

Zoeken naar Publieke Waarde

Over maatschappelijk presteren
van publieke organisaties

Inhoud

- p.2 **Dit boekje**
- p.6 **FRAEY**
- p.7 **Een sluitende businesscase**
- p.8 **Werken volgens de bedoeling**
- p.9 **Een overtuigende value case**
- p.10 **Consistent en congruent**
- p.12 **De publieke waarde-driehoek**
- p.14 **Het beoordelen van een value case**
- p.18 **Het maken van een value case**
- p.19 **Vijf overwegingen om het anders te doen**
- p.21 **Naar een koers met publieke waarde**
- p.22 **Publieke waarde als coproductie**
- p.27 **Publieke waarde is nooit af**
- Colofon**



DIT BOEKJE

'FRAEY Partners in Publieke Waarde' bestaat vijf jaar.

We zijn FRAEY gestart op 24 december 2013.

2013 is nog niet zo lang geleden. Maar is in meer dan één opzicht een andere tijd. Het waren de nadagen van de kredietcrisis, de economische crisis die ook ons land jarenlang teisterde. Het begin van economisch herstel is merkbaar. Maar dat is nog erg kwetsbaar.

Een economische crisis maakt onzeker. Ons ook. Tegelijk heeft de crisis ons erg geholpen. Bijvoorbeeld bij het nadenken over de vraag waarom we samen aan FRAEY beginnen. Juist in deze tijd. Een onderneming starten in crisistijd. Op een markt die barst van de concurrentie. Waarom doen we dat eigenlijk? En wat voor idee over de publieke sector bindt ons? Dat heeft bij onze start –nog heel rudimentair- iets te maken met het begrip 'publieke waarde'. Afkomstig uit het werk van de Amerikaanse bestuurskundige Mark Moore. Een idee dat we dan nog maar in vrij algemene zin kennen, maar dat we wel meteen een plek geven in onze naam: 'Partners in Publieke Waarde.'

We hebben vanaf het begin een grote behoefte om dat begrip 'publieke waarde' verder te verkennen. Het is een begrip dat velen in de mond bestorven ligt en regelmatig opduikt in allerlei literatuur. Die literatuur is erg boeiend, maar ook vaak nogal abstract en 'hoog over.'

Hierdoor gaan wij het niet per se beter snappen. Publieke waarde moet een praktijkbegrip worden, vinden wij. Op een manier dat onze opdrachtgevers (overheden, woningcorporaties, zorg- welzijns- en onderwijsorganisaties, kennisinstellingen) hier écht iets aan hebben. Zoeken naar praktijkbetekenis dus.

Hiervan kunnen we alleen iets waarmaken als opdrachtgevers onze partner willen zijn in die zoektocht. Door ons leuke en mooie vragen te stellen. En dat is in onze eerste vijf jaar gelukkig honderden keren gebeurd.

Dit boekje gaat over onze zoektocht naar publieke waarde. En over wat we hierover onderweg samen met onze opdrachtgevers hebben ontdekt.



OOK WIJ WERKEN MET PUBLIEK GELD

Over hoe we bij FRAEY onze bedrijfsvoering regelen

Wij zijn een commercieel bureau. Maar wij werken voor de publieke zaak. Bij onze oprichting hebben we afgesproken, dat dit laatste écht iets betekent voor de manier waarop we FRAEY organiseren. En ook voor de manier waarop we samen ‘rekenen’, voor onze bedrijfs-economie.

Bijvoorbeeld dat we werken vanuit het diepe besef dat onze opdrachtgevers ons betalen met publiek geld. Dat de publieke sector sober en doelmatig moet zijn. En dat dit dan dus ook voor ons geldt. Dat zit in onze tarieven: die moeten redelijk zijn, vinden wij zelf. We letten er steeds goed op, dat we hiermee niet ‘boven in de markt’ zitten. Dat zit in ons kostenbewustzijn: wij zijn zuinig. Zo niet heel zuinig. We streven er naar om onze overhead steeds rond tien procent van onze omzet te laten schommelen. En dat lukt tot nu toe goed.

We maken daar ook een beetje een sport van. Onze vergadertafel en bureaustoelen zijn niet nieuw, maar komen van een ander adviesbureau dat naar een nieuwe locatie vertrok. Als tegenprestatie voor die tafel en stoelen hebben we bij hen een presentatie over de (toen nog) nieuwe Woningwet verzorgd. En als we ons

zo nu en dan oriënteren op betere bureaustoelen, dan blijkt de rekensom steeds snel gemaakt: wat moet je onder aan de streep overhouden om een aantal fraaie stoelen te kopen? Na die som zitten onze ‘krijgertjes’ meteen weer een stuk lekkerder. En we boenen trouwens zelf die mooie oude parketvloer in ons kantoor.

Fatsoenlijke tarieven, zuinig zijn, netjes is goed genoeg, we geven geen geld uit dat we niet hebben, we onderhouden zelf ons kantoor en we gaan geen dure, langlopende verplichtingen aan. En voor een nieuwe koffiemachine sparen we. Eigenaarschap, noemen we dat zelf.

Dit klinkt allemaal misschien een beetje flauw, maar we hebben het met elkaar zo georganiseerd dat we onze opdrachtgevers steeds recht in de ogen kunnen kijken. De kost gaat bij ons nooit voor de baat uit. Het voortbestaan van FRAEY wordt hierdoor zo maar niet bedreigd. Een prettig gevoel.



FRAEY

fraai bnw., mnl. *fray, vray, fraey, vraey* ‘waar, oprecht, flink, krachtig; mooi, potsierlijk, pronkerig’: gewoonlijk beschouwd als ontlening. *Schoon, net, aerdig, kostelyk, aenzienlyk*. Is enerlei met het Fransche *vrai*: wat *fraey* wil heten, moet waer zijn.

Wat betekent FRAEY eigenlijk? Deze vraag is ons in de afgelopen vijf jaar talloze keren gesteld. Wat we dan meestal zeggen is dat FRAEY oud-Nederlands is voor ‘fraai’ of voor ‘mooi’. Trouwens ook voor ‘pronkerig’ en ‘potsierlijk’. Deze laatste betekenissen vinden we dan weer niet zo passen.

Het is ons te doen om de betekenis van ‘waar’ of ‘waarachtig’. Een van onze oprichters zegt vaak dat FRAEY oud-Nederlands is voor ‘de goede dingen doen’. Een ontspannen interpretatie van de betekenis van onze naam. Eentje waarbij we ons erg thuis voelen.

EEN SLUITENDE BUSINESSCASE

De goede dingen doen. Dat sluit aan bij de worsteling van nogal wat publieke organisaties in de crisis. Vóór de crisis was er vaak geld genoeg. Er kon veel. Binnen grenzen natuurlijk. Hoewel zulke grenzen niet overal even goed in acht zijn genomen.

‘De goede dingen doen’ is nogal eens vereenzelvigd met het kunnen maken van een sluitende *businesscase*, met zwarte cijfers schrijven. Of de inhoudelijke inzet dan goed aansluit bij de oorspronkelijke zijnsvraag van de organisatie die ermee aan de slag gaat, was dan de vraag. Die vraag raakt dan verdampt in een overschot aan geld. Of in de idee dat organisaties die met publiek geld werken (geld dat niet op de markt is verdiend) toch best als bedrijf kunnen functioneren. We kennen hiervan allemaal wel (schrijnende) voorbeelden. Waarin die kunnen uitmonden. En hoe die zijn afgewenteld op de samenleving. Met alle gevolgen van dien.

WERKEN VOLGENS DE BEDOELING

Als de economische crisis iets heeft bewerkstelligd bij overheden en publieke organisaties, dan is het de hernieuwde vraag naar 'de bedoeling'. Zoals Wouter Hart dat noemt in zijn beroemde boek 'Verdraaide organisaties'. Organisaties zijn verdraaid als de natuurlijke principes van organiseren verloren zijn gegaan onder een lawine van onnatuurlijke managementlogica, zegt Hart. Bijvoorbeeld bedrijfsmatige managementlogica.

In het verlangen meer bedrijfsmatig te werken, hebben nogal wat publieke organisaties 'de bedoeling' uit het oog verloren. Een financieel normenkader voor een publieke organisatie is belangrijk, maar heeft in onze ogen ook een evident publiek perspectief nodig, dat je steeds scherp in het vizier moet houden. En dat zit niet vooropgezet in een bedrijfsmatig model waar publiek geld doorheen stroomt.

EEN OVERTUIGENDE VALUE CASE

In onze ogen gaat het in publieke organisaties boven alles om het leveren van prestaties die in de ogen van de burger, consument of gebruiker een positief effect hebben op de kwaliteit van (samen)leven.

Zo bezien gaat onderwijs niet vooropgezet over een school waarvan de begroting sluit en de ouderbijdrage zo laag mogelijk is. Maar om het geven van onderwijs waardoor een kind het iedere dag weer fijn vindt om naar school te gaan. Zo wordt de basis gelegd voor een leven lang leren.

Dan gaat het bij een woningcorporatie niet om het verhuren van een woning met een zo klein mogelijke onrendabele top of een zo hoog mogelijk rendement. Maar over het verhuren van een sociale woning die zo goed en betaalbaar is dat een huurder zich geborgen voelt en op een prettige manier mee kan doen aan de samenleving.

En dan gaat het in een thuiszorgorganisatie niet om het organiseren van zo goedkoop mogelijke zorg met een zo kort mogelijke doorlooptijd. Maar over er zijn voor iemand met een beperking op een manier dat die persoon zich gezien, comfortabel en niet bezwaard voelt. Om maar eens wat te noemen.

Bij FRAEY zijn we deze manier van kijken naar de opgave van publieke organisaties een *value case* gaan noemen. Er zijn vast doorwrochte definities van het begrip *value case*. Maar die hebben we nooit opgezocht.

CONSISTENT EN CONGRUENT

Volgens ons raakt een *value case* aan de zijsvraag en de basisovertuigingen van een organisatie in het licht van het publieke belang dat moet worden gediend. Vindplaatsen van die zijsvraag en basisovertuigingen, zijn de missie of visie van een publieke organisatie. Of een organisatie-strategie, een begroting, jaarverslag, project- of afdelingsplan. Of media-uitingen. Of klanttevredenheidsonderzoek. Wat dan vooral belangrijk is, is dat wat je terugleest in al die bronnen consistent is. Als in: samenhangend en niet met elkaar in tegenspraak. Bijvoorbeeld dat de inzet van middelen die je afsprekt in afdelingsplannen klopt met de keuzes uit het ondernemingsplan.

Ook kun je kijken naar het concrete doen en laten –en de taal en toon hiervan- van medewerkers van de organisatie. Dat moet congruent zijn. Als in: overeenstemmend en gelijkvormig. Dat je nauwelijks het verschil hoort tussen de bestuurder van de organisatie die aan de wethouder vertelt wat hij van plan is en de telefonist die een klant met een klacht of vraag te woord staat. Dat hieruit een zelfde geest of intentie spreekt.

Dit lijkt in niets op een intelligente definitie van het begrip *value case*. Het is voor alles éérst een gevoel. Tenminste, bij ons is dat zo. En als dit gevoel er niet is, dan merk je dat ook meteen. Dan deugt en klopt het vaak ook niet.

Dan is de vraag of de *businesscase* van de organisatie sluitend is, eigenlijk ook helemaal niet interessant. Voorlopig niet tenminste.

De vraag naar de *value case* die moet overtuigen en deugen, gaat in onze ogen hierom altijd vooraf aan de vraag naar de *businesscase*.

DE PUBLIEKE WAARDE-DRIEHOEK

Wat we hierboven schreven over de noodzaak van een overtuigende *value case* voor publieke organisaties, vinden we zelf tamelijk onbevredigend. Juist omdat het blijft hangen in wat wij 'een gevoel' noemen. Dat gevoel schreeuwt om houvast. Om een zekere objectivering. Wat moet je nou in het oog houden bij het beoordelen van het presteren van een publieke organisatie?

Hiervoor duiken we in het werk van de eerdergenoemde Mark Moore. Moore heeft veel onderzoek gedaan naar wat hij *public value* noemt. In Nederland vaak vertaald als 'waardecreeatie in het publieke domein'. Het werk van Moore is sterk empirisch (op praktijkervaring gebaseerd), maar toch vrij taaie kost om te lezen, vinden wij.

Het hart van het werk van Mark Moore is een basisprofiel met daarin drie samenhangende 'variabelen' die -mits in een zekere samenhang in praktijk gebracht- een overtuigende *value case* zichtbaar kunnen maken. Dat basisprofiel noemen wij de publieke waarde-driehoek.

Deze driehoek hebben wij een beetje naar onze hand gezet. En die ziet er nu als volgt uit:



HET BEOORDELEN VAN EEN VALUE CASE

De publieke waarde-driehoek zoals die hiervoor is getekend, biedt handvaten om op een systematische manier te analyseren of te beoordelen waarom een publieke organisatie maatschappelijk presteert. Of met andere woorden: of en in welke mate er sprake is van een *value case* die het ook in praktijk doet. En wat je daarmee dan kan.

- Er is dan allereerst sprake van een overtuigende visie en inhoud.
De vragen die hierbij horen luiden: is die visie en inhoud logisch, deugdelijk, begrijpelijk? En maakt ze duidelijk welke concrete maatschappelijke prestatie je wilt leveren?
- Ook moet je beschikken over een organisatie die in staat is die inhoud op een effectieve en efficiënte manier te torsen. Dát wat je doet, wordt doelmatig uitgevoerd en de organisatie heeft de draagkracht om die prestatie duurzaam te leveren.
Vragen zijn dan: is de capaciteit van je organisatie kwantitatief én kwalitatief berekend op haar taak: is er sprake van voldoende, competente medewerkers? En beschikt de organisatie ook over de financiële middelen om het werk naar behoren te kunnen doen?

- Tot slot moet er voortdurend sprake zijn van voldoende maatschappelijke steun van belangrijke partners en je (relevante) publiek.
Vragen die je hierbij kunt stellen zijn: is er sprake van een zekere (h)erkenning vanuit partijen in de samenleving voor wat je doet en hoe je dat doet? Wordt dat gezien en op waarde geschat? Ben je hierover ook regelmatig en concreet met hen in gesprek?

Kernopgave in deze manier van organiseren, is het organiseren van goed werkend samenspel tussen deze drie aspecten van de driehoek. Werkende weg hebben wij ontdekt dat dit samenspel steeds drie kwaliteiten moet hebben:

- het moet **congruent** zijn: de ontwikkeling van visie & inhoud, organisatie en maatschappelijke steun, stemmen in hun concrete verschijningsvorm overeen. Ze zijn gelijk gericht;
- het moet **waarachtig** zijn, in de zin van: authentiek, ongeunsteld, rechtvaardig, oprecht en feitelijk correct;
- het moet in **verbinding** zijn: tussen organisatie en klant is sprake van kennen en gekend worden, zo persoonlijk als mogelijk. En voor de klant zijn er concrete, laag-drempelige mogelijkheden om in het contact met betrokken bestuurders, managers en uitvoerders, het doen en laten van de organisatie te beïnvloeden.



WAT RAMMELT ER NOU?

*Over hoe je de publieke waarde-driehoek in
praktijk kunt brengen*

Een organisatie vraagt ons een interne doelmatigheidstoets uit te voeren naar haar deelname aan een samenwerkingsverband van woningcorporaties en zorg- en opvangorganisaties. Bedoeld om mensen die uitstromen vanuit beschermd wonen duurzaam te huisvesten. Na een flink aantal jaren overheerst het gevoel dat de investering in termen van inspanning en geld niet meer in verhouding staat tot de maatschappelijke opbrengst. Het piept en kraakt wat, zozegegd. Intern, maar ook in de samenwerking in het netwerk.

We besluiten hiervoor de publieke waarde-driehoek te gebruiken. En daarmee de *value case* als praktijk centraal te stellen. Hoe we dat doen? Gesprekken voeren met alle direct en indirect betrokken medewerkers van de betreffende organisatie. Rekensommetjes en de onderliggende cijfers analyseren en die vergelijken met hoe betrokkenen hierover praten. En in documenten zoeken naar de oorspronkelijke bedoeling, en hoe die in het hier en nu resoneert. In bijvoorbeeld notulen, jaarverslagen én in wat medewerkers ons daarover vertellen. Steeds met de driehoek in ons achterhoofd.

We komen erachter dat het met de feitelijke investering en inspanning allemaal reuze meevalt. In de veronderstelling dat je daarmee de bedoeling waarmaakt. Maar juist daarover blijken de twijfels groot. Niet over die bedoeling zelf trouwens. Die staat meer dan ooit overeind. Maar wel over de manier waarop hieraan (samen) invulling wordt gegeven. Deze is door de tijd ingehaald. Speelveld en publiek zijn ingrijpend veranderd, terwijl spel en spelregels identiek zijn gebleven. De *value case* rammelt. En niet zozeer de *businesscase*, alhoewel ook dat risico op de loer ligt. Want als het steeds minder goed lukt om kandidaten duurzaam te huisvesten, kan dat torenhoge (maatschappelijke) kosten tot gevolg hebben.

Deze inzichten zorgen voor nieuwe perspectieven en nieuw elan, in plaats van een doodlopend spoor. En blijken de weg te openen naar een goed gesprek in het netwerk; over het totale speelveld en een effectief (samen)spel, gericht op scoren en daarmee winst. Maatschappelijke winst wel te verstaan.



HET MAKEN VAN EEN VALUE CASE: SCHEPPEN VAN PUBLIEKE WAARDE

Het beoordelen van een *value case* en het herkennen en waarderen van de publieke waarde die hierin kan ontstaan, is analytisch en evaluatief van aard. Het is omzien en lessen trekken. Wij denken dat het belangrijk is dat een organisatie dat met enige regelmaat en een beetje systematisch doet. Het praktijkvoorbeeld hiervoor laat zien hoe dat kan gaan en wat je er dan mee kunt.

Opdrachtgevers hebben ons in de afgelopen jaren vaak gevraagd te helpen bij het ontwikkelen van hun koers. Dat zijn dan bijvoorbeeld vragen naar een sturingsfilosofie, een ondernemings- of bedrijfsplan, een lokale samenwerkingsagenda, een klantvisie of een medewerkersvisie.

Wat ons opvalt is dat het onze opdrachtgevers meestal niet te doen is om een ander soort inhoud. Vaak voldoet wat is vastgelegd over de inhoudelijke koers van de organisatie nog prima. Natuurlijk, hier en daar kan die worden bijgepunt of opgefrist met actuele projecten, cijfers en voorbeelden. Maar vaak leven er hele andere overwegingen bij het vernieuwen van hun koers. Nogal eens zijn die overwegingen heel intuïtief.

VIJF OVERWEGINGEN OM HET ANDERS TE DOEN

Wij zien vijf van zulke overwegingen regelmatig terugkomen:

- *Van 'zelf zeker weten' naar 'samen zoeken'*
Dat raakt aan het verlangen om medewerkers de koers van de organisatie niet te laten overkomen, maar om hen hiervan vanaf het begin deelgenoot en zelfs coproductent te maken.
- *Van inhoud naar proces*
Over de inhoudelijke koers bestaan vaak meestal niet eens zulke grote meningsverschillen, valt ons op. Niet binnen de eigen organisatie. Maar ook niet in het netwerk van partnerorganisaties. Uiteenlopende oordelen en verlangens gaan vooral over het proces: over de manier waarop maatschappelijke prestaties geleverd worden. En over de omgangsvormen die je hierbij intern én extern in acht neemt.
- *Van organisatie naar netwerk*
Een derde notie zou je kunnen samenvatten met 'mijn organisatie kan het niet meer alleen'. De opgave waarvoor publieke organisaties staan, vraagt steeds nadrukkelijker om samenwerking met anderen, over grenzen van andere domeinen en disciplines heen.

- *Van verantwoord en naar leren*

Toezicht en compliance zijn in de afgelopen jaren veel indringender geworden. Tegelijkertijd is er groeiende noodzaak van 'maatwerk' en 'uitzonderingen maken', om zo recht te doen aan de sterk uiteenlopende vragen waar klanten mee zitten. Hier ontwaart zich een spanning met 'werken volgens de regels'. Maatwerk vraagt immers om handelingsruimte, soms ook om experimenten en onorthodox gedrag, om ruimte voor vallen en opstaan, om veiligheid om samen te kunnen leren van fouten.

- *Van blauwdruk naar kompas*

Een laatste overweging gaat over de beperkingen van de organisatie-koers als een bijna blauwdrukachtig plan. Een plan waarin precies staat waar je de komende jaren op uur en tijd bent. Dat wordt onbevredigend gevonden. Want te gedetailleerd, te veel gestapelde ambities en projecten en daardoor te weinig focus. We horen steeds vaker de roep om een kompas, dat op hoofdlijnen richting en houvast biedt. En voldoende ruimte geeft als zich onderweg andere omstandigheden of nieuwe kansen aandienen.

NAAR EEN KOERS MET PUBLIEKE WAARDE

Achter deze overwegingen gaan werelden schuil. Die gaan over veranderingen in onze manier van samenleven. Over dat de samenleving zelf goed doordachte en concurrerende perspectieven op het functioneren van publieke organisaties weet te ontwikkelen. Over dat hiërarchie en bureaucratie steeds minder betekenis hebben in een samenleving die op deze manier terugpraat. Of beter: het gesprek zoekt. Maar hoe doe je dat nou, de samenleving een plek geven in de koers van je organisatie? En hoe maak je medewerkers mede-eigenaar van die koers? Hoe organiseer je gelijktijdig je maatschappelijke legitimiteit? Dat klanten en partners concrete invloed hebben op wat je doet en je koers steunen. Of zoals Mark Moore het zegt: hoe organiseer je de 'autoriserende omgeving'?

PUBLIEKE WAARDE ALS COPRODUCTIE

Samen met opdrachtgevers hebben wij in de afgelopen jaren een manier van kijken en werken ontwikkeld om tot een intern én extern gedeelde en gedragen koers van publieke organisaties te komen. Die manier van werken verandert trouwens onder onze handen. Bij welke organisatie we ook over de vloer komen, dit leidt bij ons onvermijdelijk tot nieuwe inzichten over hoe wij beter kunnen doen wat we doen.

Intern eigenaarschap, externe invloed en legitimatie en een organisatie die duurzaam op haar taak is berekend, moeten elkaar versterken, hebben wij geleerd. Dan ontstaat concrete publieke waarde.

Wij houden ons hierbij aan zes uitgangspunten.

a. Van buiten naar binnen werken

Uitgangspunt in deze manier van ontwikkelen is dat er opgave-gericht wordt gewerkt: wat is er 'buiten' aan de hand? Welke opgaven doemen op uit de alledaagse 'modderige' werkelijkheid? En wat betekent dat dan 'binnen'? Dit uitgangspunt zegt dus ook iets over de noodzaak om in het maakproces van je koers de buitenwereld letterlijk een stem te geven: bijvoorbeeld die van klanten, belangenorganisaties, vrijwilligers, wijkbewoners, collega (maatschappelijke) organisaties. En ook oog te hebben voor inspirerende voorbeelden buiten het eigen werkgebied.

b. Van onder naar boven werken

Als je verlangt naar 'samen zoeken' in plaats van naar 'zelf zeker weten', dan zijn medewerkers geen toehoorders, maar coproductanten van de nieuwe koers. Medewerkers zitten in maakprocessen die wij begeleiden op de eerste rij, zij lopen letterlijk voorop. En als de nieuwe koers er eenmaal is, hoort daar bij dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag als mogelijk in de organisatie worden belegd.

c. Ruimte voor persoonlijk leiderschap

In een eigentijdse publieke organisatie hebben medewerkers steeds voldoende ruimte en rugdekking om binnen de kaders van de koers eigen afwegingen te maken: niet alleen 'de dingen goed doen', maar ook 'de goede dingen doen' als een situatie hierom vraagt. Ook als zo'n situatie bestaande normen of manieren van werken tart. Wij hebben geleerd dat het belangrijk is dat je het maakproces voor een nieuwe koers zó organiseert, dat medewerkers hierin kunnen ontdekken hoe het eigen, persoonlijke handelen is verbonden met de doelen en opgaven van de organisatie. Als persoonlijke drijfveren voldoende samenvallen met organisatiedoelen, krijgt het samen werken aan de opgave vleugels, is onze ervaring.

d. Werkende weg ontwikkelen

Deze manier van 'van onder naar boven, opgavegericht ontwikkelen' vraagt om telkens werkende weg de volgende stap te zetten. Uitgangspunt voor het ontwerpen van een nieuwe stap in zo'n maakproces, zijn de ervaringen die medewerkers opdoen. De leidende vragen zijn steeds: wat

hebben medewerkers meegemaakt, waarmee willen zij aan de slag, hoe willen zij dat aanpakken en hoe gaan bestuur en management dit accommoderen?

e. De tijd nemen, maar ook vaart maken en koers houden

Deze manier van 'samen zoeken' kost tijd. Meer tijd dan een traditioneel maakproces, waarbij het primaat bij het bestuur en management ligt en je medewerkers deelgenoot maakt van het resultaat. Maar de manier van werken die wij voorstaan, is geen vrijbrief voor een ongebreideld proces zonder een duidelijk einde. Integendeel. We weten inmiddels behoorlijk precies welk tempo nodig is om een proces als dit binnen de beschikbare tijd 'af' te hebben. Én te laten voltrekken binnen de inhoudelijke, organisatorische en financiële randvoorwaarden die minimaal nodig worden gevonden.

f. Je koers bepalen als 'organisatieontwikkeling'

Een maakproces georganiseerd met de uitgangspunten zoals wij die hier noemen is een vehikel voor de beweging die je als organisatie wilt maken. Gedurende een proces als dit, worden de bakens in de organisatie al verzet. Dat is onvermijdelijk, zien wij in onze praktijk. Het is bovendien een manier van werken die gemakkelijk dunne plekken in de omvang en kwaliteit van de organisatie blootlegt. Hieraan moet je wel consequenties durven verbinden. Daarmee is het op deze manier werken aan de koers van je organisatie niet vrijblijvend.



CATCH-22 IN DE CORPORATIE

Over hoe je mensen goed bedoeld in de ellende houdt

Een corporatie wil nadrukkelijker van buiten naar binnen werken. En meer bottom-up. Om zo meer wendbaar te zijn en flexibeler te kunnen inspelen op de vragen van nu en van morgen. Deze principes passen we daarom ook toe in het proces om te komen tot een nieuw koersplan. Medewerkers lopen voorop bij het in kaart brengen van opgaven waarvan zij zélf vinden dat die er toe doen. Hiervoor nodigen wij medewerkers uit samen op expeditie te gaan. Samen zo'n opgave verdiepen en vooral doorleven.

Op bezoek bij huurders, netwerkpartners, leveranciers. Beelden en verhalen ophalen. Met verkenner uit de eigen organisatie, die de route uitstippelen voor hun collega's en voor (vertegenwoordigers van) klanten. Zij kiezen een thema waarmee zij zich persoonlijk verbonden voelen, waar ze energie van krijgen. Want alleen dan ontstaat eigenaarschap. Zo'n expeditie kan best confronterend zijn. Stel je bent van de afdeling planning & control bij een woningcorporatie. In je werk zie je normaal nauwelijks klanten. Je gaat mee op expeditie en bezoekt de maatschappelijke opvang. Je hoort verhalen uit de mond van mensen die door botte pech in het leven op straat zijn komen te staan.

Soms zelfs op straat gezet door jouw eigen corporatie. Je hoort en voelt het gevecht met het leven. Én het gevecht met instanties zoals de jouwe. Je staat te trillen op je benen. En mét jou je collega's. Ook hoor je over 'wachtlijsten in de crisisopvang'. Een meer bizarre tegenstelling bestaat bijna niet. Hoe dat komt? Doordat mensen die toe zijn aan een volgende stap geen woning kunnen krijgen, omdat ze (nog) niet stabiel zijn. Maar ja... stabiel gaan ze ook niet worden zo lang ze die eigen woning niet hebben. Wat is dit nou voor een argumentatie-gevangenis? *Catch-22* in je eigen corporatie! Dat inzicht komt wel even binnen.

De eerste dilemma's voor de nieuwe koers liggen op tafel. Kun je de keuze maken om huurders niet meer uit te zetten? Wetende dat een huisuitzetting nooit problemen oplost, maar die eigenlijk alleen maar erger maakt? Om over de maatschappelijke kosten nog maar niet te spreken. En wat is dan nodig om voor iedereen een dak boven het hoofd mogelijk te maken? Ook als iemand nog niet stabiel is? En hoe zorg je dat ook de burens fijn kunnen blijven wonen, naast zo'n huurder waarvan je weet dat die vrijwel zeker voor overlast gaat zorgen? Dan heb je toch wel wat wezenlijke gesprekstema's te pakken voor de nieuwe koers. En niet alleen van horen zeggen, maar doordat je het hebt gezien en meegemaakt. Samen met je collega's. Een manier van werken die naar meer smaakt. Niet alleen voor het maken van een koersplan, trouwens. De geest is uit de fles. En daar moet hij blijven.



PUBLIEKE WAARDE IS NOOIT AF

Wat wij hebben geleerd is dat oordelen over wat publieke organisaties moeten presteren in de ogen van klanten en partnerorganisaties in de kern best weinig veranderen. Wat wel voortdurend verandert, zijn de context en het krachtenveld waarin die prestatie moet worden geleverd. Die worden steeds complexer. Publieke organisaties kunnen het steeds minder gemakkelijk alleen.

Maar wanneer is het nu goed genoeg? Nou, nooit denken wij. Het begrip 'publieke waarde' zoals wij dat in dit boekje gebruiken, is eigenlijk een manier om dat gegeven (dat het nooit af of klaar is) dragelijk en hanteerbaar te maken. Door je bewust te zijn dat effectief maatschappelijk presteren een proces is van voortdurend onderhandelen, afstemmen en bijsturen. Met 'buiten' en 'binnen'. De publieke waarde-driehoek van Moore die wij in dit boekje hebben opgetekend en toegelicht, kan behulpzaam zijn om dat voortdurend en enigszins systematisch te doen. Daarnaast hebben we enkele uitgangspunten voor het werken aan een organisatiekoers genoemd, die bijdragen aan een extern én intern gedeelde en gedragen ontwikkeling van publieke organisaties. En zo mogelijk de publieke waarde van het presteren van een organisatie helpen vergroten.

Publieke waarde is in onze ogen veel meer een proces dan een toestand. Zoeken naar publieke waarde, zoals we dit boekje hebben genoemd, is een queeste, in de betekenis van: een onmogelijke zoektocht of opdracht. Waarbij de zoektocht zélf het doel is.

Colofon

Wie werken er bij FRAEY?

Maartje de Kruijf

kruijf@fraey.nl | 06 349 38 622

Marije Pruis

pruis@fraey.nl | 06 412 28 885

Annemarieke Sandee

sandee@fraey.nl | 06 212 92 033

Guus Terlingen

terlingen@fraey.nl | 06 504 27 539

John Waas

waas@fraey.nl | 06 417 55 337

Rodney Weterings

weterings@fraey.nl | 06 535 80 535

Saskia Wirken

wirken@fraey.nl | 06 513 33 509

Opmaak boekje
www.stephanlerou.nl



Bezoekadres

Vrieseweg 157
3311NV Dordrecht

Postadres

Postbus 22
3300 AA Dordrecht

Contactgegevens

Telefoon: (078) 631 35 71

Online

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

