

Advies verbetering bedrijfsvoering Arachne

Amsterdam, 24 september 1996

Pauline de Savornin Lohman
Paul van Soomeren

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Arachne: huidige situatie	4
2.1	Personele formatie	4
2.2	Het budget	5
2.3	Toekomstperspectief	5
2.4	Uitgangspunten van de advisering	6
3	Enkele algemene kenmerken van Arachne	7
3.1	Drie riskante kenmerken	7
3.2	Haal buiten naar binnen	7
3.3	Goed is goed genoeg	8
4	De kerntaken van Arachne	10
4.1	Huidige situatie	10
4.2	Een mogelijk alternatief	10
4.3	Consequenties voor de organisatie	12
5	De interne organisatie: efficiëntie en bedrijfsprocessen	13
5.1	Huidige situatie	13
5.2	Aanbevelingen	13
6	Het inverdienpotentieel van Arachne	15
6.1	Geld vragen voor de producten en diensten van Arachne	15
6.2	Donateurs voor Arachne?	16
6.3	Aanbevelingen	17
7	De adviezen samengevat	18
7.1	De positie van Arachne ten opzichte van de omgeving	18
7.2	De verdeling van de beschikbare middelen over de taken	18
7.3	De efficiëntie van bedrijfsprocessen	19
7.4	Het inverdienpotentieel van Arachne	19
7.5	Tot slot	20

1 Inleiding

In het voorjaar van 1996 heeft onderzoeks- en adviesbureau Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP), in opdracht van de ministeries van VWS en SZW, een evaluatie uitgevoerd van Arachne, Vrouwenadviesbureau Overheidsbeleid. Deze evaluatie spitste zich toe op de output van Arachne: de aangeboden producten en diensten. Over de evaluatie is een rapportage verschenen met de titel "De spin-off van Arachne" (4 juni 1996). Tijdens de voorbereiding van het evaluatie-onderzoek kwam naar voren dat er bij de opdrachtgevers en bij Arachne zelf tevens behoefte was aan een nadere verkenning van de vraag of de interne bedrijfsvoering van Arachne verbeterd kan worden met het oog op de doelmatigheid en efficiëntie van de organisatie. Afgesproken is deze vraag nader uit te werken in een natraject, waarin - mede op basis van de evaluatie-uitkomsten en na overleg met de direct betrokkenen van Arachne - door de onderzoekers een advies uitgebracht zal worden over de mogelijkheden de bedrijfsvoering van Arachne te verbeteren.

Werkwijze

Het advies is op de volgende wijze tot stand gekomen:

- na een vooroverleg met de (plv.) directeur van Arachne is door de onderzoekers een discussie-notitie opgesteld;
- deze notitie is besproken in een personeelsoverleg van Arachne, waarbij alle geledingen van de organisatie vertegenwoordigd waren;
- vervolgens is een concept-advies opgesteld dat is besproken in het (inmiddels vernieuwde) bestuur van Arachne;
- naar aanleiding van deze bespreking is het concept-advies op enkele punten bijgesteld.

Leeswijzer

In *hoofdstuk 2* wordt kort geschetst hoe Arachne er (medio 1996) voorstaat wat betreft de organisatie, de beschikbare middelen en toekomstperspectieven. Tevens worden de uitgangspunten van de advisering bepaald.

Hoofdstuk 3 behandelt enkele algemene risico's waarmee een organisatie als Arachne te maken kan krijgen, en de mogelijke maatregelen die men kan nemen om deze risico's te verkleinen.

In *hoofdstuk 4* worden de vier kerntaken van Arachne onder de loep genomen: de verdeling van menskracht/middelen over deze vier taken, de mogelijkheden om daarin verschuivingen aan te brengen en de gevolgen die dit zou hebben voor de eigen organisatie.

In *hoofdstuk 5* wordt gekeken naar de interne organisatie van de bedrijfsprocessen. Het gaat daarbij met name om de vraag of de interne sturing en bewaking van activiteiten verbeterd kan worden door het toepassen van instrumenten als projectplanning, tijdschrijven en budgettering.

In *hoofdstuk 6* wordt teruggekeken op de inverdienmogelijkheden voor Arachne, door het verkopen van producten en/of instellen van (bijvoorbeeld) een donateurschap.

In *hoofdstuk 7* worden de adviezen samengevat.

2 Arachne: huidige situatie

De huidige situatie van Arachne geeft de grenzen aan waarbinnen de advisering over de bedrijfsvoering zich afspeelt. Dit hoofdstuk besluit met de uitgangspunten die zijn gehanteerd bij de advisering over de bedrijfsvoering van Arachne.

2.1 Personele formatie

In het evaluatierapport is reeds aandacht besteed aan de personele formatie van het bureau. Wij citeren het rapport (p. 13).

"Samenvattend kan gesteld worden dat de totale beschikbare formatie van Arachne (356 uur per week) als volgt verdeeld is over de verschillende bezigheden binnen het bureau:

- *management van het bureau: 25%;*
- *advies/makelactiviteiten: 30%;*
- *interne en externe informatievoorziening: 30%;*
- *algemene ondersteuning/administratie: 15%.*

Voor een klein bureau als Arachne lijkt het aandeel van de managementuren in het totaal (25%) aan de hoge kant. Ook het aandeel van de voorwaardenscheppende (informatievoorziening) en ondersteunende (secretariaats-) uren in de totale formatie is aanzienlijk (tezamen 45%). Het gevolg van deze relatief zware aanzetting van de formatie aan de bovenkant en de onderkant van de organisatie is dat er relatief weinig formatie beschikbaar blijft voor het 'middendeel': de staf die de feitelijke ondersteuning van de beleidsbeïnvloeding door de vrouwenbeweging moet uitvoeren (advies en makelen)."

De feitelijke personele bezetting (augustus 1996)

Begin 1996 beschikte Arachne over 356 formatie-uren. Onder druk van de bezuinigingen op de subsidie van VWS zijn deze zomer twee reorganisatie-ontslagen doorgevoerd die grotendeels ten laste komen van de managementformatie¹. Daarmee is het aandeel van de managementsuren in de totale formatie afgenomen van 25% tot circa 10% (de directeur heeft naast managementtaken ook inhoudelijke taken). Tevens is op de adviesformatie 16 uur geschrapt.

Noot 1 Het betreft: 1 x management-assistent (40 uur), en 1 x stafcoördinator/adviseur (32 uur). Een aantal taken van de management-assistent is overgeheveld naar het secretariaat.

Tabel 2.1 **Personele bezetting**

functie	beschikbare uren (per week)
directeur*	36
adviseurs	92
informatiespecialisten	64
informatie-ondersteuning	36
secretariaat	68
financiële administratie	8
totaal	304

* = De directeursfunctie is vacant, één van de adviseurs vervult tijdelijk de functie van waarnemend directeur.

Mede door de langdurige onzekerheid over de toekomst van Arachne heeft de organisatie momenteel te kampen met een hoog ziekteverzuim. Bovendien gaan medewerkers op zoek naar een andere baan. Deze situatie stelt beperkingen aan de slagvaardigheid van de organisatie. Het verwachte ontstaan van vacatures heeft wel als voordeel dat er mogelijkheden zijn om - zonder al te veel 'personele pijn' - veranderingen binnen Arachne door te voeren.

2.2 Het budget

In 1996 heeft Arachne een forse bezuiniging door moeten voeren. Er dient 2,5 ton bespaard te worden op het beschikbare budget van dat jaar (totaal: 1,45 miljoen). Dit bedrag wordt overgeheveld naar 1997 en toegevoegd aan het budget voor 1997, dat bestaat uit circa 0,95 miljoen. Aldus kan Arachne voor de jaren 1996 en 1997 beschikken over een *besteedbaar* budget van 1,2 miljoen.

Zoals gezegd is deze bezuiniging geconcretiseerd door het verminderen van de formatie². Tevens is voorgesteld bij de aanstelling van een nieuwe directeur een lagere inschaling te kiezen en het aantal uren voor deze functie te verminderen (van 36 naar 32 uur).

2.3 Toekomstperspectief

De coördinerend minister voor emancipatiezaken (SZW) is voornemens de bestaande landelijke emancipatie-ondersteuningsstructuur (EOS) ingrijpend te veranderen. Voor Arachne is de financiering van de organisatie tot 1-1-1998 veilig gesteld. Wat daarna gaat gebeuren is nog volop onderwerp van politieke en maatschappelijke discussie. Het ontbreken van een duidelijk toekomstperspectief heeft voor de organisatie verschillende consequenties:

- het is lastig bestaand personeel vast te houden en gemotiveerd te houden;
- het is lastig nieuw personeel aan te trekken;
- men moet tijd investeren in de belangenbehartiging voor de eigen organisatie.

Noot 2 VWS heeft toegezegd dat de kosten van reorganisatie-ontslagen apart vergoed zullen worden door VWS. Deze kosten drukken dus niet op het budget van Arachne voor 1996 en 1997.

Gezien de specifieke taken en doelstelling van Arachne (als lobbybureau voor de vrouwenbeweging) komt daar nog een extra punt bij:

- men moet tijd investeren in de beïnvloeding van het rijksbeleid rond de EOS ten behoeve van de andere betrokken steunorganisaties.

2.4 Uitgangspunten van de advisering

Mede op basis van het bovenstaande zijn bij de advisering over de bedrijfsvoering van Arachne de volgende uitgangspunten gehanteerd.

- De advisering heeft betrekking *op de periode tot 1 januari 1998*. Wat daarna gaat gebeuren is nog dermate onduidelijk, dat daarmee in de advisering geen rekening kan worden gehouden.
- Gezien de relatief korte termijn waarop de advisering betrekking heeft en gezien de beperkte actieve formatie waarover Arachne op dit moment beschikt, moeten geen al te ingrijpende veranderingen in de bestaande situatie worden nagestreefd.
- Gezien de op handen zijnde veranderingen in de EOS en de dubbele taak die Arachne daarin dient te vervullen, moet Arachne in de komende periode voldoende tijd (vrije ruimte) beschikbaar maken om zich intensief te kunnen bezighouden met deze ontwikkeling. Vooralsnog denken wij daarbij aan minstens de helft van de formatie-uren van de directeur plus een halve formatie van één van de adviseurs.

3 Enkele algemene kenmerken van Arachne

3.1 Drie riskante kenmerken

Drie organisatiekenmerken van Arachne dragen in combinatie een zeker risico in zich, dat op den duur de effectiviteit en doelmatigheid van de organisatie afneemt.

- Arachne is een organisatie die voor 100% gesubsidieerd wordt door de (rijks-)overheid.
- De producten en diensten van Arachne worden gratis aangeboden aan de personen en organisaties in de omgeving van Arachne³.
- Arachne houdt zich als enige (professionele) organisatie in Nederland bezig met de brede taakstelling 'ondersteuning van de vrouwenbeweging bij beleidsbeïnvloeding' en bezit als zodanig dus een monopoliepositie.

Waarin schuilt nu het risico?

- Organisaties bestaan niet voor zichzelf: elke organisatie bestaat in, door en voor haar omgeving.
- Echter: soms kan deze omgeving maar in beperkte mate aan de organisatie laten weten of zij haar taken goed vervult. Als het prijssignaal uit de markt ontbreekt (bij Arachne is overigens wel sprake van een *vraag*-signaal), als er geen directe concurrenten zijn en het bovendien nog lastig is om vast te stellen in hoeverre geboekte resultaten (bijvoorbeeld van een lobby) te danken zijn aan de eigen inspanningen, dan ontstaat voor de organisatie een toestand van onzekerheid.
- Deze onzekerheid wordt te lijf gegaan door te zoeken naar andere middelen om te bepalen of men het goed doet. Eén van de manieren om dit te doen is: veel investeren in de kwaliteit van de eigen producten (het kan altijd mooier/beter).
- Hierdoor blijft men binnenskamers schaven en poetsen aan de eigen producten en aan de interne voorwaarden om deze kwaliteit mogelijk te maken..... en daardoor komt men steeds minder buiten de deur ... waardoor het contact met de buitenwereld minder wordt ... waardoor men nog onzekerder wordt over de vraag of men het wel goed doet ... etc.

Hier treedt een zich naar binnen draaiende 'perfectiespiraal' op.

We zeggen niet dat Arachne op dit moment diep in deze spiraal verstrikt is geraakt. Wel kunnen we constateren dat dit 'naar binnen draaien' en 'het te goed willen doen' tendensen zijn die (in lichte mate) aanwezig zijn binnen Arachne. Het zijn tendensen die tijdig tegengegaan moeten worden en ook *kunnen* worden. Daarvoor zijn twee vuistregels te geven.

- *Haal buiten naar binnen*
- *Goed is goed genoeg*

3.2 Haal buiten naar binnen

Organisaties die het 'moeten doen' met een vage opdracht en zonder een direct prijssignaal dat hen alert en naar buiten gericht houdt, moeten creatief zoeken naar alternatieve manieren om contact te houden met hun omgeving (= de markt). De ingebakken neiging om 'naar binnen te draaien'

Noot 3 Gezien de doelstelling van Arachne en de kenmerken van Arachne's markt is deze keuze voor gratis verstrekking zeer wel verdedigbaar (zie ook hoofdstuk 8 van het evaluatierapport).

kan het best worden tegengegaan door het nemen van maatregelen in de *voorwaardenscheppende sfeer* en door het *structureel inbouwen van interactiemomenten* met de buitenwereld.

Maatregelen in de voorwaardenscheppende sfeer zijn:

- Beperk de beschikbare formatie-uren voor intern gerichte (overhead) activiteiten en -functies (management) tot een minimum. Zorg er (overdreven gesteld) voor dat er op dit vlak altijd wat achterstallig onderhoud is, dat er werk blijft liggen.
- Maximaliseer de beschikbare formatie-uren voor extern gerichte activiteiten. Zorg er als het ware voor dat het vaak heel stil is op het bureau omdat (bijna) iedereen in het veld aan het rondhollen is.

Dit principe kan concreet handen en voeten worden gegeven door:

- het percentage overhead dat het personeel mag 'draaien' te normeren (gedifferentieerd naar functie)⁴;
- binnen de totale personeelsformatie zoveel mogelijk uren vrij te maken voor extern gerichte functies en zo zuinig mogelijk om te springen met formatie-uren voor managements- en ondersteunende taken.

Maatregelen gericht op het structureel inbouwen van interactie met de omgeving kunnen zeer divers van aard zijn.

- Stel bij (grotere) projecten van Arachne standaard een groep van externe meedenkers aan: projectgebonden klankbordgroepen, redactiegroepen, regiegroepen, begeleidingsgroepen, werkgroepen, etc.
- Betrek externen bij de organisatie door het instellen van een donateurs-systeem, een vereniging Vrienden van Arachne, een (immateriële) aandeelhoudersvergadering, etc.
- Bouw een netwerk op van externe adviseurs die - eventueel tegen vergoeding - Arachne met raad en daad terzijde staan.
- Doe jaarlijks onderzoek onder klanten om na te gaan hoe de geboden producten en diensten gewaardeerd worden en welke andere wensen en behoeften er leven.

Wat men ook bedenkt, waar het om gaat is dit.

Zorg ervoor dat de omgeving niet alleen de stem van Arachne hoort, maar dat Arachne ook de stem van de omgeving blijft horen.

Besteed dus, bij elke activiteit die ondernomen wordt, aandacht aan de vraag hoe de buitenwereld daarbij betrokken kan worden. Ook als dat voor de organisatie zelf op het eerste gezicht alleen maar extra last en moeite oplevert.

3.3 Goed is goed genoeg

Als er geen directe externe druk(te) is die het onmogelijk maakt om aan de eigen producten of aan de eigen organisatie te blijven schaven, dan is in iedere organisatie de neiging groot om schier eindeloos door te gaan met schaven en poetsen: het kan immers altijd beter.

Aangezien een objectief kwaliteitscriterium in de meeste gevallen ontbreekt is het gevaar groot dat men teveel investeert in verbeteringen die relatief weinig meerwaarde hebben voor de bruikbaarheid van het product of het nut van de organisatie als geheel.

Er moeten dus door de organisatie expliciet grenzen gesteld worden aan deze drang tot verder perfectionering van de eigen producten en de eigen organisatie.

Noot 4 Een dergelijke maatregel vereist dat het personeel systematisch bijhoudt hoeveel uren worden besteed aan verschillende taken. De noodzaak van het instellen van een tijdschrijfsysteem wordt nader toegelicht in hoofdstuk 5 van dit advies.

Hierbij gelden de volgende vuistregels:

- Vraag je iedere keer weer af: "Oké... het kan beter ... maar is dit eigenlijk niet al goed genoeg?". Dit betekent ook dat men risico's moet durven nemen, fouten moet *durven* maken waar gehakt wordt vallen nu eenmaal spaanders.
- Beperk de mogelijke investering in producten en andere activiteiten door daaraan een *budget* (in termen van te besteden tijd of geld) en een duidelijke *deadline* te verbinden. Dit heeft alleen zin als daarop ook actieve bewaking plaatsvindt.

Tot zover de algemene beschouwing over de gevaren die voor een organisatie als Arachne op de loer liggen en de mogelijke maatregelen die men kan nemen om deze gevaren het hoofd te bieden.

In de volgende hoofdstukken gaan we meer concreet in op de bedrijfsvoering van Arachne en de verbeteringen die daarin aan te brengen zijn.

Daarin worden de algemene gedachten uit dit hoofdstuk meegenomen en verwerkt tot concrete op-maat aanbevelingen voor de specifieke organisatie die Arachne is.

4 De kerntaken van Arachne

4.1 Huidige situatie

Arachne heeft vier kerntaken: informeren, signaleren, adviseren en makelen. In de conclusies van het evaluatie-rapport over Arachne (zie pagina 50) wordt gesteld dat Arachne als organisatie over lijkt te hellen naar de meer passieve vormen van ondersteuning van de vrouwenbeweging: informeren en signaleren. Circa 70% van de beschikbare middelen wordt ingezet voor deze twee taken, terwijl circa 25% wordt ingezet ten behoeve van makelende en adviserende activiteiten.

Uit opmerkingen van klanten van Arachne blijkt tevens dat er enige kritiek is op deze aanpak: sommige klanten vinden dat Arachne meer 'outreaching' zou moeten werken, meer actief aan de weg zou moeten timmeren, zelf actiever zou moeten lobbyen, etc. Daarnaast geldt echter ook dat de bestaande producten van Arachne die in het kader van de taken informeren/signaleren worden uitgebracht (de periodieken 'Invloed' en 'Feiten & Cijfers') positief gewaardeerd worden door de afnemers.

Uit de bespreking van dit punt met het personeel kwam naar voren dat er ook binnen de organisatie zelf onvrede is over het feit dat er te weinig uren besteed worden aan advies- en makelwerkzaamheden. Op de achtergrond spelen de volgende zaken een rol:

- Het verzorgen van de periodieken werd lange tijd vrijwel geheel binnenshuis uitgevoerd, wat inhield dat de adviseurs veel tijd kwijt waren aan (het schrijven/redigeren van) de periodieken. Tegenwoordig is men bij de productie van één van de periodieken (Feiten & Cijfers) al overgestapt naar een uitbestedingsmodel, waarbij het schrijfwerk extern wordt uitbesteed.
- Binnen Arachne is de secretariaatsfunctie sterk gescheiden van het advies- en makelwerk: de adviseurs krijgen weinig secretariële ondersteuning bij de uitvoering van advies- en makelprojecten. Men moet veel zelf doen, wat ten koste gaat van de effectief besteedbare uren voor het 'pure' advies- en makelwerk. Andersom wordt het door het secretariaat betreurd dat men weinig inhoudelijk betrokken is bij de werkzaamheden van de adviseurs.
- Tot slot speelt een rol dat men intern een beleid heeft gevoerd waarbij advies- en makelwerkzaamheden alleen op uitdrukkelijk verzoek van klanten (personen/organisaties binnen de vrouwenbeweging) op touw werden gezet. Dit met het oog op de neutrale en dienstverlenende positie die Arachne ten opzichte van de vrouwenbeweging in wilde nemen ("wegwijzer op de achtergrond").

4.2 Een mogelijk alternatief

Door het aanbrengen van een aantal verschuivingen binnen de huidige organisatie kan een meer evenwichtige verdeling van inzet van mensen en middelen over de vier kerntaken bereikt worden.

Daarbij worden twee uitgangspunten gehanteerd:

- a *Adviseurs moeten adviseren (en makelen).*
- b *Goede producten en diensten behouden, maar efficiënter organiseren*

ad a) Adviseurs moeten adviseren (en makelen)

De beschikbare formatie voor advies- en makelwerk dient optimaal vrijgemaakt te worden voor de eigenlijke advies- en makelactiviteiten. Dit betekent dat de adviseurs ontlast moeten worden van een aantal oneigenlijke taken die zij nu vervullen. Naar de praktijk vertaald:

- De adviseurs moeten meer secretariële ondersteuning krijgen, zodat zij zo min mogelijk tijd kwijt zijn aan taken die ook door andere (goedkopere) krachten kunnen worden uitgevoerd⁶. Het huidige takenpakket van het secretariaat zal daartoe kritisch herbezien moeten worden. Ons inziens moet dit mogelijk zijn, daar Arachne beschikt over een niet onaanzienlijke secretariële formatie: 68 uur (circa 25% van de totale formatie).
- De bemoeienis van adviseurs met de verzorging van de twee periodieken dient aan banden gelegd te worden. Daarmee komen we op het tweede uitgangspunt.

ad b) Goede producten en diensten behouden, maar efficiënter organiseren

De twee periodieken die Arachne in het kader van de taken informeren en signaleren uitbrengt moeten gehandhaafd worden. Zij vormen voor een belangrijk deel het gezicht van Arachne en ze worden positief gewaardeerd door de klanten (zie het evaluatierapport).

Het productieproces kan echter wel efficiënter ingericht te worden. Ook kan kritisch gekeken worden naar het aantal uit te brengen edities - dit kan wellicht verminderd worden - en naar mogelijkheden om de (mailing van de) twee periodieken met elkaar te combineren.

Naar verwachting kan een aanzienlijke kostenbesparing gerealiseerd worden door het verzorgen van de twee periodieken zoveel mogelijk extern uit te besteden. Externe uitbesteding zal zeker kostendrukkend werken omdat men goedkopere krachten in kan schakelen (free-lancers) en de overhead wordt teruggebracht. Bovendien worden de investeringen in deze activiteit beter beheersbaar. Een en ander kan als volgt vorm krijgen.

- Stel een kleine redactie samen, die verantwoordelijk wordt gesteld voor de verzorging van de periodieken. Deze redactie kan bestaan uit 1 adviseur en 1 informatie-specialist (ieder voor bijvoorbeeld 6 tot 8 uur per week), plus een aantal (2 of 3) externe redacteuren die op vrijwillige of vergoedingsbasis plaatsnemen in de redactie⁶.
- De redactie ontvangt een jaarbudget voor het uitgeven van de twee periodieken. Met dat geld dient het gehele productieproces gefinancierd te worden: research, schrijfwerk, lay-outwerk, druk- en verzendwerk.
- De redactie dient een grote mate van vrijheid te hebben in de wijze waarop het budget besteed wordt. Wel zullen door de directie de randvoorwaarden vastgelegd moeten worden. De redactie maakt op basis daarvan een jaarplan dat door bestuur en directie moet worden goedgekeurd. Op dit jaarplan wordt de redactie later afgerekend.

Tot slot willen wij hier opmerken dat het *beantwoorden van publieksvragen* eveneens gehandhaafd dient te worden. Ook hiervoor geldt dat deze taak een gezichtsbepalende functie heeft die positief gewaardeerd wordt door de afnemers. Mogelijk kan de in deze taak te investeren tijd wel worden terug-

Noot 5 Te denken valt aan: typen en verzenden van brieven, verzorgen van mailingen, organiseren en notuleren van bijeenkomsten, etc.

Noot 6 Over de mogelijkheden om een dergelijke redactie van afdoende niveau op vrijwillige basis te realiseren wordt binnen Arachne verschillende gedachten. Een mogelijkheid zou zijn om eerst te proberen om een vrijwillige redactie samen te stellen, uiteraard met toepassing van tevoren opgestelde kwaliteitseisen, mocht dit niet lukken dan zal budget beschikbaar moeten worden gesteld om deze redactie tegen betaling te bemensen.

gebracht door paal en perk te stellen aan de uitgebreidheid en uitputtendheid van de beantwoording van publieksvragen (volgens het principe "goed is goed genoeg").

4.3 Consequenties voor de organisatie

Het voorstel de verzorging van de periodieken grotendeels extern uit te besteden heeft de meest ingrijpende gevolgen voor de huidige organisatie. Er zal budget vrijgemaakt moeten worden om dit te realiseren. Arachne kan dit realiseren door ontstane vacatures niet of slechts deels te herbezetten. De dan vrijkomende middelen kunnen dan worden ingezet voor de 'uitgeverij'.

Voorstel

- Vacatures voor informatie-specialisten en/of secretariaat niet herbezetten. Het daardoor vrijkomende bedrag kan ingezet worden voor het uitgeven van de periodieken volgens de nieuwe formule.
- Dit budget kan verder verhoogd worden door het invoeren van een systeem van betalende abonnees voor de periodieken (dit zou per jaar tussen de 0,7 en 1,1 ton moeten kunnen opleveren: zie verder hoofdstuk 6 van dit advies).

Het niet herbezetten van vrijkomende formatie-uren voor informatie-specialist en het secretariaat kan als volgt gemotiveerd worden:

- op basis van de algemene aanbevelingen in hoofdstuk 3 (hou de intern gerichte formatie beperkt);
- uitbesteding van de verzorging van de publicaties heeft tot gevolg dat bij de informatie-specialisten en het secretariaat taken vervallen (o.a. research en lay-out).

Zo ontstaat een meer afgeplatte organisatie, met meer nadruk op de extern gerichte adviseurs, die zelfstandig en flexibel moeten kunnen opereren. Ook het uitbesteden van werk ten behoeve van de periodieken stimuleert de externe gerichtheid van Arachne: men moet een goed functionerend netwerk van externe deskundigen opbouwen die op free-lance basis werk verrichten voor Arachne.

5 De interne organisatie: efficiëntie van bedrijfsprocessen

Los van de vraag of Arachne al dan niet verschuivingen aan moet brengen in de inzet op de vier kerntaken is het zinvol te kijken of er binnen de organisatie mogelijkheden zijn om het werk efficiënter in te richten. Het ligt niet op onze weg om heel specifieke uitspraken te doen over de vraag welke bedrijfsprocessen efficiënter georganiseerd kunnen worden. Daarvoor is veel meer inzicht nodig in de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie.

Het is ook de vraag of een dergelijke advies van 'buitenstaanders' zinvol is. Beter is het de organisatie *zelf* instrumenten in handen te geven om de efficiëntie van de eigen bedrijfsprocessen te bewaken en waar nodig bij te sturen. Hieronder volgt een aanzet daartoe.

Hierbij moet overigens opgemerkt worden dat er binnen Arachne in het afgelopen jaar al de nodige maatregelen zijn genomen om de interne efficiëntie te verbeteren. Aan deze 'actie kaasschaaf' is gemotiveerd meegewerkt door het voltallige personeel.

5.1 Huidige situatie

Arachne kan op dit moment gekenschetst worden als een organisatie waarin de interne bedrijfsprocessen en de taakverdeling tussen de verschillende functionarissen goed is uitgekristalliseerd. Een groot deel van het werk voltrekt zich min of meer routinematig en wordt zelfstandig uitgevoerd door daartoe aangewezen functionarissen.

Dit geldt overigens het sterkst voor het secretariaat/de administratie en de informatie-specialisten. Het werk van de adviseurs en de directeur is meer projectmatig van aard, waarbij echter nog geen sprake is van een echte projectplanningsystematiek.

Voor alle functies geldt gelijkelijk dat er op dit moment geen inzicht bestaat in de tijd die door de verschillende functionarissen besteed wordt aan de verschillende taken. Dit maakt het onmogelijk de taakuitvoering te evalueren en desgewenst bij te sturen met het oog op de efficiëntie van de uitvoering van taken.

Kortom: Arachne is op dit moment een procesgerichte organisatie die over onvoldoende instrumenten beschikt om de bedrijfsprocessen te bewaken en bij te sturen met het oog op de efficiëntie daarvan.

5.2 Aanbevelingen

Op basis van de bovenstaande constatering komen wij tot de volgende aanbevelingen:

- Een eerste (minimale) vereiste is dat binnen Arachne een *tijdschrijf-systeem* wordt ingevoerd. Alleen door systematisch bij te houden hoeveel tijd besteed wordt aan de verschillende reguliere taken en projecten, en deze gegevens regelmatig te evalueren kunnen de bedrijfsprocessen goed aangestuurd worden.
- Binnen Arachne als geheel zou meer nadruk gelegd moeten worden op projectmatig werken en minder op procesmatig werken.

Voor de *staffuncties* (adviseurs en informatie-specialisten) betekent dit dat de projectmatige werkwijze die in principe reeds aanwezig is systematischer wordt aangepakt. Ook voor de *overige functies* (ondersteuning) zal bekeken moeten worden welke taken zich lenen voor een meer projectmatige benadering.

Om de hier voorgestelde veranderingen snel zijn beslag te laten krijgen is het zinvol hiertoe tijdelijke externe ondersteuning in te huren.

6 Het inverdienpotentieel van Arachne

In het evaluatierapport (hoofdstuk 8) is reeds ingegaan op de vraag of Arachne kostenbesparend kan werken door geld uit de markt te genereren. Daarbij zijn twee opties nader onderzocht, te weten:

- 1 Geld vragen voor de producten en diensten van Arachne
- 2 Het opzetten van een donateurssysteem

Hieronder worden de overwegingen uit het rapport nog eens kort samengevat en op sommige punten nader uitgewerkt.

6.1 Geld vragen voor de producten en diensten van Arachne

Bij de oprichting van Arachne is er indertijd bewust voor gekozen de producten en diensten van Arachne gratis te verstrekken⁷. Wij verwijzen naar het evaluatierapport (paragraaf 8.3) voor een overzicht van de hieraan ten grondslag liggende argumenten en de mogelijke tegenargumenten. Vastgesteld kan worden dat veel van het Arachne-werk niet of uitermate moeilijk commercieel aan de markt of doelgroep verkocht zal kunnen worden. Dat heeft alles te maken met de doelstelling van Arachne: beleidsbeïnvloeding. De immateriële dienstverlening van Arachne (praten, lobbyen en borrelen) zal gratis moeten blijven als men de doelstellingen van de organisatie overeind wil houden⁸.

Naast deze diensten kent Arachne echter ook een aantal concrete producten en diensten: de periodieken *Invloed en Feiten en Cijfers* en het advies- en makelwerk ten behoeve van de vrouwenbeweging.

De periodieken Invloed en Feiten en Cijfers

In plaats van de gratis verstrekking die men nu bij beide periodieken hanteert, zou gekozen kunnen worden voor een abonnement constructie. Uitgaande van een niet te hoge abonnementsprijs (f 50,- per jaar voor alleen *Invloed* of alleen *Feiten en Cijfers*, en f 95,- per jaar voor een combinatie-abonnement) en handhaving van de bestaande vorm en frequentie van uitgave van de periodieken kunnen de volgende oplage- en omzetcijfers geprognosticeerd worden.

Tabel 6.1 Prognose betaalde oplage van de periodieken

	minimaal	maximaal
Invloed à f 50,-	400	600
Invloed en Feiten en Cijfers à f 95,-	500	800
Feiten en Cijfers à f 50,-	250	400

Noot 7 Dit met uitzondering van de dienst 'organisatie-advies': daarvoor zouden (volgens de oorspronkelijke plannen) kosten in rekening gebracht moeten worden aan de klant.

Noot 8 Hetgeen onverlet laat dat zich best in de toekomst wel situaties kunnen voordoen waarbij met een specifieke lobby direct geld verdiend kan worden, of dat voor specifieke diensten (met name het op verzoek geven van adviezen en informatie) een financiële tegenprestatie gevraagd wordt.

Tabel 6.2 Prognose omzet van de periodieken

	minimaal	maximaal
Invloed à f 50,-	20.000,-	30.000,-
Invloed en Feiten en Cijfers à f 95,-	47.500,-	76.000,-
Feiten en Cijfers à f 50,-	12.500,-	20.000,-
	80.000,-	126.000,-

Bij deze potentiële opbrengst dient men de extra kosten die verbonden zijn aan betalingsrompslomp in mindering te brengen⁹. Deze *extra kosten* stellen we op f 10.000,-. Een abonnementen-systeem zou dus op jaarbasis tussen de 70.000 en 115.000 gulden in het laatje kunnen brengen.

Advies- en makelwerk ten behoeve van de vrouwenbeweging

Het is zeer de vraag of deze diensten commercieel uitgebaat kunnen worden. Juist hier stuiten we op een afnemersgroep die over het algemeen weinig draagkrachtig is: zoals ook uit het evaluatie-rapport blijkt bestaat het overgrote deel van de afnemers van deze diensten uit vrijwilligers-organisaties binnen de vrouwenbeweging, die weinig financiële draagkracht hebben.

Bovendien staat het commercieel maken van deze activiteiten haaks op de eerder gedane aanbeveling dat Arachne op dit gebied meer *zelf* activiteiten zou moeten initiëren. Het tot nu toe gehanteerde principe dat er altijd een klant moet zijn voor deze activiteiten zou losgelaten - of in elk geval opgerekt - moeten worden, hetgeen als vanzelf inhoudt dat de kosten van het werk aan niemand in rekening kunnen worden gebracht.

Desalniettemin is het wel aan te bevelen dat Arachne alert blijft op eventuele mogelijkheden om geld te vragen voor haar advies- en makel-activiteiten. Dit zal per project bekeken moeten worden.

Nieuwe producten/diensten

Tot slot dient de mogelijkheid genoemd te worden om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen die tegen betaling op de markt gezet kunnen worden. Te denken valt aan organisatie-advisering en het uitbrengen van brochures of handboeken over (aspecten van) de eigen methodiek. We denken daarbij aan thema's als: "Hoe pak je een lobby aan?", "Onderhandelen met politici", "Besluitvorming in de Tweede en Eerste Kamer" etc.

6.2 Donateurs voor Arachne?

Naast een geld opleverende directe ruilrelatie met de markt/doelgroep kan er ook nog sprake zijn van een andersoortige relatie met de markt/doelgroep of breder 'de maatschappij'. Bij die relatie gaat het om geldschieters (leden, donateurs, vrienden van ..., sponsors) die slechts in symbolische of immateriële zin iets retour ontvangen voor hun geld.

Het voordeel van zo'n constructie gaat veel verder dan alleen een financieel voordeel: men beschikt over een concrete achterban die als machtsfactor

Noot 9 Het betreft hier het jaarlijks toezenden van een acceptgiro en eventuele herinneringen (materieel en personeel lasten), enveloppen, porto en verlies ten gevolge van niet betalende abonneementhouders.

dienst kan doen en die bovendien aangeboord kan worden voor speciale acties (informatie-overdracht, geldgebedel, briefkaarten e.d.)¹⁰.

Een donateursconstructie zou voor Arachne wel tot de mogelijkheden behoren. Een dergelijke keuze is echter niet vrijblijvend. Een organisatie die op donateurs drijft zal haar Vele Goede Werken breed moet etaleren. Dit betekent voor Arachne dat zij zich extern sterker moet profileren, bijvoorbeeld door geboekte lobby-successen meer op eigen conto te schrijven. Met een dergelijke strategie wint men donateurs, *maar* kan men andere organisaties - die voor dezelfde zaak strijden - juist weer voor het hoofd stoten. Met name voor een organisatie als Arachne, die veelal anderen ondersteunt om een lobby te winnen, zijn hier dan ook koorddans-kwaliteiten vereist. Een ander mogelijk nadeel is dat Arachne gaat concurreren met andere vrouwenorganisaties, die geheel afhankelijk zijn van donaties.

6.3 Aanbevelingen

- Het instellen van een abonnementsconstructie voor de door Arachne uitgebrachte periodieken verdient - zeker in het licht van het voorstel om de verzorging van deze publicaties extern uit te besteden - serieuze overweging. Zeker is dat men niet kostendekkend zal kunnen werken. Een extra budget van circa 1 ton, toe te voegen aan het redactiebudget, lijkt ons echter een niet te veronachtzamen bedrag.
- Het commercieel maken van advies- en makelactiviteiten is en blijft problematisch. Arachne dient in de komende periode wel alert te blijven op kansen die zich voordoen om ervaring op te doen met vormen van advisering/makelen tegen betaling.
- Intern dient nagedacht te worden over de mogelijkheden om (tegen betaling) nieuwe producten/diensten op de markt te brengen.
- Intern zal nagedacht moeten worden over de vraag of het zinvol en haalbaar is een donateurschap voor Arachne in te stellen.

Als overall-conclusie geldt echter dat het inverdienpotentieel van Arachne altijd beperkt zal blijven. Desalniettemin is binnen de organisatie blijvende aandacht nodig voor kansen die zich op dit gebied voordoen. Dit mede gezien de secundaire voordelen van het inverdiene:

- een meer directe ruilrelatie met de markt waardoor men alert blijft op de omgeving;
- een verminderde afhankelijkheid van de (grillen van de) subsidiegever.

Noot 10 Daarnaast heeft deze achterban een sturende werking (volgens veel bestuurders: dempende en remmende werking) op de organisatie. 'De achterban van zich vervreemden', is in zo'n situatie een halsmisdrijf dat vergelijkbaar is met de klant/markt uit het oog verliezen in de commerciële sector.

7 De adviezen samengevat

In dit stuk is vanuit een aantal verschillende invalshoeken gekeken naar de bedrijfsvoering van Arachne. Dit heeft een aantal adviezen opgeleverd, die vervolgens zijn uitgewerkt naar de concrete situatie van Arachne. Hieronder worden de belangrijkste constatering en de belangrijkste adviezen en de voorgestelde uitwerkingen nog eens op een rij gezet.

7.1 De positie van Arachne ten opzichte van de omgeving

Constatering

Een bepaalde combinatie van algemene kenmerken van Arachne (100% gesubsidieerd, geen prijssignaal, monopoliepositie) draagt het risico in zich dat de organisatie het contact met de omgeving verliest, in zichzelf gekeerd raakt en dus op termijn minder effectief en doelmatig te werk gaat.

Advies

Zorg ervoor dat Arachne de stem van de omgeving (de markt) blijft horen.

Uitwerking

- Beperk formatie-uren voor intern gerichte taken (ondersteuning, overhead, management) tot een minimum. Normeer de overhead per functie. Dit veronderstelt de introductie van een tijdschrijfsysteem.
- Maximaliseer het aantal formatie-uren voor extern gerichte taken. Dit betekent minstens: volledige (her)bezetting van de beschikbare formatie voor adviseurs.
- Hanteer intern een 'goed is goed genoeg' beleid: durf risico's te nemen en fouten te maken, budgetteer de eigen activiteiten en stel deadlines vast.
- Bouw interactie met de omgeving structureel in door het betrekken van externen bij de eigen activiteiten/projecten tot regel te maken.
- Bouw een netwerk van externe (free-lance) deskundigen op (of uit), waaraan werk kan worden uitbesteed.

7.2 De verdeling van de beschikbare middelen over de taken

Constatering

Uit de output-evaluatie komt naar voren dat Arachne wat betreft de inzet van beschikbare middelen over de vier kerntaken informeren, signaleren, makelen en adviseren wat overhelpt naar de - meer passieve en binnenshuis uitgevoerde - taken informeren en signaleren. Dit gaat ten koste van de - meer actieve en in directe interactie met de omgeving uitgevoerde - taken makelen en adviseren.

Daarnaast blijkt dat de informatie- en signaleringstaak, die gezichtsbepalend is voor Arachne naar een breed publiek toe, positief wordt gewaardeerd.

Advies

- Zorg ervoor dat Arachne in de komende periode zoveel mogelijk inzet op de taken adviseren en makelen.
- Houdt de taken informeren en signaleren in stand, maar voer deze taken efficiënter uit.

Uitwerking

- Laat het principe dat voor advies- en makelactiviteiten altijd een externe klant moet zijn los - of rek het op.
- Ontlast de adviseurs van oneigenlijke taken:
 - breid de secretariële ondersteuning van de adviseurs uit;
 - beperk de bemoeienis van adviseurs met de verzorging van de periodieken.
- Besteed de verzorging van de periodieken zoveel mogelijk extern uit (uitgeverijconstructie):
 - Stel een redactie samen van 1 adviseur, 1 informatie-specialist en enkele externe medewerkers.
 - Geef deze redactie voldoende vrijheid (binnen bepaalde voorwaarden) en een eigen budget. Reken hen af op een jaarplan en -begroting.
 - Maak budget vrij door het niet volledig herbezetten van vacatures. De voorkeur gaat daarbij uit naar het niet herbezetten van vrijkomende vacatures voor het secretariaat en de informatie-specialisten.
 - Het aldus ontstane budget kan verder verhoogd worden door het instellen van een systeem van betalende abonnees.
- Handhaaf de taak 'beantwoording van publieksvragen' maar beperk de investering daarin volgens het 'goed is goed genoeg' principe.

7.3 De efficiëntie van bedrijfsprocessen

Constatering

Arachne is op dit moment een procesgerichte organisatie die over onvoldoende instrumenten beschikt om de bedrijfsprocessen te bewaken en bij te sturen met het oog op de efficiëntie daarvan.

Advies

- Zet meer instrumenten in om de bedrijfsprocessen intern te kunnen aansturen en bewaken.
- Werk minder procesmatig en meer - zoveel mogelijk - projectmatig.

Uitwerking

- Voer een tijdschrijfsysteem in voor alle medewerkers en evalueer de tijdschrijf-gegevens regelmatig. Normeer de overhead (per functie).
- Voor de staffuncties moet een systematiek van projectplanning worden ingevoerd.
- Ook voor de overige functies geldt dat zoveel mogelijk projectmatig gewerkt moet worden.
- De introductie en implementatie van de projectplanningsystematiek vereist deskundige externe ondersteuning.

7.4 Het inverdienpotentieel van Arachne

Constatering

Gezien de doelstelling en (ten dele) de doelgroepen van Arachne is de mogelijkheid om geld uit de markt te halen door het verkopen van producten en diensten beperkt.

Advies

Met name met het oog op de *secundaire* voordelen van een financiële relatie met de markt (prijssignaal, aantoonbare achterban, minder afhankelijk van de subsidiegever) dient Arachne alert te zijn en te blijven op de kansen om deze relatie tot stand te brengen.

Uitwerking

- Het instellen van een betaald abonnement voor de twee periodieken kan - na aftrek van extra kosten wegens inning van abonnementsgelden - naar schatting tussen de 0,7 en 1,1 ton per jaar opleveren.
- Met het tegen betaling verrichten van advies- en makelwerkzaamheden zou in de komende periode op beperkte schaal ervaring kunnen worden opgedaan.
- Arachne dient de mogelijkheden te exploreren om nieuwe producten tegen betaling op de markt te zetten. Te denken valt aan organisatie-advisering en kennisoverdracht op het eigen werkgebied (lobbyen, politiek).
- Arachne dient de mogelijkheden en consequenties van het instellen van een donateurssysteem nader te onderzoeken.

7.5 Tot slot

Tot slot moet - met nadruk - nog een advies worden teruggehaald dat verdekt zit opgesteld in hoofdstuk 2, waarin de uitgangspunten van de advisering staan vermeld.

In de komende periode moet binnen Arachne voldoende vrije ruimte worden gecreëerd om zich intensief bezig te kunnen houden met de EOS-discussie. Dit niet alleen gezien het directe belang van de eigen organisatie, maar ook omdat Arachne de taak heeft om de belangenbehartiging van de bredere vrouwenbeweging te ondersteunen.