

GUUS TERLINGEN

Maatschappelijk presteren is een (mee)maakproces

Guus Terlingen is organisatieadviseur en begeleidt met zijn bureau FRAEY, geïnspireerd door de publieke waarde driehoek van Mark Moore, organisaties en maatschappelijke partners bij het samen bouwen aan publieke waarde. 'Maatschappelijk presteren is een proces en een manier om dat te bereiken is te werken aan betekenisvolle prestatieafspraken over de maatschappelijke opgaven in brede zin', volgens Guus Terlingen. Visitatie kan daaraan bijdragen, als we ook bereid en in staat zijn afstand te nemen van een afrekencultuur en met waardierend kijken verder komen, in een proces waarin alle relevante partijen meedoen; een (mee)maakproces.



Maatschappelijk presteren is een proces

Guus Terlingen benadert maatschappelijk presteren graag vanuit het 'publieke waarde' model van Mark Moore. "Maatschappelijk presteren begint met een goed verhaal dat gedragen wordt door de partijen in de omgeving, die dat ook erkennen en waarderen. Een verhaal dat betekenisvol is voor de mensen waar voor je het doet en de omgeving, met een organisatie die het mogelijk maakt om dat te realiseren en in verbinding staat met die partijen. En dat alles is een continu proces, wat vandaag goed is hoeft dat morgen niet meer te zijn. Vorig jaar dachten we als sector een heel eind op weg te zijn en kijk naar vandaag met de nieuwe financiële opgaven voor huurders en dreigende energiearmoede.

wie?

Naam: Guus Terlingen

Functie: Partner en senior-adviseur
FRAEY

Ervaring: 20 jaar adviseur op het gebied van strategie, bestuur en samenwerking

Werkt het liefst aan: Begeleiden van netwerken in wonen, zorg en welzijn en beweging maken met organisaties en mensen die vooruit willen

Praat het liefst over: Wat er overmorgen moet gebeuren

Eerste ervaring met de volkshuisvesting: Onderzoek naar organisatiemodellen bij wijkgericht werken in vier grote steden

Ziet als grootste uitdaging voor corporaties: Uitvoeringskracht op peil houden en weer positie in vastgoed terugkrijgen om een doorslaggevende ontwikkelpartij te zijn

Levensmotto: Hoe langer je leeft, hoe korter het duurt (Jules Deelder)



Er is een factor in dat maatschappelijk proces dat uniek is en waar corporaties zich nog niet altijd realiseren, namelijk dat ze doorgaans de enige partij zijn die over enige middelen beschikt. Er wordt weleens geklaagd dat de problemen van andere partijen in de buurten en wijken soms allemaal op het bord van de corporatie worden geschoven, maar ik hou ook graag de spiegel voor dat de corporatie als enige in een gebied in staat is dertig jaar vooruit, bij benadering, te berekenen wat er aan middelen binnenkomt. Dat kunnen zorg, gemeenten, welzijn et cetera allemaal niet. Ik ken de corporaties als overwegend extern gericht, en zie ook dat de Woningwet een tijdje tot inperking van het werkterrein heeft geleid, maar het inzicht dat het juist de corporaties zijn die de middelen en mogelijkheden hebben

“Effectieve prestatieafspraken vragen grensontkennend samenwerken.

om ontschotting te stimuleren en daarmee de potentie voor gezamenlijk maatschappelijk rendement kunnen stretchen, is nog onvoldoende aanwezig.

Woningcorporaties hebben altijd oprecht gepresteerd en op enkele uitzondering na ook altijd het goede willen doen. De opgaven worden echter breder en complexer en dat vraagt om corporaties die samen met anderen in staat zijn mooie dingen te realiseren, verbinding te maken in netwerken door *grensontkennend* samenwerken, en daar valt nog een wereld te winnen.”



Goede prestatieafspraken vraagt grensontkennend samenwerken

In vele gemeenten worden al heel lang prestatieafspraken gemaakt, maar vanaf 2015 werd het verplicht gesteld in de Woningwet en werd de rol van de huurdersorganisaties vastgelegd. Guus Terlingen heeft met FRAEY in meer dan honderd gemeenten betrokken partijen mogen bijstaan in het maken van prestatieafspraken. “Eigenlijk nergens wordt de waarde van het maken van prestatieafspraken fundamenteel betwist. Prestatieafspraken worden in essentie zinvol gevonden, maar het potentieel van het maken van zulke afspraken wordt lang niet altijd ten volle benut, en dat blijkt telkens weer bij evaluaties van de prestatieafspraken⁷.

“Een netwerk bouw je niet maar groeit door aandacht, commitment en energie.

Voor mij is het de vraag waar je bij prestatieafspraken naar wilt kijken, hoe diep je onder de motorkap wilt gaan met detailafspraken. Dat werkt eerder verlamdend dan dat je vooruitgang boekt op wat er echt nodig is. Voor mij is het proces waarin partijen met elkaar samen werken om opgaven het hoofd te bieden het belangrijkste.

Goede prestatieafspraken zijn een inhoudelijk antwoord op lokale volkshuisvestelijke opgaven in brede zin en zulke afspraken raken meer levens domeinen dan volkshuisvesting alleen. Ze gaan ook over bijvoorbeeld: zorg, welzijn, leefbaarheid en veiligheid. 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). En het gaat over de manier van organiseren, sturen en (samen) werken, die het

mogelijk maakt de prestatieafspraken op een voor iedereen begrijpelijke manier tot uitvoering te brengen. 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 gelijktijdig gezamenlijk ontwikkelt. ‘Durf je je ook aan prestaties te committeren die je in je eentje nooit zult halen?’ Dat vraagt moed en anders denken.”

Betekenisvolle prestatieafspraken in een (mee)maakproces

“Ik zie nog te veel dat partijen om tafel gaan zitten om te onderhandelen over prestatieafspraken. Prestatieafspraken zijn voor mij geen onderhandeling, als je zo aan tafel gaat zitten en dat gebeurt nog zeven van de tien keer, ben je eigenlijk al in de fuik gezwommen en kan er niet iets wezenlijk goeds uit voortkomen. Wat je nodig hebt is een intensieve voorfase waarin het goede gesprek met alle betrokkenen en deskundigen gevoerd wordt over wat er nodig is. Als je daar eenmaal uit bent, kan de onderhandelfase kort zijn. Energie en gedeeld urgentiegevoel ergens samen voor te gaan is waardevoller dan exact afmeten wat iedereen levert. Prestatieafspraken zijn ook meer een proces van mensen die elke dag het handwerk doen dan van beleidsmakers en bestuurders. Als je met elkaar weet wat je wilt en wat nodig is, zijn de afspraken om dat te realiseren snel gemaakt, en kan iedereen enthousiast zijn.

Prestatieafspraken met betekenis komen tot stand in een proces dat in zichzelf betekenisvol is, en dat betekent dat er hoge eisen gesteld moeten worden aan het maakproces. Je moet een aantal ‘voertuigen’ inbouwen die het mogelijk maken om samen aan de opgaven te werken, deze te doorleven, samen te ervaren en elkaar beter leren kennen. Bijvoorbeeld een bouwtafel, of een woon-zorg coalitie waarin alle betrokkenen bij dat maatschappelijk

vraagstuk een stem krijgen. Of denk aan exercities waarin je met elkaar je verplaatst in de positie van een ander, bijvoorbeeld de vragen van de toekomstige huurders, ik noem dat een 'verplaatsingsoefening'; instrumenten en aanpakken waarin partijen met elkaar in gesprek kunnen gaan over wat er nodig is, hoe productie verhoogd kan worden, bewoners beter landerijen in de wijk of in ieder geval het doel gehaald kan worden waar ze naar streven."

Prestatieafspraken groeien in een organisme

"Er moet ook een goede verbinding zijn met de uitvoeringspraktijk, van onder naar boven en van buiten naar binnen worden gewerkt en ingezet op een groeiende cirkel van betrokkenheid. Je zou het kunnen vergelijken met een organisme dat tijd nodig heeft om te ontstaan en te groeien. De bekende woonlastenbenadering in Den Bosch (Bossche Bond) bijvoorbeeld is een resultaat van met vele partijen, die allen eenzelfde ambitie hebben en opgaven zien om aan te werken, praktijkgericht zaken oppakken, stap voor stap vooruitgaan, en blijven leren en verbeteren. Daar staat inmiddels een immens netwerk, en zoiets krijg je niet gebouwd maar dat groeit geleidelijk door aandacht, commitment en energie: een 'organisme' dat in staat is om een maatschappelijke opgave van de wijk, dorp of stad het hoofd te bieden."

Visitatie is waarderend kijken en elkaar verder willen helpen

"Ik ben rond 2001 in de sector begonnen te werken en samen met KWH en onder andere Gerrichhauzen hebben we toen gewerkt aan een systeem van visitatie, nadruk lag sterk op het tellen van output en benoemen van systeemcriteria voor inrichting van de organisatie. Veel werk en pogingen tot uitrekenen van de effecten aan de hand van 'heb je gedaan wat je voorgenomen hebt te doen?' Vinken lag op de loer, maar het droeg wel bij om tot een bepaald kwaliteits-

“Visitatie is nu te veilig, de prestatieafspraken worden altijd gehaald, maar welke vraagstukken blijven liggen?”

niveau/professionalisering van de organisatie te komen. Dat paste ook bij de tijdgeest. Inmiddels ben ik tot de conclusie gekomen dat het vooral gaat om de vraag of je als corporatie een goed verhaal hebt dat past en landt bij de partijen waarvoor en waarmee je het doet. Wat mij betreft moet in de komende periode bij visitatie dat brede maatschappelijk verhaal en netwerksamenwerking centraal staan, en heeft visitatie de mogelijkheid daarover te verantwoorden en te leren. Nog mooier zou zijn als dat alles gebiedsgericht zou kunnen plaatsvinden omdat daarmee de maatschappelijke opgaven en de netwerken elkaar meer kunnen steunen, daar moeten we mee gaan experimenteren.

Om met visitatie verder te komen moeten we elkaar wel meer gaan uitdagen. Het is nu te veilig, de gemaakte prestatieafspraken worden altijd gehaald, maar welke vraagstukken blijven liggen, daar moeten we scherper in durven worden. Dat vergt wel dat we het klimaat waarin we elkaar aanspreken veranderen, elkaar niet afbranden op het moment dat iets niet helemaal gehaald is, ruimte maken om te leren en niet alleen maar een afrekencultuur."

Boodschap voor de jarige

"Gefeliciteerd en blijf betekenisvol!" <<

Visitaties met impact!

Colofon

September 2022

Raeflex B.V.

Kierkamperweg 17B, 6721 TE Bennekom

E-mail: secretariaat@raeflex.nl

Telefoon: 0318 746 600

www.raeflex.nl

Interviews: Dick van Ginkel

Foto voorkant: De Savornin Lohmanstraat, Wageningen

Foto's: Gijs de Vries (p. 7, 8, 9, 34, 36, 38, 41); Dorien Roggekamp (Omslag, p. 20, 22);

Marouschka Mans (31, 32, 33); Andrea Groenendaal (p. 3, 4, 5, 43, 44)

Vormgeving: Ocelot Ontwerp

Druk: Drukkerij Modern, Bennekom