

# De Jacht op Publieke Waarde – over de praktijk van opgavegestuurd werken

De opgaven waar u met uw bestuur en organisatie aan werkt zijn vaak (deels) onoverzichtelijk en eisen bijna altijd samenwerking. Met een van de andere 1600 overheidsorganisaties, maar meestal ook met samenleving en bedrijfsleven. Deze partijen zijn het niet automatisch eens over wat het probleem is en wat een verstandige oplossing is. Op uitnodiging van de VGS brengt Berenschot een essay en achterliggend boek uit over hoe overheden vanuit deze realiteit effectief kunnen handelen en organiseren. In dit artikel beschrijven we de kern hiervan.

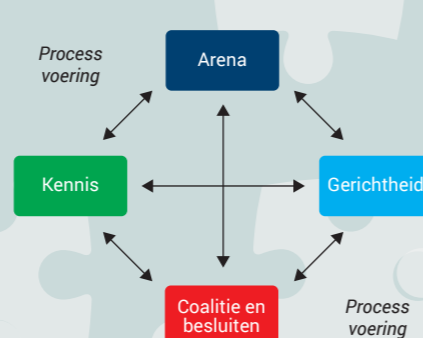
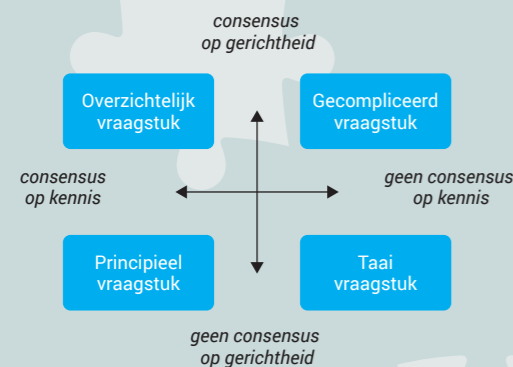
## Kernpunt 1. Het ene 'publieke waarde-vraagstuk' is 't andere niet.

Het begrip publieke waarde is gemunt door Harvard-hoogleraar Mark Moore. Moore redeneert vanuit het perspectief van een ambtenaar die waarde wil creëren. Hij beargumenteert dat daarvoor het handelen valuable moet zijn (de beoogde oplossing moet waardevol geacht worden), doable moet zijn (de oplossing moet ook uitvoerbaar zijn) en authorizable moet zijn (de oplossing moet conform wet zijn en op draagvlak kunnen rekenen).

Werken aan publieke waarde vereist enerzijds die publieke waarde concreet kunnen maken. De taal

die ontwikkeld is rond het hele doel-middel-boomdenken kan daar als houvast dienen (vanuit (beoogde) effecten naar doelen, resultaten en activiteiten).

Minstens zo belangrijk is echter de realisatie dat het ene vraagstuk het andere niet is. En dat vraagstukken en opgaven onderling dus verschillen en dat die verschillen ook maken dat overheden ander gedrag moeten vertonen om tot oplossingen te komen. De belangrijkste verschillen tussen vraagstukken zitten in de mate waarin we het elkaar wel/niet eens zijn over welke kant we op willen én de mate waarin we het wel/niet met elkaar eens zijn over wat relevante kennis is. Het meest complex zijn natuurlijk



vraagstukken waarin zowel de waarden als de kennis betwist worden. De kunst van het matchen van handelen van de overheid aan dynamiek/aard van vraagstukken is ons eerste kernpunt. Alleen zo kun je van ongestructureerde, complexe vraagstukken komen tot gestructureerde, oplosbare puzzels.

## Kernpunt 2. Publieke waarde maak je (bijna) nooit alleen: samenwerkingsarrangementen

Wie denkt vanuit effecten en niet alleen vanuit taken, ziet direct dat de resultaten van meerdere actoren samen nodig zijn om het effect te realiseren. Dat eist dat gedacht wordt vanuit (al dan niet impliciete) samenwerkingsrelaties. We noemen het geheel van structuren, mensen en middelen rond één opgave een arrangement. De kunst is om het in dat arrangement eens te worden over hoe meer publieke waarde kan worden gerealiseerd. Dat gaat niet vanzelf goed: alle samenwerkingsactoren hebben namelijk hun eigen 'gerichtheid' (de set aan normen, waarden, overtuigingen en waarnemingen die het gedrag sturen). Het eens worden binnen een arrangement draait dus om het bij elkaar brengen van gerichtheden. We noemen dat ook wel 'leren'. Zo kunnen coalities ontstaan. Het kunnen werken aan gerichtheden binnen samenwerkingsarrangementen is procesmatig geen sinecure en dus de tweede 'kunst' van het opgavegestuurd werken.

## Kernpunt 3. Werken aan publieke waarde eist een opgavegerichte organisatie

Natuurlijk zijn er binnen het taakdomein van gemeenten veel taken die simpelweg een sterk routinuze aanpak vragen. Adaptief kunnen sturen vereist echter een wendbare organisatie. Dat vraagt een breed ontwikkelprogramma dat rust op de volgende pijlers:

1. Een duidelijke keuze voor de beweging. De organisatie kan vanuit opgaven doelen,

resultaten en activiteiten benoemen en deze ook adaptief programmeren en begroten. Daaraan wordt datagedreven gewerkt.

2. Een wendbare organisatie inrichting. De organisatie kan organisatie- en werkvormen op de karakteristieken van het werk dat gedaan moet worden matchen. Soms agile, soms juist niet.
3. Integreer de ondersteunende processen binnen de opgave. De organisatie kan zijn financiële, juridische en communicatieve functies binnen de concrete opgaven vormgegeven en niet als bedrijfsvoering "wegzetten".
4. Zet vol in op de ontwikkeling van teams en professionals. De leiders binnen de organisatie zijn duidelijk over de vaardigheden die vereist zijn en ontwikkelen die. Leren wordt georganiseerd.

## Kernpunt 4. De beweging maken eist (naast transformatief en situationeel) vooral contextueel leiderschap

Waar laat dit alles de gemeentesecretaris? We betogen in ons essay dat bij uitstek de gemeentesecretaris aan de lat staat om contextueel te sturen op de ontwikkeling van de organisatie. Dat houdt in: het continu vinden van de juiste balans tussen sturen op de 'waan van de dag' en tegelijkertijd de achterliggende ontwikkeling van de organisatie vormgeven. Dat kan alleen met politiek/bestuurlijke steun voor de achterliggende ontwikkeling die je met je organisatie wilt maken. Dat vraagt heldere kaders voor de organisatieontwikkeling enerzijds (transformatie) én reageren op veranderingen in het maken van- en handelen in arrangementen (situationeel). Verder lezen over hoe dit te concretiseren? Lees De Jacht op Publieke Waarde. Hoe overheden in deze tijd effectief kunnen zijn. Via de VGS zal dit essay direct na publicatie beschikbaar worden gesteld.

## Over de auteurs

Roeland Stolk en Frederik van Dalftsen zijn beiden adviseur bij Berenschot. Samen geven ze leiding aan de dienstverlening van het openbaar bestuur en hebben ze de afgelopen jaren ervaring opgebouwd in het ontwikkelen en implementeren van opgavegestuurd werken. Het essay waaruit dit artikel put, is een coproductie van een groep van 7 Berenschot-adviseurs.

