



Foto Ouba Oualhaz

PARTNER IN PUBLIEK LEIDERSCHAP

Directie- en bestuursadviesmodel

Maart 2022



DERKSEN & DROLSBACH
CREATING PUBLIC VALUE

Bij Derksen & Drolsbach werken we elke dag hard om een sparringspartner en een “partner in publiek leiderschap” (PIPL) te zijn voor de klant en opdrachtgever. Het team directie- en bestuursadvies bestaat uit consultants met uiteenlopende ervaring waardoor kennis gedeeld wordt en expertise kan groeien. Binnen het vakgebied streeft het team naar de koploperspositie. Vanuit Derksen & Drolsbach ondersteunen en adviseren de PIPL-consultants directeuren en bestuurders in de gehele publieke sector. Directie- en bestuursadvies bevindt zich in een opwaartse trend; het is steeds gebruikelijker voor een bestuurder om bijgestaan te worden door een adviseur.

“ *Partner In Publiek Leiderschap, onderdeel van Derksen & Drolsbach, streeft ernaar bestuurders op de best mogelijke manier te faciliteren en in staat te stellen de organisatie te sturen door efficiënte en integrale besluitvorming. De kern van het vak bestuursadvies is het duurzaam verbinden van mensen, belangen en organisaties. Een consultant van PIPL staat dan ook nooit alleen, maar kan de organisatie laten delen in de expertise van heel Derksen & Drolsbach Directie- en bestuursadvies vraagt in elke organisatie om maatwerk, het speelveld is overal anders. De dienstverlening van PIPL bestaat uit interim, development en consultancy met maatschappelijke impact.* ”

Met dit directie- en bestuursadviesmodel verwachten we een bijdrage te leveren aan een verdieping van het vakgebied. Het model en de negen personages, of negen verschillende type adviseurs, draagt bij aan inzicht in organisatieontwikkeling. Dit model kan een aanvulling zijn op de theorie en een aanzet voor verdere ontwikkeling van de kwaliteit van advies in een publieke organisatie. In het bijzonder kan dit model worden toegepast bij inrichtingsvraagstukken van groeiende teams en de verschillende type adviseurs die nodig zijn voor optimale besluitvorming.

Met vriendelijke groet mede namens PIPL,

Irene Brandhorst
Gerard Reinders
Lars de Groot

1 Omgevingsanalyse

De Moderne Publieke Leider

Binnen de publieke sector kennen we de politiek-ambtelijke realiteit. De politiek legt verantwoording af over het beleid en de behaalde resultaten, terwijl de ambtenaar besluitvorming en wetgeving voorbereidt, uitvoert en borgt voor de lange termijn. Zowel politiek als ambtelijk spreken we in de publieke sector van bestuurders en directeuren die eindverantwoordelijk zijn en beschikken over beslissingsmacht. Publieke leiders werken in een complexe omgeving te midden van burgers, wetgeving, financiën, het eigen maken van een nieuwe portefeuille of het inrichten van besluitvormingsprocessen. Deze omgeving vraagt om capaciteiten die vaak onafhankelijk zijn van het domein of inhoudelijke expertise op een bepaald thema. De publieke leider heeft om die reden meestal een generalistisch profiel* en zou inzetbaar kunnen zijn op verschillende posities binnen de ambtelijke top van de publieke sector**.

Definitie: de Moderne Publieke Leider (publieke leider) is een eindverantwoordelijke directeur of bestuurder binnen het overheidsdomein, meestal een generalist, opereert in een politiek-ambtelijke omgeving en beschikt over beslissingsmacht.

In het directie- en bestuursadviesmodel staat de publieke leider in het midden. De publieke leider moet in een complexe omgeving besluitvaardig zijn en verantwoordelijkheid nemen. Daarbij zal hij/zij tussen interne en externe factoren manoevreren. Dit doet de publieke leider gelukkig niet alleen. Steeds vaker wordt een publieke leider bijgestaan door een directie- of bestuursadviseur. Deze bestuursadviseur, of liever gezegd de Partner in Publiek Leiderschap, levert op verschillende manieren zijn of haar meerwaarde aan de publieke leider.

De Directie- of Bestuursadviseur

De bestuursadviseur beschikt niet over dezelfde beslissingsmacht als de publieke leider, maar heeft wel een unieke sleutelpositie binnen de politiek-ambtelijke organisatie. Door zijn/haar positie naast de publieke leider is er vaak sprake van een goede werkrelatie, of eigenlijk vertrouwensrelatie. Dit is nodig, want zonder goed vertrouwen wordt het ondersteunen van een publieke leider in effectief en efficiënt bestuur lastig.

Definitie: de bestuursadviseur staat direct naast de Moderne Publieke Leider op het speelveld en is expert op het gebied van bestuurlijke sensitiviteit en bestuurskunde, maar dan zonder beslissingsmacht. De directie- of bestuursadviseur heeft een generalistisch profiel, beschikt over uitstekende sociale vaardigheden, moet af en toe volhardend zijn en bekijkt processen strategisch.

De bestuursadviseur heeft een informele plek in een doorgaans formele (en soms hiërarchische) organisatie. Desalniettemin, door de positie zo dicht naast de publieke leider, zal een bestuursadviseur zich bewust moeten zijn van de mogelijke reikwijdte van zijn/haar functie. E-mails uit naam van de directie- of bestuursadviseur kunnen tot ver in de organisatie verspreid worden als daarin bijvoorbeeld terugkoppeling wordt gegeven over vergaderingen.

De rol van een directie- of bestuursadviseur kan op veel manieren worden ingevuld. Dit is afhankelijk van het type organisatie, het type bestuurder en als dit bijvoorbeeld een gemeente is dan is ook de grootte van de gemeente van belang. Voor welke publieke organisatie er ook wordt gewerkt PIPLO onderscheidt drie 'hoofdrollen' die we in de hoofdstukken hierna uitschrijven.

* <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/07/14/topambtenaren-moeten-juist-generalisten-zijn-a4050998>

** <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/de-ambtenaar-is-te-bang-om-fouten-te-maken~b0e201f5/>

1 Omgevingsanalyse

Stakeholders

Interne- en externe stakeholders onderscheiden we onder andere op communicatie en invloed. Bij interne stakeholders is er veelal sprake van directe communicatie en meestal directe wederzijdse invloed. Terwijl er tussen externe stakeholders en de publieke leider niet altijd directe communicatie mogelijk is, maar wel soms sprake is van een directe invloed (zoals mediaberichten, verkiezingen of Kamervragen). Voor communicatie met externe partijen wordt de communicatiestijl toegespitst op de ontvanger dit kan formeel zijn*, maar het liefst op het niveau Nederlands A2 of B1 (denk hierbij specifiek aan antwoorden op burgervragen of antwoorden op zienswijzen).

Interne stakeholders

Een publieke organisatie bestaat uit meerdere afdelingen, directies, teams en/of andere managementlagen. Dit betekent ook dat de informatie in de organisatie niet rechtstreeks de publieke leider bereikt. Meestal worden onderwerpen eerst besproken met een teammanager, vervolgens geagendeerd in een directieoverleg en uiteindelijk aan het einde van de reis bereikt de informatie het hoogste niveau.

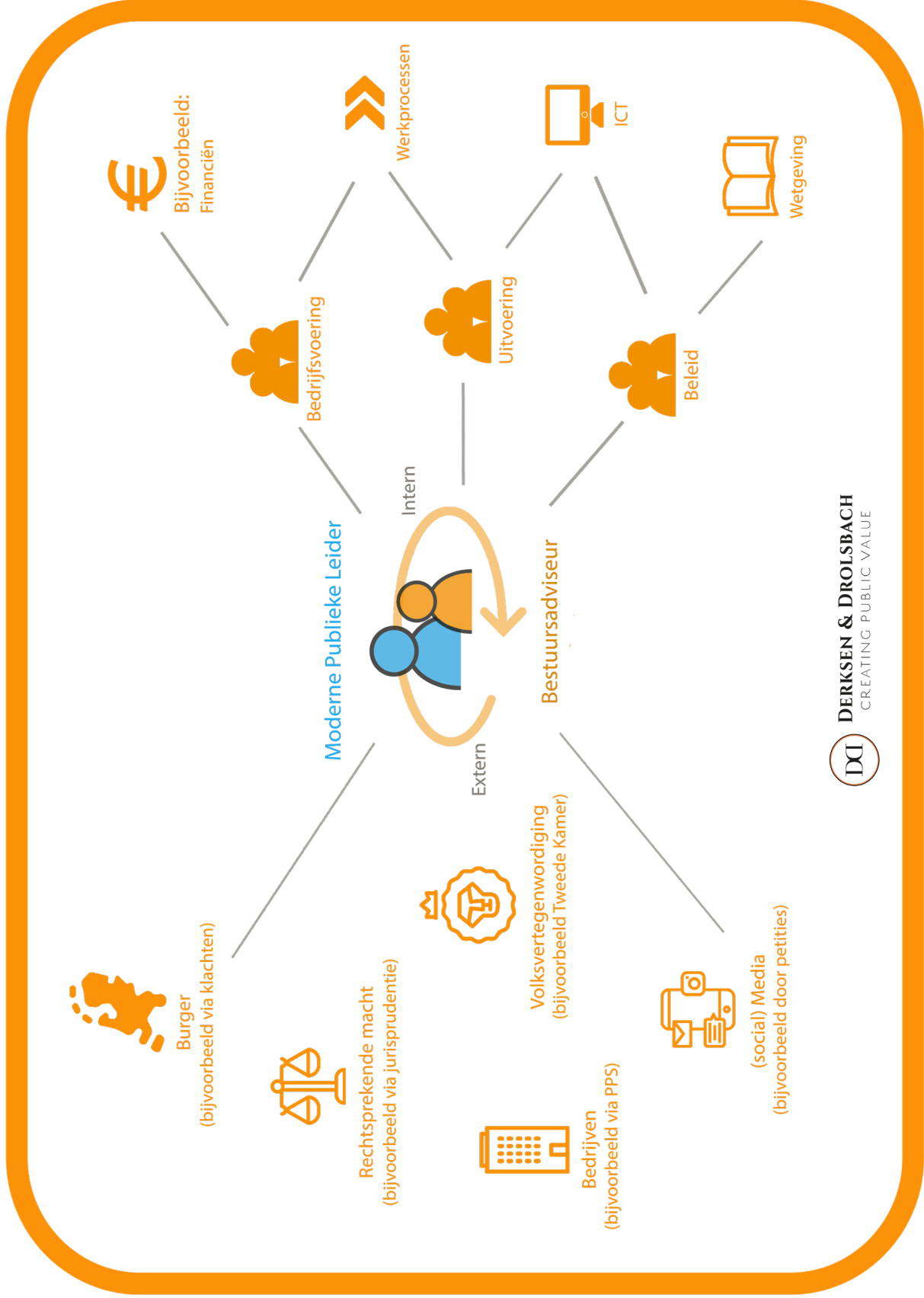
Het monitoren van de reis die informatie door de organisatie moet afleggen is een belangrijke taak van een bestuursadviseur. Bijna altijd zal de informatie onderweg nog moeten worden aangepast of worden aangevuld. Hoewel een publieke leider alleen een beslissing kan nemen op basis van alle beschikbare informatie, zal de informatie door de reis over de lagen nooit helemaal volledig meer zijn. Een klassiek kenmerk van de principaal-agenttheorie. Een bestuursadviseur kan proberen zich tussen de lagen te bewegen om zoveel mogelijk extra informatie op te halen. Daarnaast speelt een directie- of bestuursadviseur een belangrijk rol in het goed laten verlopen van informatiedeling. Zo kan een bestuursadviseur tijdig (politieke) gevoeligheden signaleren en interne stakeholders adviseren hoe hier mee om te gaan.

Externe stakeholders

De externe stakeholder staat buiten de beslissingsmacht van een publieke leider. Toch kan een externe stakeholder wel een directe invloed hebben op de ontwikkeling van het beleid of de keuzes die een publieke leider maakt. Denk bijvoorbeeld aan burgerberichten. Dit kunnen brieven aan de overheid zijn, klachtenformulieren, bezwaarprocedures, aanvragen van vergunningen of zelfs protesten/demonstraties. Via social media kunnen burgers tegenwoordig nog gemakkelijker in contact komen met overheden, maar worden nieuwsberichten ook razendsnel verspreid.

Moderne media zijn inmiddels niet meer weg te denken uit het openbaar bestuur, daar is het herstel rond de kinderopvangtoeslag het meest recente voorbeeld van. Via webinars, facebookpagina's en de website staat Toeslagen elke dag direct in contact met burgers. Ook de landelijke en lokale volksvertegenwoordiging oefenen invloed uit op beleid. Soms via een informele weg, bijvoorbeeld via de partij of een coalitieafpraak en soms middels een formele opdracht vanuit parlement of gemeenteraad. Bovendien zijn voor bepaalde beleidsthema's keuzes niet langer bestuurlijk, maar politiek. Daar zijn de aanpak en versoepelingen rond covid-19 een voorbeeld van.

* <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/10/23/taalbrigade-moet-onbegrijpelijke-overheidsteksten-leesbaar-maken-a3977733>



2 Directie- en Bestuursadvies in drie rollen

De 'Adviseur', de 'Secretaris' en de 'Fixer'

Adviseur: adviseert inhoudelijk, maar ook op het proces. Verbindt organisatieonderdelen en actuele dossiers of thema's. Beschikt over politiek-bestuurlijke sensitiviteit, is proactief, innovatief en daadkrachtig.

Secretaris: werkt gestructureerd en georganiseerd. Faciliteert en legt interne besluitvorming vast. Heeft een goed gevoel voor de organisatie, voor de onderlinge belangen en monitort het overzicht. Efficient zijn is een belangrijke eigenschap, evenals het hebben van een goed archiveringssysteem.

Fixer: werkt oplossingsgericht, doelgericht en resultaatgericht. Doet aan *damage control* en onderhoudt de relaties. Loopt de gaten dicht en werkt meestal reactief, maar altijd creatief. Onder hoge druk ontstaan de mooiste oplossingen.

De bovengenoemde rollen zijn uit te voeren op verschillende niveau's.
Operationeel - Tactisch - Strategisch

Operationeel

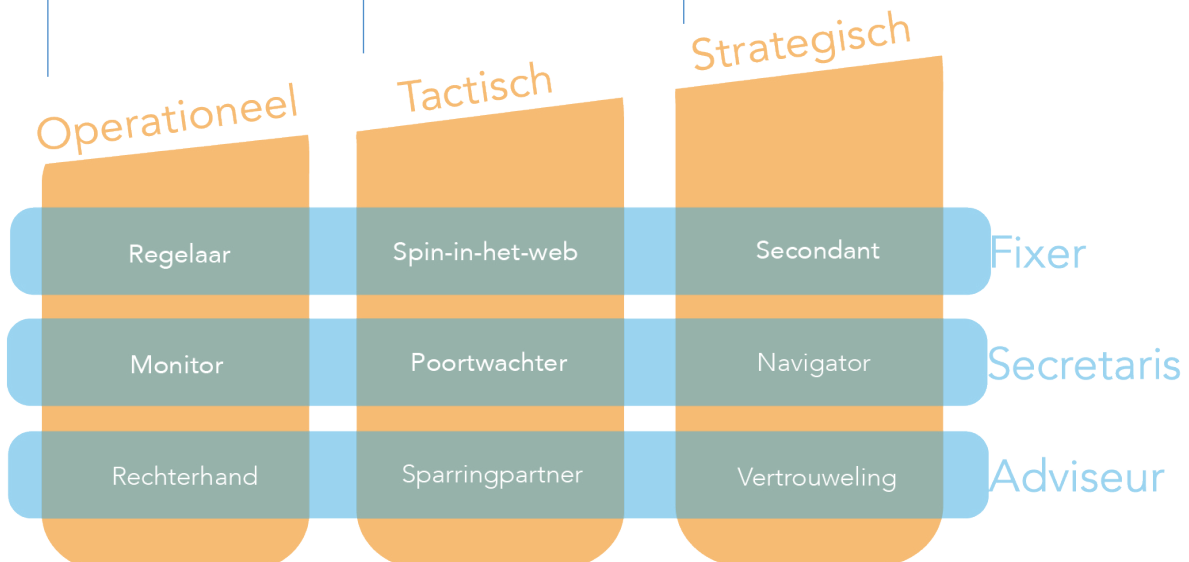
Dag tot dag - korte termijn (< 2 dagen)
Zowel intern als extern gericht

Tactisch

Vooruitkijkend - middellange termijn (> 1 dag en < 2 weken)
Intern gericht

Strategisch

Vooruitkijkend - lange termijn (> 2 weken)
Extern gericht



3 Directie- en Bestuursadvies in negen personages

Regelaar

=

Operationeel

Van dag-tot-dag en korte-termijn.
Zowel intern als extern gericht.

+

Fixer

Werkt oplossingsgericht, doelgericht en resultaatgericht. Doet aan *damage control* en onderhoudt de relaties. Loopt de gaten dicht en werkt meestal reactief, maar altijd creatief.

Monitor

=

Operationeel

Van dag-tot-dag en korte-termijn.
Zowel intern als extern gericht.

+

Secretaris

Werkt gestructureerd en georganiseerd. Faciliteert en legt interne besluitvorming vast. Heeft een goed gevoel voor de organisatie, voor de onderlinge belangen en monitort het overzicht.

Rechterhand

=

Operationeel

Van dag-tot-dag en korte-termijn.
Zowel intern als extern gericht.

+

Adviseur

Adviseert inhoudelijk, maar ook op het proces. Verbindt organisatieonderdelen en actuele dossiers of thema's. Beschikt over politiek-bestuurlijke sensitiviteit, is proactief, innovatief en daadkrachtig.

Spin-in-het-web

=

Tactisch

Vooruitkijkend op middellange termijn.
Intern gericht.

+

Fixer

Werkt oplossingsgericht, doelgericht en resultaatgericht. Doet aan *damage control* en onderhoudt de relaties. Loopt de gaten dicht en werkt meestal reactief, maar altijd creatief.

Poortwachter

=

Tactisch

Vooruitkijkend op middellange termijn.
Intern gericht.

+

Secretaris

Werkt gestructureerd en georganiseerd. Faciliteert en legt interne besluitvorming vast. Heeft een goed gevoel voor de organisatie, voor de onderlinge belangen en monitort het overzicht.

Sparringpartner

=

Tactisch

Vooruitkijkend op middellange termijn.
Intern gericht.

+

Adviseur

Adviseert inhoudelijk, maar ook op het proces. Verbindt organisatieonderdelen en actuele dossiers of thema's. Beschikt over politiek-bestuurlijke sensitiviteit, is proactief, innovatief en daadkrachtig.

Secondant

=

Strategisch

Vooruitkijkend op lange termijn.
Extern gericht.

+

Fixer

Werkt oplossingsgericht, doelgericht en resultaatgericht. Doet aan *damage control* en onderhoudt de relaties. Loopt de gaten dicht en werkt meestal reactief, maar altijd creatief.

Navigator

=

Strategisch

Vooruitkijkend op lange termijn.
Extern gericht.

+

Secretaris

Werkt gestructureerd en georganiseerd. Faciliteert en legt interne besluitvorming vast. Heeft een goed gevoel voor de organisatie, voor de onderlinge belangen en monitort het overzicht.

Vertrouweling

=

Strategisch

Vooruitkijkend op lange termijn.
Extern gericht.

+

Adviseur

Adviseert inhoudelijk, maar ook op het proces. Verbindt organisatieonderdelen en actuele dossiers of thema's. Beschikt over politiek-bestuurlijke sensitiviteit, is proactief, innovatief en daadkrachtig.