

Staf met impact

Staf met impact

Inspiratie voor leiders in staffuncties

Eppo Boot

Warden Press

ISBN:

Hardback: 978-94-93202-01-6

Paperback: 978-94-93202-63-4

E-book: 978-94-93202-64-1

NUR: 801

Vormgeving omslag en binnenwerk: Bert Holtkamp, Groningen

Foto auteur: Rick Roos, PakiloMedia, Lelystad

© Copyright 2026 Eppo Boot

Dit is een uitgave van Warden Press, Leiden.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

wardenpress.com

Opgedragen aan

Cas, Timo en Vasco

Liefde en inspiratie
voor de nieuwe generaties

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
Samenvatting	11
Introductie	15
Deel I De boodschap	21
1 Een kennismaking met staffuncties	23
2 Impact maken en zes voorwaarden daarvoor	33
3 Vier perspectieven op het bedrijf en zes belanghebbenden	47
4 Samenwerken met impact	59
5 Creëer een levend besturingsmodel	77
6 Zes basiselementen van goede staffuncties	85
7 Flexibiliteit en balans in benaderingswijze	93
8 Goed stafleiderschap	111
9 Een heldere opdracht	119
10 Basissystemen en processen op orde	131
11 Aandacht voor het vak	139
12 Goede en gemotiveerde mensen	151
13 Blijven leren	163
Deel II De verdieping	173
14 Omgevingsperspectief	175
15 Klantperspectief	187
16 Strategie & besturing: organisatiefocus	197
17 Strategie & besturing: besturingsvisie	207
18 Strategie & besturing: organisatie-inrichting	221
19 Medewerkersperspectief	241
20 Bestuursanalyse	253
21 Het ideale bestuur	265
22 Praktische samenwerkingstools	279
23 Praktische coachingstools	293
Conclusie: altijd in beweging	313
Dankwoord	323
Eindnoten	325
Register	339

Voorwoord

'Quality means doing it right when no one is looking'

Henry Ford (oprichter Ford Motor Company)

Tijdens het lezen van dit boek was ik er snel uit dat ik wilde openen met deze fraaie uitspraak van Henry Ford. De uitspraak is namelijk zeer van toepassing op veel van het werk dat iedere dag weer geleverd wordt door mensen in staffuncties. Daar zitten heel vaak de stille krachten van de organisatie, die je niet of nauwelijks hoort, maar die er wel voor zorgen dat iedereen de volgende dag weer 'gewoon' aan het werk kan, bijdraagt aan het komen tot de juiste beslissing of de organisatie behoedt voor allerlei risico's.

De uitspraak is ook goed bruikbaar om mijn oud-collega en schrijver van dit boek, Eppo Boot, te typeren. Allereerst zie ik voor mij (vast ietwat overgeromantiseerd) dat Eppo zich de afgelopen jaren vele uren heeft opgesloten in een stoffig zolderkamertje om dit doorwrochte boek over het maken van impact in staffuncties tot leven te wekken. Daarnaast omdat ik Eppo ken als een vakman die een hele hoop ervaring meeneemt uit het bedrijfsleven en de overheid en met wie het plezierig samenwerken is. Hij observeert goed en heeft een brede blik die nadrukkelijk een plek heeft gekregen in dit boek.

En dan het boek. Tja, hoe kan je dat in een voorwoord duiden. Het boek is en... en... en... Het boek is allereerst een ode aan de complexiteit van het stafvak en tegelijk een praktisch handboek voor 'leiders in staffuncties', of je discipline nu Finance, HR of iets anders is. Door die complexiteit samen te vatten in een overzichtelijk Staf Impact Model, in combinatie met de praktische tips en vragen ter reflectie aan het einde van ieder hoofdstuk, is Eppo er naar mijn idee goed in geslaagd om handelingsperspectief te bieden voor de lezer. Handelingsperspectief gericht op het bereiken van meer impact in een staffunctie. Maar het is ook een boek voor mensen die juist vanuit de 'business' samenwerken met collega's in staffuncties. Ook voor

hen is dit boek heel leerzaam. Het is namelijk de wisselwerking tussen de twee 'lines' die succes maakt en breekt. Dat ervaar ik zelf iedere dag weer.

Veel leesplezier!

Ivo Kooijman

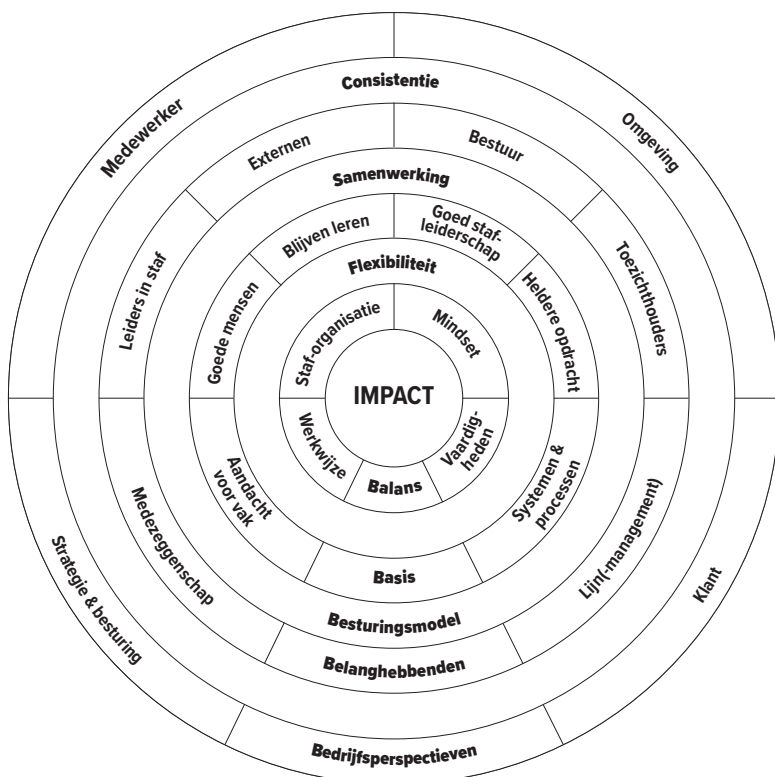
Directeur Financieel Economische Zaken bij het UWV

Samenvatting

Staffuncties vervullen belangrijke support- en control-taken in organisaties. Voorbeelden zijn Finance, HR en Facilitair. In de samenwerking met de rest van de organisatie is vaak ruimte voor verbetering. Dit boek helpt leiders in staffuncties om samen met hun teams impact te maken.

Het boek begint met een uitleg van de historie en functie van staffuncties. Vervolgens ga ik in op wat impact maken nu eigenlijk is en geef ik voorbeelden van veel gemaakte fouten die dit in de praktijk in de weg staan.

Centraal in dit boek staat het Staf Impact Model (figuur 1), dat zowel de boodschap als de resterende onderdelen van dit boek weergeeft.



Figuur 1: Staf Impact Model

Centraal in de cirkel van het model staat *impact* maken. De ringen daarom heen zijn noodzakelijke voorwaarden. De cirkel bevat, van buiten naar binnen gericht, de volgende elementen.

Bedrijfsperspectieven: staffuncties werken vaak vanuit hun eigen, vakmatige perspectief. Goede staffuncties verbreden hun blik om verschillende perspectieven mee te nemen: die van de omgeving, van de klant, van strategie & besturing en van de medewerkers. Ook sporen zij het bestuur aan om formeel te besluiten hoe zij de organisatie willen sturen en wat daarin het dominante perspectief is.

Belanghebbenden: staffuncties hebben te maken met diverse belanghebbenden in organisaties. Goede staffuncties verdiepen zich in deze belanghebbenden, zodat zij beter kunnen inspelen op de benodigde support en control. Ook zijn zij alert op *consistentie* in wijze van aansturing door belanghebbenden vanuit de verschillende bedrijfsperspectieven en spreken ze partijen hierop aan. Tegelijkertijd mag van belanghebbenden gevraagd worden dat zij belangstelling tonen voor de staffuncties en de samenwerking bevorderen.

Basis: goed stafmanagement, een heldere opdracht, goede systemen en processen, aandacht voor het vak, goede mensen en blijven leren zijn cruciaal voor staffuncties om impact te kunnen maken. Om deze basis blijvend goed aan te laten sluiten op de wensen van de belanghebbenden is goede *samenwerking* noodzakelijk. Dat moet ook uitgewerkt worden in een formeel document, het *besturingsmodel*.

Balans: door de dynamiek in organisaties en grote verschillen in de aard van vraagstukken waar staffuncties mee worden geconfronteerd, moeten staffuncties alert zijn op de balans die zij kiezen in hun benaderingswijze hiervan. Elk vraagstuk behoeft een eigen mix van mindset, vaardigheden en werkwijze. Daarbij kan het soms wat schuren tussen de cirkels basis en balans; voldoende *flexibel* blijven is noodzakelijk.

In deel II van het boek worden de bedrijfsperspectieven omgeving, klant, strategie & besturing en medewerker nader uitgewerkt, met veel voor-

beelden van consequenties die deze perspectieven hebben voor staffuncties.

Ook wordt nader ingezoomd op een van de belangrijkste belanghebbenden: het bestuur. Om beter te begrijpen met welk type bestuur je als leider in staffuncties te maken hebt worden diverse modellen aangereikt. In het hoofdstuk daarna wordt een ideaal bestuur, vanuit het perspectief van een leider in een staffunctie, beschreven.

Het boek wordt afgesloten met een verzameling praktische samenwerkings- en coachingstools.

Concluderend stel ik vast dat een leider in staffuncties een mooie maar vaak ook moeilijke taak heeft die eigenlijk nooit af is. Dit boek nodigt je uit om voortdurend te reflecteren op de impact van je team en hiermee aan de slag te blijven.

Introductie

Het cruciale belang van staffuncties

Staffuncties kunnen een belangrijke rol spelen in de bloei of teloorgang van organisaties, en bij het succes van leiders van organisaties. Het aantal medewerkers in staffuncties groeit: op ministeries is de ‘overhead’ inmiddels ruim 50% van het totaal aantal medewerkers! Dit was vijftien jaar geleden nog 41%¹ en de norm in het bedrijfsleven ligt op 10-20%.²

Ik heb hele grote stafafdelingen met weinig impact gezien, maar ook kleine, zeer effectieve teams. Waarin zit hem het verschil?

Leiders in staffuncties zijn een belangrijke spil

Bij het succes van een staffunctie is de leider daarvan cruciaal. Het is een mooie, maar ook moeilijke functie.

Mooi omdat je een hele organisatie kunt overzien vanuit alle *bedrijfsperspectieven*, gevarieerd contact hebt met alle *belanghebbenden* en een stafafdeling neer kan zetten die in de *basis* goed en in *balans* is en echt *impact* kan maken.

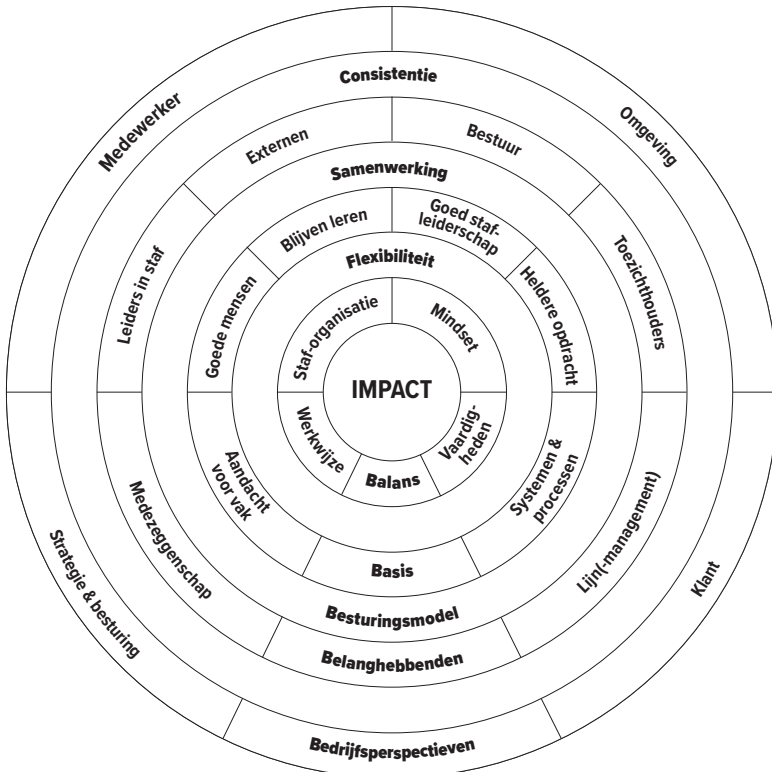
Moeilijk omdat het niet eenvoudig is een goede *samenwerking* te behouden met niet altijd even *consistente* belanghebbenden, en voldoende *flexibel* te blijven om voor ieder vraagstuk de meest actuele, beste benaderingswijze te vinden. En helaas kun je niet alle actoren daarin direct beïnvloeden.

Waar gaat dit boek over?

Dit boek is bedoeld om leiders in staffuncties in bedrijfsleven en publieke sector te helpen een goede staffunctie met impact tot stand te brengen en tegelijkertijd persoonlijke groeiomgankelijkheden voor medewerkers te creëren.

Ik heb als leider in staffuncties zelf mooie en heel succesvolle periodes gekend, maar ook periodes die moeilijk waren en waarin te weinig impact werd gemaakt. En ik heb collega's zien slagen, maar helaas ook vast zien lopen. Gelukkig heb ik mij in de loop van de jaren steeds breder kunnen ontwikkelen. Met de jaren heb ik ontdekt dat de *schuingedrukte* woorden in de vorige paragraaf ook direct de kern vormen van goed functionerende stafteams.

Er is ook een samenhang tussen deze begrippen. Deze wordt weergegeven in figuur 1, die ik het Staf Impact Model noem.



Figuur 1: Staf Impact Model

Dit model staat centraal in dit boek, en komt aan het begin van elk hoofdstuk terug, waarbij besproken onderdelen steeds gearceerd zijn.

De inhoud van dit boek

Dit boek bestaat uit twee delen.

In deel I doe ik de boodschap van dit boek uit de doeken aan de hand van het *Staf Impact Model*. Na een kennismaking met staffuncties in hoofdstuk 1 gaat hoofdstuk 2 over impact en wat dit in de weg kan staan. Hoofdstuk 3 beschrijft de vier bedrijfsperspectieven en de zes belanghebbenden bij elke organisatie. Hoofdstuk 4 en 5 gaan achtereenvolgens over samenwerking en over het vastleggen van de formele kant daarvan in een besturingsmodel. En in hoofdstuk 6 tot en met 13 bespreek ik de zes basiselementen van goede staffuncties en het belang van flexibiliteit en balans.

In deel II, ‘De verdieping’, worden in hoofdstuk 14-19 de vier bedrijfsperspectieven (namelijk omgeving, klant, strategie & besturing en medewerker) nader uitgewerkt. Hoofdstuk 20 en 21 gaan over een belangrijke belanghebbende, het bestuur. Tot slot worden in hoofdstuk 22 en 23 een aantal belangrijke samenwerkings- en coachingstools aangereikt.

Ik heb geprobeerd de opbouw van de hoofdstukken zo duidelijk mogelijk te houden. Ze beginnen vaak met een praktijkvoorbeeld en eindigen steeds met de belangrijkste boodschap en vragen ter overweging.

Mijn passie voor staffuncties

Afgestudeerd in bedrijfskunde en financiën had ik de ambitie om alle aspecten van Finance snel onder de knie te krijgen en een CFO-positie te bemachtigen bij een groot bedrijf. Na vijftien jaar in de detailhandel en vijf jaar bij KPMG te hebben gewerkt, bereikte ik mijn doel als jonge veertiger, als financiële man van een supermarktketen met meer dan driehonderd winkels.

Daarna heb ik de overstap gemaakt naar het interim-management om mijn kennis en ervaring verder te verbreden. Ik heb dat gedaan door behalve

in Finance ook leidinggevende ervaring op te doen in ICT, HR en Facilitair, en naast het bedrijfsleven ook mooie klussen te doen bij maatschappelijke organisaties.

In dit boek probeer ik de impliciete werkmethode te expliciteren die ik de afgelopen jaren heb ontwikkeld door stil te staan bij wat beter kon als geen impact werd gemaakt en bij wat bepalend was als dit wel het geval was. Waar mogelijk vul ik die aan met een goede theoretische onderbouwing.

Er is al veel geschreven over het optimaliseren van HR, Finance en de overige kolommen, maar nog weinig over hoe de bedrijfsstaf als geheel met meer impact kan opereren. Ook is er veel geschreven over leiderschap in het algemeen, maar niet specifiek over leiderschap in staffuncties, wat echt een ander vak is, zoals uit dit boek zal blijken. Daarnaast zijn veel managementboeken geschreven door consultants of door theoretici. Ik bied als ervaren leider in staffuncties een ander perspectief.

Leeswijzer

Ik heb dit boek zo geschreven dat het kan worden ingezet als leidraad bij terugkerende discussies binnen stafteams. Daarom zit het boek vol met praktijkervaringen, onderzoeksresultaten en modellen. Voor de meesten is het geen boek om in één ruk uit te lezen. Het beste is na ieder hoofdstuk te reflecteren op de inhoud en na te denken over hoe het besprokene van toepassing is op jouw situatie.

Gebruik het boek na volledige lezing ook vooral als naslagwerk ter blijvende inspiratie, voor de momenten dat het gevoel voor impact weer even is weggezakt.

Deel wat je leest ook vooral met je bestuur, collega's, adviseurs en je team. Want als je één ding duidelijk zal zijn als je dit boek uit hebt, dan is het dat goede staffuncties een product zijn van de hele organisatie!

Mijn hoop

Ik wens je heel veel leesplezier en zou het leuk vinden als je contact met me opneemt om nader te sparren over hetgeen je tegenkomt in dit boek of binnen je eigen organisatie.

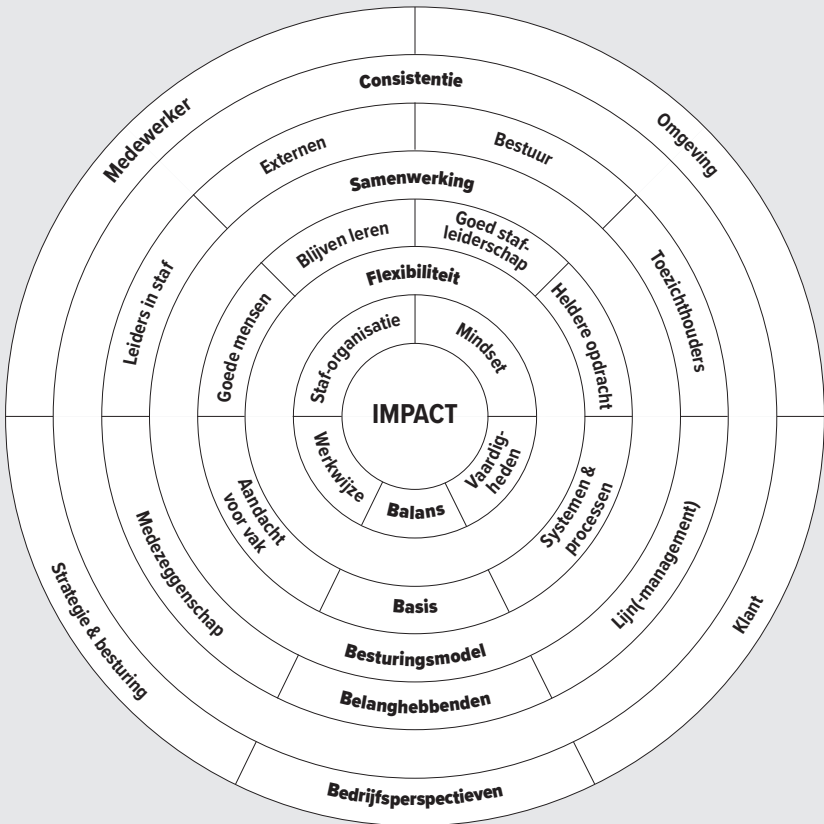
Eppo Boot M.Sc.
www.stafmetimpact.nl

NB:

1. In dit boek wordt bewust meestal gesproken over ‘staffuncties’ in plaats van ‘stafafdelingen’. Dit omdat het niet gaat om de effectiviteit van het (zeg HR-)team alleen, maar om de effectiviteit van de hele (HR-)functie in de organisatie (waarvan veel taken worden uitgeoefend door collega’s buiten de (HR-)‘afdeling’).
2. Waar gesproken wordt over ‘leiders in staffuncties’ bedoel ik niet noodzakelijk de hiërarchische leider. Iedereen die (op onderwerpen) een leidende functie pakt mag zich aangesproken voelen.
3. In dit boek wordt, als het over de derde persoon enkelvoud gaat, steeds ‘hij’ gebruikt. Wil je dat lezen als hij, zij, of een ander gender waarmee je je identificeert?
4. Alle praktijkvoorbeelden in dit boek zijn gebaseerd op mijn eigen praktijk, alleen zijn organisaties geanonimiseerd en zijn namen van personen om privacy-redenen veranderd. Er zijn, gegeven het verloop van mijn carrière, meer praktijkvoorbeelden vanuit Finance en IT toegevoegd dan vanuit andere stafdisciplines. Dit maakt ze mijns inziens niet minder illustratief voor de uitdagingen die ook in andere disciplines voorkomen.

Deel I

De boodschap



Hoofdstuk 1

Een kennismaking met staffuncties

‘De algemene staf moet niet alleen plannen ontwikkelen, maar ook de uitvoering ervan nauwlettend volgen en indien nodig bijsturen om het succes van militaire operaties te verzekeren’

Paul Bronsart von Schellendorf (generaal-majoor)³

In dit hoofdstuk komen de volgende vragen aan de orde:

- Wat zijn staffuncties?
- Wat is de geschiedenis van staffuncties?
- Wat zijn de belangrijkste taken van staffuncties?

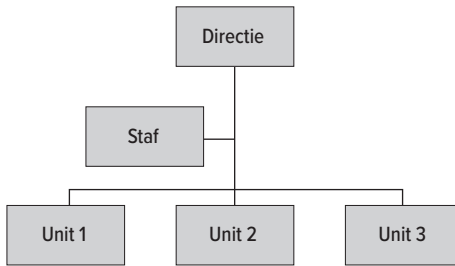
Wat zijn staffuncties?

Staffuncties houden zich bezig met een breed scala van activiteiten en hebben over het algemeen de volgende kenmerken:

- Ze spelen een rol als interne dienstverlener en/of vervullen een control-functie.
- Ze rapporteren aan een van de CXO's of de bedrijfssecretaris.
- Het grootste deel van de uitgaven is salarisgerelateerd.
- Ze onderhouden geen directe relaties met externe klanten.
- Ze genereren geen inkomsten van externe klanten.
- Ze zijn geen contracteigenaar voor de grote leveranciers van handelsgoederen.

Deze kenmerken zijn van toepassing op teams die zich bezighouden met Finance, HR, Facilitair, Communicatie, Juridische zaken, et cetera. Wat betreft ICT is het soms de vraag of dit wel echt een staffunctie is of eerder onderdeel van de operatie, met name als er sprake is van een cruciale bijdrage aan het (digitale) bedrijfsmodel en/of als de afdeling contracteigenaar is van grote contracten.

In het traditionele organisatieschema van veel organisaties is 'de lijn' vaak de (verticale) verbinding tussen de directie en de bedrijfsunits; aan die lijn is dan (horizontaal) 'de staf' verbonden, alsof die er toch eigenlijk een beetje buiten staat.

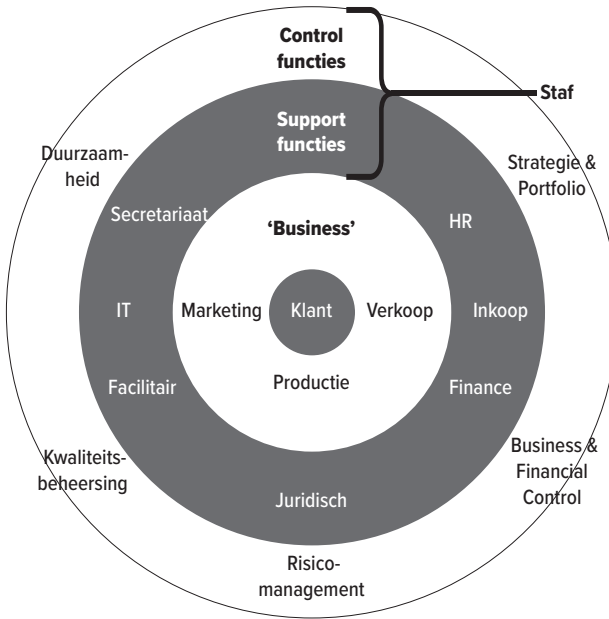


Figuur 2: De traditionele organisatiestructuur

Ik ben geen voorstander van het op deze traditionele manier weergeven van een organisatie. Het management staat bovenaan, hetgeen suggereert dat we het daar allemaal voor doen. En het plaatst staffuncties tegenover 'de lijn', terwijl beide in een gezonde organisatie in het belang van dezelfde klant handelen.

Daarom vind ik de weergave van de staf in de 'klant centraal'-structuur (figuur 3) mooier.

In de klant centraal-structuur focust de hele organisatie duidelijk op de klant en zijn alle activiteiten daarvoor van belang. De activiteiten van de staf vallen hierbij zowel in de 'support'- als in de 'control'-cirkel. Deze tweedeling binnen veel staffuncties is direct een van de uitdagingen.



Figuur 3: De 'klant centraal'-structuur met een aantal voorbeelden van 'business-' en 'staf'-functies (deels geïnspireerd door Ron Meyers Activity System Dial)⁴

Wat is de geschiedenis van staffuncties?

Het scheiden van lijn en staf komt van oorsprong uit het leger. De Pruisische generaal-majoor Paul Bronsart von Schellendorf schreef hier al over in 1876 in zijn boek *Der Dienst des Generalstabes*⁵.

Bij de vorming van grotere organisaties in het begin van de twintigste eeuw werd dit concept overgenomen. De Amerikaanse managementprofessor Ernest Dale schreef in 1960 het boek *Staff in Organization*⁶. Hij schetst daarin een beeld van de staf als 'de assistent van de directeur' en omschrijft een aantal problemen waar stafleden regelmatig tegenaanlopen, op basis van een onderzoek van de American Management Association uit die tijd:

1. De taken zijn niet helder omschreven.
2. De verhouding tot andere functionarissen is niet helder omschreven.
3. Noodzakelijke competenties ontbreken.