

Wegwijzer Prestatieafspraken met betekenis

Prestatieafspraken als lokale
verplaatsingsoefening



Partners in Publieke Waarde

Inhoud

- 1. Inleiding** p.03
- 2. Wat horen wij terug over prestatieafspraken** p.06
- 3. Prestatieafspraken als publieke waarde** p.10
- 4. Bouwstenen voor 'prestatieafspraken met betekenis'** p.14
 - Perspectief 1: het (mee)maakproces
 - Perspectief 2: overleg en gesprek
 - Perspectief 3: sturing en verantwoording
 - Perspectief 4: de prestatieafspraken zelf
- 5. Wat levert anders kijken op?** p.25
- 6. Prestatieafspraken met betekenis: FRAEY ondersteunt** p.27

Colofon

1. INLEIDING

In veel gemeenten worden sinds jaar en dag prestatieafspraken gemaakt tussen huurders, corporaties en gemeenten. Vanuit het besef dat men elkaar nodig heeft. Met het in werking treden van de 'Woningwet 2015' werd het maken van prestatieafspraken wettelijk verplicht, werd de rol van de huurdersorganisaties geborgd en kwamen er spelregels en een handreiking voor een cyclus. De minister benoemt de inhoudelijke volkshuisvestelijke prioriteiten; verder zijn de prestatieafspraken grotendeels vormvrij.

Van zinvol naar betekenisvol

We zijn nu vijf jaar verder. In meer dan honderd gemeenten hebben wij betrokken partijen mogen bijstaan in het maken van prestatieafspraken. In dit boekje maken we de balans op, en doen we suggesties hoe het maakproces van prestatieafspraken van nieuwe, frisse impulsen te voorzien.

Wij komen gemeenten tegen waar uitstekend wordt samengewerkt en gezamenlijke volkshuisvestelijke idealen dichterbij worden gebracht. Er zijn ook gemeenten waar de samenwerking regelmatig vastloopt en dan uitmondt in een venijnige strijd. Maar eigenlijk nergens wordt de waarde van het maken van prestatieafspraken fundamenteel betwist. Prestatieafspraken worden in essentie zinvol gevonden. Echter, wat we ook zien is dat het potentieel van het maken van zulke afspraken lang niet altijd ten volle wordt benut.

In onze ogen zitten in de opzet van de afspraken, de manier waarop ze tot stand komen en de mate waarin ze houvast bieden voor volkshuisvestelijk presteren grote, nieuwe kansen. Kansen om ze meer wervende, samenbindende betekenis te geven. En daarmee ook de volkshuisvestelijke inhoud verder te helpen.

Houvast of keurslijf

Wij zijn niet sceptisch over bestaande manieren van prestatieafspraken maken. Sterker nog: wij zijn er als procesbegeleiders zelf heel vaak bij betrokken, wat ons een groot gevoel van medeverantwoordelijkheid geeft. En dat willen wij ook. Wij zijn geen afstandelijke procesbegeleiders aan de zijlijn, maar betrokken partners in het proces.

In elke gemeente kiezen partijen samen de werkwijze en afspraken die daar passen. Immers; de afspraken én de manier waarop deze worden gemaakt, zijn ook altijd een uitdrukking van de lokale samenwerkingscultuur en omgangsvormen. Wij vinden het belangrijk hierbij zo goed als mogelijk aan te sluiten. Deze wegwijzer moet hierom dan ook gelezen worden als een pleidooi voor hoe het volgens ons óók kan. En zeker niet als recept voor hoe het moet.

De huidige cyclus van prestatieafspraken biedt beslist veel houvast in het dichterbij brengen van gedeelde en gedragen volkshuisvestelijke doelen. Wat we echter ook zien is dat het een keurslijf kan worden. In dit boekje proberen we ons hieraan te onttrekken. Kunnen we de manier waarop prestatieafspraken worden gemaakt naar een volgende ontwikkelfase brengen?

Leeswijzer

In deze wegwijzer beschrijven wij allereerst wat wij terug horen uit de praktijk van prestatieafspraken. We geven aan hoe wij zelf naar prestatieafspraken kijken en hoe wij daarbij het maakproces centraal zetten: prestatieafspraken als lokale verplaatsingsoefening. Vervolgens *zoomen* we aan de hand van vier perspectieven in op kansen die wij zien om de betekenis van prestatieafspraken te vergroten: (1) het maakproces, (2) het overleg en gesprek, (3) de sturing en verantwoording en (4) het formuleren van de prestatieafspraken zelf. We sluiten af met een impressie wat deze andere blik op het maken van prestatieafspraken kan opleveren.

2. WAT HOREN WIJ TERUG OVER PRESTATIEAFSPRAKEN?

Bij het evalueren van prestatieafspraken met corporaties, gemeenten en huurders horen wij vaak dezelfde dingen terug over het waarom en de mogelijkheden van afspraken, over de beperkingen en frustraties, over de werkwijze én over de wensen en behoeften voor de toekomst.

Over de waarde (en de potentie) van prestatieafspraken

- "Prestatieafspraken zijn belangrijk om te **sturen op het wonen**. Ze geven houvast, je kunt elkaar **ergens aan houden**". "Ze zijn een stok achter de deur."
- "Het proces van prestatieafspraken leidt tot **contact en verbinding**, weten waar ieder mee bezig is en elkaar kennen en begrijpen." "Het zorgt voor het **delen van informatie** met elkaar en voorkomt dat je langs elkaar heen werkt". "Het proces **structureert**" en "je kunt wat voor elkaar krijgen".
- "Mooi om iets als **verantwoording** vast te leggen." "Het ondersteunt onze **legitimatie** aan de buitenwereld."
- "De afspraken **bevestigen** dat we **partners** zijn en elkaar nodig hebben."
- Prestatieafspraken geven huurders een **duidelijke positie**. Huurders: "het biedt ons een ingang die we anders niet zouden hebben."
- "De afspraken bieden een werkagenda die **helpt** bij de uitvoering."

- De afspraken geven inzicht in het hele volkshuisvestelijke **palet** van wat er gebeurt. Het leidt tot een document waar alles samenkomt.
- Het dwingt tot **keuzes** maken. "Het proces heeft een helder begin en een eind en dat brengt **scherpte** in de dialoog, het kan dossiers echt verder brengen."

Over de beperkingen van betrokkenen over de insteek van prestatieafspraken en hoe ze tot stand komen

- Er gaat **veel energie** naar het maken van de afspraken. "Het proces is te lang, te stroperig, te veel detail." Het valt niet mee om ieder jaar dit proces te doorlopen.
- Er is **onvoldoende tijd** om goed stil te staan bij de evaluatie en monitoring van de uitvoering van de afspraken. "We lopen het risico dat vanwege de hoeveelheid en korte doorlooptijd afspraken **verwateren**."
- "De meerwaarde van afspraken zou juist moeten zitten in wat nu blijft liggen en in meer sturend vermogen op wat we in de toekomst daarop willen bereiken." Deze **gezamenlijke ambitie** komt vaak maar **beperkt** op tafel, horen we terug: "De afspraken zijn nu vooral een to-do list van de corporaties met 'lopende' zaken die waarschijnlijk toch wel zouden gebeuren."
- De afspraken hebben **onvoldoende zeggingskracht**. Ze zijn vaak vrij algemeen en hoog over. En als het ingewikkeld wordt, wordt vaak de keuze gemaakt voor (te vrijblijvende) procesafspraken. "Het is onduidelijk of we hiermee ook onze doelen behalen."
- **De ambitie is weinig concreet**. "De belangrijkste zaken staan erin maar het lukt vaak niet om de

afspraken echt te 'pakken' of duidelijk af te spreken hoe je de voortgang meet of in kaart brengt." Hoe zie je eigenlijk of het in de uitvoering wel de goede kant uit hobbelt?

- Prestatieafspraken zijn vaak **weinig verbonden** met de mensen die het in de praktijk moeten doen. "Het is toch vooral van bestuurders en beleidmakers."

Over wensen die partijen uitspreken over prestatieafspraken

- **Meer op de hoofdlijnen.** Nu is er vaak sprake van een te hoog detailniveau. "Je hoeft niet alles vast te leggen. Dan ontstaat ook meer ruimte voor creativiteit en 'meebewegen' in de uitvoering."
- **Behoeft aan focus.** "Veel meer prioriteiten stellen. Anders is alles belangrijk."
- **Meer lange termijnperspectief.** "We moeten meer inzetten op het verlangen, op de gedeelde droom. We moeten beter van elkaar weten wat we willen." "Hou een lange termijn blik vast."
- **Bredere thematiek.** "We moeten de afspraken boven het 'traditionele wonen' uit tillen." Wonen raakt aan andere leefdomen; deze verbinding wordt steeds belangrijker.
- **Meer samenhang in type afspraken.** "Nu is het rijp en groen, inspanning en resultaat lopen door elkaar. Meer focussen op maatschappelijk effect en resultaten. En daar dan de afspraken en activiteiten aan hangen."
- Er is een wens tot **meer samen.** "Er is veel meer uit de gezamenlijkheid te halen. We zijn vooral aan het onderhandelen en missen diepgang in het gesprek."

- **Meer ruimte om te doen**, om meters te maken.
“Het jaarlijkse circus kost veel tijd. We zijn aan het hyperventileren met z’n allen. De focus op het daadwerkelijk boeken van resultaten is dan kind van de rekening. Dat moet anders.”
- **Meer commitment en wederkerigheid**. “We moeten opnieuw een sociaal contract maken en afspraken maken over monitoring. Elkaar aanspreken. De wederkerigheid versterken.”
- **Meer praktijkrelevantie**. “Zorgen dat praktijkprofessionals zich herkennen in de afspraken. Dat zij zich eigenaar voelen van de gemaakte afspraken.”

3. PRESTATIEAFSPRAKEN ALS PUBLIEKE WAARDE

Bij FRAEY maken wij graag gebruik van de 'publieke waarde driehoek' van Mark Moore. Hierop hebben we zelfs onze naam gebaseerd: 'partners in publieke waarde'. Deze driehoek hebben we een beetje naar onze hand gezet. Vrij naar Mark Moore bezien wij 'prestatieafspraken met betekenis' aan de hand van onderstaande 'bril':



Prestatieafspraken zijn een (waarachtig) inhoudelijk antwoord op lokale volkshuisvestelijke opgaven in brede zin. Hiermee bedoelen wij dat zulke afspraken meer levensdomeinen raken dan volkshuisvesting alleen. Ze gaan (in toenemende mate) ook over zorg, welzijn, leefbaarheid en veiligheid, bijvoorbeeld. Dit antwoord moet kunnen rekenen op (h)erkenning en steun van betrokkenen in alle lagen van het lokale speelveld. Van bestuurders, beleidsmakers tot betrokken professionals én huurders(organisaties). Tot slot is er een manier van organiseren, sturen en (samen) werken nodig, die het mogelijk maakt de prestatieafspraken op een navolgbare en behapbare manier in uitvoering te brengen. Een mond vol. Het komt erop neer dat je alleen tot concrete betekenis en maatschappelijke (meer)waarde kunt komen, als je inhoud, organisatie en maatschappelijke steun nadrukkelijk met elkaar verbindt en deze gelijktijdig en congruent ontwikkelt.

De rode draad in de hiervoor beschreven praktijkkritiek op prestatieafspraken is dat ze in de ogen van betrokkenen beslist van waarde zijn en nut hebben, maar vaak nog onvoldoende 'betekenis' hebben. In deze kritiek raakt 'betekenis' aan het gevoel dat door de jaren heen de 'bedoeling', de concrete maatschappelijke impact wat lijkt te verdampen.

Hieraan kunnen een heleboel oorzaken ten grondslag liggen. Waarschijnlijk gaat het om een combinatie van factoren. Prestatieafspraken dreigen een doel op zich te worden, en zodra dat gebeurt gaan de onverbiddelijke cyclus en de vorm met de inhoud op de loop.

Prestatieafspraken worden dan een (bestuurlijk en beleidsmatig) ritueel of een 'moetje' dat gaandeweg steeds minder te maken heeft met de bedoeling en met de dagelijkse praktijk en leefwereld. Dat zie je ook terug in de taal die in prestatieafspraken wordt gebruikt. Dat is vaak de systeemtaal uit de wet of uit de beleids- en organisatieorde van gemeente en corporaties. Er wordt maar heel beperkt geput uit een meer maatschappelijk of alledaags vocabulaire. Terwijl prestatieafspraken wel over die concrete, werkelijkheid gaan waarin huurders dagelijks wonen.

Als we partijen echter vragen vrij te denken vanuit 'het ideale' dan horen we andere dingen. Dan wordt ons verteld dat prestatieafspraken zo concreet als mogelijk over de opgave moeten gaan, moeten aansluiten bij de leefwereld van huurders en andere bewoners. Dat prestatieafspraken en de manier waarop aan de uitvoering hiervan wordt gewerkt, transparant en toetsbaar moeten zijn. Dat in prestatieafspraken gezamenlijkheid tot uitdrukking moet komen die door alle partijen tot diep in de organisatie wordt beleefd en die ook 'bindt'. Én dat prestatieafspraken energie, inspiratie en vertrouwen moeten geven. Dat laatste **-energie, inspiratie en vertrouwen-** wordt vaak met de meeste nadruk gezegd.

Het maakproces centraal: prestatieafspraken als verplaatsingsoefening

'Prestatieafspraken met betekenis' komen tot stand in een proces dat *in zichzelf* betekenisvol is. Hoewel de thematiek en inhoudelijke richting van prestatieafspraken in veel

gemeenten sterk op elkaar lijken, kun je ze niet van een afstand bestellen. Het maken van prestatieafspraken is een permanente lokale verplaatsingsoefening. Het vraagt om inlevingsvermogen en om de intrinsieke wil en merkbare inzet van alle partijen om relaties te verdiepen en samen te investeren in het leggen van de maatschappelijke puzzel. Zo bezien is de uitkomst ook veel meer dan een set papieren afspraken; de échte opbrengst gaat over het verdiepen van de onderlinge samenwerkingsrelaties. Over elkaars drijfveren en context kennen en over gedeelde ambities. Zo kom je samen stapje voor stapje écht verder.

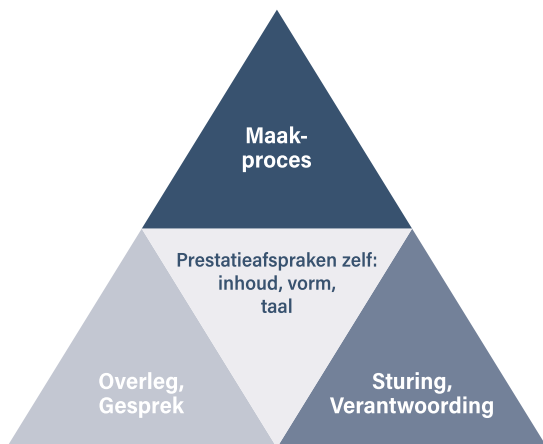
Om te komen tot betekenisvolle prestatieafspraken zien wij zeven hoofdbewegingen:

Van	Naar
Volkshuisvestelijke thema's in enge zin staan centraal	Maatschappelijke opgaven in brede zin staan centraal
Accent op de inhoud	Accent op het maakproces
Zelf zeker weten, de eigen overtuiging	Samen zoeken, samen doorleven, de bereidheid je in elkaar te verplaatsen
Perspectief van de afzonderlijke organisaties met ieder hun eigen belangen, beleidscyclus en systemen	Perspectief van een netwerk met wederzijdse afhankelijkheden en de leefwereld van inwoners als vertrekpunt
Afrekenen en verantwoorden	Verantwoorden en samen leren, elkaar steunen als het moeilijk wordt
Prestatieafspraken als blauwdruk van wat er geleverd moet worden	Prestatieafspraken als richtinggevend kompas; als gezamenlijk verhaal
Kort cyclisch proces (jaarlijks)	Meerjarenafspraken (met jaarlijkse update)

4. BOUWSTENEN VOOR 'PRESTATIEAFSPRAKEN MET BETEKENIS'

Op hoofdlijnen raakt het verlangen om het anders te doen aan vier perspectieven op prestatieafspraken: (1) het maakproces, (2) het overleg en gesprek, (3) de sturing en verantwoording en (4) het formuleren van de prestatieafspraken zelf.

Bij elk perspectief noemen we aandachtspunten en doen we enkele handreikingen.



PERSPECTIEF 1: HET (MEE)MAAKPROCES

De manier waarop prestatieafspraken tot stand komen, is misschien nog wel belangrijker dan de afspraken zelf. Samen de opgave doorleven, samen ervaren en elkaar beter leren kennen. Onderweg al de bakens verzetten en bouwen aan de gezamenlijkheid en het eigenaarschap, die nodig zijn om straks de afspraken te effectueren. Werken aan een vruchtbare bodem voor de toekomst. We zouden meer stil moeten staan bij de waarde van het maakproces zelf.

Werk van onder naar boven

Maak van prestatieafspraken geen top down onderonsje van beleidsmakers en bestuurders. Maar zorg voor een continue verbinding met de uitvoeringspraktijk. Pas in contact met die praktijk kom je er achter wat wel en niet werkt. Maak professionals onderdeel van het proces. Zet ze 'op de eerste rij'.

Werk van buiten naar binnen

Ben daar waar het gebeurt. Ook in het maakproces van prestatieafspraken. Achter een bureau of vergadertafel ontstaat maar zelden vernieuwing en verandering. Grip krijgen op de opgave betekent zoeken naar wat er in de leefwereld van bewoners speelt. Alledaagse ervaringsdeskundigheid van bewoners is minstens zo waardevol als cijfers en woningmarktrapportages.

Wees elkaars partners

Relativeer prestatieafspraken als onderhandelingsproces. Denk niet in 'tegenover elkaar staan' met een organisatiebelang als vertrekpunt, maar in 'met elkaar stappen zetten': partner van de ander zijn, ook als het wel eens stroef gaat of ingewikkeld is. Onderhandelen is soms best nuttig, maar het is hoogstens een fase en nimmer de start. Probeer samen de opgave op te halen, mee te maken en te doorleven. Zoek van daaruit de scherpte in het gesprek over wat nodig is. Dan blijkt nogal eens dat vermeende organisatiebelangen vooral een product zijn van zelfbedachte regelsystemen of schotten tussen geldpotjes waarvan bijna niemand het waarom nog kent. En daarmee níet van de praktijkopgave, waaraan die systemen en geldpotjes juist dienstbaar moeten zijn.

Doe het écht tripartiet

Gemeente en corporatie(s) zijn huurders vaak de baas. Zowel op de inhoud als in het proces. Dat is logisch omdat zij over meer beleidskennis en organisatiecapaciteit beschikken. Door niet vanuit organisatielogica maar vanuit de werkelijkheid van alledag te werken, wordt het huurdersperspectief een onmisbaar stukje in het leggen van de puzzel. Bovendien staan huurders zo op vertrouwde grond, zodat ze gemakkelijker kunnen bijdragen. En op onderdelen zelfs kartrekker kunnen zijn.

Zet in op een groeiende cirkel van betrokkenheid

Door opgavegericht te werken komt er al doende snel een grote groep betrokkenen op je pad. Vanuit het verlangen

naar een efficiënt proces oogt dat wellicht onpraktisch of hinderlijk. Maar bezien vanuit het streven naar prestatieafspraken met betekenis, is dat zeker niet zo. Door in te zetten op groeiende betrokkenheid naarmate het maakproces vordert, ontstaat als vanzelf meer samenhang met andere levensdomeinen dan wonen alleen. Deze samenhang raakt zo ook beter verankerd in de betrokken organisaties. Ook in die van huurdersorganisaties, is onze ervaring. Bijkomend effect is dat door te sturen op aanzwellende betrokkenheid ook de ervaren legitimiteit van de afspraken wordt versterkt.

PERSPECTIEF 2: OVERLEG EN GESPREK

Als je gaat voor afspraken met betekenis, dicht bij de alledaagse praktijk en in verbinding met professionals en huurders, dan moet je dat ook doortrekken naar de manier waarop je met elkaar overlegt en vergadert. Zodat niet twee werkelijkheden ontstaan. Door het gesprek anders te organiseren, ontstaan bovendien sneller openingen, creativiteit en nieuwe energie. Anders overleggen is trouwens niet alleen in de aanloop naar de prestatieafspraken belangrijk, maar ook als ze er eenmaal zijn. In hoe je dan met elkaar het gesprek voert en de voortgang volgt.

Andere werkwijze, andere energie

De draaiboeken voor de nieuwe ronde prestatieafspraken liggen al klaar. De cyclus leidt in de meeste gemeenten tot wéér hetzelfde rondje om de kerk. Waarbij beelden en verwachtingen die gemeenten, huurders en corporaties

van elkaar hebben nogal eens een zelf-vervullend karakter krijgen. Kunnen we nieuwe energie vinden door te zoeken naar inspirerende manieren om elkaar te ontmoeten en andere werkvormen te gebruiken? Bijvoorbeeld door elkaar te zien op de plekken waar het gebeurt, in plaats van aan een tafel in een vergaderzaaltje van het gemeentehuis? Door eerst 'buiten' te verkennen waar het eigenlijk om gaat, voordat we in de 'afspraken-maken-stand' schieten. En waarom enkel gesprekken voeren tussen partijen binnen de klassieke driehoek? Om zo maar eens wat suggesties te doen. Na zoveel jaar hetzelfde 'rondje in de bak' met vaak min of meer dezelfde personen aan tafel ontstaat vaak onbedoeld een enorm energie- en inspiratielek.

Op zoek naar die frisse wind

Prestatieafspraken maken is veel meer dan lezen en vergaderen. Het is ook zien, doen, meemaken en samen ervaren. Hiervoor hebben wij in de afgelopen jaren diverse leuke en behapbare werkvormen bedacht, uitgevonden, geprobeerd en getoetst in allerhande maakprocessen; binnen en buiten het domein van het wonen en de volkshuisvesting. Uiteraard moet uiteindelijk alles op een inhoudelijk correcte en wervende manier op papier komen. En in uitvoering worden gebracht. Maar heeft zo'n document niet veel meer betekenis als er een inspirerende gezamenlijke ervaring onder ligt? Dat je écht iets hebt meegemaakt met elkaar, nieuwe dingen hebt ontdekt, de ander écht hebt leren kennen? En als je ook op diezelfde wijze met elkaar in gesprek blijft als de prestatieafspraken er eenmaal zijn?

Anders besluiten

En dan moeten er ook nog knopen worden doorgehakt. De laatste verschillen van mening worden geslecht en uit-onderhandeld. Vaak vlak voor het uur 'U'. Met name deze laatste fase van de prestatieafspraken kan zo maar in een uitputtingsslag veranderen. Waarin vaak meer stuk gaat dan je lief is. Zeker als er geen bijzondere gezamenlijke herinneringen of ervaringen zijn opgedaan tijdens het maakproces, blijkt het op weg naar de eindstreep lastig om over de eigen schaduw heen te springen. Lastig om bruggen te slaan, om je te verplaatsen en te verbinden. Het kan helpen om niet koste wat kost op ieder (deel)onderwerp te streven naar consensus. Want dat leidt bijna per definitie tot compromissen waar eigenlijk niemand blij van wordt. Of tot procesafspraken, die niet bijdragen aan de beweging waar je naar zoekt, maar waarin je samen alleen de botsingen en teleurstelling van de (nabije) toekomst hebt geparkeerd. Keer het eens om met de consent-methode. Waarbij je het niet per se helemaal eens hoeft te zijn, maar je positief besluit zodra er niemand is met een overwegend of beargumenteerd bezwaar. Probeer het eens uit.

PERSPECTIEF 3: STURING EN VERANTWOORDING

Anders afspraken maken, anders overleggen en anders besluiten betekent in de uitvoering van de prestatieafspraken ook anders sturen en verantwoorden. Monitoring van afspraken is natuurlijk belangrijk om de voortgang te kunnen volgen, maar kan soms doorslaan.

Waardoor alle ruimte en creativiteit om bij te sturen verdwijnen. Of waardoor er alleen nog maar wordt afgevinkt en gerekend. En niemand meer bezig is met wat ook alweer de bedoeling was van de afspraken. Waar liggen kansen om het anders te doen?

Volkshuisvestelijk dashboard voor regulier werk

Prestatieafspraken gaan over bijzondere onderwerpen waarin je samen verder wil komen. Prestaties die een partij toch wel levert, hoeven eigenlijk niet in de prestatieafspraken te staan. En als er dan toch behoefte is om 'reguliere prestaties' te volgen, dan zou dat kunnen via een volkshuisvestelijk *dashboard* dat standaard de 'harde prestaties' volgt (aantal woningen, toewijzingen, et cetera). Daarmee wordt het proces prestatieafspraken niet belast met *going-concern* werkzaamheden; en is er wel het comfort van vinger-aan-de-pols-houden.

Tellen en vertellen

Voor de bijzondere prestaties is het vaak helpend om te werken met een monitor. Maar niet alleen. Probeer (net als in het maakproces zelf) ook nu de praktijkverhalen te laten spreken. Met een filmpje bijvoorbeeld. Letterlijk in beeld brengen welke resultaten je samen hebt bereikt; welke projecten daaraan hebben bijgedragen. En welke spanningen of dilemma's bestuurlijke aandacht nodig hebben. Want naast harde cijfers is het minstens zo interessant om het verhaal achter de cijfers te delen. Tellen, maar dus ook vértellen.

Sturen door te steunen

Prestatieafspraken maak je samen. Je houdt elkaar vast en bent dus ook samen verantwoordelijk voor het behalen van afspraken. Ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid. Elkaar aanspreken is belangrijk om het beste uit jezelf en de ander te halen. Maar zodra verantwoording van prestaties omslaat in controle en afrekenen, breekt de kracht van een coalitie. Sturen vanuit professionele ruimte en vertrouwen zorgt voor een klimaat waarin grootse dingen kunnen gebeuren. Tussentijds evalueren, leren en bijsturen hoort daarbij. Net als leren door te doen. Durven experimenteren zonder de precieze eindbestemming te kennen en zonder gedetailleerd uitvoeringsplan. Ruimte geven aan nieuwe ontdekkingen en vernieuwing. De beweging en elkaar steunen. Zo ontstaat groei.

PERSPECTIEF 4: DE PRESTATIEAFSPRAKEN ZELF

Als laatste de prestatieafspraken zelf. Hoe laat je ook hier de gezamenlijkheid en de wederkerigheid spreken? Als je investeert in een maakproces waarin 'samen doorleven' en 'verbinden met de alledaagse werkelijkheid' centraal staan, dan geeft het geen pas om dat proces te laten uitmonden in een toch wat suf beleidsdocument. Dat gaat over de reikwijdte van de inhoud die je opneemt. Maar ook en misschien wel juist over toon en taal. Taal geven aan afspraken is een kunst op zich. Een aansprekend narratief bindt mensen nu eenmaal gemakkelijker dan een platte opsomming van activiteiten; en doet dat ook voor langere tijd.

Sluit aan op de belevingswereld, ook in taal

In corporatieland zijn begrippen zoals beschikbaarheid, betaalbaarheid en leefbaarheid gemeengoed. Zo staat het ook in de wet. Maar deze begrippen verbinden niet; het is niet de manier waarop huurders en praktijkprofessionals (ook die van andere beleidsterreinen en organisaties) praten over de volkshuisvestelijke opgave en de maatschappelijke werkelijkheid. Als je de oude, vertrouwde volkshuisvestelijke velden als vertrekpunt neemt bij het maken en opschrijven van prestatieafspraken, loop je dan ook het risico dat anderen zich er niet in herkennen. En minder geneigd zijn er samen de schouders onder te zetten. Dat helpt het smeden van brede coalities niet. En die coalities zijn wel nodig om de soms complexe maatschappelijke vraagstukken van nu en straks het hoofd te kunnen bieden. Bovendien wint het perspectief van de stenen het dan al gauw van dat van de mensen, waardoor je zomaar een deel van de oplossing of puzzel kunt missen. Blijf dus weg van de beleidstaal. Het maken van prestatieafspraken met betekenis gaat in die zin ook over 'verbale vernieuwing', zoals de bestuurskundige Mark van Twist dat ooit noemde. Verandering en vernieuwing van concrete praktijken komt ook altijd tot stand door de introductie van nieuwe begrippen, verhalen en beelden, die na verloop van tijd een samenhangend en betekenisgevend vertoog kunnen worden. Daaromheen kan betrokkenheid groeien, omdat mensen zich hierin herkennen; het geeft zin aan hun denken, doen en laten.

In nevenstaand figuur staat hiervan een voorbeeld. →

Samenwerkings-
opgave

Beschikbaarheid	OF	Indringende sociale opgave: (financiële) kwetsbaarheid, multiproblemen, woningnood en zorg/begeleidingsbehoefte in de wijk, drugs en criminaliteit, kansongelijkheid,...				
Betaalbaarheid		Draagkracht en draaglast in balans	Doorstroming woningmarkt	'Gaten vullen' in wonen en zorg	De klant(vraag) voorop	Samen verduurzamen
Leefbaarheid						
Kwaliteit/ Duurzaamheid						
Bijzondere doelgroepen						
Dienstverlening						

Je aandeel leveren in een gezamenlijk verhaal

Zorg dat de prestatieafspraken gezamenlijkheid en wederkerigheid 'ademen'. Dat start bij het optekenen van de droom die je samen hebt en van de opgave die daarbij hoort. Bij je gezamenlijk verhaal zagezegd. Een verhaal dat eerder cultureel dan instrumenteel van aard is; waarin waarden en normen verstopt zitten. Benoem ook helder ieders rol en verantwoordelijkheid; benut elkaars mogelijkheden. Ontsnap uit de negatieve cirkel, die wij nogal eens tegenkomen bij het maken van prestatieafspraken. Heel zwart/wit gesteld: de gemeente vraagt, de corporatie draait en de huurder schikt. Door de opgave centraal te stellen, ontstaat wederkerigheid. En het biedt ruimte aan andere partijen dan die uit het 'wonen' om bij te dragen aan een oplossing.

Prestatieafspraken als kompas en de valkuil van SMART

Concrete, SMART geformuleerde prestatieafspraken zijn gemakkelijk te volgen en af te vinken, maar hebben het levensgrote risico in zich om los te zingen van de oorspronkelijke bedoeling. Ze worden dan een doel op zich. En worden een vergaarbak, waar het soms lastig is om de samenhang of de rode draad te zien. Hoe meer SMART de afspraak, hoe meer discussie. Want niemand wil er de vingers aan branden. Zeker als er een afrekenklimaat heerst. SMART scheidt schijnveiligheid; de illusie van het hebben van grip op wat er gebeurt. Zie de prestatieafspraken daarom eerder als een kompas dan een blauwdruk. Een kompas, dat houvast biedt om koers te houden. Maar dat tegelijkertijd ruimte biedt om onderweg nieuwe ontdekkingen te doen. En je te verstaan met (voortdurend) veranderende omstandigheden. Waarbij een combinatie trouwens heel goed denkbaar is; richtinggevende meerjarenafspraken als kompas en concrete, SMART geformuleerde activiteiten en resultaten in een jaarschijf.

5. WAT LEVERT ANDERS KIJKEN OP?

Samengevat levert deze andere manier van kijken en (samen)werken je het volgende op:

- het gezamenlijk belang staat centraal, met de maatschappelijke opgave voorop;
- de kracht en de creativiteit van betrokken partijen worden veel beter benut;
- afspraken worden breed gedragen; ze zijn een verhaal dat iedere partij kan vertellen;
- onderweg ontstaat al het eigenaarschap dat je nodig hebt om de afspraken goed te kunnen uitvoeren; ze zijn veel meer verinnerlijkt, een deel van jezelf;
- een maakproces dat energie, plezier en inspiratie voortbrengt;
- prestatieafspraken die betekenis hebben, die het hart raken van waar het lokaal écht over gaat en in een taal en verhaal die raken aan de concrete leefwereld van huurders;
- een energiek samenwerkingsklimaat met sterke verbindingen, zowel bestuurlijk, beleidsmatig als in de uitvoering; gestoeld op elkaar en elkaars wereld kennen en op gedeelde ervaringen.

Anders kijken vraagt om een collectieve inspanning: je moet het echt sámen willen, het is écht een lokale verplaatsingsoefening. Door prestatieafspraken als gezamenlijk proces van gemeenschappelijke beeldvorming te zien, veranderen de verhoudingen. En wees je dan ook bewust dat dit iets betekent voor betrokkenen die wat meer op afstand staan, zoals een gemeenteraad of een Raad van Commissarissen. Stem de verwachtingen goed af van tevoren. En denk na over hoe je hen (tussentijds) informeert en over wat voor soort gesprek je uiteindelijk wilt over het gezamenlijke resultaat.

6. PRESTATIEAFSPRAKEN MET BETEKENIS: FRAEY ONDERSTEUNT

Wij kunnen u ondersteunen bij:

- ontwerpen en begeleiden van het maakproces in uw gemeente of regio. Dat kan ook gaan om specifieke thema's waarbij u met een andere vorm of proces wil experimenteren;
- aanjagen of inleiden van een andere manier van kijken;
- vormgeven van een monitor om prestatieafspraken te kunnen volgen;
- evalueren van prestatieafspraken en het proces en de kwaliteit van samenwerking;
- programmamanagement dat de uitvoering van prestatieafspraken coördineert. Bijvoorbeeld opzetten en begeleiden van initiatieven om de woningbouwproductie te versnellen;
- ondersteuning van huurdersorganisaties bij prestatieafspraken;
- advies op de inhoudelijke thema's van prestatieafspraken; wij zijn thuis in de wereld van lokaal bestuur, wonen, zorg, welzijn en veiligheid.

Colofon

FRAEY versterkt het maatschappelijk presteren van publieke organisaties.

Wilt u doorpraten over 'Prestatieafspraken met betekenis'? Zoek dan contact met een van de partners van FRAEY:

Maartje de Kruijf

kruijf@fraey.nl | 06 349 38 622

Marije Pruis

pruis@fraey.nl | 06 412 28 885

Guus Terlingen

terlingen@fraey.nl | 06 504 27 539

Rodney Weterings

weterings@fraey.nl | 06 535 80 535

Ontwerp en opmaak van dit boekje
www.hetboekenfront.nl

**Bezoekadres**

Vrieseweg 157
3311 NV Dordrecht
078 631 35 71

Postadres

Postbus 22
3300 AA Dordrecht

Online

www.fraey.nl
info@fraey.nl
twitter: @publiekewaarde

