



Grenzeloze instituties.
Van parade naar waarde

Gebundelde lezingen bij de lustrumbijeenkomst van 5 jaar het Zijlstra Center

6 november 2014

Voorwoord	3
Management control, institutionele parade en hybridisering - Ed Vosselman	5
Alleen duaal toezicht kan de publieke waarde redden - Goos Minderman	13
Van New Public Management naar New Public Leadership? - Gerda van Dijk	23

VOORWOORD

In 2009 is het Zijlstra Center opgericht met de ambitie om door academisch onderwijs en onderzoek bij te dragen aan bestuur, bedrijfsvoering, leiderschap en toezicht van (semi-)publieke organisaties; een ambitie die voortkomt uit de wens om de maatschappelijke waarde van deze organisaties beter zichtbaar te maken en te helpen vergroten.

Vijf jaar later is deze ambitie actueler dan ooit. We staan als samenleving voor complexe vraagstukken. Hoe willen wij bijvoorbeeld onze (jeugd-, ouderen-) zorg, onderwijs, leefbaarheid en veiligheid nu en in de toekomst vormgeven en organiseren? Bij het zoeken naar oplossingen lopen we aan tegen de grenzen van bestaande structuren en werkwijzen.

Er is sprake van een fundamentele transitie van de publieke sector. We zien een trend waarbij (semi-)publieke organisaties zich (moeten) ontwikkelen tot open netwerken waarin sturing vanuit waarden en horizontale relaties belangrijker wordt. Tegelijkertijd verwachten we van deze organisaties dat ze meer en meer 'in control' komen. Dit leidt tot een paradox: enerzijds verdere flexibilisering en hybridisering van organisaties en anderzijds meer 'control' en institutionalisering.

Is de institutionele parade van bestuur en toezicht met de sterke nadruk op regelgeving, beheersing en marktwerking nog wel houdbaar in de huidige netwerksamenleving? Welke plek hebben waarden daarin?

Deze en andere vragen liggen ten grondslag aan het centrale thema van de lustrumbijeenkomst die op 6 november 2014 werd gehouden: **Grenzeloze Instituties. Van parade naar waarde.** De lezingen waarin dit thema vanuit drie specifieke disciplines aan de orde werd gesteld zijn gebundeld in deze uitgave.

Amsterdam, januari 2015

BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN

De huidige samenleving kenmerkt zich door een aantal ontwikkelingen. In de eerste plaats is er sprake van economisering. Dit betekent dat we de samenleving steeds meer inrichten als een samenstel van transacties. Transacties zijn in feite interacties tussen individuen die op afstand van elkaar staan en die vaak tegengestelde belangen hebben; transacties zijn gereduceerde interacties. Mensen worden via zo'n samenstel van transacties gevormd tot economische mensen die proberen rationeel of calculerend te handelen, en die aan de andere kant calculeerbaar zijn. Zij zijn niet alleen rationeel in de zin dat zij verstandige afwegingen maken, maar zij gaan vanwege de calculeerbaarheid mogelijk ook opportunistisch gedrag vertonen. Dergelijk gedrag omvat niet alleen het gericht zijn op het eigen belang, maar ook diverse vormen van list en bedrog. Om het eigen belang te dienen is het individu bereid om ver te gaan. Zo wil hij bijvoorbeeld nogal eens belangrijke informatie achterhouden als dat in zijn belang is, of wil hij zich bedienen van een soort morele waaghalzerij om het resultaat te bereiken wat van hem wordt verwacht.

Nauw verbonden met de economisering is het programma van New Public Management (NPM) zoals dat in de jaren tachtig en negentig vorm heeft gekregen. Hoewel NPM steeds meer ter discussie is komen te staan, is het programma nog steeds sterk voelbaar in de besturings- en beheersingsarrangementen in de huidige publieke organisaties. NPM is in feite het programma van de markt.

Overheidsorganisaties zouden in hun 'governance' en besturing steeds meer op private organisaties die voor hun voortbestaan afhankelijk zijn van markten moeten gaan lijken. In feite worden veel publieke organisaties tot markt bureaucratie; een hybride vorm van markt en bureaucratie (of van markt en hiërarchie). Zowel het marktmechanisme als het bureaucratisch mechanisme zijn herkenbaar in de prestatie sturing binnen huidige publieke organisaties. Universiteiten en

ziekenhuizen willen bijvoorbeeld graag hoog scoren op allerlei 'rankings', die op hun beurt processen van 'shaming and blaming' mogelijk maken. Dit leidt aan de andere kant tot een soort van organisatienarcisme; organisaties krijgen de mogelijkheid om institutioneel te paraderen.

'MAINSTREAM'-BEHEERSING

De beheersing en meer in het bijzonder de 'management control' in moderne markt bureaucratieën ziet er in het algemeen als volgt uit. Eerst wordt de organisatie ingedeeld in eenheden, aan het hoofd waarvan een manager wordt benoemd. De managers krijgen bevoegdheden en verantwoordelijkheden toebedeeld. Periodiek worden er tussen verschillende managementniveaus, zowel verticaal als horizontaal, afspraken gemaakt die zoveel mogelijk in kwantitatieve eenheden worden uitgedrukt. Managers krijgen een beloning in het vooruitzicht gesteld. Achteraf worden de prestaties gemeten en geëvalueerd en als de managers de (resultaat)afspraken volgens afspraak realiseren dan wordt de beloning uitbetaald.

De 'mainstream'-beheersing in de markt bureaucratie richt zich dus vooral op individuen die de verantwoordelijkheid dragen voor het wel en wee van een entiteit. Die beheersing is sterk verbonden met instrumentele accountability (instrumentele rekenschap) en richt zich op programmeerbaarheid en voorspelbaarheid. En misschien wel het belangrijkste van alles: 'mainstream'-beheersing is sterk verbonden met transparantie; met doorzichtigheid dus.

Helaas: transparantie zou wel eens een van de grootste mythen van deze tijd kunnen zijn. De gedachte dat allerlei resultaatindicatoren een werkelijkheid representeren is wijd verspreid, maar zij berust op een illusie. Voor zover bijvoorbeeld een indicator voor klanttevredenheid al een werkelijkheid representeert dan is dat op zijn best een uiterst gebrekkige representatie. De voorbeelden waarin een goede score op studenttevredenheid gepaard gaat met allerlei rommel en problemen in de echte leeromgeving zijn wat mij betreft talrijk. En ik denk dat velen hun eigen voorbeelden kunnen bedenken. Het is helaas zo dat resultaatindicatoren nooit alles wat zich afspeelt en wat belangrijk is kunnen afdekken. Juist omdat de representatieve kwaliteiten van resultaatindicatoren gebrekkig zijn, is elke poging tot representatie tevens een interventie. Gebrekkige

resultaatindicatoren werpen hun schaduw vooruit en zetten mensen aan om bepaalde dingen te doen en andere dingen (die gegeven de echte leefwereld wellicht ook belangrijk of zelfs belangrijker zijn) te laten. Met andere woorden: indicatoren en scores op die indicatoren zijn performatief; ze hebben een eigen kracht die bepaalde handelingen tot leven kunnen wekken en andere handelingen kunnen onderdrukken. Of daarmee het wezenlijk belangrijke ook voldoende vorm krijgt is zeer de vraag.

DE TPP-ER EN DE CALCULEERBARE MANAGER

In veel organisaties, waaronder universiteiten en ziekenhuizen, hebben wij met de 'mainstream'-beheersing de TPP-er gecreëerd: de 'Transparant Presterende Professional'. Die professional is een cocktail van Angsthaas, Narcissus en Opportunist. Hij of zij weet zijn of haar intrinsieke motivatie verdrongen door extrinsieke motivatoren en 'exit threats'; dreigingen van de uitgang. Met andere woorden: hij of zij weet dat als de prestaties tegenvallen ook de beloning kan tegenvallen en dat uiteindelijk zelfs ontslag dreigt. Dat werkt zowel opportunisme (in de betekenis van het najagen van eigen belang met (lichte) vormen van list en bedrog) als angst in de hand. Bovendien bevordert het de 'score drift'; Narcissus is heel blij met de mooie openbare spiegeling van gerealiseerde taakstellingen. Hij stelt de heldere indicatoren die hem en anderen laten zien waar hij goed in is, en die hem de mogelijkheid geven een hoog plaatsje op de 'ranking' te verwerven, zeer op prijs. Of dat allemaal echte professionaliteit bevordert is zeer de vraag. Immers, echte professionaliteit komt van binnenuit, komt voort uit geïnternaliseerde professionele waarden. Goed beschouwd is de TPP-er een calculeerbaar individu geworden; iemand die vanaf de buitenkant met SMART-indicatoren wordt bestuurd en die op die manier bestuurbaar en hanteerbaar wordt voor allerhande bazen.

Ook managers zijn in de 'mainstream'-beheersing calculeerbaar met behulp van kwantitatieve taakstellingen. Zij richten zich op de prestaties waar zij op instrumentele wijze verantwoordelijk voor worden gehouden. Zij richten zich op de scores, die zoals gezegd per definitie maar zeer gebrekkig representeren wat van belang is. Door dit alles richten managers zich op de buitenkant in plaats van de binnenkant. Zij zijn conformisten, de 'mainstream'-beheersing zet hen niet aan tot

innovatie. Bovendien stellen zij de interne prestatie, van de eenheid waarover zij de scepter zwaaien, boven een effectieve samenwerking met andere organisaties. Door zo'n samenwerking verwatert immers de prestatie van de eigen organisatie.

SAMENWERKING EN HYBRIDISERING

Toch is er meer en meer een noodzaak tot samenwerking tussen (publieke) organisaties. De problemen in de samenleving worden steeds complexer en vereisen dat bijvoorbeeld politie en scholen de handen in elkaar slaan. Anders gezegd: er is een noodzaak tot vervaging van de grenzen tussen organisaties. Een dergelijke vervaging maakt hybridisering mogelijk. Hybridisering betekent dat vanuit oorspronkelijke vormen nieuwe vormen ontstaan; vormen die steeds opnieuw de oorspronkelijke pure vormen in zich dragen. Hybridisering kan betrekking hebben op organisatievormen; zo is een 'joint venture' een tussenvorm van een markt en een organisatie (een hiërarchie), maar ook op bijvoorbeeld processen of op expertise. Een voorbeeld van het laatste is de arts die ook een beetje econoom is en bij zijn beslissingen rekening houdt met het beslag dat hij legt op schaarse middelen. Grensvervaging in de meest brede betekenis van het woord is een voorwaarde voor hybridisering. Daarmee komt de bovenbeschreven 'mainstream'-beheersing in een ander daglicht te staan. Want gegeven de toegenomen complexiteit is de belangrijke vraag: hoe kunnen emergente processen van voortdurende vormverandering worden bevorderd?

HYBRIDISERING EN MANAGEMENT CONTROL

Wat betekent de noodzaak tot hybridisering voor management control? In de eerste plaats moeten resultaatindicatoren van betekenis veranderen. Van instrumenten moeten zij worden tot transformatoren van allerlei processen in organisaties. Voorts moeten prestatie-indicatoren niet inperken, maar bemiddelen tussen allerlei andere actoren om op die wijze tot vruchtbare nieuwe vormen te komen. Zo kan een balanced scorecard bijvoorbeeld in plaats van een meetinstrument een medium zijn waarmee nieuwe strategieën worden ontwikkeld. Als medium is de scorecard geen instrument en geen hinderpaal, maar een transformator en een facilitator. Cijfers zijn in een dergelijke benadering geen instrument van transparantie, geen

descriptoren, maar zijn performatief. Dat wil zeggen: zij kijken niet alleen terug, maar werpen tegelijkertijd hun schaduw vooruit. Zij beïnvloeden zelfstandig het gedrag van allerlei actoren. Als indicatoren en cijfers als media in plaats van instrumenten worden beschouwd zijn zij niet simpel een instrument in handen van individuen die daarmee de prestatie van andere individuen kunnen meten (descriptoren) of anderzijds de toekomstige prestatie kunnen voorschrijven (prescriptoren). In tegendeel, zij zijn een actor onder de actoren; zij zijn actief in een netwerk dat bestaat uit zowel menselijke als niet-menselijke actoren en elementen. Zij representeren en interveniëren op hetzelfde moment, zoals een krant dat bijvoorbeeld ook doet.

De perceptie van indicatoren en cijfers als media in plaats van als instrumenten plaatst die indicatoren en cijfers ook meer in een context van vertrouwen dan in een context van wantrouwen. Als cijfers in een context van geïnformeerd vertrouwen worden geplaatst geven zij ruimte aan individuen en faciliteren zij interactie tussen individuen. Zij ontsluiten, en sluiten niet af. Individuen worden serieuzer genomen dan in situaties waarin indicatoren en cijfers instrumenten van rigide economisering zijn. Die individuen worden nu veel minder gezien als ‘puppets on a string’ en veel meer als dragers van ideeën. Prestaties worden gemeten, maar de metingen staan niet zozeer in het verband van ‘afrekenschap’ maar in het verband van rekenschap; van verantwoordelijkheid in de ware zin van het woord dus. Verantwoordelijkheid in de ware zin van het woord is totaal iets anders dan de plicht om antwoord te geven op de vraag waarom de taakstellingen niet zijn gehaald. Het is de plicht om antwoord te geven op de in eerste instantie door het individu zelf gestelde vraag waarom in een bepaalde situatie op een bepaald moment een handeling is gepleegd of juist is nagelaten. Kortom: echte verantwoordelijkheid veronderstelt een bepaalde ruimte en een initieel vertrouwen door anderen.

NAAR EEN DUALITEIT IN ACCOUNTABILITY (REKENSCHAP)

Men moet ook niet naïef zijn. In elke organisatie, zowel van een private als een publieke snit, komt opportunistisch gedrag voor. Om die reden kan geen enkele organisatie zonder enige vorm van instrumentele accountability zoals die in de bovenbeschreven ‘mainstream’-beheersing is verankerd. Iemand die keer op keer

slecht presteert moet daarop een keer worden afgerekend. Maar een organisatie is totaal iets anders dan een markt. Daarom moet de afrekening ook lang niet zo voorop staan als op een markt. Voorop moet staan dat individuen bereid zijn zich op elkaar te richten en aan elkaar antwoord te geven in een relationeel netwerk. Of dat netwerk zich nu in de organisatie of tussen organisaties bevindt is in feite van secundair belang. Anders gezegd: vormen van 'relational response-ability', van relationele vormen van onderlinge bevraging, moeten in een dualiteit met vormen van 'instrumental accountability', van instrumentele rekenschap, worden ingericht. Het eerste moet veel meer op de voorgrond komen te staan, het tweede veel meer op de achtergrond.

DE PROFESSIONELE CONTROLLER EN HYBRIDISERING

Wat kan de professionele controller doen om hybridisering en de bijbehorende verschuiving van het karakter van cijfers van instrumenten naar media mogelijk te maken? Ik noem een aantal belangrijke aspecten. In de eerste plaats: de controller moet zich terdege bewust zijn van het feit dat standaardisering van procedures en protocollisering niet het automatische antwoord op alle beheersingvraagstukken zijn. Instrumentalisering kent haar grenzen. Het is belangrijk om beheersingssystemen slank te houden; "in de beperking toont zich de meester". Voorts kan de controller goed zijn oor te luisteren leggen in lokale situaties en kan hij helpen om de vraagstukken die lokaal opborrelen te helpen oplossen. Hij kan (top)managers ervan overtuigen dat rekenschap goed is voor vooruitgang, maar dat dat iets anders is dan afrekening. Hij moet goed laten doorklinken in de organisatie dat hij niet de verstrekker van zogenaamde objectieve informatie is, geen brenger van transparantie in de zin van een waarheid, maar een netwerkspeler die met zijn expertise kan helpen te reflecteren en te interveniëren. Tegelijkertijd moet hij wel de kernfunctie van de controller in het vizier houden: het bewaken en bevorderen van een verstandige (grensoverschrijdende) bedrijfsvoering.

CONCLUSIES

Vormen van prestatiebeloning, 'shaming and blaming' en institutioneel paraderen zijn 'facts of life' in een samenleving die zich economiseert, maar houden wel

performance-risico's in. Zij signaleren in feite voortdurend wantrouwen naar individuen en persen het handelen van individuen door steeds nauwer wordende kanalen. Dat creëert eerder conformisme dan innovatie. De geest van de afrekening leidt in menige publieke organisatie bovendien tot diverse cocktails van Angsthaas, Opportunist en Narcissus; transacties tussen individuen op afstand met tegengestelde belangen nemen geleidelijk de plaats in van veel rijkere interactiepatronen tussen de organisatie of op hun werk betrokken individuen. De buitenkant verdringt geleidelijk aan de binnenkant. Vormen van morele waaghalzerij zijn op diverse plekken in de publieke sector zichtbaar.

De gerichtheid op de interne prestatie zoals die wordt gemeten via resultaatindicatoren wint het nog te vaak van een gerichtheid op echte probleemoplossing en samenwerking. Noodzakelijke hybrisering wordt gehinderd door indicatoren en cijfers als instrumenten te beschouwen die transparantie mogelijk maken. Nodig is een verandering van de perceptie van maatstaven en cijfers; zij moeten veel meer als media in een relationeel netwerk worden gezien. Media die ontsluiten in plaats van afsluiten. Indicatoren en cijfers zijn dan niet meer descriptief of prescriptief, maar performatief in de ware zin van het woord. Zij worden transformatoren in plaats van instrumenten. Daarbij hoort ook een controller die zich een speler in een netwerk voelt en niet een controller die zich een verstrekker van zogenaamd 'objectieve' (of neutrale) informatie weet. Op die wijze kunnen controllers een voortdurende hybridisering helpen bevorderen.

Een netwerkperspectief op publieke organisaties geeft ook mogelijkheden om de ruimte van professionals in het algemeen te vergroten. De complexiteit in de samenleving maakt een toename van professionele ruimte noodzakelijk. Die professional zal zijn gedrag primair moeten baseren op professionele waarden en normen. De professional van deze tijd komt er evenwel niet onderuit dat hij moet hybridiseren in de zin dat hij ook wat van de econoom moet hebben. Maar een verdere groei van de economische mens in de professional moet omwille van de innovatieve kracht van publieke organisaties tot stilstand worden gebracht, en hier en daar moet zelfs de sloophamer worden gehanteerd.

ALLEEN DUAAL TOEZICHT KAN DE PUBLIEKE WAARDE REDDEN –

GOOS MINDERMAN

DE WAARDE VAN HET INTERNE TOEZICHT

In de afgelopen vijf jaar is de waarde van het interne toezicht van corporaties, scholen en zorginstellingen tot een speerpunt geworden van het Zijlstra Center. Daarbij stond het volgende thema centraal: als de overheid loslaat en decentraliseert, en er allerlei incidenten ontstaan: wat is er dan mis gegaan met de bescherming van waarden als goed onderwijs, goede zorg, goede volkshuisvesting? Welk mechanisme heeft geleid tot de herregulerende overheid die denkt die waarden vanuit Den Haag te kunnen borgen en wat zijn daarvan de effecten in het middenveld? Het Center heeft daarin positie gekozen: lokale waarden kunnen heel goed lokaal geborgd worden. We deden daar ook actief aan mee: zo leverde het Center bijna twee jaar lang de president commissaris van Rochdale en hebben medewerkers van het Center zitting genomen in de verschillende raden van toezicht van de opvolgers van Amarantis. Zo ook organiseren wij cursussen en dragen graag de verantwoordelijkheid voor de permanente educatie van grote groepen toezichthouders. Het Center heeft action learning een extra dimensie gegeven: wij dragen verantwoordelijkheid in het object van onderzoek, ter bescherming en versterking van maatschappelijke waarden. En zo komen wij vanuit theorie en praktijk op relevante vragen. Aan de hand van een paar punten loop ik met u de huidige discussie door en laat zien hoe cruciaal dit tijdsgewricht – deze jaren - is voor de inrichting van de publieke taak.

BOODSCHAP

Mijn boodschap is de volgende: de uitvoering van het (semi-)publieke bestel loopt – niet altijd en op alle plekken, maar te vaak en op te veel plekken - spaak op niet functionerende raden van toezicht en een ‘zuigende & blazende overheid’ die verantwoordelijkheden diffuus maakt en haar eigen verantwoordelijkheid niet meer kan waarmaken. Gevolg is verwarring en verstarring op lokaal niveau, rommelige

regelgeving op centraal niveau waardoor grenzeloosheid van verantwoordelijkheden ontstaat en wantrouwen over en weer. Nodig is een serieus tegenwicht tegen bad management van bazige bestuurders, bad government van politici en bad governance van amateuristische toezichthouders. Dat tegenwicht moet komen van een betere afstemming met de inhoudelijke professionals in de overheid: met name de inspecties. Intern toezicht en extern toezicht hebben wat met elkaar maar doen nog te weinig met elkaar. Het zijn – idealiter - communicerende vaten met slechts één vloeistof: hart voor de publieke zaak, de maatschappelijke waarde. Een afgestemd dual stelsel van toezicht waarbij intern en extern toezicht elkaar meer opzoeken en elkaar completeren: gezamenlijk tegenkracht ontwikkelen. Dat vereist ander, integraler en wellicht onafhankelijker rijkstoezicht en betere, actievere en maatschappelijker raden van toezicht.

Ik loop met u een paar argumenten na. Korthedshalve verwijs ik u ook naar de gepubliceerde trilogie die in 2012 en 2013 verscheen onder de titel 'Waar is de raad van toezicht', deel 1, 2 en 3.

1. De inrichting van de publieke taak, waarin overheid, non-profitsector en bedrijfsleven allen hun rol spelen, vergt doorontwikkeling naar een nieuw – want nog lang niet uitgewerkt - governance stelsel. Governance is in het middenveld is relatief nieuw en – zoals Goodijk wel eens heeft gezegd – nog te weinig doordacht. Governance, checks and balances luisteren heel nauwkeurig. Het gaat niet alleen om regels maar ook om toon en gedrag, zelfs bij instituten die al lang bestaan. Zo lijkt er een redelijk vaste jurisprudentie ontwikkeld te zijn in de governance van bedrijven: de vennootschappen als de BV en de NV. Al hoewel, de cruciale rol van de RvC bij belangrijke beslissingen als bij Stork (splitsing) of ABNAMRO (verkoop) werd door rechters toch weer genuanceerd en leverde veel discussie op. Blijkbaar na 400 jaar aandelenorganisaties is de governance tussen de drie organen (bestuur, commissarissen en aandeelhouders) nog niet duidelijk. Een ander voorbeeld: we kennen al 200 jaar een Grondwet. Als de Eerste Kamer echter van toon verandert kraakt het staatsbestel in zijn voegen (kan de Eerste Kamer de regering

ontslaan tegen de direct gekozen Tweede Kamer in?): na 200 jaar is die governance dus ook nog fragiel en onduidelijk.

Governance van maatschappelijke organisaties is een relatief nieuw terrein. Het wordt spannender als men die governance vraagstukken plaatst in een netwerk: publiek, non-profit en profit samenwerkend aan maatschappelijke problemen. Veiligheid is niet iets dat de politie alleen kan doen: onderwijs, maatschappelijk werk, reclassering, ondernemers: iedereen is nodig. Obesitas ook. Krimp is een generiek sector-overstijgend probleem. Organisatie-overstijgende governance is dus voor de publieke taakvervulling van eminent belang.

In de praktijk lijken we met enkele stellingen te werken. Er worden echter alleen wat stelregels gehanteerd. De meest gehanteerde regel: niet op de stoel van de bestuurder maar toezicht staat op afstand. Dat is toch maar de vraag. Feit is dat we niet weten wat afstand tot de bestuurszetel is: niet geïnformeerd zijn? Je mening inhouden? Dan kan je niet aansprakelijk worden gehouden, en dat commitment willen wij blijkbaar wel. Stelregels van weleer blijken niet te passen.

Kortom, een nieuw vakgebied, niet te vergelijken met gemeenteraad (ondanks gezamenlijke maatschappelijke taak) of RvC van een bedrijf (ondanks de overeenkomsten met die taak).

2. De problematiek van de semi-publieke sector komt voort uit een scheefgelopen decentralisatie en verzelfstandiging van het middenveld. De maatschappelijke verantwoordelijkheid die werd gedecentraliseerd door de overheid, is ontvangen als bedrijfsmatige autonomie.

Het bedrijfsdenken heeft – ook erg aangevuurd door dezelfde overheid – de publieke taakvervulling van kleur laten verschieten: onderwijs kreeg met de lumpsum, de huisvesting, de programmavrijheid en dus de onderwijskwaliteit, de decentrale arbeidsvoorwaarden, de toegankelijkheid, de verantwoordelijkheid voor kwalitatief goed onderwijs overgedragen. Het is door de raden van toezicht opgepakt in

de vorm van doelmatige bedrijfsvoering waarbij overheidsbemoedening zoveel mogelijk werd buitengesloten. Toezicht door naar binnen gericht op de cijfers te gaan zitten.

De bedrijfsmatige taakopvatting van raden van toezicht is veel te beperkt. De publieke taak is niet gelijk aan de belangen van de klant en de organisatie: de publieke taakvervulling komt alleen tot zijn recht als alle belangen van alle belangrijke stakeholders worden afgewogen. Alleen een bedrijfsmatige blik of alleen overheidsbeleid is niet voldoende voor creatie van maatschappelijke meerwaarde. Focus op huurders, leerlingen, studenten, patiënten of cliënten alleen is te eng. Het gaat om overstijgende waarden als veiligheid, employability, gezondheid.

Verbreding van toezicht naar de maatschappelijke taak vergt een bredere oriëntatie van het bestuur en toezicht van instellingen, die daarnaast natuurlijk ook nog gewoon doelmatig, bedrijfsmatig moeten werken. Dát is het wezenskenmerk van het middenveld! De overheid helpt overigens nu niet echt door te blijven hameren op financieel beheer. Als die instructies komen van een ministerie ver weg, nooit persoonlijk aansprakelijk, zelden op locatie, nog nooit met financieringsvraagstukken geworsteld, dan wordt de kloof alleen maar vergroot.

De bedrijfsmatige invulling van toezicht heeft geleid tot een gebrekkige sturing op waarden, op inhoud, op waar het echt om gaat. Governance die geen waarden dan de bedrijfsvoering beschermt is een 'waardenloze' governance.

3. Ondanks die focus op bedrijfsvoering moet ook worden vastgesteld dat het niet goed gaat met de bedrijfsvoering van de semi-publieke sector. Natuurlijk noemen we de incidenten 'incidenten': 1 of 2 hogescholen van de 50, vijf corporaties van 450 in ongeveer tien jaar en stuk of twee gevallen van de 100 ziekenhuizen of duizend zorginstellingen. Maar het gaat niet alleen om wat we zien maar ook om wat we niet zien. Of niet willen zien.

- Te veel scholen hebben geen meerjarenraming die ergens op gebaseerd is – strategie, beleid of demografie - en voorspellen groei in krimpregio. Problemen vooruitschuiven door grenzeloos optimisme is makkelijker dan de problemen opzoeken en oplossen.
- Bij Rochdale en Sint Servatius ontbrak centrale control als functie. Exemplarisch? In de corporatiesector met meer dan 400 corporaties heeft de kring van controllers slechts 75 leden. Toch een teken aan de wand?
- Van de 100 ziekenhuizen zijn er 12 langdurige vacatures managers P&C. Ziekenhuizen die juist kosten moeten besparen proberen de bezetting van het A-segment te maximeren in plaats van te beperken. Control gaat op kosten, niet op maatschappelijke effecten.
- In de regio's met aantoonbare krimp gaan corporaties en gemeenten door met bouwen: afscheid van de groei is moeilijk. Er worden thans meer woningen gebouwd in de krimp sector dan gemiddeld in de afgelopen jaren. De strategische control is derhalve zwak en niet gekoppeld aan de financiële en operationele control.
- Dat er ten tijde van de Vestiakwestie, zestig corporaties handelden in derivaten terwijl niemand – behalve de enkele traesurer – weet wat dat precies is, geeft aan dat er nog wel wat te winnen is. Ik heb toen geen enkele RvC gehoord die dat kon toelichten.
- Veel instellingen zijn alleen op papier in control: de financiële cyclus, operationele cyclus en maatschappelijke of strategische cyclus vormen echter geen geheel. Boekhouding en beleid communiceren niet. Risicomanagement staat overal in te kleine schoenen, zeker effectief risicomanagement. Stakeholdermanagement idem dito.

Als bij de accountantskantoren 45% van de verklaringen ten onrechte zijn afgegeven, zegt dat iets over de accountants maar ook over de bedrijfsvoering, en vast niet alleen in het bedrijfsleven.

4. De herregulerende overheid heeft geen antwoord. We hebben een one-tier verwachtingspatroon als het gaat om de bescherming van de maatschappelijke waarden en regelen een two-tier model omdat dat zo bedrijfsmatig lijkt: een onwerkbaar situatie. Het verwachtingspatroon van raden van toezicht, van daadwerkelijke tegenkracht en maatschappelijke visie van de raden van toezicht, is te hoog. De Kamer verwacht, met het journaal en de publieke opinie dat de raden van toezicht van Rochdale, Vestia, St Laurentius, SGBB, St. Servatius, Woonbron (u weet wel, van de stoomboot) Inholland, Amarantis en Ibn Ghaldoun. Of de raad van toezicht van de COA, IJsselmeerziekenhuizen, Maasstad en Mea Vita de problemen hadden moeten voorkomen. Het ontwerp van het nieuwe BW benoemt expliciet dat alle belangrijke besluiten van het bestuur goedgekeurd of getoetst moeten worden door de raad van toezicht! Niet op de stoel gaan zitten?

Dezelfde gedachte zit achter de herzieningswet Volkshuisvesting, de wijzigingswet WHW en andere wetgeving waarbij de minister individuele raden een aanwijzing kan geven. Hetzelfde idee zit achter de wet waarbij de minister individuele leden van de raad van toezicht kan schorsen bij onjuiste invulling van diens taak. Hetzelfde idee zit achter de Ingang-bepijking van commissariaten en de aansprakelijkstelling van toezichthouders. De bevraging en beoordeling van de enquêtecommissie woningbouwcorporaties past uitstekend in het rijtje.

Als we echt zo veel verwachten van de raad van toezicht, dan heeft het geen zin om het nieuwe wetsontwerp voor de invoering van de raad van toezicht in het BW te steunen: die gaat immers uit van een two-tier systeem. Letterlijk zegt de regering dat er binnen de organisatie geen belangrijke besluiten mogen worden genomen zonder de RvT. Dat is geen two-tier maar een one-tier. Daar kan je – als bestuurder – voor of tegen zijn, maar als dat het echte verwachtingspatroon is, de normatieve achtergrond van de bescherming van maatschappelijke waarden, dan moet men geen afstandelijk toezichthouders gaan benoemen. Dan moet men een goed platform voor de discussie over de maatschappelijke meerwaarde creëren.

Samenvattend:

Versterking van de raad van toezicht is nodig, van binnen en van buiten, ter bescherming van maatschappelijke waarden. Van binnen in professionalisering van een nieuwe rol in een nieuwe context die met geen andere te vergelijken is. Van buiten ook: WRR zoekt het in driehoeken en suggereert een scala aan partners. De belangrijkste is echter de inspectie. Extern toezicht en intern toezicht moeten elkaar opzoeken en aanvullen, met behoud van eigen rol en invulling. Andere stakeholders dienen slechts deelbelangen. Overheid heeft uiteindelijk het wetgevingsmonopolie: zij kan het stelsel of de normering aan vullen. Intern en extern vullen elkaar aan of zouden dat moeten.

CONCLUSIE

We zouden moeten gaan denken aan een expliciet duaal stelsel van check and balances. In dat stelsel wordt expliciet geregeld waar de twee verschillende toezichthouders over gaan en welke checks and balances daarbij van belang zijn. In mijn idee komt het in grote lijnen hierop neer. De RvT of RvC houdt toezicht op:

- De aansluiting van de eigen dienstverlening op de lokale samenleving: de lokale of regionale maatschappelijke waarden;
- Inbedding in lokale/regionale context (strategiebepaling, stakeholdersbeleid, regionale of lokale doelmatigheid);
- Concrete bedrijfsvoering (inclusief riskmanagement, finance etc): kwaliteit, doelmatige bedrijfsvoering rechtmatigheid en toegankelijkheid.
- Werkgever van bestuurders (incl. gedrag, attitude, cultuur) in de context van de regio en de gehele organisatie;
- Functioneren & sfeer organisatie, toezicht op feitelijke ontwikkelingen in en rond de organisatie.

De overheidsinspectie heeft deels overlappende taken (die men kan uitwisselen omdat de methode van toezicht sterk verschilt) en deels aanvullende taken.

- Controle op de financiële rechtmatigheid: publieke controle op publieke middelen;
- De kwaliteitsnormen vanuit de wetgeving, inclusief benchmarking daarvan;
- Effectiviteit van stelsel & wetgeving als geheel, niet op de trends en individuele beslissingen. Is het verstandig om in de sector volkshuisvesting geen inspectie te hebben? Macro-doelmatigheid hoort daarbij;
- Marginaal toezicht op toezicht (governance)

Dit expliciete duale stelsel vergt:

- Integraal toezicht van inspecties: een inspectie voor de volkshuisvesting? Misschien zelfs wat groter, maar wel in een zuivere rol;
- Assertieve raden van toezicht: de bestuurder is verantwoordelijk maar zonder rugleuning valt hij om en de raad van toezicht is de rugleuning. Die rugleuning is echter wel verstelbaar naar gelang dat nodig en wenselijk is en dan blijft er soms weinig zetel over voor het bestuur, soms een riante zetel.
- Als we echt hoge verwachtingen hebben is nieuwe regelgeving nodig en dus niet als wetsontwerp: geen two-tier maar een one-tier. Non-executives. Daarop zijn zij dan ook aanspreekbaar en aansprakelijk.
- Voor beide toezichthouders: dialoog naar onderling vertrouwen is noodzakelijk. Dialoog tussen intern en extern toezicht.

De volgende speerpunten zijn daarom aan de orde voor de nabije toekomst van het Zijlstra Center:

- Wat is goed toezicht ter bescherming van waarden in de ogen van de praktijk? Ik prijs mij hierbij gelukkig met honderden toezichthouders die zeer bewust en goed bezig zijn om hun vak te professionaliseren. Er zijn er in totaal 23.000.

- Welke normering gaat er schuil achter de forse wetgeving die er aan komt? Ik prijs mij gelukkig met een groot aantal topambtenaren in Den Haag die reflectief zijn op hun handelen en rol, zodat we een open discussie in kunnen gaan.
- Welke problemen en mogelijkheden liggen er voor integraal toezicht vanuit het Rijk? Ik prijs mij gelukkig dat integraliteit inmiddels op de agenda van de Inspectie van het Onderwijs en de Inspectie van de Zorg staan.
- Welke competenties hebben we voor ogen bij de invulling van deze functies? Hiermee prijs ik mij gelukkig dat we in het Center het thema Leiderschap hebben toegevoegd zodat dit soort vragen beantwoord kunnen worden.

Dames en heren,

De kiezer en burger accepteren geen salaris van een corporatiedirecteur van 450.000 euro. De kiezer en de burger accepteren geen failliet IJsselmeerziekenhuis, geen slechte opleidingen bij InHolland of wangedrag bij Amarantis. De kiezer en de burger accepteren geen luiers bij bejaarden. De keuze van ons middenveld-systeem is juist dat we het dichtbij willen hebben – dat het van ons is en dat we dat kunnen overzien en besturen: in de menselijke maat - erin willen kunnen geloven en de overheid hebben voor de nationale dijkbewaking. Dat heeft consequenties voor de rol van de overheid, bestuurders, toezichthouders, controllers en accountants. Van u dus.

Het zou geweldig fijn zijn als wij elkaar daarbij gaan helpen. Doet u mee?

VAN NEW PUBLIC MANAGEMENT NAAR NEW PUBLIC LEADERSHIP? –

GERDA VAN DIJK

MEERVOUDIGE WAARDEN AFWEGING

Ik begin met oud maar tijdloos verhaal als inleiding op het onderwerp ‘Van New Public Management naar New Public Leadership?’ Het een verhaal uit de Mahabharatha. De Mahabharata is een Indisch epos, (ca. 2000 jaar voor Christus) dat zich afspeelt in een context van talloze stadstaatjes in het noorden van India. De totale omvang is ongeveer 8 keer zo omvangrijk als de Odyssee en de Ilias bij elkaar. Het raakt aan fundamenteel existentiële thema’s en is in deze zin tijdloos.

De episode betreft de strijd tussen de Pandawa’s (vijf broers, halfgoden gehuwd met een en dezelfde vrouw) en hun neven de Kurawa’s om de troon van een stadstaat in het oude India.

De Pandawa’s en de Kurawa’s zijn in een dobbelspel verwickeld geraakt waarbij de Pandawa’s door vals spel van de Kurawa’s alles verliezen (eerst hun materiele bezittingen, dan hun vrouw en tenslotte de troon). De Pandawa’s; gaan in ballingschap en na zo’n 20 jaar omzwervingen komt er een beslissende slag tussen de Pandawa’s en de Kurawa’s. In de veldslag dreigen de Pandawa’s het gevecht te verliezen. Om de kansen te doen keren wordt een list ingezet: de oudste Pandawa, wiens unieke kwaliteit was dat hij altijd de waarheid sprak, zegt dat de zoon van de krijgsheer van de Kurawa’s is gesneuveld. De veldheer, door verdriet overmand, verliest de greep op het slagveld en aan het einde van de dag hebben de Pandawa’s gewonnen. Op het moment dat de oudste Pandawa de troon bestijgt realiseert hij zich dat hij de troon heeft gewonnen, maar zichzelf heeft verloren. Zijn unieke kwaliteit die zijn identiteit bepaalde is hij kwijtgeraakt.

Dit zijn de verlokkingen, de misleidingen van leiderschap: het najagen van korte termijn succes (heroveren van de troon) kan ten koste gaan van lange termijn toegevoegde waarde (duurzaamheid): datgene wat iemand (of een organisatie) uniek maakt (de added value).

Een tijdloos verhaal met een dilemma waarbij de leider een afweging maakt tussen meervoudige waarden: een doel bereiken maar ten koste waarvan?

Hoe actueel is dat niet als we nu kijken naar de publieke sector waar het afwegen van meervoudige waarden de essentie is.

In de publieke sector gaat het altijd om de vragen:

- Wat hoort wel/niet tot het publieke domein?
- Hoe organiseren wij dat het best? en
- Hoe besteden wij ons geld het beste?

Antwoorden op deze vragen bepalen hoe wij onze samenleving vorm willen geven, hoe wij willen samenleven. Dit raakt ons allemaal, als belastingbetaler, als werkende burger, als collega, buurman en buurvrouw, als ouder, als zoon of dochter, als patiënt of cliënt. Antwoorden op deze vragen zijn o.a. afhankelijk vanuit welk perspectief en welke rol we er naar kijken. Ook zijn antwoorden op deze vragen afhankelijk van de tijdgeest: van de dominante heersende ideologie en van de aard van de vraagstukken waar we als samenleving mee geconfronteerd worden.

Daarmee stellen we niet alleen hoge en maar ook vaak tegengestelde eisen aan publieke organisaties en hun leiders. Met publieke organisaties bedoel ik zowel de overheden (centraal, decentraal), maatschappelijke organisaties als scholen, zorginstellingen woningcorporaties en ook de NGO's, stichtingen enzovoorts.

TIJDGEEST

Wij leven in een tijd van grote veranderingen met een toenemende complexiteit. Dat is overigens van alle tijden. Vaak betekent 'complexiteit' dat we de ontwikkelingen om ons heen nog niet zien en begrijpen. Veranderingen vinden namelijk sowieso plaats. Deze natuurlijke veranderingen in de tijd worden o.a. gesymboliseerd in het 'Rad van vrouwe Fortuna'. In het midden zit vrouwe Fortuna, zij draait aan het Rad en aan de buitenkant van het rad zien we een cyclische

opeenvolging van opkomst, bloei, neergang, dood en weer opkomst van helden, ideologieën, denk- en werkwijzen.

Laten we eens proberen wat preciezer naar onze eigen tijdgeest te kijken. En dat is moeilijk genoeg want we zitten er midden in.

De huidige veranderingen zien we terug in een aantal maatschappelijke trends. Het SCP heeft deze samengevat in 5 i's:

1. Individualisering: waarbij nieuwe, veelal tijdelijke sociale netwerken ontstaan, waarbij beslissingen van bovenaf plaats maken voor individuele en collectieve zelforganiserende initiatieven;
2. Informalisering: waarbij de omgangsvormen als gevolg van hogere opleiding en welvaart informeler worden en het gezag van overheid, publieke functionarissen en overgeleverde (religieuze of morele) waarden onder druk staan;
3. Informatisering: waarbij informatie en kennis overal beschikbaar en toegankelijk is. Met kennis - en kennissen - als macht, zijn de machtsverhoudingen onder invloed van de 'social media' -en social networks - sterk en blijvend veranderd;
4. Internationalisering en globalisering maken de wereld groter en kleiner. Er zijn zowel grote culturele uitwisselingen die tot verrijking en innovaties leiden als terugtrekkende bewegingen, waarbij de eigen culturele identiteit juist met hand en tand wordt verdedigd; en
5. Intensivering wat staat voor de 'belevenissamenleving', waarbij zelfontplooiing, 'het volgen van je passie', het ontdekken en het benutten van je eigen individuele kwaliteiten centraal staan.

Deze trends illustreren niet alleen de veranderingen in de tijd; we spreken van een verandering van tijdperk: een transitie of een transformatie. De samenleving beweegt zich naar een volgende fase waarbij de we tegen de grenzen aanlopen van de moderniteit van hiërarchie, gezag en orde; waarbij de samenleving zich sprongsgewijs ontwikkelt naar een samenleving die is te typeren als een

netwerksamenleving, improvisatiesamenleving, een risicosamenleving met als trefwoorden: netwerkorganisaties, participatiesamenleving, doe-democratie waarbij 'burgers in hun kracht' worden gezet. Een samenleving waarbij groepen, instellingen, instituties als het ware in elkaar overvloeien: liquid society. Een samenleving van grenzeloze instituties.

Tegelijkertijd staan we als samenleving voor grote uitdagingen. Ik denk bijvoorbeeld aan de financiële economische crisis, die ook een crisis in integriteit en leiderschap is, en aan vraagstukken over hoe we de publieke sector willen vormgeven: veiligheid, zorg en onderwijs? En, of we dat nu willen of niet, de sociale, economische en ecologische vraagstukken op mondiaal niveau raken ook ons: de wereldbevolkingsgroei, geopolitieke ontwikkelingen, de toenemende verschillen tussen arm en rijk, voedselveiligheid en voedselvoorziening, de uitputting van natuurlijke hulpbronnen en milieuproblemen vragen hoe dan ook onze aandacht.

BETEKENIS VOOR PUBLIEKE ORGANISATIES EN HUN LEIDERS: TYPE VRAAGSTUK-TYPE LEIDERSCHAP

Wat betekenen deze ontwikkelingen en de huidige vraagstukken voor publieke organisaties en wat betekent het voor publieke leiders ? Wat staat hen te doen?

Immers, publieke organisaties en hun leiders worden vaak gezien als de oorzaak van een groot aantal van deze vraagstukken; tegelijkertijd zijn ze ook een cruciale schakel in de oplossing.

Sinds het begin van deze eeuw, wordt leiderschap veelal gerelateerd aan de situatie, de context en het type vraagstukken waarvoor organisatie en samenleving zich gesteld zien.

Ik volg daarin de literatuur (Grint, 2005) die onderscheid maakt in simpele, ingewikkelde en complexe vraagstukken. 'Simple/critical' we weten wat het probleem is en we weten de oplossing. Er zijn duidelijke recepten of protocollen. Bijv. het bakken van een appeltaart. Of wat te doen als hier brand uitbreekt. Als hier nu brand uitbreekt, weten we wat ons te doen staat: dan gaan we naar buiten. Daar

zijn protocollen voor en speciale functionarissen die ons vertellen wat we moeten doen. Dan zetten we hard power in!

Bij ingewikkelde vraagstukken kennen net als simpele vraagstukken duidelijke oorzaak-gevolg relaties, maar ze vragen verschillende expertises. We kunnen terugvallen op ervaring en de uitkomst is redelijk voorspelbaar. Denk aan het opzetten van een administratief systeem. Het probleem is bekend, de aanpak is bekend. Wat nodig is, is goed management. Daar zijn ondertussen vele instrumenten en werkwijzen voor. Dit vraagt goed management oftewel calculative power!

Complexe of wicked problems kennen geen eenduidige oorzaak-gevolg relaties en ook geen juiste antwoorden. Bij complexe vraagstukken kennen we het probleem niet precies, is er grote onzekerheid over een oplossing en vraagt een oplossing samenwerking met verschillende partners. In complexe situaties zijn wel patronen te herkennen en helpt expertise bij het vinden van oplossingen. Dit geeft echter geen garanties voor toekomstige situaties. Denk aan de 3 decentralisaties voor gemeenten, of opgaves als het ontwikkelen van het 'ondernemend vermogen' van een organisatie of 'het realiseren van een cultuurverandering'.

Complexe vraagstukken vereisen leiderschap dat herkent welke condities nodig zijn en dat deze condities vervolgens ook kan creëren. Dan kan de oplossing zich voordoen of verschijnen: the solution emerges. Dit vraagt een aanpak waarbij de leider een proces kan organiseren waarbij de juiste mensen aan tafel zitten, de juiste vragen worden gesteld, men een onderzoekende houding heeft, een dialoog wordt gevoerd, er ruimte is voor 'afwijkende geluiden' en diversiteit. Maar ook hard kan doordrukken als dat het proces verder helpt.

In tijden van een trendbreuk, wanneer de toekomst niet kan worden voorspeld op grond van de trends in het verleden, moeten complexe vraagstukken aangepakt worden terwijl ze zich ontwikkelen. De toekomst 'dient zich aan', verschijnt, hij is 'emerging'. Hoe groter dit soort emerging complexity, des te minder we kunnen vertrouwen op ervaringen uit het verleden.

De vereiste kennis vormt een 'witte vlek' en moet nog ontwikkeld worden. Complexe vraagstukken hebben met elkaar gemeen dat er sprake is van een meervoudige waarden die met elkaar conflicteren. Voor dergelijke complexe vraagstukken dient de aandacht van het leiderschap dan te verschuiven van een focus op resultaten (het wat) en de processen die leiders gebruiken (het hoe) naar de bronnen van waaruit leiders (het wie) functioneren.

Dan is het nodig dat steeds de 2 cruciale vragen worden gesteld:

- How do you mean?; en
- How do you know?

De twee oervragen van de wetenschap als een soort vuurtoren: het geeft richting maar het is nooit het doel! Daarvoor is het nodig om het gehele menselijke repertoire aan te spreken en in te zetten: het intellect van het verstand, de empathie van het hart en de spirit van de wil, de drijvende kracht achter het handelen, op zowel individueel als collectief niveau. Dan ontstaat er ruimte voor een meervoudige waarden afweging.

Dan gaat het dus niet alleen over 'how to do?' maar ook over 'how to be?'

Niets nieuws onder de zon als we af en toe eens de Mahabharatha lezen.

NIET ALLES IS COMPLEX

Maar niet alles is een complex vraagstuk. Uit onderzoek blijkt dat leiders een voorkeur hebben voor een bepaald type vraagstuk en vervolgens de neiging hebben elk vraagstuk ook op die manier te definiëren. De crisismanager die elk vraagstuk vertaalt in een crisis en altijd hard power gebruikt, de manager die planmatig innovatiekracht van een organisatie probeert te ontwikkelen en een programmaleider die de implementatie van een nieuw software programma weet te vertalen als een wicked probleem: teveel partners betreft waardoor het project verzandt en op niets uitloopt... Daar ligt nu misschien wel onze grootste uitdaging: omgaan met diversiteit.

Dan blijkt dat complexiteit niet alleen betekent dat we complexe vraagstukken hebben maar ook dat we met diversiteit moeten kunnen omgaan en een passende logica hanteren: anders hebben we het over participeren maar gaan we het ondertussen managen.

Dan krijgt het begrip 'grenzeloze instituties' ineens 2 hele verschillende betekenissen: grenzeloos in betekenis van open grenzen, er is geen duidelijke afbakening tot dat we alles 'grenzeloos' institutionaliseren. Beide interpretaties zijn actueel. Het is aan publieke organisaties en leiders hier een lijn in te kiezen en een lijn in te trekken.

Dit vraagt veel van publieke organisatie en hun leiders, dit vraagt veel van u.

HET ZIJLSTRA CENTER

Als Zijlstra Center hebben wij als doel: bij te dragen aan de verbetering van bedrijfsvoering, bestuur en leiderschap van overheden en (semi-) publieke organisaties; met de ambitie dat deze hun maatschappelijke meerwaarde beter kunnen realiseren en vergroten.

Het Zijlstra Center bewijst met dit eerste lustrum zijn bestaansrecht. En daarmee staan we nu voor de volgende fase. Een oplettende toehoorder zal zien dat sinds de oprichting, naast bedrijfsvoering en bestuur, er leiderschap aan is toegevoegd. Dat klopt! Immers om maatschappelijke meerwaarde te kunnen creëren, om een meervoudige waarden afweging te kunnen maken, is een eenduidig perspectief vanuit bedrijfsvoering en bestuur niet voldoende.

Bij bedrijfsvoering en bestuur gaat het primair om structurering van de organisatie en het beheersen, regelen en controleren van de activiteiten. Deze bedrijfsmatige sturing is essentieel voor een efficiënte bedrijfsvoering, risicobeheersing, en principes van rechtvaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid.

De enkelvoudige bedrijfskundige invalshoek kent geen meervoudige waardebenadering en kan alleen bedrijfskundige antwoorden geven op deze vragen. Antwoorden die per definitie 'waarden-vrij' zijn. (Zie ook de lezingen Ed Vosselman & Goos Minderman)

Het is dan ook begrijpelijk dat er veel kritiek is op deze enkelvoudige benadering samen te vatten als het NPM maar... het heeft ons ook veel opgeleverd. Maar uit de kritiek is ook af te leiden dat we een aantal zaken zijn kwijtgeraakt: zijn we het publieke, het gemeenschappelijke niet uit het oog verloren?

We halen de targets, we realiseren het aantal bekeuringen maar voelen we ons veiliger ?

We leveren zoveel minuten zorg, maar voelen de mensen zich ook beter ?

We realiseren een hoog slagingspercentage, maar hoe zit het de vraag welke rol de afgestudeerden gaan spelen in samenleving ?

Of in termen van de Mahabharatha: de koning heeft de troon gewonnen maar is zichzelf verloren. De organisatie is financieel op orde maar is uit het oog verloren welke maatschappelijke waarden ze zou moeten creëren.

Deze ontwikkelingen vragen een (her)definiëring van 'publiek leiderschap', hoe dat binnen de publieke sector vorm te geven en welk samenspel dat vraagt van politiek, beleid en maatschappelijke organisaties. Een beweging die ik typeer als van NPM naar NPL. Zonder daarbij NPM op te heffen.

DE ROL VAN HET ZIJLSTRA CENTER

Wat wil het Zijlstra Center de komende jaren doen en wat kunt u van het Zijlstra verwachten? Ik kan daar heel kort over zijn. Ons doel blijft hetzelfde: bij te dragen aan de verbetering van bedrijfsvoering, bestuur en leiderschap van overheden en (semi-) publieke organisaties; met de ambitie dat deze hun maatschappelijke meerwaarde beter kunnen realiseren en vergroten.

Het Zijlstra Center onderscheidt 3 speerpunten namelijk public control, public governance, en public leadership: de thema's van vandaag.

De afgelopen 5 jaar hebben we daar veel in geleerd. Nu staan we voor de opgave dit versterkt door te ontwikkelen met als belangrijkste uitgangspunten:

1. De praktijk staat centraal

De praktijk en nieuwe praktijken staan centraal: vinger aan de pols van de praktijk van publieke sector. Met bijpassende onderwijs- en onderzoekspraktijken:

- veranderlabs
- met voorlopers vanuit een branche bijvoorbeeld scholen, zorginstellingen en woning corporaties experimenteren en al lerend ontdekken hoe maatschappelijke waarde gecreëerd wordt en welke keuzes daarin gemaakt kunnen worden
- afwegingen maken hoe een euro in te zetten om max. publieke waarde te creëren

2. Multidisciplinair

We zijn gewend om vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines en logica's naar het functioneren van organisaties te kijken: de bedrijfs- of organisatielogica (instrumentele rationaliteit), de sociologica (aard en werking van sociale verhoudingen) en de psychologica (onderliggende psychodynamische processen). De praktijk houdt zich echter niet aan de indeling van onze disciplines: in de praktijk van organisaties zijn deze disciplines onontwarbaar en onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wij werken dan ook multidisciplinair. Met collega's binnen de VU van verschillende faculteiten maar ook met collega's buiten.

3. Transdisciplinair

Praktijken centraal stellen betekent een meer holistische benadering en synthese in plaats van reductionisme en analyse, waarbij overigens de analytische component beslist niet uit het oog wordt verloren! Dit vraagt een transdisciplinaire benadering waarbij betekenissen ontstaan in de interactie tussen verschillende disciplines, benaderingen en organisaties, tussen theorie en praktijk.

4. Vrije ruimte

De reductionistische benadering van NPM heeft ons veel gebracht. Maar de huidige tijd vraagt meer wijsheid dan academische kennis. Laten we vooral de rijke bron van practical wisdom of 'gezond verstand' meer aanboren. Dat gezonde verstand kunnen we op veel plekken vinden. Academische kennis, die sterk geworteld is in de praktijk, kan ons vervolgens helpen meer wijsheid te genereren. En daarmee heeft het Zijlstra Center de ambitie niet alleen om New Public Leadership te onderwijzen en te onderzoeken maar daarin ook zelf het voortouw te nemen.

Dat doen wij niet alleen, dat kunnen wij niet alleen. Daar hebben wij u, daar hebben wij de publieke organisaties en hun leiders en professionals, u, hard bij nodig. Als partner in onderzoek, partner in co-creatie: zodat we zelf als een grenzeloos instituut werken. Een open netwerk wat een vrije ruimte biedt voor publieke organisaties en hun mensen die vanuit meervoudige waardenafweging de vragen willen blijven stellen:

- How do you mean?
- How do you know?

Vragen als startpunt voor het blijven ontwikkelen van nieuwe praktijken, die uiteindelijk bijdragen aan een betere samenleving. Aan beter samen leven.

Een vrije ruimte zodat we met z'n allen wat weerbaarder worden en elkaar scherp houden en beter de valkuil kunnen vermijden van "oorlog gewonnen maar onszelf verloren" als individu als collectief en als organisatie.

Deel van deze tekst is o.a. deels geïnspireerd op:

Van Dijk, G.M. (2014). Organisatie Ecologie: Eenvoud in Complexiteit. Oratie Tilburg University, 21 maart 2014.

Grint, Keith (2005). Problems, problems, problems: The social construction of Leadership. Human Relations, vol 58 (11): 1467- 1494.

het Zijlstra Center
Amsterdam, 2015

