

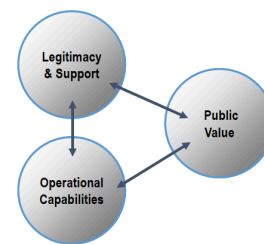
## Terugblik gastcollege van Mark Moore: creëren van burgers in het publieke waarde proces. *drs. Guus Terlingen, partner en senior adviseur*

Mark Moore is de grondlegger van het publieke waarde denken. Business-school Tias nodigde op 15 mei 2019 de Harvard professor uit voor de Kennedylezing. Centrale thema was 'burger georiënteerde governance, creating citizens while creating public value'. Wij zaten natuurlijk op de eerste rij. Hieronder een korte terugblik op een mooie middag.

De essentie van publieke waarde is het leveren van prestaties die in de ogen van de burger, consument of gebruiker een positief effect hebben op de kwaliteit van (samen)leven.

Moore nam de tijd. In ruim anderhalf uur ontleedde hij het begrip publieke waarde in detail. Veelal een theoretische verhandeling ondersteund met sprekende voorbeelden. Daarbij kwam uiteraard zijn beroemde strategische driehoek aan bod, waarbij publieke waarde ontstaat uit het samenspel tussen een waarde creërende operationele organisatie en een 'autoriserende' omgeving die daar steun, draagvlak en legitimatie aan toekent.

The Strategic Triangle



### *Het individu in de hoofdrol*

Moore voegde een nieuw element aan zijn model toe: het individu. Deze plaatste hij in het centrum van de publieke waarde driehoek. Individuen hebben verschillende rollen: Zij geven steun of instemming aan wat de publieke waarde organisatie doet, zij produceren zelf publieke waarde (als het geven van mantelzorg, iets doen in het belang van de samenleving), zij consumeren publieke waarde (steun ontvangen, gebruik maken van wegen, beschermd worden door een dijk), zij waarderen en evalueren publieke waarde.

### *Identiteitsvraag geeft spanning*

De partijen en individuen in het krachtenveld waarbinnen publieke waarde tot stand komt hebben elk hun eigen logica en context om de waarde van wat de publieke waarde organisatie levert te waarderen. Dat proces legt druk op de publieke waarde organisatie. Want wanneer doe je het nu goed?

Een individu heeft meerdere identiteiten met elk een eigen motief en perspectief. Zo is een individu tegelijkertijd burger, belastingbetaler, zorgontvanger en zorggever. De motieven staan in spanning tot elkaar. Een uitkeringsontvanger waardeert de dienst van een



# FRAEY

uitkeringsinstantie anders dan de belastingbetaler die ervoor op draait. Wil je een grote of een kleine overheid, ligt het risico bij het individu of bij de samenleving, willen we zorg voor zwakkeren of geldt het recht van de sterksten? Vraag is of het individu enkel aan zijn eigen behoeften denkt, of ook aan die van anderen, naast hem of in het 'algemeen belang'.

Politiek, overheidsinstellingen en maatschappelijke organisaties dienen het belang van de burger. Of zij dit goed doen hangt sterk af van hun inlevingsvermogen wat 'de burger' nodig heeft. De overheid en de maatschappelijke organisaties zullen het nooit iedereen naar de zin kunnen maken. Optimale publieke waarde bestaat enkel in theorie.

## *De sluier van onwetendheid*

'The veil of ignorance' is een moreel gedachte-experiment van de filosoof John Rawls waarbij mensen de vraag krijgen te beantwoorden wat voor maatschappelijke dienstverlening ze willen als ze niet uit een bepaald deelperspectief kijken. Niet weten wat je perspectief is leidt tot een zuivere afweging en een optimaal systeem. Moore daagde de zaal uit om in de huid van verschillende perspectieven te kruipen en deze vervolgens ook weer helemaal los te laten.

## *Publieke waarde is een proces*

Publieke waarde is een proces, het zoeken naar een heilige graal. Enkel het proces van de zoektocht daarnaar kun je optimaliseren. Publieke waarde organisaties trainen zich in de vaardigheid van het publieke waarde denken. In dat proces mogen zij een gidsende, misschien wel ietwat paternalistische, functie hebben richting de samenleving hebben; creating citizens while creating public value.

## *Kwaliteit van publieke waarde organisatie wordt steeds belangrijker*

Uitdaging voor individuen, aldus Moore, is om als 'betrokken burgers' te denken. Of zoals de befaamde lijfspreuk van J.F. Kennedy: Don't ask what your country can do for you, but ask what you can do for your country. Een motto dat steeds belangrijker wordt in tijden van populisme, vermenging van politiek en zakenleven en ontkrachting van waarheden en feiten. Moore is in het bijzonder kritisch op de kwaliteit van de (Amerikaanse) partijpolitiek. Deze dient steeds vaker het belang van deelgroepen en niet van de algemene burger. Des te belangrijker wordt de kwaliteit van de publieke waarde organisatie.

