

Introductie in het Gilde

Dit boekwerkje is bedoeld ter introductie van het INK-Gilde. Het begint met een aantal stevige uitspraken in de vorm van een manifest. Dit manifest geeft het 'waarom' van het Gilde aan. Vervolgens willen we op meer systematische wijze aangeven wie we zijn en wat we willen doen. Onze activiteiten worden benoemd en we geven een richting aan voor ons vak – want we zien ons als een genootschap van vakgenoten.

Manifest

Dit is een manifest van een groep mensen die hun vertrouwen uit willen spreken in de kracht van de publieke sector en die er zelfs iets aan willen doen om dat vertrouwen te vergroten. Dat klinkt mooi – en misschien een beetje naïef – maar wij vinden wel dat het moment gekomen is om zo'n geluid te laten horen.

De overheid is van ons allemaal. Het zorgt voor een samenleving die meer is dan een verzameling individuen. Het zorgt voor wegen, onderwijs, gezondheidszorg en oneindig veel meer. Zonder overheid geen voorzieningen, geen geld – zelfs geen betaald voetbal. Nederland is welvarend. Het kan niet anders of de publieke sector levert een enorme bijdrage aan die welvaart. En toch en toch – altijd is er kritiek.

Kritiek op de publieke sector is van alle tijden. Het schijnt erbij te horen. Zelfs als de fout in eerste instantie waarschijnlijk die van een bedrijf is (El Al bij de Bijlmerramp, S.E. Fireworks in Enschede), is het toch de publieke sector waarop de verontwaardiging zich uiteindelijk richt. Het is de overheid die fouten maakt, het is de overheid die de lessen moet leren. Vervolgens klinkt dan vaak de verzuchting “was de overheid maar net zo goed geleid als een private onderneming”. Op een onevenredige wijze krijgt de publieke sector daarmee de schuld voor de verwarring en complexiteit die wij met z'n allen, overheid, bedrijfsleven en samenleving, aan het creëren zijn. De overheid door haar eigen pretenties, het bedrijfsleven door slimme afwentelingmechanismen en de samenleving door haar onverwoestbaar vooruitgangsgeloof.

Dit manifest is geschreven door een groep mensen die dagelijks bezig zijn met organisaties binnen die publieke sector. Wij doen dat omdat we gevraagd worden om als adviseur, opleider, staffunctionaris of beleidsmedewerker mee te denken met manieren om de werking van de publieke sector te verbeteren. Ook wij hebben te maken met die verwarring en complexiteit. Wij zien hoe de verwachtingen over het functioneren van de publieke sector steeds hoger worden, terwijl tegelijk de mogelijkheden om daar wat aan te doen beperkt zijn. Soms denken we eigenlijk dat de verwachtingen die er door maatschappij, politiek en media worden geformuleerd het vermogen van individuele mensen al ver te boven gaat. Toch weigeren wij om cynisch te worden en te zeggen dat echte vooruitgang niet mogelijk is. Daarvoor is er al te veel bereikt, daarvoor wordt er ook teveel maatschappelijk kapitaal in de publieke sector gestoken. Met onderkenning van het specifieke eigen karakter van de publieke sector, vinden wij dus dat de inspanningen om de betrokken organisaties beter te maken hard moeten doorgaan. Inperking van de publieke sector in de vorm van privatisering of deregulering is niets meer of minder dan symptoombestrijding als we het vermogen van de maatschappij om met complexe afwegingen om te gaan niet verhogen. *Onze eerste uitspraak is dan ook dat het meer dan tot nu toe moet gaan om het verbeteren van bestaande organisaties met een publieke taak. Daarbij moet het veel meer gaan om de vraag of die taak effectief wordt uitgevoerd dan om de vraag welke (rechts)vorm die organisatie moet krijgen.*

Wij geloven dat elke organisatie binnen de publieke sector een eigen verantwoordelijkheid kent om de publieke taak uit te voeren. Sterk leiderschap is binnen de publieke sector minstens zo belangrijk als binnen de private. De financiën, de processen en het personeelsbeleid; ze moeten ten minste zo goed worden beheerst en aangestuurd als in het gemiddelde bedrijf. Vaak wordt gezegd dat het functioneren van de overheid afhankelijk is van de samenwerking tussen de verschillende organisaties. Dat is natuurlijk waar, maar echte samenwerking tussen organisaties is pas mogelijk als men de samenwerking binnen de eigen organisatie op orde heeft. Uit eigen ervaring weten we dat het daar vaak aan ontbreekt. Analyses op basis van het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK-model) hebben ons geleerd dat publieke organisaties overwegend reactief zijn ingesteld. Om werkelijk een omslag te kunnen maken naar een meer resultaatgerichte en vooruitkijkende organisatie te maken is een aanpak nodig die horizontaal – dwars door afdelingen, diensten en departementen – heen gaat. Daarbij gaat het om processen die starten bij de wensen van individuele burgers en bedrijven en eindigt bij overwegingen van algemeen belang. Het start niet bij een benadrukken van ministeriële verantwoordelijkheid of andere ficties van de verticale hiërarchie. Gezag moet verdiend worden. Besturen is leiding

geven aan dat proces van horizontale verbindingen en daarover zelf verantwoording willen afleggen. Verantwoording kunnen afleggen is dus heel iets anders dan bonnetjes kunnen overleggen. De huidige trend richting meer controle, meer toezicht en meer verantwoording afleggen is op zich niet verkeerd, maar dat mag nooit ten koste gaan van de verplichting die organisaties voelen om vanuit eigen verantwoordelijkheid aan betere resultaten te werken. Wij hebben het gevoel dat daar de schoen wringt. *De tweede uitspraak is dan ook dat we de eigen verantwoordelijkheid van organisaties binnen de publieke sector benadrukken om de effectiviteit van de eigen activiteiten te verbeteren. Die verantwoordelijkheid omvat ook het zelf verantwoording afleggen over die eigen effectiviteit. Wij betreuren de huidige opkomst van een nieuwe controle golf omdat deze er toe kan leiden dat deze eigen verantwoordelijkheid wordt gesmoord. Liever willen wij een kentering zien in het denken, besturen en organiseren.*

De rationaliteit van de politiek is overwegend gericht op de korte termijn, net zoals de gemiddelde belegger in een onderneming. Toch is het verkeerd om er bij voorbaat van uit te gaan dat de rationaliteit van de politicus een andere is dan die van de (ambtelijke) leiding van een organisatie in de publieke sector. Wij menen dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van alle partijen in de beleidsketen om de effectiviteit van het optreden in de publieke sector te verbeteren. De verbetercirkel komt alleen rond als alle partijen meedoen. De verantwoordingsdag op de 3^e woensdag in mei zien wij als een teken dat ook de politiek zich bewust is van een eigen verantwoordelijkheid op dit gebied. *Onze derde uitspraak is dan ook dat we menen dat de belangentegenstelling tussen politieke en ambtelijke leiding minder groot is dan vaak wordt beweerd. Wij willen wel zien dat ook de politieke leiding een lange termijn perspectief blijft hanteren als het gaat om het ontwikkelen van verantwoordelijkheidsgevoel van organisaties in de publieke sector.*

Als het gaat om organisatie-ontwikkeling in de publieke sector verwelkomen we ook de inzet van allerlei modellen en instrumenten. Wij hebben wel zorgen. Zorgen die samenhangen met de inzet van precies de modellen en instrumenten waar wij zo'n voorstander van zijn. Met name het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK-model) wordt op veel plaatsen geïntroduceerd. De verwachtingen rondom het model zijn vaak hoog gespannen. Het is dan ook een breed toepasbaar model. Toch menen wij dat de invoering ervan om een relatief zeldzame combinatie van inzicht en ervaring vraagt. Het model wordt nu als een soort wondermiddel op allerlei manieren de organisaties ingebracht. Daarbij wordt er geen rekening gehouden met de specifieke kanten van de publieke sector en wordt er evenmin rekening gehouden met het feit dat het om een aanpak vraagt die is gebaseerd op resultaatgerichtheid en transparantie. Beiden zijn niet vanzelfsprekend binnen de publieke sector. Elke bron moet worden gekoesterd, ontwikkeld en ontplooid. Dat vraagt om een begeleiding die verder gaat dan het uitleggen van de negen velden van het model. De ervaringen met positiebepalingen, zelfevaluaties en audits zijn dat het hier wel degelijk gaat om werkzaamheden op een hoog professioneel niveau. Te vaak hebben we de introductie van het model zien mislukken omdat het middel werd verheven tot doel. *Wij willen dat degenen die vanuit een interne of externe positie binnen de publieke sector bezig zijn met het model hun ervaring gaan bundelen om te werken aan de professionalisering van de organisatie-ontwikkeling binnen de publieke sector. Te weinig ervaring en talent wordt ook nog vaak te versnipperd ingezet. Het wordt tijd voor een bundeling in de vorm van een 'Gilde'.*