

## Publieke Waarde is een proces

*Over de logica, valkuilen en competenties bij het bouwen aan publieke waarde*

*Auteur: drs. Guus Terlingen, 21 oktober 2015*

Recent zette Mark Rutte in zijn betoog over 'Dikke-ik' de waarden in de samenleving op de agenda. Hiermee trad hij in de voetsporen van Jan Peter Balkenende die dat in 2004 deed. Centrale vraag is: wat willen wij als burgers toevoegen aan de samenleving en welke normen en waarden horen daarbij? Deze vraag geldt evenzeer voor maatschappelijke en publieke organisaties. Een focus op kosten en doelmatigheid schiet tekort bij het realiseren van publieke waarde. Er is behoefte aan een groter verhaal. Een diepere verbinding, om dát te doen en dát te leveren wat in de ogen van de samenleving of doelgroep nodig, zinvol en waardevol is.

Dit artikel verkent enkele dimensies van het begrip 'publieke waarde', het proces waarin publieke waarde tot stand komt en de eigenschappen van - wat ik noem - de publieke waarde organisatie.



### Dimensies van publieke waarde

#### *Publieke waarde is nooit af*

Publieke waarde staat niet op zichzelf, maar is afhankelijk van de waardering van degenen die de waarde consumeren. De waardering van waarde verandert en verschuift met de tijd: wat vandaag als waardevol wordt gezien, is dat morgen misschien niet meer. Publieke waarde is dus een praktijk en niet statisch, en daarmee ook nooit af. De uitdaging voor maatschappelijke organisaties is om samen met partners en doelgroepen een proces te starten waarin het scheppen van publieke waarde het centrale doel is. Dat vraagt om continue afstemming en bijstelling tussen degene die de waarde levert en degene die daarvan profiteert.

#### *Zoektocht naar optimum*

Wanneer is het goed (genoeg)? Wat is betaalbaarheid, wat is woonkwaliteit, wat is welzijn, wat is vitaliteit? Hiervoor zijn normen te bedenken, maar deze norm is altijd aan verandering onderhevig. Wat voor de één schijntje is, is voor de ander een fortuin. De norm is individueel bepaald en verschuift. Daarom is de uitkomst van publieke waarde een proces van continue uitonderhandelen, afstemmen en bijsturen. Publieke waarde is daarmee een zoektocht naar een optimum, waarbij eigenlijk de reis zelf het doel is.

*Publieke waarde is de zoektocht naar een optimum, waarbij eigenlijk de reis zelf het doel is.*

#### *De logica van publieke waarde als valkuil*

Belangrijke vraag die organisaties zich moeten stellen bij het creëren van publieke waarde is of de logica die men als organisatie hanteert ook de logica van de klant of de samenleving is? Vanuit welk paradigma opereer je en hoe kijken anderen daarnaar? In het geval van een corporatie: ziet deze zichzelf als verhuurder van sociaal vastgoed of als brede dienstverlener met een duidelijke kerntaak? Een gemeente kan blij zijn met een corporatie die zich op sociaal-maatschappelijk vlak sterk inzet. De huurder ziet dat met het geld van zijn huurverhoging maatschappelijke vastgoed wordt gebouwd dat de hele samenleving (waaronder ook niet-huurders) ten goede komt. Wiens logica is daarin de juiste? Elke partij

heeft vanuit zijn beleving en opvattingen gelijk. De corporatie doet vanuit een goed hart en beste intenties wat zij in haar ogen nodig acht, maar kan daarin de plank volledig mislaan. Fout begrepen beleid is ook gemist beleid. Een beleid waarvoor geen draagvlak is, is ineffectief. Waardeoptimalisatie vraagt in organisaties om een klimaat waarin het denken in publieke waarde dé manier van doen is. Ik noem dit de 'publieke waarde organisatie'.

## **De kracht van de publieke waarde organisatie**

### *Waardedenken*

Om tevredenheid, vertrouwen en verbinding te bereiken moet de publieke waarde organisatie continu bouwen aan steun en draagvlak voor wat zij nastreeft (de missie) en wat zij doet (wat ze feitelijk levert). Dat verbinden gaat verder dan simpelweg het gesprek aangaan en vraagt om een open houding, luisterend vermogen en de praktische mogelijkheid en bereidheid om je koers, manier van werken en gedrag onderweg bij te stellen.

### *Inkomende en uitgaande legitimiteit*

Zonder (maatschappelijke) steun en draagvlak verliest de publieke waarde organisatie haar bestaansrecht of legitimatie. Inkomende-legitimiteit is het inrichten van een proces waarin je bouwt aan legitimiteit. Uitgaande-legitimiteit is het resultaat van dat proces. Evaluatie van steun en draagvlak is belangrijk. Omdat publieke waarde een continue proces is, ontstaat een cyclus als de Deming cirkel: plan-do-check-act. Met inkomende-legitimiteit voldoet de organisatie aan haar morele verplichting, door dat 'slimmer' te gaan doen wordt ook de uitgaande-legitimiteit vergroot.

Publieke waarde organisaties organiseren actief tegenspraak en dialoog bij wat ze doen. Dat kan via formele zeggenschapsstructuren, maar ook door het bouwen van een 'publiek', 'platform' of 'gemeenschap' rondom een thema. Met deze groep wordt maatwerk in zeggenschap en beïnvloeding gezocht. Inzet van internet en social media (social listening) is hierin een zeer handig hulpmiddel. De publieke waarde organisatie heeft het in haar cultuur en dna om tegenspraak te organiseren en dit een plek te geven in beleid, activiteiten en het dagelijks handelen. Een belangrijke aanjaagrol voor waardecreatie en waardedenken ligt bij de 'programmamanager publieke waarde'.<sup>1</sup>

### *Doe alleen wat waarde geeft*

De publieke waarde organisatie levert alleen wat waarde geeft aan haar doelgroep en de samenleving. Zoals hiervoor beschreven wordt waarde individueel ervaren: 1.000 mensen, zijn 1.000 meningen. Dat pleit voor zeggenschap en maatwerk voor de individuele afnemer; en betekent maatwerk tegen confectieprijzen of het aanbieden van een unieke 'serie van 1'. Dit betekent dat je als publieke waarde organisatie ook verschillen in bediening en klantbenadering mag en misschien wel moet laten ontstaan. Energie die je steekt in wat géén waarde levert voor je klant is verspilling.

## **Het meten van publieke waarde**

'Alles van waarde is weerloos' dichtte Lucebert. Zonder grip te krijgen op waarde dreigt wat onweerlegbaar gevoelsmatig waardevol is, ondergesneeuwd te worden door directe rendementsbenaderingen van wat enkel meetbaar aan de oppervlakte is. Meten is weten. Maar meten maar soms ook meer kapot dan je lief is. Publieke waarde is vooral een

---

<sup>1</sup> > Zie ook het eerdere artikel: [de programmamanager publieke waarde](#)

samenwerking en geen rekenexercitie. Technocratische benaderingen kunnen zulke processen doodslaan. Aan de andere kant; dat wat gemeten wordt, wordt ook geleverd en is vaak ook geborgd in processen. We moeten proberen publieke waarde meetkundig beredeneerbaar te maken. Maar wat is het rendement van een buurtconciërge, kunst in de wijk of het geven van zeggenschap over projecten? Het is een kwestie van tellen en vertellen; vooral toelichten wat we doen maar waar mogelijk ondersteund door getallen.

## Waarde maak je samen

Elke maatschappelijke organisatie is bezig met de vraag wat kunnen wij betekenen voor onze klant, maar te veel organisaties doen dat nog vanuit de eigen koker en eigen organisatie. De wetgeving (zoals de woningwet en zorgwet) en de sectorale financieringsconstructies versterken dat door het accent op kerntaken te leggen. Een betaalbare woning biedt mensen een basisbehoefte, maar daar mag het niet bij stoppen. Een baan of opleiding biedt mensen perspectief. Goed openbaar vervoer blijkt een belangrijke randvoorwaarde om mensen sneller aan werk te helpen. Diverse invalshoeken zijn nodig. Kunnen we mensen echt helpen door een netwerk of stelsel op te bouwen wat ze daadwerkelijk verder helpt. Dat vraagt om open organisaties, mensen die op het snijvlak van de kerndomeinen werken (wonen, zorg, welzijn, maar ook onderwijs, ruimte, mobiliteit, veiligheid en economie); de zogenaamde 'grenswerkers', én ruimte voor experimenten. Dit wordt het decennium van de publieke waarde organisatie!

## Reageren?

- *Helemaal (niet) mee eens?*
- *Op welk publieke waarde proces ben jij zelf trots?*
- *Wat zijn volgens jou de gouden regels bij het bouwen aan publieke waarde?*

## De zeer oude zingt (Lucebert)

er is niet meer bij weinig  
noch is er minder  
nog is onzeker wat er was  
wat wordt wordt willoos  
eerst als het is is het ernst  
het herinnert zich heilloos  
en blijft ijlings

alles van waarde is weerloos  
wordt van aanraakbaarheid rijk  
en aan alles gelijk

als het hart van de tijd  
als het hart van de tijd

## Contactgegevens

Vrieseweg 157  
3311 NV Dordrecht  
www.fraey.nl

## Guus Terlingen

terlingen@fraey.nl  
06-504 275 39



**Guus Terlingen is partner en kwartiermaker publieke waarde bij FRAEY.**