwege zijn grote verdiensten voor het publieke domein benoemd tot ridder in de Orde van Oranje Nassau









Tot slot

Dank voor uw bijdrage!

Uw feedback en suggesties voor de verdere uitwerking van de beginselen blijven welkom, evenals uw vragen.

