

Opgavegericht *tegen* → ← *werken*

**Over het meetbaar en merkbaar
maken van werken aan de opgave**

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

**Marije Huiting
Wiljan Hendriks
Mark van Twist**

M. (Marije) Huiting MSc

Marije Huiting is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en betrokken bij diverse onderzoeks- en opleidingstrajecten.

dr. P.M.A. (Wiljan) Hendriks

Wiljan Hendriks is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en betrokken bij diverse onderzoeks- en opleidingstrajecten.

prof. dr. M.J.W. (Mark) van Twist

Mark van Twist is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadvisering in publiek-private context, aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van de post-master opleiding internal auditing & advisory aan de Erasmus School of Accounting & Assurance.

Management Summary

Opgavegericht werken wordt in onze tijd gepresenteerd als hét antwoord op de uitdagingen waar het publieke domein zich voor gesteld ziet. Het idee is dan dat organisaties niet langer de eigen taak en bedrijfsvoering als vertrekpunt nemen, maar in plaats daarvan de gezamenlijke opgave centraal stellen waar zij met anderen aan willen werken, zoals het verbeteren van de leefbaarheid van een bepaalde wijk of het borgen van bestaanszekerheid voor kwetsbare inwoners. Hoewel opgavegerichtheid zeker aanmoediging verdient, genereert zo iets ook een risico dat niet onbesproken mag blijven, namelijk dat werken aan de opgave als excuus wordt gebruikt om geen rekenschap te hoeven afleggen over de precieze eigen inzet en bijdrage daaraan. In het openbaar bestuur dient altijd voldoende tegenspel te worden georganiseerd. Dit is óók het geval bij opgavegericht werken. In dit essay betogen wij dat het dan ook hoog tijd is voor de erkenning dat soms *tegenwerken* ook juist opgavegericht kan zijn.

Opgavegericht werken past in een trend waarin de realisatie van beleid steeds minder het karakter heeft van concrete maatregelen afkondigen die tot specifieke resultaten moeten leiden. In plaats daarvan gaat het om het scheppen van de juiste condities die de kans op verbetering ten aanzien van de gestelde opgave doen toenemen – van ‘government’ naar ‘governance’. Dat betekent dat er minder één heldere doelstelling te onderscheiden is met een duidelijk middel dat wordt ingezet door een specifieke organisatie om dat doel te bereiken. Eerder is er sprake van een mix van interventies, van omstandigheden die direct en indirect worden beïnvloed, uitgevoerd door een constellatie van actoren, die samen moeten leiden tot de bedoelde beweging bij een doelgroep. Om dat mogelijk te maken is vaak expliciet ruimte ingebouwd om onderweg doelen te ontdekken, bij te stellen, gedeelde normen te ontwikkelen en condities nader in beeld te krijgen. Doelen staan niet vast, maar zijn onderwerp van interactie binnen het governance-arrangement.

Maar terwijl ‘samenwerken’ en ‘meewerken’ de heilige graal lijken – alle neuzen moeten tegenwoordig dezelfde kant uit wijzen – tekenen zich voor de koplopers op het gebied van opgavegericht werken inmiddels ook grote spanningen en risico’s wat betreft verantwoording af. Niet langer zijn de bedrijfsvoering van een afzonderlijke organisatie en de prestaties die hier gerealiseerd worden referentiepunt voor verantwoording. In plaats daarvan gaat het om de impact en meerwaarde die ontstaan door gezamenlijke inspanning, zonder dat (een specifiek deel van) de opbrengst zo maar logisch en direct is toe te schrijven aan de bijdrage van elke partner in de samenwerking afzonderlijk. Dat roept de vraag op: hoe laat je dan nog zien dat er verantwoordelijk met publieke

middelen wordt omgegaan? Het openbaar bestuur draait immers om het organiseren van *checks & balances*, dat wil zeggen: om verantwoordelijkheid nemen maar óók om rekenschap vragen – en dat geldt zeker ook voor opgavegericht werken. Tegenwicht bieden is in dat opzicht niet iets negatiefs. Het is iets productiefs, ten dienste van de opgave. Ook wat door sommigen liefst als ‘tegenwerken’ wordt weggezet, zoals het vragen naar verantwoording en de wens om kosten en opbrengsten meetbaar en merkbaar te maken, kan hier helpend zijn, en uiteindelijk juist bijdragen aan de opgavegerichtheid.

Vanuit de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) zijn wij door ICTU (de onafhankelijke advies- en projectorganisatie binnen de overheid met als missie ‘werken aan een betere digitale overheid’) gevraagd te reflecteren op deze thematiek. Op basis van een review van wetenschappelijke literatuur én op basis van empirisch onderzoek via reflectiesessies naar aanleiding van een survey met deelnemers werkzaam in de publieke sector (een variant van de survey-feedback-methode), zijn wij op zoek gegaan naar hoe opgavegericht werken en het meetbaar maken daarvan zich tot elkaar verhouden - ingegeven door de vraag hoe op een productieve manier een relatie te leggen is tussen opgavegericht werken en het inzichtelijk maken van daarmee verbonden presteren.

Op het oog lijken er twee groepen te bestaan, die fundamenteel anders denken over de relatie tussen opgavegericht werken en het meetbaar maken daarvan. Enerzijds is er een groep die van mening is dat nadruk op ‘meten is weten’ belemmerend werkt als het gaat om de wens de opgave centraal te stellen en dat zoiets de opgavegerichtheid alleen maar zou tegenwerken. Lange tijd hebben NPM-instrumenten als prestatiemeting en benchmarking namelijk hun stempel gedrukt op het inzichtelijk maken van publieke dienstverlening. Parallel is echter ook de onvrede gegroeid dat de opbrengst hiervan zich voor een deel niet eenvoudig laat uitdrukken in cijfers en belangrijke informatie juist via de inzet van dergelijke NPM-instrumenten nagenoeg onzichtbaar blijft. Het lijkt alsof voor deze groep het gebruik van cijfers en harde data steeds meer in het verdomhoekje terecht is gekomen: meten en berekenen zouden achterhaald zijn en niet van waarde voor het realiseren van de opgave, waardoor zij volledig overboord dreigen te worden gegooid. Anderzijds is er een groep die van mening is dat het juist ontzettend belangrijk is om de opgave meetbaar te maken, als basis voor rekenschap. Wat hen betreft zit opgavegericht werken en datgene wat er binnen de organisatie gemeten wordt elkaar niet in de weg maar versterkt dat elkaar juist.

Als we in gesprek gaan met mensen die tot deze groepen gerekend kunnen worden, blijkt echter al snel dat er helemaal geen sprake is van een ‘clash’ tussen ‘kampen’. Mensen zijn niet óf voor het meetbaar maken van opgavegericht

werken óf juist daartegen. Er blijkt eerder sprake van twee werelden met ieder hun eigen logica's, overtuigingen en prioriteiten, van mensen die elkaar nauwelijks ontmoeten of langs elkaar heen praten. De belangrijke vraag luidt dan ook hoe deze werelden elkaar beter kunnen vinden en voor elkaar voldoende *checks & balances* kunnen organiseren om elkaar scherp te houden maar wel samen vooruit te komen. Anders gezegd, hoe verbinding is te maken tussen mensen die druk zijn met werken aan de opgave en mensen die al even opgavegericht druk zijn met het bieden van tegenspel (wat dan maar al te makkelijk als *tegenwerken* wordt weggezet), om zo een productieve relatie te leggen tussen de ambitie opgavegericht te zijn en de (al even legitieme) wens om rekenschap te vragen over het daarmee verbonden presteren.

Herijking door combineren, variëren en balanceren

Een juiste spanning tussen opgavegericht werken en tegenwerken (dat al even opgavegericht kan zijn) vergt naar ons idee dat er voldoende ruimte is voor dingen die wellicht niet makkelijk 'meetbaar', maar wel 'merkbaar' zijn. Denk aan preventie bij de politie (voorkoming van fietsendiefstal of terroristische aanslagen), waarbij de opbrengst misschien niet makkelijk meetbaar maar wel merkbaar is. Of denk aan innovatie, waarbij je niet meer doet wat je voorheen deed en wat meetbaar en merkbaar is uit elkaar gaan lopen. Kijk naar de zorgsector, waar onder invloed van het concept positieve gezondheid niet langer 'beter maken' centraal staat maar het veraangenamen van iemands bestaan – met als gevolg dat telbare prestaties, zoals aantallen operaties, ineens in een heel ander licht komen te staan. Dergelijke ontwikkelingen vragen om een herijkt repertoire van beoordeling, evaluatie en verantwoording, waarbij cijfers en data zich niet zomaar laten marginaliseren maar opnieuw een passende plek moeten krijgen. Het zoeken naar de juiste productieve spanning vereist in onze opvatting de verkenning van in ieder geval drie opties voor herijking.

Ten eerste *slim combineren*. 'Tellen' is niet genoeg om werken aan de opgave inzichtelijk te maken. Om een veelzijdiger beeld te creëren dat recht doet aan deze werkelijkheid is het voor het inzichtelijk maken van opgavegericht werken nodig om verschillende manieren van meten te combineren, zodat de impact voor verschillende stakeholders zichtbaar wordt – zie het als '*best of both worlds*'. Er moet niet slechts beperkt worden gekeken aan de hand van cijfers, maar juist rijk door een beroep te doen op allerlei gevarieerde vormen van dataverzameling, verwerking en visualisatie: tellen maar ook vertellen, cijfers maar ook plaatjes, tabellen maar ook infographics, feiten maar ook frames, foto's maar ook filmpjes etc. Hier kan de beweging die bij de politie in gang is gezet onder de noemer van 'rijker verantwoorden' veel inspiratie bieden. Slim combineren vergt echter óók scheiden. De grote valkuil is dat verschillende soorten informatie op een hoop worden gegooid

en vervlochten, waarbij sommige informatie – bewust of onbewust – kan worden weggelaten.

Ten tweede *slim variëren*. Als je consistent aan de opgave wenst te werken, moet je variëteit toestaan. Zie bijvoorbeeld hoe dat in de wetenschap nu vorm krijgt, waarbij niet langer steeds eenzijdig dezelfde prestaties centraal worden gesteld (publicaties in academic journals) maar in de loop der tijd juist wordt gezocht naar uiteenlopende velden voor verantwoording (scherpte brengen in het publiek debat, bijdrage aan innovatie in het bedrijfsleven). Op verschillende momenten vraagt de opgave andere dingen, waardoor er automatisch sprake is van dynamiek of 'levendigheid'. Variëteit maakt het mogelijk om per nieuw ontstane situatie andere procedures te volgen en andere doelen, waarden, normen en criteria te stellen. Slim variëren draait zodoende om het behouden van de nodige flexibiliteit door incrementeel, stap voor stap, te bepalen wat voortgang is en hoe deze zichtbaar gemaakt dient te worden. Daarnaast voorkomt het óók dat tijdens opgavegericht werken alleen nog maar gekeken wordt naar specifieke aspecten die aan de voorkant belangrijk leken terwijl aspecten die gaandeweg belangrijk(er) zijn geworden verweesd raken.

Tot slot *slim balanceren*. Het rijke verhaal vertel je niet alleen. Onderlinge afhankelijkheden maken dat partijen die met elkaar opgavegericht werken elkaar onvermijdelijk moeten vasthouden. Slim balanceren vergt daarom niet alleen kijken naar de eigen positie, maar ook naar die van de ander door de vraag te stellen wat die ander nodig heeft om opgavegericht te kunnen werken. Het vraagt om samen zoeken naar een evenwicht, bijvoorbeeld door elkaar kritisch en eerlijk te bevragen over welke informatie op welk moment en door wie geleverd wordt. Slim balanceren vergt echter ook af en toe bewust uit evenwicht stappen om opnieuw balans te vinden. Balanceren is namelijk niet een stabiele toestand, maar een continue activiteit. Samenwerkende partijen moeten leren af en toe opnieuw naar elkaar te kijken en de beelden die over en weer van elkaar bestaan uit durven spreken. Elkaar vasthouden kan alleen als er sprake is van onderling vertrouwen en als partijen elkaar af en toe successen gunnen.

Opgavegericht tegenwerken betekent voor ons dat niet zomaar klakkeloos te accepteren valt dat werken aan de opgave wordt benut als excuus om geen rekenschap af te leggen. De implicatie is dat terecht kritische vragen mogen – of beter: moeten – worden gesteld over wat eigenlijk precies de opgave is en hoe daarmee verbonden prestaties inzichtelijk gemaakt (gaan) worden. Tegenspel is altijd nodig in het openbaar bestuur, (juist) ook als er opgavegericht wordt gewerkt. Uiteindelijk is dat óók in het belang van diezelfde opgave. We mogen dan ook geen genoeg nemen met de constatering dat klassieke evaluatie- en verantwoordingsmethoden zoals prestatiemeting en

benchmarking lastig in te zetten zijn; er dient juist gezocht worden naar nieuwe methoden die wél passen of gewerkt te worden aan een herijking van bestaande methoden, door deze van een andere gebruiksaanwijzing te voorzien. Slim combineren, variëren en balanceren van wat meetbaar en merkbaar is bieden daarvoor de juiste aangrijpingspunten.

Inhoudsopgave

1. Inleiding → 8

- 1.1 De opgave als vertrekpunt → 8
- 1.2 Risico's van het centraal stellen van de opgave:
tegenwerking vereist → 9
- 1.3 Dit essay → 10

2. De opgave: het nieuwe werken binnen het oude normaal → 12

- 2.1 Opgavegericht werken: het nieuwe normaal? → 12
- 2.2 Anders organiseren: permanente tijdelijkheid → 13
- 2.3 Een andere kijk op doelen en doelstellingen → 15
- 2.4 Anders verantwoorden en anders evalueren → 16
- 2.5 Opgavegericht werken: kansen en uitdagingen → 18

3. Inzicht in opgavegericht werken: de praktijk → 19

- 3.1 De praktijk van meten en de opgave → 19
- 3.2 De opgave: waar werelden samenkomen, of juist niet → 21
- 3.3 Van willen naar kunnen: lukt het ook
om de opgave meetbaar te maken? → 23
- 3.4 Samen de opgave realiseren:
nieuwe rollen en verhoudingen → 25
- 3.5 Grip op de opgave → 29

4. Meetbaar én merkbaar → 30

- 4.1 De beweging naar meten én merken → 30
- 4.2 Slim combineren, variëren en balanceren → 32
- 4.3 Opgavegericht *tegenwerken*? → 35

Bijlage: Werkbladen Opgavegericht tegenwerken → 37

1. Inleiding

Het is tijd voor de maandelijkse vergadering van ketenpartners van het Interventieteam Overlast & Ondermijning. Hier worden complexe zaken besproken die extra aandacht nodig hebben. Naast mensen van de politie en de jeugdzorg schuiven ook medewerkers van de woningcorporatie en de sociale dienst aan. Niet altijd zijn er zaken aan de orde die direct raken aan hun dagelijks werk. Toch schuiven zij aan, omdat wat in deze vergadering wordt besloten op termijn gevolgen kan hebben voor de taak waar zij voor staan en omwille van de ellende die mogelijk is te voorkomen door tijdig in te grijpen, zoals huisuitzetting en schuldenproblematiek. Zelfs al is de waarde van hun inbreng tijdens de vergadering op het moment zelf niet direct meetbaar of zelfs maar merkbaar, op termijn kan het wel degelijk verschil maken.

1.1 De opgave als vertrekpunt

Organisaties die deel uitmaken van de overheid proberen in hun werkwijze steeds vaker en steeds steviger 'de opgave' centraal te stellen. Dit betekent dat ze bij de aanpak van maatschappelijke problemen niet langer de eigen taak en bedrijfsvoering vooropstellen, maar de gezamenlijke opgave en wat juist daar nodig is om publieke waarde te realiseren – soms voorbij de directe eigen verantwoordelijkheid. Dat kan het verbeteren van de leefbaarheid van een bepaalde wijk zijn, het beschermen van Nederland tegen hoogwater, het zoeken naar duurzame energiebronnen, of het realiseren van bestaanszekerheid voor kwetsbare inwoners. De inrichting bij de overheid is vanouds gebaseerd op het principe van taakspecialisatie en functiescheiding voor de formulering en uitvoering van beleid, maar wordt bij opgavegericht werken omgebogen en geplooid naar wat ieders inzet verbindt in de gedeelde en gedragen wens om samen bij te dragen aan wat nodig is voor de aanpak van een maatschappelijke opgave.

Opgavegericht werken vormt een uitdrukking van een bredere beweging die gaande is in de praktijk van het bestuur en die wel wordt aangeduid als de overgang van 'government' naar 'governance'. In die laatste benadering heeft beleid minder het karakter van een concrete maatregel die tot een specifiek doel moet leiden, maar meer het karakter van het scheppen van condities die de kans op verbetering ten aanzien van de gestelde opgave doen toenemen. Waar het denken in termen van beleidsevaluatie 'beleid' (policy) centraal stelt, zien we in de praktijk van de overheid steeds vaker het werken in termen van 'arrangementen' (governance) centraal staan: geen beleid

maken, maar sturing vormgeven. In een governance benadering is het uitgangspunt dat opbrengsten tot stand komen doordat relevante partijen een gedeelde beweging inzetten, die de beoogde publieke waarde(n) binnen bereik brengen. Dat betekent dat er minder één heldere doelstelling te onderscheiden is met een middel dat wordt ingezet vanuit een afzonderlijke organisatie om dat doel te bereiken. In plaats daarvan is er sprake van een mix van interventies, van omstandigheden die direct en indirect worden beïnvloed, uitgevoerd in een constellatie van actoren, die samen moeten leiden tot de bedoelde beweging bij een doelgroep.

Ingewikkeld aan een governance-benadering is ook dat het niet zozeer uitgaat van een beleidstheorie waarin doelen, kaders, randvoorwaarden en normen zijn vastgelegd. In plaats daarvan is vaak expliciet ruimte ingebouwd om onderweg doelen te ontdekken, bij te stellen, gedeelde normen te ontwikkelen en condities nader in beeld te krijgen. Doelen staan niet vast, maar zijn onderwerp van interactie binnen het governance-arrangement. Niet de bedrijfsvoering van een afzonderlijke organisatie en de prestaties die hier gerealiseerd worden vormen referentiepunt voor verantwoording, maar de impact en meerwaarde die ontstaat door gezamenlijke inspanning, zonder dat (een specifiek deel van) de opbrengst logisch en direct is toe te schrijven aan de bijdrage van elke partner in de samenwerking afzonderlijk.

1.2 Risico's van het centraal stellen van de opgave: tegenwerking vereist

Het klinkt als een nastrevenswaardige ambitie om, vanuit de centraal gestelde opgave, gezamenlijk op zoek te gaan naar aanpakken en oplossingen. Zonder keerzijde is opgavegericht werken echter niet. Met name op het punt van evaluatie en verantwoording van zowel beleid als bedrijfsvoering roept het lastige vragen op, zoals onder meer diverse rapporten van de Algemene Rekenkamer en adviesraden hebben laten zien.¹ De kritiek op bestaande manieren van verantwoording richt zich vaak op het hanteren van indicatoren die weinig zeggen over de echte praktijk, maar heeft tegelijkertijd een wens in zich om de nieuwe ambities wel concreet en meetbaar te maken. Publieke waarde realiseren door middel van opgavegericht werken betekent immers óók verantwoordelijk omgaan met publieke middelen. Opgavegericht werken mag natuurlijk geen excuus vormen om verantwoordelijkheid te ontlopen en het afleggen van rekenschap uit de weg te gaan. Het openbaar bestuur draait

¹ E.g. Algemene Rekenkamer (2016). *Inzicht in publiek Geld. Uitnodiging tot bezinning op de publieke verantwoording*; Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (2019). *Blijk van vertrouwen. Anders verantwoorden voor goede zorg*.

immers om het organiseren van *checks & balances* – het draait om verantwoordelijkheid nemen maar óók om rekenschap afleggen, en dat geldt ook voor opgavegericht werken. Wat door sommigen wel wordt weggezet als ‘tegenwerken’ is daarmee goed beschouwd niet iets negatiefs, maar juist iets productiefs, ten dienste van de opgave.

Toch passen bestaande methoden van meting en evaluatie niet vanzelf bij de nieuwe realisatie van beleid en sturing. De cijfers en data die uit het meten en evalueren komen, kunnen vaak immers niet vatten wat er door middel van opgavegericht werken gerealiseerd wordt. Gemeten kan dan bijvoorbeeld worden hoeveel uren besteed zijn aan het interventieteam, maar lukt het ook om te laten zien welke overtredingen door de interventies zijn voorkomen? En is het genoeg als betrokkenen met elkaar concluderen dat het interventieteam naar tevredenheid functioneert, of moet dit ook op andere manieren aantoonbaar zijn? De praktijk van opgavegericht werken vereist dat de instrumenten die vanouds al voorhanden zijn voor evaluatie en verantwoording worden vernieuwd en zo mogelijk doorontwikkeld. Dit vraagt enerzijds om te kijken waar ruimte nodig is om opgavegericht werken centraal te stellen, en niet de beschikbare instrumenten en methoden. Anderzijds vraagt dit ook om reflectie op de vraag hoe deze ruimte omkaderd moet worden. Wat als onder de noemer van ‘opgavegericht werken’ activiteiten worden verricht en besluiten worden genomen waarvan de impact (nog) niet duidelijk is en misschien zelfs verkeerd uitpakt? In hoeverre mag of moet er ruimte zijn voor ongewisse uitkomsten? Welke risico’s mogen genomen worden met opgavegericht werken waar publiek geld mee gemoeid is? Al met al kritische vragen die nodig zijn om voldoende *checks & balances* of tegenspel te organiseren om elkaar scherp te houden maar wel samen vooruit te komen.

1.3 Dit essay

In dit essay zoeken we antwoorden op de vraag *hoe op een productieve manier een relatie te leggen is tussen opgavegericht werken en het inzichtelijk maken van daarmee verbonden presteren*. Vanuit de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) zijn wij door ICTU (de onafhankelijke advies- en projectorganisatie binnen de overheid met als missie ‘werken aan een betere digitale overheid’) gevraagd dit onderzoek te verrichten. In het onderzoek hebben we gekeken naar hoe opgavegericht werken inzichtelijk en meetbaar (of eigenlijk beter nog: merkbaar) te maken is. We hebben in het onderzoek gemerkt dat er in de praktijk vooral gezocht wordt naar een passende verhouding tussen (het gebruik van) cijfermatige informatie en data enerzijds en opgavegericht werken anderzijds. Daaruit zijn enkele aanvullende vragen voortgekomen die in dit essay worden geadresseerd: Hoe voorkom je dat cijfers en kwantitatieve

data zo dominant worden bij de invulling van sturing en verantwoording dat er geen ruimte meer is voor inzichten en ervaringen die zich niet goed in cijfers laten vatten? En hoe voorkom je tegelijkertijd dat cijfers en kwantitatieve data worden weggezet als irrelevant en ‘als vanzelf’ niet passend bij het werken aan de opgave?

In het slothoofdstuk komen we terug op dit zoeken naar de juiste verhouding tussen het gebruik van cijfers en data en opgavegericht werken. Om daartoe te komen, wordt in het volgende hoofdstuk eerst het begrip ‘opgavegericht werken’ toegelicht en verder ontleed. Aan de hand van de drie verschuivingen die opgavegericht werken met zich meebrengt, worden ook de spanningen en uitdagingen geschetst die hier mee samenhangen. De basis voor dit hoofdstuk is een studie verricht naar (internationale) wetenschappelijke literatuur en eerder onderzoek.

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens stilgestaan bij de praktijk van opgavegericht werken. Via de survey feedback methode is in dit onderzoek opgehaald welke opvattingen er leven over opgavegericht werken en het meetbaar maken hiervan. De survey feedback methode houdt in dat er een survey is uitgezet, waar de respondenten stellingen voorgelegd kregen. Vervolgens is in drie gesprekken met een deel van deze respondenten (allen werkzaam in het openbaar bestuur in Nederland) doorgesproken over de uitkomsten van de survey, om deze gezamenlijk te duiden en te verrijken met eigen voorbeelden en casuïstiek. Door de uitkomsten van de survey gezamenlijk te bespreken, kan kwalitatieve data verzameld worden, wat weer nieuwe, verdiepende inzichten oplevert, zowel voor de onderzoekers als voor de respondenten zelf. De survey feedback kan op die manier ook gebruikt worden om actie te bewerkstelligen en verandering teweeg te brengen (zie ook: Boonstra, 2004; Kuhnert, 1993).²

De opgedane inzichten uit de literatuurstudie en uit de empirische verkenning komen samen in hoofdstuk 4. In dit slothoofdstuk wordt zoals gezegd stilgestaan bij het zoeken naar een ‘common ground’ waar opgavegericht werken en vormen van het inzichtelijk maken van prestaties en resultaten elkaar kritisch tegenwicht kunnen bieden om elkaar te versterken in plaats van te verdringen.

² Boonstra, J. J. (2004). Conclusion: Some reflections and perspectives on organization, changing and learning. In J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 447–475). Chichester: Wiley; Kuhnert, K. W. (1993). Survey-feedback as art and science. In A. I. Kraut (Ed.), *Handbook of organisational consulting* (pp. 1–14). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

2. De opgave: het nieuwe werken binnen het oude normaal

Hoe zorgen we voor droge voeten, ook in 2050? In een waterrijk land als het onze, in combinatie met (toenemende) weersextremen is bovenstaande vraag niet gemakkelijk en eenduidig te beantwoorden. Water houdt zich niet aan grenzen; het stroomt van land naar land, van provincie naar provincie, het doet boerenbedrijven aan, passeert dorpen en steden en houdt geen rekening met economische en maatschappelijke gevolgen als het overstromingen veroorzaakt. Willen we droge voeten houden, nu en in de toekomst, dan zijn er allerlei partijen aan zet: waterschappen, provincies, boerenbedrijven, natuurbeschermingsorganisaties, gemeenten, maatschappelijke organisaties, enz. Om het water in te dammen of overstromingen zo gecontroleerd mogelijk te laten plaatsvinden, is een gedeelde inzet en gezamenlijke aanpak nodig. Dat is geen gemakkelijke opgave.

2.1 Opgavegericht werken: het nieuwe normaal?

Het spreken in termen van ‘opgaven’ en ‘opgavegericht werken’, is niet meer weg te denken uit het openbaar bestuur. De opgave moet centraal komen te staan in overheidsorganisaties, zo wordt dan gezegd. Maar wat wordt hier eigenlijk mee bedoeld? Welke implicaties heeft dit? Waar knelt ‘de opgave centraal’ met huidige praktijken? Welke uitdagingen en dilemma’s brengt opgavegericht werken met zich mee?

In dit hoofdstuk wordt op basis van (internationale) literatuur en eerder onderzoek nader ingegaan op wat het centraal stellen van de opgave betekent. Waarbij gezegd moet worden: *de* opgave bestaat niet. Er zijn tal van maatschappelijke vraagstukken, opgaven, met elke hun eigen complexiteit en kenmerken. Als we spreken over de opgave centraal, of opgavegericht werken, gaan we boven concrete opgaven hangen om ons af te vragen wat het betekent als een opgave het vertrekpunt is in plaats van bestaande organisatie-structuren taak- en doelstellingen.

We bespreken opgavegericht werken aan de hand van drie verschuivingen die opgavegericht werken met zich meebrengt: anders organiseren, een andere kijk op doelstellingen en anders verantwoorden en evalueren.

2.2 Anders organiseren: permanente tijdelijkheid

Opgavegericht werken betekent dat de opgave, en de kenmerken ervan, leidend zijn in de keuzes die in een organisatie gemaakt worden. Hiervoor is ‘vloeibaar organiseren en besturen’ noodzakelijk.³ Dit houdt in dat er voor opgavegericht werken bepaalde, als vanzelfsprekend verbonden geachte taken, functies, verantwoordelijkheden en middelen los worden gemaakt van bestaande organisatieverbanden. In hun essay over vloeibaar besturen noemen Van der Steen en Van Twist dit organisatorische ontkoppeling. Een dergelijke ontkoppeling schept de ruimte om de opgave centraal te zetten, in plaats van bestaande, vaak rigide taakverdelingen of verantwoordelijkheden leidend te laten zijn voor de aanpak van opgaven. Maatschappelijke vraagstukken zijn veelal veranderlijk, en de problematiek of gewenste oplossingen kunnen wijzigen. De organisatie dient voor opgavegericht werken dan ook ‘permanent tijdelijk’ vormgegeven te worden, om steeds alle ontwikkelingen en verschuivingen aan te kunnen pakken. De vloeibaarheid schept ruimte om mee te bewegen als de opgave verandert.

Voor organisaties vraagt opgavegericht organiseren dus een omslag in het vormgeven van de organisatie. Het is niet gemakkelijk om deze omslag te maken, en vaak wordt de omslag dan ook maar gedeeltelijk gemaakt. Er zijn immers bestaande organisatiestructuren en gebruikelijke praktijken. Deze kunnen dusdanig dominant zijn, dat de opgave zodanig wordt omgebogen, dat het in te passen is in deze bestaande structuren en patronen. Het werken aan een opgave wordt dan bijvoorbeeld ondergebracht in een speciaal programma, of er wordt een coördinator aangesteld om binnen de organisatie de benodigde mensen of afdelingen bij elkaar te brengen rond de opgave. De opgave staat dan echter naast reguliere processen in de lijn, waar afdelingsstructuren en deelprioriteiten dominant zijn. Het speciale programma kan dan al snel ondergesneeuwd raken onder reeds bestaande werkzaamheden en werkwijzen. Met deze inrichting lukt het opgavehouders wel om met partners rond een opgave gezamenlijk op te trekken, maar wordt de opgave niet of nauwelijks verbonden aan interne processen.⁴ Ook kan de flexibiliteit die voor opgavegericht werken nodig is om op veranderingen te kunnen anticiperen en interacteren, niet de ruimte krijgen als bestaande structuren beknellend werken. De uitdaging van opgavegericht werken is dan ook om een organisatievorm te vinden, waarin de benodigde samenwerking rond de opgave vorm kan krijgen en waarmee leerprocessen voor deze samenwerking

3 Van der Steen, M. & Van Twist, M. (2010). *Veranderende vernieuwing: op weg naar vloeibaar bestuur. Een beschouwing over 60 jaar vernieuwing van de rijksdienst*. Den Haag: NSOB

4 Van der Steen, M., Van Delden, M. & Van Schaik, E. (2020). *De opgave aan tafel. De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven*. Den Haag: NSOB

op gang gebracht kunnen worden. Dit geldt zowel voor samenwerkingen binnen de organisatie als samenwerkingen die over organisatiegrenzen heen worden aangegaan. De opgave centraal vraagt namelijk om het organiseren van netwerken van relevante partijen.

Zoals al genoemd in het voorbeeld over droge voeten, houden veel opgaven zich niet aan organisatiegrenzen. Er dienen netwerkenarrangementen georganiseerd worden, zodat een brede coalitie aan partijen kan samenwerken. Het denken in termen van opgavegericht werken past zodoende ook in de bredere verschuiving van government naar governance. Governance houdt in dat er sprake is van een proces waarbij overheidsorganisaties, maatschappelijke actoren en private partijen samenwerken en gezamenlijk middelen inzetten om publieke (beleids)doelen te bereiken, ofwel om publieke waarde te creëren. Dit kan betekenen dat er meerdere organisaties en stakeholders uit zowel de publieke als private sector een netwerk vormen om een gedeeld probleem of gedeelde opgave te adresseren en aan te pakken.⁵ Bij netwerk arrangementen is er ruimte nodig voor betrokken partijen, en controle en sturing (vanuit de overheid) wordt indirecter. De overheid kan niet meer op hiërarchische, top-down wijze besturen. Dat vraagt van overheidsorganisaties om voorbij de meer klassieke verhoudingen tussen overheid en niet-overheidspartijen te kijken - vaak subsidierelaties of zakelijke overeenkomsten.

Het organiseren van netwerkenarrangementen kent een eigen logica. Netwerksturing en coördinatie zijn vaak sociaal van aard: niet bureaucratische structuren of contractuele verhoudingen liggen aan afspraken en verhoudingen in het netwerk ten grondslag, maar communicatie, gedeelde belangen, relaties en reputatie.⁶ Bovendien werken er tal van partijen samen: niet alleen overheidsorganisaties, maar ook maatschappelijke en private partijen. Elke organisatie participeert in het netwerk vanuit eigen belangen en ideeën over de aanpak van een bepaalde opgave. De diversiteit van partijen kan zowel een kracht als een zwakte zijn: waar de mogelijkheden van de ene organisatie stoppen, kan een andere organisatie in actie komen. Maar het kan ook een continu zoeken zijn naar de juiste verhoudingen, passende afspraken en onderling vertrouwen. Willen de partijen eigenlijk wel dezelfde dingen? Passen afspraken en doelstelling die in netwerkverband worden gemaakt,

5 Bingham, L. (2009). Collaborative Governance: Emerging Practices and the Incomplete Legal Framework for Public and Stakeholder Voice. *Journal of Dispute Resolution*, 271-325.

6 Jones, C., Hesterley, W.S., & Borgatti, S.P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945; Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp.295-336). Greenwich, CT: JAI Press.

wel bij de doelstellingen van individuele organisaties? En wat als gemaakte afspraken niet worden nagekomen? Er zijn geen pasklare antwoorden op deze vragen; voor het organiseren rond de opgave ligt geen blauwdruk klaar. Het anders organiseren houdt kortom in dat betrokkenen meebewegen en reageren op de opgave.

2.3 Een andere kijk op doelen en doelstellingen

Als partijen besluiten de opgave centraal te zetten, zal nagedacht moeten worden over de vraag: wat willen we bereiken? En wanneer? En met wie? Hoe doelen gerealiseerd worden, verschuift onder opgavegericht werken: niet meer als individuele organisatie, maar als gezamenlijke inspanning van een netwerk aan partijen. Wet- en regelgeving is echter vaak geschreven vanuit de verantwoordelijkheden en taakstellingen van één publieke organisatie.⁷ Deze publieke organisatie wordt dan op de eigen taakstelling en verantwoordelijkheden beoordeeld. Dit geeft een dilemma: gaat de organisatie zich richten op dat waarover ze zelf verantwoording afleggen, of wordt (ook) ingezet op de gezamenlijke inspanning in netwerken?

Soms kunnen collectieve doelstellingen die bij het werken aan de opgave centraal staan, in lijn zijn met de eigen doelstellingen van de organisaties, maar vaak laat datgene wat er binnen het opgavegericht werken gerealiseerd wordt, zich niet direct terugzien in de individuele prestaties van de eigen organisatie. Dat door het overleg binnen een interventieteam is voorkomen dat iemand gebruik moet maken van schuldhulpverlening, is niet terug te zien in de geleverde prestaties van de sociale dienst. Als de uitkomst van opgavegericht werken niet terug te zien is in individuele prestaties van organisaties, kunnen organisaties klem komen te zitten: enerzijds kan er behoefte en motivatie zijn om opgavegericht te werken, anderzijds kunnen de eigen taak- en doelstellingen domineren, omdat de organisatie hier uiteindelijk op beoordeeld wordt.

Naast spanningen tussen collectieve doelstellingen en individuele taak- en doelstellingen van organisaties, kan de factor tijd ook een uitdaging zijn voor de doelstellingen die middels opgavegericht werken nagestreefd worden. Denk bijvoorbeeld aan een opgavegericht interventieteam met partijen uit verschillende sectoren (onderwijs, zorg, welzijn, wonen, veiligheid): het opstarten van een dergelijk team kan enige tijd duren. Organisaties en medewerkers uit de verschillende organisaties hebben tijd nodig om elkaar

7 O'Flynn, J., & Wanna, J. (2008). *Collaborative Governance: a new era of public policy in Australia?* ANU E Press.

te leren kennen en om te ontdekken wat in het interventieteam wel of niet kan worden besproken. Dat kan dan gaan om vragen als ‘welke informatie mogen we met elkaar delen?’, maar dat gaat ook om het creëren van een vertrouwelijke sfeer waar openheid wordt ervaren om zorgen met elkaar te delen. Dit alles kan maken dat het enige tijd duurt voordat zichtbaar wordt wat de meerwaarde van het interventieteam is. Er kunnen ook complexe zaken op tafel liggen, waar het langere tijd duurt om te zien wat acties die in het interventieteam zijn bedacht voor uitwerking hebben.

De lange adem die bijvoorbeeld een interventieteam kan vragen, kan op gespannen voet staan met de (behoefte aan) korte termijn resultaten binnen organisaties.⁸ Binnen organisaties kan de vraag leven wat opgavegericht werken op de korte termijn oplevert, bijvoorbeeld om de inzet van eigen medewerkers te verantwoorden. Ook naar buiten toe kan het voor organisaties noodzakelijk voelen om te laten zien wat er nu, of afgelopen jaar door de organisatie is gerealiseerd. Het gezamenlijk werken aan de opgave laat zich zodoende vaak lastig vertalen naar meetbare korte termijn resultaten. Opgavegericht werken vraagt dus om een andere kijk op doelstellingen: niet de individuele, korte termijn doelstellingen zouden leidend moeten zijn, maar doelstellingen met de erkenning dat werken aan de opgave zich niet geheel laat vangen in korte termijn doelstellingen. Hiermee hangt samen dat er ook andere vormen van verantwoording en evaluatie nodig zijn, om te zoeken naar instrumenten en manieren om de voortgang van het werken aan de opgave in beeld te hebben.

2.4 Anders verantwoord en anders evalueren

Opgavegericht werken gaat om het creëren van maatschappelijke impact. Er wordt in dit kader ook wel gesproken over de verschuiving van *output* naar *outcomes*: het gaat niet enkel om de meetbare resultaten van een organisatie, er moet ook gekeken worden naar de impact die de organisatie, of die het netwerk van organisaties, heeft gerealiseerd. Waar *output* doorgaans echter meetbaar te maken is, is dit bij *outcomes* veel lastiger en dat geldt vervolgens al helemaal voor de losse prestaties die samen zouden moeten optellen tot deze *outcomes*. Je kunt als organisatie bijhouden hoeveel procent van het oppervlaktewater voldoet aan de normen voor fosfor, maar kun je ook laten zien hoe maatregelen die nu genomen worden hebben bijgedragen aan het behouden van droge voeten? Het blijft lastig om abstracte brede opgaves en

8 Christensen, T., & Lægread, P. (2001). New Public Management: The effects of contractualism and devolution on political control. *Public Management Review* 3(1), 73–94.

de daarmee verbonden prestaties echt goed meetbaar te maken; hoe meet je zaken als maatschappelijke ontwikkeling, brede welvaart of voorkomen leed?

Er spelen hier in ieder geval twee uitdagingen: hoe maak je inzichtelijk wat welke organisatie bijdraagt aan gezamenlijke doelstellingen en hoe ga je om met de gedeelde veranderlijkheid van opgaven, waardoor vooraf gestelde doelstellingen soms al snel om aanpassing vragen?

In de eerste plaats kan het in netwerkverbanden een uitdaging zijn om bij te houden wat welke organisatie bijdraagt aan gemaakte afspraken en gezamenlijke doelstellingen. Samenwerken zonder bureaucratische verhoudingen en contractuele afspraken kan ruimte bieden om samen op te trekken, maar kan ook een zekere verlamming met zich meebrengen. Is horizontale verantwoording dan toereikend?⁹ Wat als een organisatie achterblijft en niet de gewenste inzet toont? Is eigenlijk wel inzichtelijk in hoeverre organisaties gemaakte afspraken nakomen? Of wat als een organisatie wel degelijk inzet toont, maar niet (langer) iedereen overtuigd is of de ander wel de *juiste* prestaties levert? Het kan lastig in beeld te brengen zijn welke organisatie wat precies bijdraagt en om achterblijvende organisaties ter verantwoording te roepen. Wat zijn dan passende vormen om te evalueren en vervolgens te verantwoorden?

Opgaven kunnen daarnaast veranderen door de tijd. Ontwikkelingen in de samenleving of nieuwe inzichten over de aanpak van een bepaalde opgave, kunnen maken dat de gekozen aanpak niet meer passend is en dat geformuleerde doelstellingen zodoende niet meer toereikend zijn. Het evalueren van aanvankelijk gestelde doelstellingen heeft dan weinig zin meer, omdat deze doelstellingen inmiddels achterhaald zijn. Hoe is geleverde inzet dan te evalueren, hoe is de voortgang inzichtelijk te maken? Hoe beoordeel je of veranderde doelstellingen terecht zijn aangepast, en hoe houd je bij of de benodigde inzet wordt geleverd om samen vooruit te komen, ook als doelstellingen veranderen? Het zijn vragen waar niet gemakkelijk antwoord op te geven is. In ieder geval volstaat ex post (achteraf) evalueren dan vaak niet. Een dergelijke evaluatie is een momentopname, een statische weergave van de situatie op het onderzochte moment. Voor het evalueren van opgavegericht werken, moet juist aandacht zijn voor de flexibiliteit en responsiviteit in het proces, omdat dit een wezenlijk onderdeel vormt van het opgavegerichte werken. Er zijn echter weinig suggesties in de bestaande literatuur over hoe

9 Horizontale verantwoording: als aan de samenwerking geen formele, juridisch bindende afspraken liggen, dienen actoren elkaar ter verantwoording te roepen en kunnen actoren zich ook moreel geroepen voelen om deze verantwoording af te leggen. In : Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 37(4), 446-468.

een evaluatie hier naar kan kijken, dus ook het evalueren van het opgavegerichte werken en de daarmee verbonden individuele prestaties vraagt van betrokken partijen om constant te zoeken naar passende methoden om de voortgang van het opgavegerichte werken inzichtelijk te maken.

Tabel 2.1 – Uitdagingen van opgavegericht werken

	<i>Opgavegericht werken vraagt om...</i>	<i>Maar dit kan spanningsvol zijn, omdat...</i>
ANDERS ORGANISEREN	...vloeibaar organiseren en samenwerken	...dit kan gaan botsen met bestaande organisatie-structuren en werkwijzen
ANDERE KIJK OP DOELSTELLINGEN	...het stellen van collectieve doelen, ook als deze pas op lange termijn behaald kunnen worden	...korte termijn resultaten voor individuele organisaties de overhand kunnen hebben
ANDERS VERANTWOORDEN EN EVALUEREN	...te kijken naar door het netwerk gerealiseerde impact	...de opgave veranderlijk is en organisaties aanspreken op hun afzonderlijke verantwoordelijkheid belemmerend werkt

2.5 Opgavegericht werken: kansen en uitdagingen

Over organisatiegrenzen heen stappen en op zoek gaan naar manieren om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken: opgavegericht werken biedt veel kansen om naar oplossingen te zoeken voor maatschappelijke vraagstukken en om publieke waarde te creëren. Opgavegericht werken kent echter ook uitdagingen en is niet zonder risico's (zie tabel 2.1). Het kan botsen met bestaande structuren en dynamieken binnen en tussen organisaties en vooral voor het inzichtelijk maken van de opbrengsten en impact van het opgavegerichte werken, liggen geen blauwdrukken klaar. Dat geldt niet alleen voor het realiseren van de opgave zelf, maar juist ook voor de met opgavegericht werken verbonden individuele prestaties. Dit roept dan ook de vraag op hoe in de praktijk op een productieve manier een relatie te leggen is tussen opgavegericht werken en de wens om het daarmee verbonden presteren inzichtelijk en meetbaar te maken. Deze vraag is het vertrekpunt voor de empirische verkenning, die in het volgende hoofdstuk is weergegeven.

3. Inzicht in opgavegericht werken: de praktijk

De animo om door te praten over de uitkomsten van de survey over het inzichtelijk maken van de prestaties die te verbinden zijn met opgavegericht werken is groot. Dat is op zich al veelzeggend. Het onderwerp leeft in de praktijk en velen worstelen met deze kwestie. In een drietal digitale sessies spreken we met deelnemers uit heel het land en werkzaam bij heel verschillende publieke organisaties over inzichten die de survey mogelijk biedt. In de resultaten van de vragenlijst zien we onder meer twee clusters ontstaan op basis van hoe invullers op stellingen over opgavegericht werken en het meetbaar maken hiervan hebben gereageerd. Eén cluster van invullers (meer dan de helft) is van mening dat het belangrijk is om de opgave meetbaar te maken. Wat hen betreft zit opgavegericht werken en datgene wat er binnen de organisatie gemeten wordt elkaar niet in de weg. Een ander cluster (circa een derde) staat daar lijnrecht tegenover. Zij zijn juist van mening dat de wens om het realiseren van de opgave te meten wel degelijk belemmerend werkt. Binnen dit cluster zijn invullers ook van mening dat het überhaupt minder of niet belangrijk is om het werken aan de opgave meetbaar te maken. Het roept bij ons de vraag op hoe dit in de praktijk zit. Hebben we hier te maken met twee kampen; een scheiding der geesten? Komen deze groepen, of kampen, elkaar tegen in organisaties en binnen samenwerkingen, en hoe gaat het dan? Zijn er confrontaties zichtbaar? Wordt er common ground gevonden, of juist niet? We leggen het aan onze gesprekspartners voor.

3.1 De praktijk van meten en de opgave

In de praktijk roepen de beide clusters die uit de survey naar voren komen veel herkenning op. Toch is de werkelijkheid genuanceerder dan wij in eerste instantie vermoeden. Tijdens de feedback sessies waarin we de resultaten van de survey terugleggen aan een deel van de mensen die de vragenlijst heeft ingevuld spreken we over twee kampen: 'kamp 1: *meetbaar maken van de opgave is belangrijk*' en 'kamp 2: *meetbaar maken zit opgavegericht werken in de weg*' (zie tabel 3.1 voor enkele voorbeelden van voorgelegde stellingen).

Tabel 3.1 – Twee ‘kampen’: voorbeelden van stellingen

‘KAMP 1. MEETBAAR MAKEN VAN DE OPGAVE IS BELANGRIJK.’

Q15: Het is voor mijn organisatie belangrijk dat aantoonbaar is hoeveel we bijdragen aan de aanpak van een opgave

Q17: Door vergelijkende informatie te verzamelen, kan ik partners aanspreken op hun bijdrage aan het opgavegericht werken; en zij mij

Q13: Bij de aanpak van maatschappelijke opgaven, hebben we het geregeld over de vraag ‘wat mag het kosten?’

STELLINGEN ‘KAMP 2. MEETBAAR MAKEN ZIT OPGAVEGERICHT WERKEN IN DE WEG’

Q14: Ik vind dat de prestatiegerichtheid en resultaatgerichtheid in onze organisatie samenwerken rondom de opgave bemoeilijken

Q22: Opgavegericht werken is veranderlijk en bemoeilijkt volgens mij een consistente vergelijking door de tijd of met andere organisaties

Q21: Opgavegericht werken is inspelen op wijzigende omstandigheden, indicatoren die prestaties meten zijn hierdoor al snel achterhaald

De term ‘kamp’ roept bij nader inzien alleen ten onrechte het beeld op alsof de twee groepen lijnrecht tegenover elkaar staan, zo wordt ons als feedback teruggegeven. Het is niet zo dat mensen die tot een van beide clusters behoren elkaar ‘emotioneel vasthouden’ en zich verbonden voelen aan anderen die ook óf voor het meetbaar maken van opgavegericht werken óf juist tegen het meetbaar maken daarvan zijn. In de praktijk ligt dat helemaal niet zo zwart-wit. Veelal zijn mensen die sterk vasthouden aan meetbaar maken helemaal niet per se tegen opgavegericht werken, maar hebben zij vooralsnog met name moeite met de vaagheid: wat is het en wat betekent het?

Daar waar (internationale) literatuur en eerder onderzoek ons veel leren over wat het centraal stellen van de opgave betekent, stellen we in dit hoofdstuk juist de praktijk van opgavegericht werken centraal om de grijstinten te kleuren tussen het zwart-witdenken. We leggen nadrukkelijk de relatie met ‘meetbaar maken’ als we in gesprek met de praktijk betekenis geven aan de drie verschuivingen die opgavegericht werken met zich meebrengt. Zo zien we dat anders organiseren ertoe leidt dat werelden samenkomen – of juist niet, dat een andere kijk op doelstellingen erg draait om de vraag of het ook daadwerkelijk lukt om de opgave meetbaar te maken, en dat anders verantwoord en evalueren vooral gaat over nieuwe rollen en verhoudingen.

3.2 De opgave: waar werelden samenkomen, of juist niet

In plaats van een ‘clash’ tussen ‘kampen’ laat de praktijk zien – zo wordt duidelijk uit de survey feedback sessies – dat de gevonden clusters eerder twee werelden zijn, die elkaar vooralsnog amper ontmoeten. Het zijn eerder mensen die elkaar op een hoger abstractieniveau herkennen in hetzelfde beeld. Met name het beeld dat meetbaar maken weliswaar lastig is maar toch nastrevenswaardig moet worden geacht vindt brede steun. En dat staat dan tegenover een kleinere groep die dat meetbaar maken om heel uiteenlopende redenen minder belangrijk lijkt te vinden, bijvoorbeeld omdat ze het vooral een kwestie van vertrouwen vinden, of omdat het werken aan de opgave al lastig genoeg is, of omdat het niet past in hun context. In de eerste groep is nadrukkelijk oog voor de behoefte aan kpi’s en smartdoelstellingen om prestaties inzichtelijk te maken voor aannemers, voor aanbestedingen, voor volksvertegenwoordigers etc. In sommige contexten is dat zelfs noodzakelijk doordat rechterlijke toetsing plaats kan vinden. In de andere groep ligt de nadruk juist op ruimte om dingen voor elkaar te krijgen in de toekomst, terwijl kpi’s beperkend werken omdat ze sturen op wat bekend is en weinig ruimte laten voor nieuwe ideeën.

Als de werelden elkaar eenmaal ontmoeten, treedt onherroepelijk verwarring op, omdat dezelfde woorden uiteenlopende beelden oproepen bij verschillende mensen. Dat geldt bijvoorbeeld bij uitstek voor ‘de opgave’ zelf. Zo is er veelal geen sprake van één opgave, maar spelen meestal meerdere (onderling verbonden en verweven) opgaven tegelijkertijd. Daar waar wordt samengewerkt aan een opgave, komen verschillende organisaties en/of afdelingen bij elkaar. Verschillende personen met ieder zijn of haar eigen referentiekader en vanuit de organisatie meegekregen kaders en verwachtingen zitten ineens aan dezelfde tafel. Het blijkt in de praktijk voor mensen vaak lastig om verder te denken dan hun eigen beelden en referentiekaders als het gaat om wat ‘de opgave’ precies is of zou moeten zijn. Dat maakt zeker het beginstadium waarin met alle stakeholders doelen moeten worden bepaald per definitie lastig. De kunst is het vinden van een juiste balans tussen enerzijds het productieve gesprek om samen de opgave te definiëren, openstaand voor verschillende invalshoeken, en anderzijds de verlamme meta-discussie over wat de opgave is en niet meer toe te komen aan het daadwerkelijk gaan doen.

De verwarring geldt daarnaast ook voor woorden rondom ‘meetbaar maken’ en ‘meten’. Daar waar sommigen automatisch denken aan middelen en capaciteit aan de voorkant (*input*), gaan bij anderen de gedachten direct naar de juistheid van de geleverde dienst (*output*) of naar de bredere maatschappelijke opbrengsten (*outcome*). Toch associëren veel mensen ‘meetbaar maken’

en 'meten' in de praktijk vooral met geld en kosten, of in meer abstracte zin met tellen, schatten, berekenen, extrapoleren, correleren, data bewerken enzovoorts. En dat maakt natuurlijk nogal uit voor de bruikbaarheid van 'meten' in een context van opgavegericht werken.

Dilemma's bij het meetbaar maken van de opgave

Tegen de achtergrond van deze verschillen, wordt in de praktijk gezocht naar mogelijkheden om een zekere eenheid van taal te creëren. Vaak wordt een dergelijke eenheid van taal gevonden in cijfers, die zodoende vrijwel automatisch een belangrijke rol spelen om de afstand tussen werelden te verkleinen. Toch kan het in de praktijk gaan knellen in de samenwerking als datgene waar in de samenwerking op wordt ingezet, zich lastig laat vertalen naar eigen, meetbare resultaten voor organisaties. Belangrijk is dan zicht op wat je meet en hoe je met de cijfers omgaat, want in de praktijk zijn cijfers verre van neutraal en creëren zij onderlinge afhankelijkheden. Cijfers, of in bredere zin 'data', kunnen strategisch worden ingezet. Maar de benodigde data is bij opgavegericht werken vaak breed verdeeld over diverse (regionale) actoren. Dat creëert een vergaande onderlinge afhankelijkheid van hoe mensen binnen die organisaties denken over data. Denk bijvoorbeeld aan uitval in het onderwijs: om een goed beeld te krijgen van de oorzaken waardoor een leerling vaak absent is, kan het nodig zijn om niet alleen te weten wat er op school speelt, maar ook wat er zich binnen een gezin afspeelt en hoe de thuissituatie is. Dat vraagt niet alleen data van de school zelf, maar ook van hulpverleners die een gezin ondersteunen en mogelijk ook van jeugdzorg, politie, woningcorporatie, of andere actoren. Deze partijen moeten dan wel bereid zijn om cruciale informatie waar mogelijk te delen. Het is heel belangrijk om dat bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld om monitoring van voortgang mogelijk te maken. Toch blijkt dat in de praktijk meestal geen gemakkelijke opdracht.

Naast het toekennen van een verschillende waarde aan cijfers, kunnen in de praktijk ook andere dilemma's het meetbaar maken van de opgave in de weg staan. We noemen er hier drie.

- Denk allereerst bijvoorbeeld aan (te) grote verschillen in de (financiële) structuur van de organisatie. Ter illustratie: sommige organisaties zoals gemeenten, provincie en Rijkswaterstaat hebben een btw-compensatiefonds, maar een waterschap heeft dat niet. Dat maakt het voor deze laatste nagenoeg onmogelijk om de regie te pakken bij opgavegericht werken.
- Denk daarnaast ook aan bijvoorbeeld de politieke structuur die soms haaks staat op de opgave. Waar opgavegericht werken veelal per definitie domein-overstijgend is, werkt politiek eigenaarschap vaak namelijk niet zo. Kamercommissies zijn hiervan een voorbeeld: wanneer het die

overstijgt, is de betrokkenheid bij Kamerleden over het algemeen laag, omdat zij op hun beurt vooral op specifieke aspecten worden aangesproken. Dat werkt in de praktijk ook door naar departementen en uiteindelijk ook naar gemeenten. Het gevaar is dat zonder politieke aanspreekbaarheid opgaven ‘verweesd’ kunnen raken.

- Denk tot slot bijvoorbeeld ook aan het belang van zichtbaarheid: het is in het belang van een organisatie om de bijdrage aan de opgave zichtbaar te maken – om ‘op lijstjes te blijven staan’. Wanneer je als organisatie onzichtbaar blijft, krijg je geen erkenning en word je vervolgens vergeten gevraagd en betrokken te worden.

Waar voorgaande dilemma’s voor het meetbaar maken van de opgave in de praktijk vooral spelen in de relatie tussen organisaties, is het zichtbaar maken van de opgave ook intern in organisaties vaak een uitdaging. Deze vertaalt zich veelal in een strijd om beschikbare middelen. Veel publieke organisaties kampen met een veelheid aan grote opgaven. Dat roept in de bestuurlijke laag vaak inertie op, want hoe kies je tussen deze opgaven? Een dergelijke worsteling zien we bij de Belastingdienst, die vaak gevraagd wordt om mee te denken over organisatiegrenzen overstijgende opgaven, zoals de aanpak van ondermijning en fraude. Maar in deze organisatie is er ook veel te doen vanwege de toeslagenaffaire – daar gaat veel tijd, geld, aandacht en energie naar toe, die soms onbedoeld en ongewenst wegtrekt van andere ook relevante maatschappelijke opgaven. Daarnaast heeft deze strijd om beschikbare middelen nog een ander effect, want op welk niveau je in de organisatie functioneert, blijkt ertoe te doen bij opgavegericht werken. Zo kunnen medewerkers op uitvoerend niveau elkaar vaak prima vinden en zijn zij goed in staat om (organisatie)grenzen te beslechten. Hoe hoger je echter in de piramide komt, hoe meer mensen de verdeelsleutel van schaarse publieke middelen in hun achterhoofd hebben en hoe moeilijker samenwerking wordt.

3.3 Van willen naar kunnen: lukt het ook om de opgave meetbaar te maken?

Hoewel in de praktijk het belang van het meetbaar maken van opgavegericht veelal breed onderkend en onderschreven wordt, betekent dat niet dat daarmee ook direct duidelijk is *hoe* dat moet gebeuren. De praktijk laat een rijk beeld zien van hoe opgavegericht werken en het inzichtelijk en meetbaar maken hiervan zich tot elkaar verhouden en waar het wringt.

De fixerende werking van cijfers

Opgavegericht werken betekent niet dat je niet moet presteren of je daarover niet hoeft te verantwoorden. Dat presteren moet echter gezien worden in het

licht van de kernvraag: doen we de goede dingen, passend bij de opgave? Inspanningen in het kader van opgavegericht werken draaien namelijk om het in gang zetten – en werken aan – beweging. Het zichtbaar maken of je daadwerkelijk de goede dingen doet, passend bij de opgave, is een van de grootste uitdagingen. Data – ‘cijfers’ – kunnen helpen om te bepalen of de beweging daadwerkelijk plaatsvindt, maar in de praktijk blijken veel organisaties nog steeds te sturen op *output* in plaats van *outcomes*. Dit hangt vaak samen met de financiering van organisaties: de bekostigingsstructuur van budgetteren en control is gebaseerd op financieringsparameters. Het is dan moeilijk om waarde te creëren als je in plaats daarvan continu weer terug moet naar de parameters waarop je gefinancierd wordt. Daarnaast gaat opgavegericht werken óók over keuzes maken om bepaalde dingen niet meer te doen, omdat ze niet (meer) voldoende bijdragen aan de opgave. Toch blijkt het stoppen met inspanningen die niet of nauwelijks bijdragen aan de opgave vaak lastig, niet in de laatste plaats omdat ze soms ‘meetbaar effectief’ worden gedaan, terwijl nieuwe activiteiten die passen bij de opgave zich nog moeten bewijzen.

Het proberen te vangen van een opgave en de aanpak hiervoor in meetbare indicatoren, maakt een complexe werkelijkheid onherroepelijk star en statisch. Neem als voorbeeld dat bij aanbestedingen en inkoop in het sociaal domein op basis van een ex ante gedefinieerd kader rekening moet worden gehouden met maatschappelijke randvoorwaarden en *social return*, maar waar eenmaal geformuleerd geen beweging meer in te krijgen is. Niet langer is het mogelijk om op interactieve wijze met de opdrachtnemer de opgave te definiëren en zo telkens de vraag te stellen of we nog steeds de goede dingen doen. In de praktijk zal niemand ontkennen dat een heldere gedefinieerde opgave voorwaarde is voor verantwoording, maar hoe belangrijk meten ook is, ruimte laten voor flexibiliteit is dat ook. Cijfers hebben de neiging te verworden tot een ‘harnas’: voor je het weet slaat het sturen van de opgave door naar het plat sturen op cijfers.

Het onzichtbare van de opgave

Naast de fixerende werking van cijfers en dilemma’s bij het meetbaar maken van de opgave, blijkt in de praktijk ook dat sommige zaken zich simpelweg slecht verhouden tot meetbaar maken. Vooral in het kader van innovatie en preventie ontstaat het risico dat ‘tellen’ de overhand krijgt over ‘vertellen’. Actoren in het publieke domein moeten zich veelal verantwoorden over dingen die niet of nauwelijks meetbaar zijn. Waar het voor de opgave zou moeten gaan om vertrouwen dat iets is voorkomen, is de meetbare context meestal andersom georganiseerd en is de verantwoording erop gericht te bewijzen dat dat daadwerkelijk zo is. Maar hoe maak je bijvoorbeeld zichtbaar wat je hebt weten te voorkomen? Denk hierbij aan het sociaal domein,

wanneer extra zorg wordt voorkomen door het stimuleren van mantelzorgers. Hoe vestig je aandacht op de niet benodigde zorg? Denk daarnaast ook aan preventie van overstromingen. Hoe creëer je het bewustzijn dat droge voeten ingrepen in de open ruimte vergen? De in waterschapsland bekende uitspraak *'geef ons heden ons dagelijks brood, en af en toe een bijna-watersnood'* is hier behoorlijk illustratief voor het soms onzichtbare van de opgave.

Opgaven kunnen ongrijpbaar en zelfs ver weg zijn. De factor tijd neemt bij opgavegericht werken in de praktijk een interessante plaats in. Zo spelen er vragen rondom impact op de lange termijn maar ook rondom het zichtbaar maken van successen op de korte termijn. In de praktijk leeft het idee dat zowel het werken aan de opgave als het meten van prestaties ieder een eigen tijdhorizon hebben, die niet vanzelf op elkaar aansluiten. Het grote risico is dat als alleen korte termijn resultaten tellen, de doelen met een lange termijn eenvoudig uit het oog worden verloren. Maar sommige successen op korte termijn tellen op de lange termijn amper mee en blijken zelfs een indicatie voor falen. En ook het omgekeerde komt voor: even falen op korte termijn kan leiden tot succes op lange termijn. Wanneer je alleen praat over de opgave dan gaat het gesprek in de praktijk al snel alle kanten op. Alternierend tussen toekomst en heden differentiëren steeds meer publieke organisaties die opgavegericht werken in tijdshorizon. Daar waar de opgave per definitie een (zeer) lange termijn horizon heeft – net als een marathon – werken zij soms met korte termijn 'sprints' om de opgave in te kleuren. Sprints zijn soms nodig om de marathon door te komen: korte termijn succes om het werk aan de lange termijn blijvend mogelijk te maken.

3.4 Samen de opgave realiseren: nieuwe rollen en verhoudingen

Aan de opgave werk je samen, zowel intern als extern over organisatiegrenzen heen. Samenwerkende partijen moeten goed met elkaar van start en aan de slag gaan. Zonder heldere opgave is geen goede verantwoording mogelijk. Toch is het niet eenvoudig om invulling te geven aan de eigen rol in relatie tot – en in vergelijking met – andere partijen.

Vergelijken van het onvergelijkbare

Dat begint er bijvoorbeeld al mee dat organisaties zich niet eenvoudig kunnen definiëren door zichzelf – anders dan op elementair bedrijfsvoeringsniveau¹⁰ – te vergelijken met hun 'peers'. Organisaties in het publieke domein zoals

¹⁰ Met indicatoren als: baantevredenheid, organisatiebetrokkenheid, omvang bestaaffing, ziekteverzuim, ict-/huisvestingskosten etc.

gemeenten zien veel 'lijstjes' voorbijkomen met ordeningen van hoe zij scoren ten opzichte van andere organisaties. Blijkbaar is er in het (gemeentelijk) veld behoorlijk wat vergelijkingsmateriaal voor handen: G40-lijstjes, monitors ontwikkeld door Rotterdam-Zuid, de Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG) doet dingen op dit vlak, zo ook de *local government association* in Engeland etc. Hoewel partijen in het veld regelmatig terughoudend zijn om zelf data aan te leveren die vergelijkingen mogelijk maken, vinden zij het wel degelijk heel belangrijk om toegang te hebben tot dergelijk vergelijkingsmateriaal. Het biedt namelijk aanleiding om dingen te constateren en op te pakken. Ook biedt vergelijkende data inspiratie om eens verder te kijken naar wat goed-scorende organisaties dan zoal doen.

Tegelijkertijd zijn er ook kanttekeningen te plaatsen bij de waarde van vergelijkingen, omdat het alleen zin heeft als het écht vergelijkbare organisaties betreft. Respect voor verschillen betekent dat je ruimte moet laten aan partijen/organisaties om dingen op hun eigen manier te doen. Zo laat een aanpak die binnen de ene organisatie tot succesvolle uitkomsten leidt zich bijvoorbeeld niet automatisch vertalen naar eenzelfde succes elders. Lijstjes hebben het gevaar in zich dat ze verschillen verhullen en uiteindelijk gebruikt worden om op afgerekend te worden.

Het contract is óók een sociaal contract

In de praktijk gaat vaak veel aandacht naar de opgave en veel minder naar de aanpak en het proces die tot realisatie van die opgave moeten leiden. Programmatisch werken is bij de overheid verworden tot methode, maar de achterliggende 'waarom?'-vraag wordt zelden meer gesteld. Toch is aandacht voor de spelregels rondom samenwerkingsconstructies voorwaarde voor succes. Deze moeten samenwerkende partijen samen formuleren, delen en vaststellen, want pas als je spelregels afspreekt, kun je ze hard maken.

Werken aan een opgave gaat daarbij óók om persoonlijke motieven; het is óók een sociaal contract. Vaak blijven die impliciet, maar er moet in de praktijk bewust aandacht zijn om deze expliciet te maken. Er zit namelijk een groot gat tussen wat mensen op papier zetten en wat zij eigenlijk in hun hoofd hebben. Investeren in de relatie is heel belangrijk, want alleen zo hou je het *commitment* dat vaak zo *smart* mogelijk is geformuleerd levend. Opgavegericht werken gaat zodoende eigenlijk vooral om kennismaken. Zowel *kennismaken* – elkaar leren kennen – als *kennismaken* – het met elkaar ontwikkelen van kennis. In de praktijk blijken mensen te vaak vanuit een overtuiging deel te nemen aan bijeenkomsten. Open gesprekken lijken actoren in het publieke domein lang niet altijd gewend. Er vindt een standpuntootwisseling plaats, maar het leren kennen en respecteren van elkaars belangen ontbreekt.

Anders gezegd, we overleggen, maar praten niet met elkaar; het draait om overlegstructuren in plaats van gespreksstructuren.

We moeten daarbij niet vergeten dat veel van die (overleg)structuren in de praktijk ontstaan in 'oorlogstijd': er gaat iets fout en dan is verandering noodzakelijk. Maar juist in 'vredestijd' moeten partijen in elkaar investeren. Bijvoorbeeld door te kijken naar de onderlinge beeldvorming en de dingen die niet worden uitgesproken. Een veelgehoord praktijkvoorbeeld is de 'uitvoeringstoets', waardoor mensen pas achteraf gedwongen worden te praten met de uitvoering, terwijl dit er eigenlijk van begin af aan in had moeten zitten.

Opgavegericht werken gaat zodoende ook – en vooral – over de mensen aan tafel. De ongemakkelijke vraag die daarbij gesteld moet worden, maar die ondertussen gemakshalve vaak wordt vergeten, is wat we moeten doen om die mensen aan tafel voldoende toe te rusten om het gesprek met elkaar te kunnen voeren. Opgavegericht werken vereist een bepaalde intellectuele lenigheid en abstractieniveau om te begrijpen wat voor de ander belangrijk is. Soms moet je daarbij afschermen en versimpelen, omdat mensen anders afhaken. Maar datzelfde afschermen en versimpelen leidt soms tot verwarring en onbegrip als de opgave evolueert en dingen anders gaan.

Tabel 3.2 – Meten en de opgave in de praktijk

	<i>In de praktijk leidt meetbaar maken van opgavegericht werken tot...</i>	<i>Maar dit is spanningsvol, omdat...</i>
ANDERS ORGANISEREN	...twee werelden die elkaar amper ontmoeten: een groep die meetbaar maken weliswaar lastig vindt, maar toch nastrevenswaardig versus een (kleinere) groep die meetbaar maken om heel uiteenlopende redenen minder belangrijk vindt	...hierdoor onherroepelijk verwarring optreedt binnen en tussen organisaties, omdat verschillende beelden, verwachtingen en systemen naast elkaar (blijven) bestaan
ANDERE KIJK OP DOELSTELLINGEN	...het zichtbaar willen maken van prestaties die verricht worden in het kader van werken aan de opgave door terug te grijpen op cijfers en indicatoren	...cijfers en indicatoren vaker over output dan outcome gaan en de neiging hebben om star en statisch te verworden tot een 'harnas', waardoor 'tellen' iedere keer opnieuw de overhand krijgt over 'vertellen'
ANDERS VERANTWOORDEN EN EVALUEREN	...nieuwe rollen en verhoudingen waarbij partijen zich (opnieuw) tot zichzelf en tot elkaar moeten verhouden en verantwoordelijkheden moeten (her)verdelen	...partijen zich niet eenvoudig kunnen vergelijken met hun partners en 'peers' om zichzelf en elkaar te vinden, waardoor veel tijd en aandacht gestoken zou moeten worden in aanpak, proces en sociale kanten van het samenwerken aan de opgave

3.5 Grip op de opgave

Als we inzoomen op het meetbaar maken van opgavegericht werken, ontstaat een rijk en genuanceerd beeld dat voorbijgaat aan het zwart-witdenken van óf voor het meetbaar maken van opgavegericht werken óf tegen het meetbaar maken daarvan (zie tabel 3.2). Het is niet een kwestie van meewerken of van tegenwerken. Het zijn niet twee groepen die tegenover elkaar staan, maar eerder verschillende werelden met ieder hun eigen logica's, overtuigingen en prioriteiten, die elkaar nauwelijks ontmoeten of langs elkaar heen praten. Met deze constatering ontstaat ook ruimte, omdat het betekent dat ze elkaar niet uit hoeven te sluiten. De belangrijke vraag luidt hoe deze werelden elkaar kunnen vinden. Deze vraag is het vertrekpunt voor de beweging 'naar meten én merken' in het volgende hoofdstuk.

In het openbaar bestuur wordt steeds meer opgavegericht gewerkt. Dat betekent dat vanuit verschillende organisaties de samenwerking wordt opgezocht. Dit brengt met zich mee dat verschillende werelden samenkomen waar eigen ideeën bestaan over de opgave waaraan gewerkt wordt, de doelen die nagestreefd moeten worden en de mate waarin en de manier waarop inzichtelijk en meetbaar gemaakt moet worden wat er wordt gerealiseerd. Vanuit het idee van verantwoording en rekenschap is het logisch dat er wordt gezocht naar manieren om de impact opgavegericht werken meetbaar te maken. Maar omdat het bestaande instrumentarium van het meetbaar maken van impact vaak niet toereikend is, wordt de wens om deze impact meetbaar te maken door sommigen als tegenwerken gezien. Cijfers kunnen immers fixerend werken en door enkel te tellen kan niet alles verteld worden.

Iedereen zal echter de noodzaak zien van een passende invulling van verantwoording en rekenschap; bij een constellatie van *checks & balances* past dat er daar waar dat nodig is ook wordt teruggeduwd of tegengewerkt. Alleen moet wel erkend worden dat er een rijker repertoire nodig is voor de verantwoording en evaluatie van opgavegericht werken: meetbaar maar ook merkbaar, tellen én vertellen, cijfers én beelden, data maar ook context, vergelijkende informatie maar ook dialoog.

We zijn zoals gezegd niet tegengekomen dat er bij de verschillende opvattingen over het meetbaar en merkbaar maken van opgavegericht werken sprake is van een 'clash' tussen twee 'kampen'. Eerder is sprake van gescheiden werelden die – veelal langs elkaar heen – zoeken naar gezamenlijke taal. De afwezigheid van een 'clash' kan echter ook betekenen dat er nog onvoldoende tegenspel plaatsvindt, waardoor onvoldoende scherp wordt waar opgavegericht werken en het meetbaar en merkbaar maken hiervan nog niet scherp genoeg zijn uitgewerkt.

4. Meetbaar én merkbaar

‘Rijker verantwoorden’. Zo heet de zoektocht van de politie naar een manier van verantwoorden, die enerzijds recht doet aan de complexiteit van het werk en anderzijds uitdaagt om nóg beter werk te leveren. De term geeft precies uitdrukking aan waar het om draait: verantwoorden is noodzakelijk om legitimiteit te verwerven en te behouden, maar vergt méér dan een schraal cijfer over output; het vergt een rijker antwoord, met ruimte voor tellen én vertellen, met gebruikmaking van tekst én beeld, met verwijzing naar harde en zachte signalen. Het is een zoektocht die nog lang niet klaar is, maar die al wel vruchten afwerpt. Zo maakt het inzichtelijk dat niet alleen aan de aanbodkant van verantwoording regie nodig is, door stil te staan bij het eigen verhaal vanuit de eigen professionaliteit, maar dat ook de vraagkant een kritische spiegel voorgehouden moet worden om te bezien hoe dit verhaal landt. Nog belangrijker is echter dat partijen die bij de opgave betrokken zijn in elkaar moeten investeren omdat echt rijke verantwoording alleen plaats kan vinden in het samenspel tussen de verschillende betrokkenen. Daar ontstaat de betekenisgeving, de ruimte voor dialoog en het wederzijdse begrip.

4.1 De beweging naar meten én merken

Wat de ‘opgave’ precies is, is vaak niet scherp. Toch is het niet per se erg dat een begrip als ‘opgave’ vaag is. Het nodigt namelijk precies daarom elke keer weer uit om de vraag te stellen wat nu eigenlijk werkelijk de kwestie is en welke inspanning gevraagd wordt – en dat is nu juist ook de bedoeling. Niet gewoon je taak uitvoeren, niet terugvallen op bestaande routines, niet doen wat je altijd deed, maar de vraag stellen wat ook alweer de bedoeling was, wat eigenlijk de vraag is en welke inspanning van alle betrokkenen nu helpt (of niet). Tegelijkertijd is precies dat vage en weinig omlinjnde karakter van het begrip opgave lastig in het licht van ambities om een en ander meetbaar te maken. Want meetbaar maken vraagt om precisering, om vastlegging, om operationalisering – en dat gaat niet goed samen met wervende maar weinig omlinjnde termen.

Daarbij komt een zoektocht naar intelligente manieren om invulling te geven aan de breed gedeelde wens om opgavegericht werken goed te kunnen en mogen verantwoorden. Dat lukt niet door naïef in te zetten op sublimatie van bestaande technieken van meten – dat loopt vast en zeker stuk. In plaats daarvan moet ruimte worden gemaakt voor een meer gevarieerd en meer

geëigend repertoire van beoordeling, evaluatie en verantwoording. Dit gaat dan om een repertoire dat – waar mogelijk – een beroep doet op metingen (schattingen, berekeningen, kwantificeringen) maar dan wel met de nodige nuancerings ('dit is een indicatie, geen feit', 'dit is een signaal, geen oordeel') en daar bovenop een laag legt die schraalheid en armoede voorkomt door ook ruimte te bieden voor andere vormen van data verzameling, verwerking en visualisatie.

Dat deze zoektocht resoneert in de praktijk, blijkt wel uit de behoefte die bestaat om óók ruimte te maken voor dingen die wel 'merkbaar', maar niet 'meetbaar' zijn – om de overgang te maken naar een combinatie van *meetbaar* én *merkbaar*. Zoals voor preventie, waarbij je zaken voorkomt maar niet precies weet wat; of voor innovatie, waarbij je niet meer doet wat je voorheen deed; of voor abstracties, die je kunt beleven maar niet eenvoudig kunt concretiseren, of voor de toekomst, die zich niet laat voorspellen. De beweging van meetbaar naar merkbaar gaat zodoende over rijker signaleren en verantwoorden, zodat betrokkenen en belanghebbenden 'het' snappen en 'het' kunnen meebeleven. Dat zij kunnen merken dat het lukt, dat het werkt en dat het ertoe doet of je opgabegericht werkt.

In de praktijk is deze zoektocht op allerlei plaatsen in de publieke sector in volle gang. Dat biedt ook een verklaring voor het bestaan van de in hoofdstuk 3 beschreven groepen die niet per se tegenover elkaar staan, maar zich eerder in twee werelden begeven – één groep die meetbaar maken van de opgave lastig maar toch nastrevenswaardig vindt, en een kleinere groep die vooral wil werken aan de opgave en meetbaar maken minder belangrijk lijkt te vinden. Mensen zijn niet zozeer *tegen* het één en daarmee *voor* het ander, maar er is een behoefte aan een betere aansluiting van beide op elkaar. Zo is veelzeggend dat deelnemers aan de survey-feedbacksessies op zich niet negatief staan tegenover het gebruik van data en juist integendeel data zien als kans voor inzicht en zodoende als startpunt voor bijvoorbeeld een goed gesprek of zelfs het opstarten van een heel nieuw programma. We menen hier een zeker optimisme uit af te mogen leiden rondom het meetbaar maken van opgabegericht werken: 'het lukt nu nog niet, maar in de toekomst gaat het ons wel lukken'. Of dit politieke onschuld, vooruitgangsoptimisme of eigenlijk heel begrijpelijk is in het licht van technologische en wetenschappelijke vooruitgang zijn open vragen. Toch is het evident dat de behoefte aan cijfers en data blijft bestaan, maar dat zij opnieuw functie moeten krijgen binnen een bredere waaier aan mogelijkheden om de beweging van meetbaar naar merkbaar te ondersteunen.

4.2 Slim combineren, variëren en balanceren

Het opnieuw functie en positie geven aan cijfers en data vraagt wat ons betreft om het zoeken naar een waardevol midden tussen plat sturen op cijfers enerzijds en te veel vrijheid onder de noemer ‘werken aan de opgave’ anderzijds. Deze zoektocht loopt ook als rode draad door de gevoerde gesprekken heen. Als we kijken naar de drie verschuivingen die opgavegericht werken met zich meebrengt – anders organiseren, een andere kijk op doelstellingen en anders verantwoord en evalueren – dan halen we uit de gesprekken op dat het zoeken naar het waardevolle midden gaat over in ieder geval drie principes: *slim combineren* van verschillende manieren om te meten en te verantwoorden, *slim variëren* in de manier waarop in welke gremia de voortgang en monitoring van opgavegericht werken inzichtelijk wordt gemaakt en *slim balanceren* waarbij partners continu samen moeten zoeken naar een nieuw evenwicht om te bepalen wat informatie betekent en hoe deze moet worden gebruikt.

Slim combineren

‘Tellen’ is niet genoeg om werken aan de opgave inzichtelijk te maken. Partijen die samen opgavegericht werken, weten dat opgaven en hun aanpak veel nuances en diepgang kennen. Zoals in hoofdstuk drie aan de orde is gekomen, geldt dat zeker op het gebied van innovatie en preventie cijfers te kort kunnen schieten. Om een veelzijdiger beeld te creëren dat recht doet aan deze werkelijkheid is voor het inzichtelijk maken van opgavegericht werken *slim combineren* nodig: het combineren van verschillende manieren van meten en het laten zien van impact aan verschillende stakeholders – zie het als *‘best of both worlds’*. Er moet niet slechts beperkt worden gekeken aan de hand van cijfers, maar juist rijk door een beroep te doen op allerlei gevarieerde vormen van dataverzameling, verwerking en visualisatie: tellen maar ook vertellen, cijfers maar ook plaatjes, tabellen maar ook infographics, feiten maar ook frames, foto’s maar ook filmpjes etc.¹¹ Zie in dat kader bijvoorbeeld de beweging naar ‘rijker verantwoord’ die bij de politie in gang is gezet. Het inzichtelijk maken van de opgave gaat er daarbij ook over dat anderen – met name stakeholders – gevoel krijgen voor hoe het in de praktijk gaat. Naast dataverzameling is slim combineren zodoende ook zoeken naar nieuwe manieren om stakeholders aangehaakt te houden, bijvoorbeeld door het organiseren van werkbezoeken.

11 Scherpenisse, J., Van Twist, M.J.W. & Van Delden, M. (2019). *Verrijken van verantwoording. Inzichtelijk en interactief maken van afwegingen rond de aanpak van ondermijning*. NSOB Working Paper.

Slim combineren vergt echter óók scheiden. De grote valkuil is dat verschillende soorten informatie op een hoop worden gegooid en vervlochten, waarbij sommige informatie – bewust of onbewust – kan worden weggelaten. Informatie dient daarom aan de voorkant gescheiden te zijn en in het kader van transparantie ook toegankelijk. Dat maakt het navolgbaar welke informatie op welke wijze aan de achterkant gebruikt wordt en ‘slim gecombineerd’ om het rijke verhaal te vertellen. Dat maakt het ook mogelijk – en nodig zelf uit – voor partners, stakeholder en publiek om in gesprek te gaan met partijen die opgavegericht werken. Interactie is een belangrijke voorwaarde om te komen tot wederzijds vertrouwen en begrip.¹² Het maakt het mogelijk om samen met iedere stakeholder een nieuw verhaal samen te stellen door informatie te combineren al naargelang hun behoeften en leefwereld.

Slim variëren

Als je consistent aan de opgave wenst te werken, moet je variëteit toestaan.¹³ Op verschillende momenten vraagt de opgave andere dingen, waardoor er automatisch sprake is van dynamiek of ‘levendigheid’. Daarnaast zullen er binnen verschillende gremia en binnen verschillende organisaties verschillende beelden bestaan over wat de opgave inhoudt en welke prestaties bijdragen, en welke niet. Bovendien zal er verschil in behoefte bestaan wat betreft inzicht en monitoring, waardoor sprake is van een continue meervoudigheid en noodzaak tot variëteit.¹⁴ Kijk bijvoorbeeld naar de zorgsector, waar op verschillende plekken het concept ‘positieve gezondheid’ zijn intrede doet. Hier gaat het niet langer om het ‘beter maken’ van mensen maar om het veraangenamen van iemands leven, soms met aanvaarding dat beter er gewoon niet meer in zit. Meten van aantallen operaties in een ziekenhuis komt afhankelijk van het gezondheidsconcept dat als vertrekpunt genomen wordt in heel ander licht te staan.

Slim variëren – of *case-based reasoning* zoals het in de literatuur ook wel wordt genoemd¹⁵ – maakt het mogelijk om per nieuw ontstane situatie andere procedures te volgen en andere doelen, waarden, normen en criteria te stellen. Het blijkt namelijk in de praktijk lastig om een samenwerking rondom een opgave van de grond te krijgen als partijen zich stukbijten op hun streven om in een veld met tegengestelde belangen indicatorensets te formuleren, waar voor iedereen direct een verhaal bij te maken is. Slim variëren draait zodoende om het behouden van de nodige flexibiliteit door incrementeel, stap voor

12 De Bruijn, H. (2006 [2001]). *Prestatiemeting in de publieke sector. Tussen professie en verantwoording*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

13 Ibid.

14 Ibid.

15 Schillemans, T. & Van Twist, M.J.W. (2016). Coping with Complexity: Internal Audit and Complex Governance, *Public Performance & Management Review*, 40(2), 257-280.

stap, te bepalen wat voortgang is en hoe deze zichtbaar gemaakt dient te worden. Partijen die samen werken aan de opgave voorkomen daarmee dat vooraf gedefinieerde indicatorensets na verloop van tijd gaan knellen. Daarnaast voorkomt het óók dat tijdens opgavegericht werken alleen nog maar gekeken wordt naar specifieke aspecten die aan de voorkant belangrijk leken terwijl aspecten die gaandeweg belangrijk(er) zijn geworden verweesd raken.

Slim balanceren

Het rijke verhaal vertel je niet alleen. Onderlinge afhankelijkheden maken dat partijen die met elkaar opgavegericht werken elkaar onvermijdelijk moeten vasthouden. Slim balanceren vergt daarom niet alleen kijken naar de eigen positie, maar ook naar die van de ander door de vraag te stellen wat die ander nodig heeft om opgavegericht te kunnen werken. Het vraagt om samen zoeken naar een evenwicht, bijvoorbeeld door elkaar kritisch en eerlijk te bevragen over welke informatie op welk moment en door wie geleverd wordt. In de praktijk willen partijen vaak dingen van elkaar weten om zichzelf op bepaalde punten uit die informatie te kunnen profileren of om de ander ter verantwoording te kunnen roepen: 'ik heb jouw info nodig om te laten zien dat jij het fout doet'. Maar informatie aanvliegen als verantwoordingsinformatie loont niet. In plaats daarvan kan ook een andere route worden gekozen, namelijk die van 'veranderinformatie' door open het gesprek aan te gaan over wat partijen van elkaar nodig hebben en te komen tot een gebalanceerde gegevensverzameling en uitwisseling. Een praktisch voorbeeld is hier te vinden in de watersector waar de omslag van 'dijkversterking' naar 'ruimte voor de rivier' een balansverschuiving tot stand bracht in het vaststellen van meetbare en merkbare prestaties. Ook het succes van natuurontwikkeling door het uitzetten van bevers die inmiddels een bedreiging vormen voor de waterveiligheid biedt hier een illustratie van: wat eerst een maatstaf is voor succes blijkt op een ander moment juist als een risico indicatie voor falen te kunnen worden opgevat.

Slim balanceren vergt af en toe bewust uit evenwicht stappen om opnieuw balans te vinden. Balanceren verwijst immers niet naar het vinden van een stabiele toestand, maar is op te vatten als een continue activiteit. Meestal ontstaan dingen in 'oorlogstijd'. Er gaat iets fout en dan veranderen we. Maar het is belangrijk dat samenwerkende partijen juist ook in 'vredes-tijd' af en toe opnieuw naar elkaar kijken en de beelden die over en weer van elkaar bestaan uit durven spreken. Elkaar vasthouden kan alleen als er sprake is van onderling vertrouwen en als partijen elkaar af en toe successen gunnen.

4.3 Opgavegericht tegenwerken?

Dit essay gaat over hoe naast opgavegericht werken óók opgavegericht tegenwerken te versterken valt door een productieve relatie te leggen tussen de ambitie opgavegericht te zijn en de wens om het daarmee verbonden presteren inzichtelijk te maken. Veel organisaties in het publieke domein worstelen op dit moment met deze balans. Lange tijd hebben NPM-instrumenten als prestatiemeting en benchmarking hun stempel gedrukt op het inzichtelijk maken van publieke dienstverlening. Parallel is echter ook de onvrede gegroeid dat een deel daarvan zich niet eenvoudig laat uitdrukken in cijfers en belangrijke informatie juist via de inzet van dergelijke instrumenten nagenoeg onzichtbaar blijft. Inmiddels lijkt het wel alsof het gebruik van prestatiecijfers en harde data steeds meer in het verdomhoekje terechtkomt wanneer door de aanhangers ervan over opgavegericht werken gesproken wordt: meten en berekenen zouden achterhaald zijn en niet van waarde voor het realiseren van de opgave, waardoor zij volledig overboord dreigen te worden gegooid. Omgekeerd zien we dat de opgave door critici wordt weggezet als ‘vaag’ en willen werken daaraan wordt gezien als excuus om maar niet concreet te hoeven worden, wat verantwoording nagenoeg onmogelijk zou maken. Gelukkig laat het empirische deel van dit essay zien dat deze tegenstelling voor veel mensen helemaal niet zo scherp is. Verreweg de meeste mensen begrijpen dat voor ‘vertellen’ ook ‘tellen’ relevant blijft. De grote uitdaging is om deze twee opnieuw bij elkaar te brengen en ervoor te zorgen dat deze werelden elkaar beter kunnen vinden en voor elkaar voldoende *checks & balances* kunnen organiseren om elkaar scherp te houden maar wel samen vooruit te komen.

Een juiste spanning tussen opgavegericht werken en tegenwerken (dat al even opgavegericht kan zijn) vergt naar ons idee dat er voldoende ruimte is voor dingen die wellicht niet makkelijk ‘meetbaar’, maar wel ‘merkbaar’ zijn. Denk aan preventie bij de politie (voorkoming van fietsendiefstal of terroristische aanslagen), waarbij de opbrengst misschien niet makkelijk meetbaar maar wel merkbaar is. Of denk aan innovatie, waarbij je niet meer doet wat je voorheen deed en wat meetbaar en merkbaar is uit elkaar gaan lopen. Kijk naar de zorgsector, waar onder invloed van het concept positieve gezondheid niet langer ‘beter maken’ centraal staat maar het veraangename van iemands bestaan – met als gevolg dat telbare prestaties, zoals aantallen operaties, ineens in een heel ander licht komen te staan. Dergelijke ontwikkelingen vragen om een herijkt repertoire van beoordeling, evaluatie en verantwoording, waarbij cijfers en data zich niet zomaar laten marginaliseren, maar opnieuw een passende plek moeten krijgen. Om meten én merken bij elkaar te houden is het dan ook cruciaal om iedere keer weer dat wat we meten te beoordelen in het licht van wat we merken. Slim combineren, variëren en

balanceren zoals in dit hoofdstuk besproken, vragen ook precies dat: in interactie met partners en stakeholders bepalen wat gemeten wordt en hoe die gegevens zich verhouden tot het grotere verhaal van de opgave dat je samen bepaalt maar ook individueel vertelt, iedere keer opnieuw.

Opgavegericht tegenwerken betekent voor ons dat niet zomaar klakkeloos te accepteren valt dat werken aan de opgave wordt benut als excuus om geen rekenschap af te leggen. De implicatie is dat terecht kritische vragen mogen – of beter: moeten – worden gesteld over wat eigenlijk precies de opgave is en hoe daarmee verbonden prestaties inzichtelijk gemaakt (gaan) worden. Tegenspel is altijd nodig in het openbaar bestuur, (juist) ook als er opgavegericht wordt gewerkt. Uiteindelijk is dat óók in het belang van diezelfde opgave. We mogen dan ook geen genoegen nemen met de constatering dat klassieke evaluatie- en verantwoordingsmethoden zoals prestatiemeting en benchmarking lastig in te zetten zijn; er dient juist gezocht worden naar nieuwe methoden die wél passen of gewerkt te worden aan een herijking van bestaande methoden, door deze van een andere gebruiksaanwijzing te voorzien. Slim combineren, variëren en balanceren van wat meetbaar en merkbaar is bieden daarvoor de juiste aangrijpingspunten.

Bijlage: Werkbladen

Opgavegericht tegenwerken

Opgavegericht tegenwerken impliceert kritische vragen mogen – of beter: moeten – stellen over wat eigenlijk precies de opgave is en hoe daarmee verbonden prestaties inzichtelijk gemaakt (gaan) worden. Tegenspel is altijd nodig in het openbaar bestuur, (juist) ook als er opgavegericht wordt gewerkt. Uiteindelijk is dat óók in het belang van diezelfde opgave. We mogen dan ook geen genoegen nemen met de constatering dat klassieke evaluatie- en verantwoordingsmethoden zoals prestatiemeting en benchmarking lastig in te zetten zijn; er dient juist gezocht worden naar nieuwe methoden die wél passen of gewerkt te worden aan een herijking van bestaande methoden, door deze van een andere gebruiksaanwijzing worden voorzien. Slim combineren, variëren en balanceren van wat meetbaar en merkbaar is biedt daarvoor de juiste aangrijpingspunten.

Instructie: ga periodiek (!) met de samenwerkingspartners met wie je opgavegericht werkt in gesprek aan de hand van de inspiratievragen zoals deze vermeld staan op de werkbladen. Het is belangrijk om dit niet éénmaal te doen en daarna nooit weer. Tegenwerken is een continue activiteit; het kritische gesprek moet met regelmaat worden gevoerd.

Eén werkblad dient ter ondersteuning van dit gesprek tussen samenwerkende partijen in een netwerk. Het andere blad dient specifiek ter ondersteuning van het gesprek tussen directe collega's en/of organisatieonderdelen binnen één organisatie, omdat we merken dat dit een ander kritisch gesprek vergt.

De vragen zijn georganiseerd in de drie verschuivingen die opgavegericht werken met zich meebrengt: anders organiseren, een andere kijk op doelstellingen en anders verantwoorden en evalueren. De vragen dienen ter inspiratie en zijn niet uitputtend. Ga samen met de samenwerkingspartners dan ook altijd na wat in jullie specifieke geval voor iedere verschuiving nog meer besproken kan en moet worden. Het essay kan hier ook inspiratie voor bieden.

Werkblad Opgavegericht tegenwerken

Inspiratievragen voor in netwerken

ANDERS ORGANISEREN

- Hoe is opgavegericht werken binnen de verschillende betrokken organisaties georganiseerd?
- Krijgt de opgave genoeg ruimte?
- Welke beelden en verwachtingen leven er rondom het gezamenlijk werken aan de opgave? Tellen die wel op tot een gezamenlijk beeld van waar het bij het werken aan deze opgave over gaat? Zo niet, waar schuurt het?
- ...

ANDERS VERANTWOORDEN EN EVALUEREN

- Wat is de door het netwerk gerealiseerde impact? En is deze impact voor alle stakeholders hetzelfde?
- Hoe maken we zichtbaar en merkbaar welke prestaties we leveren in het kader van opgavegericht werken?
- Zijn organisaties voldoende aanspreekbaar op hun aandeel in de gezamenlijke aanpak?
- Hoeveel onzekerheid is toelaatbaar als het gaat om inzet in termen van tijd, geld en capaciteit? In hoeverre kan/mag het afwijken van schatting vooraf?
- ...

Slim Combineren Slim Variëren Slim Balanceren

ANDERE KIJK OP DOELSTELLINGEN

- Welke collectieve doelstellingen hebben we bij het werken aan deze opgave? Wat vraagt dit van de betrokken partijen?
- Lukt het om deze collectieve doelstellingen binnen de betrokken organisaties goed te borgen?
- Is helder hoeveel tijd opgavegericht werken mag kosten & wie welke kosten daarvoor draagt?
- Is vergelijking tussen organisaties, of monitoring van de voortgang van de gezamenlijke aanpak mogelijk?
- ...

Werkblad Opgavegericht tegenwerken

Inspiratievragen voor de eigen organisatie

ANDERS ORGANISEREN

- Staat de opgave genoeg centraal?
- Hoeveel ruimte mag de opgave krijgen? Welke structuren en werkwijzen moeten behouden blijven? En welke structuren en werkwijzen staan in de weg?
- Hoe houd je bij opgavegericht werken zicht op menselijk kapitaal en werkbeleving? (menselijk kapitaal = voorraad competenties, kennis, sociale en persoonlijke vaardigheden)
- ...

ANDERS VERANTWOORDEN EN EVALUEREN

- Lukt het om gezamenlijke verantwoording te organiseren, in plaats van dat organisaties alleen verantwoordelijkheid nemen voor een deel van de gezamenlijke aanpak?
- Kan voldoende inzichtelijk gemaakt worden waar publieke middelen aan zijn besteed?
- Wat moet er in het kader van opgavegericht werken binnen de organisatie gebeuren als het gaat over verantwoordten en evalueren? En wat is er in het kader van 'checks and balances' nodig? Moeten bepaalde zaken hier anders voor georganiseerd worden, of juist hetzelfde blijven?
- ...

Slim Combineren Slim Variëren Slim Balanceren

ANDERE KIJK OP DOELSTELLINGEN

- Welke collectieve doelstellingen zijn er? Wat vraagt dit van de eigen organisatie?
- Hoe verhouden deze collectieve doelstellingen zich tot de eigen organisatiedoelstellingen?
- Kunnen we binnen de eigen organisatie laten zien wat het gezamenlijk werken aan de opgave de organisatie oplevert?
- ...

Eerder publiceerde de NSOB

2021

De wijsheid van traag bestuur

Provincie en ondermijning

Myrthe van Delden, Paul Frissen, Jorgen Schram, Mark van Twist

Het terugkerend verlangen naar regie

Over de vraag hoe belangen van landbouw, natuur en vitaal platteland stevig te behartigen zijn in vele spelen met vele andere legitieme belangen

Katrien Termeer, Geert Teisman, Martijn van der Steen, Laura Schröer

Onzichtbaar, maar onmisbaar

Lessen over samenwerking in de executiekitten bij de implementatie van de herzieningswet Uitvoering Strafrechtelijke Beslissingen (USB)

Marije Huiting, Bruno Koopmans, Martin Schulz, Mark van Twist

Omgaan met onvoorspelbaarheid

Een bestuurskundige reflectie op gemeentelijke post-COVID-19 herstelplannen

Martin Schulz, Petra Ophoff, Annemarie van der Wilt, Nancy Chin-A-Fat, Mark van Twist

Actuele kwestie, klassieke afweging

Een verkenning naar de governance van het Nederlands digitaliseringsbeleid

Jorgen Schram, Henk den Uijl, Mark van Twist

Legitimiteit gezocht

Dilemma's van democratische afstand en nabijheid in het RES-proces

Martijn van der Steen, Geerten Boogaard, Pim Jansen, Joost Westerweel, Bruno Koopmans

Omgaan met verlies in transities

Voorbij een focus op koplopers

Andrea Frankowski, Martin Schulz, Martijn van der Steen, Laura Schröer

Meer waarde(n) van screenen

Beoordelen van betrouwbaarheid als vak

Jorgen Schram, Monique Brok, Martin Schulz, Paul Frissen

Samenhang vraagt sturing

Ontwerpdilemma's voor sturing in tijden van de energietransitie

Martijn van der Steen, Maarten Otto, Petra Ophoff, Reinier Simon Thomas, Jitske van Popering-Verkerk, Koen van Ramshorst, Bruno Koopmans

2020

Buiten-gewoon werk

Perspectief op de Expertise-unit Sociale Stabiliteit

Ilsa de Jong, Henk den Uijl, Martijn van der Steen

Kwaliteitsafspraken in het MBO

Andrea Frankowski, Martijn van der Steen

Rijker verantwoord, met regie

Verantwoording over politiewerk in een politiek-bestuurlijke context

Jorren Scherpenisse, Joost Vos, Mark van Twist

Naar een nieuw fundament

Opgavegericht sturen, leren en verantwoord, bij de aanpak van ondermijning

Jorren Scherpenisse, Jorgen Schram, Ilsa de Jong, Martijn van der Steen

Wethouder in en tussen politiek en netwerk

Omgaan met het politieke

Martin Schulz, Marije Huiting, Paul Frissen

Experimenteren en Opschalen

Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven

Martin Schulz, Petra Ophoff, Marije Huiting, Hans Vermaak, Jorren Scherpenisse,

Martijn van der Steen, Mark van Twist

Post-NPM perspectieven

Achtergrondnotitie bij discussiepaper Kijk op Kaders

Marije Huiting, Mark van Twist

Kijk op kaders

Perspectieven op kaderstelling voorbij NPM

Marije Huiting, Mark van Twist

Grenzeloos samenwerken

Van A naar B, via B.

Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse

Draagvlak in transities

In het kader van het onderzoek naar sturing in transities van DRIFT en de NSOB, is een viertal essays verschenen over sociale dimensies van transities; draagvlak, gedrag, in- en uitsluiting en sociale innovatie

Derk Loorbach, Jorren Scherpenisse

Sturing in transities

Een raamwerk voor strategiebepaling

Gijs Diercks, Derk Loorbach, Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse, Marleen Ladder, Sophie Buchel, Igno Notermans, Nena Bode, Roel van Raak

Oog voor het overige

Evaluatie van de totstandkoming van het incidentenoverzicht in de Rapportage Vreemdelingenketen 2018

Mark van Twist, Myrthe van Delden, Ilsa de Jong

Leren Institutionaliseren

Reflecties bij het leren door de Rijksoverheid in de deal-aanpak

Martin Schulz, Eva Kunseler, Petra Ophoff, Martijn van der Steen

Trends in organiseren: een signalement van overheidsorganisaties van de toekomst

Martijn van der Steen, Marije Huiting, Jorren Scherpenisse

Gemaakt Gewoon

Leiderschap in het programma Samen Noord-Holland

Martin Schulz, Jelle Rinzema, Frank Norbruis, Mark van Twist, Martijn van der Steen

Eigenaarschap in het passend onderwijs

Reflecties op passend onderwijs als 'common'

Andrea Frankowski, Martin Schulz, Marije Huiting, Martijn van der Steen

Taal voor Transitie

Een reflectie op de sturing van het RES-proces

Martijn van der Steen, Petra Ophoff, Jitske van Popering-Verkerk, Bruno Koopmans

Leren van doen

Ervaringen met samenwerken in het IBP

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Petra Ophoff

Leren van Covid-19

Hans de Bruijn, Martijn van der Steen

Van bureaucraat en grenswerker

Over de rol van de secretaris bij de professionalisering van het interne toezicht van hogescholen

Henk den Uijl, Martin Schulz

Verdeel(de) verantwoordelijkheid

Een reflectie op samenwerking bij de aanpak van droogte in de Achterhoek

Myrthe van Delden, Martin Schulz, Mark van Twist

Gevangen door belangen?

Het asbeststelsel

Paul Frissen, Mark van Twist, Jorren Scherpenisse, Ilsa de Jong

Van optellen naar vermenigvuldigen

Reflecties bij het sturingsparadigma voor cultuureducatie

Martin Schulz, Eline van Schaik, Mark van Twist

De opgave aan tafel

De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Eline van Schaik

Het Nieuwste Waterschap

Van A naar B, via B

Martijn van der Steen, Joks Janssen, Corniel van Leeuwen, Jorgen Schram,

Myrthe van Delden, Piera Fehres

Onderzoek alles, behoud het goede

Herwaardering van het verenigingsmodel

Henk den Uijl, Myrthe van Delden, Petra Ophoff, Mark van Twist

2019

Participeren in partnerships

Expliciete politiek. Politiek en netwerksturing in de provincie Zeeland.

Martijn van der Steen, Martin Schulz, Jorgen Schram, Paul Frissen, Mark van Twist

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

COLOFON

© 2021

ISBN NUMMER

978-90-831920-2-4

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.