

- 2**
LOPENDE ZAKEN
- 3**
WIL DE PROFESSIONAL
EENS OPHOUDEN MET
ZIELIG DOEN?
- 4**
GOED BESTUUR, WERK-
BOEK VOOR MAATSCHAP-
PELIJKE ORGANISATIES
- 5**
COLUMN
- 6**
TRAINING MORELE
OORDEELSVORMING
BEN IK DAN NIET INTEGER?
- 8**
ONDERNEMEN IN DE
MAATSCHAPPELIJKE
DIENSTVERLENING
- 9**
KWALITEIT IS DÉ
CONCURRENTIEFACTOR
BIJ UITSTEK
- 10**
ZIEL EN ZAKELIJKHEID
VAN DE BEUK
- 11**
YUNG LIE
NIEUWE COLLEGA



Politie Professionals zijn vakmensen.

Met Ziel en Zakelijkheid

Ziel en zakelijkheid. Is van deze twee woorden de zakelijkheid het probleem of is het de ziel? Verliezen we onze ziel in zakelijkheid? Of gaat zakelijkheid ten onder aan de ziel? Als relatie van de Beuk begrijpt u waar wij heen willen. Wij houden van zakelijkheid met ziel, niet van zieligheid in zaken.

Acht jaar geleden brachten we, bij ons 20 jarig bestaan, een Beukblad uit met de titel 'Zakelijk met idealen'. We organiseerden een discussie over Democratie, Duurzaamheid en Diversiteit, de idealen op basis waarvan De Beuk werkt.

In 2005 zijn er nieuwe labels: dolende professionals en hun beroepseer, marktwerking in de maatschappelijke dienstverlening, morele oordeelsvorming en goed bestuur. De onderliggende kwesties blijven even interessant. Kunnen we op individueel niveau inspiratie en motivatie vinden en ontwikkelen in ons werk? Zijn we in staat om in een veranderende samenleving een nieuwe richting aan ons handelen te geven, terwijl we om ons heen blijven kijken naar de maatschappelijke effecten? Kunnen we met opgeheven hoofd uitleggen aan anderen wat we

doen en waarom we dat doen? Ook als die anderen niet vanzelfsprekend onze professionele taal spreken en idealen delen.

Binnen de Beuk stellen wij onszelf en elkaar graag die vragen, keer op keer. We zoeken daarbij naar nieuwe woorden en concepten, om te definiëren in welk maatschappelijk en professioneel vaarwater we ons bevinden.

Die zoektocht zetten we voort op geleide van de vragen van onze klanten, die er nu heel anders uitzien dan acht jaar geleden. Zo vraagt men help ons bij de omslag van aanbodgericht naar vraaggericht werken, in het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden om ons beter te profileren, bij de samenwerking met andere partners. En ook: wees ons klankbord bij het actualiseren van de verhouding tussen professional en manager, of raad van bestuur en raad van toezicht. Soms komt er ook een oude vraag langs, met geactualiseerde motivatie, bijvoorbeeld over gender of over diversiteit. Laat maar komen die kwesties over ziel en zakelijkheid. We gaan het er over hebben op ons themadiner op 10 november: Met Ziel en zakelijkheid. Komt u ook?

THEMADINER MET ZIEL EN ZAKELIJKHEID * 10 NOVEMBER * 16.00 UUR * OTTONE UTRECHT



Rindia den Besten



Febe Deug



Dick Ernste



Karin Klop



Sytse Koopmans



Arjen Kranendonk



Mamita van Leeuwaarde



Yung Lie



Annemiek Meinen



André Mooij



Wilma Ruis



Ron Rutherglen



Lydia Schippers



Dick Termond



Jack Thakoerdin



Toke Tom



Eduard van Vloten



Dorien de Wit

LOPENDE ZAKEN

In opdracht van de provincie Gelderland onderzoeken Febe Deug en Dick Ernste de toekomstige functie van de wetenschappelijke bibliotheek Arnhem en haar meerwaarde voor het netwerk van Gelderse bibliotheken.

De Antroposofische Vereniging kijkt opnieuw naar haar organisatiestructuur onder meer door functiebeschrijvingen te maken en functies opnieuw te waarderen. Men vroeg Lydia Schippers en Dick Termond daar aan mee te werken.

Het managementteam van de Dienst Infrastructuur, Verkeer en Vervoer van de gemeente Amsterdam blikt terug op een reorganisatie. Karin Klop begeleidt de evaluatie en helpt de nieuwe samenwerkingsverbanden tussen de afdelingen te versterken.

De provincie Overijssel gaat gesubsidieerde instellingen op een nieuwe manier aansturen. Annemiek Meinen en Dick Ernste verzorgen een ontwikkeltraject waarin de medewerkers van de provincie zich hun nieuwe opdrachtgeversrol eigen maken.

Febe Deug zet acteurs in bij haar training van medewerkers van Nederlandse ambassades over hoe het onderwerp Hiv/Aids bespreekbaar te maken met collega's én in hun overleg met lokale overheden tijdens de conferentie van het ministerie van Buitenlandse Zaken.

Yung Lie, Eduard van Vloten en Tjeerdo Wieberdink werken samen met het ICT-bedrijf Integral aan het innovatieproject Ik-Ver-Tel-Mee. Zij ontwikkelen

een instrument dat gebruikt wordt op drukbezochte plekken en mensen de kans geeft in een video-boodschap te reageren op stellingen.

De Besturenraad van het christelijk onderwijs heeft in samenwerking met De Beuk competentieprofielen voor haar medewerkers ontwikkeld. Mamita van Leeuwaarde traint de adviseurs van de Besturenraad in het strategisch opereren op een veranderende markt.

Arjen Kranendonk ondersteunt de OR van de gemeente Nieuwegein. De gemeente discussieert over uitbesteding van taken. Ook al is dit primair een politiek besluit, de OR meent dat er ook een rol voor de medezeggenschap is. Samen met Arjen verkent de OR de mogelijkheden van beïnvloeding.

De Algemene Rekenkamer is een organisatie-ontwikkelingstraject gestart met de naam 'De Effectieve Rekenkamer'. Ron Rutherglen en Dorien de Wit werken intensief samen met een intern projectteam om de effectiviteit en het vermogen tot beïnvloeding van alle onderzoeksteams te versterken.

World Partners, een organisatie voor ontwikkelings-samenwerking, wil het financiële én kennisnetwerk uitbreiden en werken aan heldere communicatie. De aanwezige inspiratie bij World Partners krijgt een prominente plek in de trainingen en het advieswerk van Wilma Ruis en Karin Klop.

De Zeeuwse GGZ-instelling Emergis onderkent het belang van interne en externe communicatie. Dorien de Wit verricht een quickscan communicatie

om de sterke en de verbeterpunten op te sporen.

Jack Thakoerdin begeleidt drie teams van professionals binnen Primo NH om het optimum te vinden tussen professionele autonomie en gezamenlijk presteren.

De nieuwe OR van Regionale Sociale Dienst Hoeksche Waard is op cursus geweest met Rinda den Besten. Aan de orde kwamen thema's als wat voor type OR willen wij zijn, welke strategie zetten wij uit op korte en lange termijn en hoe worden we vaardiger in de onderhandelingen?

FORUM, instituut voor multiculturele ontwikkeling, is op zoek naar succesvolle methodieken die de sociale cohesie in multi-etnische buurten kunnen versterken. Yung Lie adviseert en ondersteunt de programmaleider en de betrokken medewerkers in deze zoektocht.

De nieuw gekozen OR van Lyondell Service Centre Europe investeert in een 'nieuwe start'. Ron Rutherglen bedacht samen met het DB en de managers een programma over 'de wet als gezond maar niet dwingend kader'. Resultaat: een prioriteitsstramien voor het behandelen van advies- en instemmingsaanvragen en afspraken over de onderlinge communicatie.

De implementatie van de nieuwe koers bij CMC, de katholieke ontwikkelingsorganisatie, vereist veel denkwerk, creativiteit en daadkracht. Lydia Schippers draagt met veel plezier en betrokkenheid haar steentje bij in dit traject.

Wil de professional eens ophouden met zielig zijn?!

Rond het verschijnen van het boek *Beroepszeer*¹ is een flinke discussie ontstaan over de herwaardering van professionals in de (semi-)publieke sector. In die discussie worden professionals vaak afgeschilderd als personen die steeds verder onder druk komen te staan van managers, van bureaucratische overheidsregels en van andere pennenlikkers die elke dag komen controleren of professionals wel hun prestaties leveren. De professionals zelf willen vooral met rust worden gelaten, want door al dit gedoe komen zij aan het echte werk niet meer toe: onderwijs geven, zorg verlenen, recht spreken, enzovoort. Ondertussen wordt er ook nog aan hun salaris geknabbeld. Professionals worden getroffen door bezuinigingen, terwijl de directeur ondertussen meer verdient dan Jan-Peter Balkenende.

Wat is er aan de hand met de professionals? Zijn zij het slachtoffer geworden van overdreven controlezucht? Doen zij hun werk niet meer goed? Hebben managers geen enkel oog meer voor kwaliteit?

De professional zelf

De professionals zelf zijn in deze discussie in de slachtofferrol beland. Zij zijn degenen die het beste voor hebben met hun leerlingen of hun patiënten. En nu worden zij in dit nobele streven beknot! Wie moet anders kinderen onderwijzen of beter maken? Zij laten zich dat echt niet vertellen door een manager of politicus: wat hebben die nu voor verstand van het vak? Bovendien: elke beperking van hun vrijheid remt hun creativiteit en innovatief vermogen.

Mij riekt het allemaal iets te veel naar de chirurg die zijn patiënt wel eens zal vertellen wat het beste voor hem is. Of naar de leraar 'meer dan 30 jaar in het vak' die in NRC Handelsblad schrijft dat 'de mondigheid van kind én ouders volkomen is doorgeschooten' (NRC 28 september 2005).

Goede professionals herkennen zich allang niet meer in deze karikatuur. Professionals van nu beseffen terdege dat zij geen alleenheersers zijn in spreekkamer of klaslokaal. De kwaliteit van handelen is er juist bij gebaat dat zij zich echt verdiepen in de vragen van hun directe klanten. Maar zij volgen ook de politieke en maatschappelijke veranderingen. Niet omdat die een nieuwe aanslag zullen betekenen op hun professionaliteit. Wel als tekenen dat de eisen aan professionaliteit veranderen. Zij weten dat mensen inzicht willen in hun kwaliteit als professional. Die mensen willen waar voor hun geld als ze naar de dokter gaan. En ze verwachten dan niet alleen goede vakkennis, maar ook sociale vaardigheden.

Waar professionals nog meer aandacht aan moeten besteden, is

de waarde van de organisatie waarin zij werken. De professional als individu heeft sterk aan maatschappelijke waardering ingeboet. Zijn/haar kwaliteit en status zijn niet meer vanzelfsprekend. Professionals kunnen dat doorbreken door hun organisatie niet langer te zien als noodzakelijk kwaad, als een plek waar node-loos wordt vergaderd. Organisaties zijn juist een voertuig om te werken aan hun kwaliteitsimago. Ziekenhuizen en scholen bijvoorbeeld, zouden niet bang moeten zijn om cijfers over hun kwaliteit openbaar te maken, ze moeten het juist bevorderen. De beroepseer van de professionals komt onmiddellijk terug als zij bij het beste ziekenhuis of de beste school werken!

De manager van professionals

De manager die alleen het eigen gewin nastreeft, vind ik al net zo'n karikatuur als de zielige professional. De manager van een maatschappelijke organisatie heeft hart voor die organisatie en voor de professionals die daar werken.

IN DEN GRONDWERKER+

Wel laten managers zich nog te vaak klem zetten door het dilemma dat zij - terecht! - nauwkeurig verantwoording moeten afleggen aan subsidiegevers en andere financiers en ook de roep van de medewerkers om professionele vrijheid willen honoreren. Veelal leidt dit dilemma tot meetsystemen die niet gaan over de kwaliteit van wat er in de spreekkamer of klaslokaal van de professional gebeurt (dat zou immers de vrijheid aantasten), maar van de processen daarom heen. Denk aan het proberen te vangen van het medisch handelen in diagnose-behandelcombinaties of aan de vuistdikke kwaliteitsprotocollen in de kinderopvang. De vrijheid is dan wel niet aangetast, maar de bureaucratische rompslomp neemt al snel toe.

De managers zullen daarom moeten proberen boven het dilemma uit te stijgen. Zij moeten bij hun financiers (overheid, zorgkantoor, enzovoort) ruimte creëren om een eigen invulling te geven aan kwaliteit. Zij zullen daarvoor het vertrouwen moeten kweken dat managers niet alleen meten, maar ook echt aan kwaliteit werken. Het gaat erom dat zij niet met cijfers, maar met daden laten zien dat zij kwaliteit leveren. Zij moeten bouwen aan het kwaliteitsimago van hun organisatie en van hun professionals. Dit vergt overigens dat managers zich juist wel gaan bemoeien met wat er in de spreekkamer of het klaslokaal van de professionals gebeurt. Niet door hen voor te schrijven wat daar moet gebeuren. Maar wel door hen:

Vervolg op pagina 4

¹ 'Beroepszeer', onder redactie van Gabriël van den Brink, Dorien Pessers en Thijs Jansen. Uitgeverij Boom, 2005.

Vervolg van pagina 3

- houvast en richting te geven (waar staan we voor als organisatie, wat vinden we kwaliteit);
- echt in staat te stellen te leren (individueel, met collega's, met externen);
- bovenal aandacht te geven (tegen welke problemen lopen ze aan in dat klaslokaal, hoe kunnen ze daarmee omgaan enzovoort).

De regeldruk is daarmee natuurlijk niet van de ene op de andere dag verdwenen. Dat moet ook niet. De verantwoordingsinformatie krijgt echter wel een andere betekenis als ze afkomstig is van een organisatie die echt kwaliteit laat zien. De cijfers worden geloofwaardiger en betrouwbaarder. En dan creëer je als manager pas echt ruimte voor je professionals

De financier

De overheid ten slotte, als financier van veel maatschappelijke organisaties van professionals, is ook niet uit op het dwarszitten van professionals. Ze voelt zich echter vaak machteloos als het gaat om het bevorderen van kwaliteit. En hoe meer de professionals zich ingraven in spreekkamer of klaslokaal, hoe machtelozer de overheid zich voelt en hoe preciezer verantwoordingsinformatie ze wil hebben.

Het is van belang die vicieuze cirkel te doorbreken. De professionals moeten daarvoor niet in de slachtofferrol kruipen, maar hun taak serieus nemen en samen met hun manager werkelijk werken aan hun eigen kwaliteit en die van hun organisaties.

DICK ERNSTE



Goed bestuur, werkboek voor maatschappelijke organisaties

De discussie over goed bestuur komt in een nieuw stadium terecht: we vragen niet meer naar het waarom, het draait inmiddels om hoe... Over hoe gaat de nieuwe uitgave van De Beuk: Goed Bestuur, werkboek voor maatschappelijke organisaties. U vindt in het boek een praktische aanpak van goed bestuur.

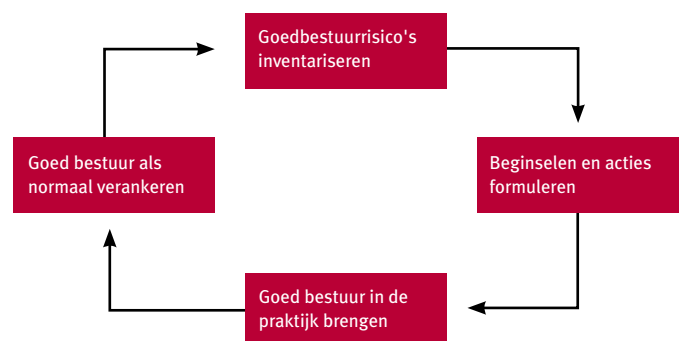
De auteurs, Dick Ernste en Dorien de Wit, beschrijven diverse methoden om het toezicht te verbeteren en de integriteit van de maatschappelijke organisaties te versterken.

In dit werkboek staat een vierstappenplan voor de implementatie van goed bestuur. Bestuurders en toezichthouders worden via een risicoanalyse en checklists uitgedaagd om hun eigen functioneren onder de loep te nemen. Ze krijgen handvatten aangereikt om normen voor goed bestuur te ontwikkelen.

Inventariseren van risico's

Welke risico's loopt de organisatie in relatie tot goed bestuur? Spreken we elkaar voldoende aan op kwaliteit en prestaties? Welke waarborgen hebben we eigenlijk voor integriteit? Zijn we echt aanspreekbaar door klanten, door de maatschappij? Luisteren we niet alleen, maar doen we ook echt iets met die informatie? Houden we in onze besluitvorming rekening met alle belanghebbenden?

Uit het werkboek



Formulieren van beginselen van goed bestuur

Wat vinden wij als organisatie zelf belangrijk als het gaat om goed bestuur? Moet integriteit centraal staan? Een betere voeling met maatschappelijke vragen? Transparantie in de besluitvorming?

Goed bestuur in de praktijk brengen

De geformuleerde beginselen over goed bestuur kunnen leiden tot een aantal regels. Of tot nog meer en beter overleg met klantenorganisaties. Of tot andere besluitvorming in de organisatie. De keuze is afhankelijk van wat er nodig is en waar de knelpunten zitten.

Verankeren van goed bestuur

Hoe zorgen we dat het niet bij een eenmalige actie blijft, maar dat goed bestuur een normaal onderdeel wordt van het handelen in onze organisatie? Hoe maken we leren en ontwikkelen tot gewoonte?

Praktijkervaring

Het werkboek is geïllustreerd met praktijkervaringen. Aan het

woord komen onder andere Greetje Lubbi (bestuur Greenpeace en commissaris van enkele woningcorporaties), Louise van Deth (directeur Natuur en Milieu en bestuurlijk actief in de goede-doelensector) en Jos van der Lans (publicist en lid van de Eerste Kamer voor Groen Links). Edith Hooge, lector Goed bestuur aan de Hogeschool in Breda schreef het voorwoord.

Bent u geïnteresseerd? Goed Bestuur is te bestellen via onze website www.beuk.nl, maar ook telefonisch bij ons secretariaat telefoon: 0227 59 34 08.

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Wanneer u begeleiding zoekt bij een goed gesprek tussen raad van toezicht en raad van bestuur over goed bestuur in de praktijk.
- Als u een stakeholdersconferentie wilt organiseren.
- Wanneer u in de relatie met uw ondernemingsraad wilt investeren.

COLUMN

HET MANAGEN VAN ONTEVREDENHEID: GROMMEN HELPT SOMS OOK.

We leven in een tijd van omslag. Veel organisaties moeten veranderen om mee te kunnen gaan met de maatschappelijke veranderingen. Het begrip cultuurverandering duikt overal op. De woorden zijn bekend: vraagsturing, marktgericht werken, ondernemerschap, resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, inspirerend leiderschap. En dat alles met passie en snel.

Maar helaas, cultuurverandering komt te voet en niet in een snelle bolide. Er zijn veel valse starts. Het gaat dan zoals bij het zingen van ons volkslied. De melodie is bekend. We zetten stevig in, want de woorden van het eerste couplet kennen we. Daarna wordt het een vaag neuriën en houdt het na een tijdje gewoon op.

Waarom is veranderen toch zo moeilijk en mislukken er zoveel goedbedoelde pogingen om een organisatie een andere koers te laten varen?

Gaat het om weerstanden? Ja, natuurlijk. Niet iedere manager of medewerker zit te wachten op verandering. De status quo heeft immers ook zijn voordelen. Zelfs als dat uiteindelijk leidt tot de ondergang van de organisatie. In de psychologie noemen

we dat ziekte winst. Je kunt ook zeggen: ieder nadeel heeft zijn voordeel. Ziekte winst komt vaak voor in organisaties. Management en medewerkers sluiten een soort geheim verbond: er zijn geen heldere doelen, dus je kunt nergens op afgerekend worden. Geen mens spreekt je aan als je niet aan de afspraken houdt, want dat doen de anderen ook niet. Binnen de organisatie houden we de mythe van overbelasting in stand. Meer werk kan alleen als er meer handen komen. Vrijheid, blijheid. Desnoods tot de dood er op volgt. Aan de verlichte manager de taak om dit proces te doorbreken. Dat vraagt kracht en doorzettingsvermogen want de defensiemechanismen zijn krachtig en taai. Als je aan het touwtje van verandering trekt, ontstaat collectieve ontevredenheid. Van pruillip en lijdelijk verzet tot obstructie. Waar moet de manager mee aan de slag? De zuigkracht van de ontevredenheid is groot. De weerstand breidt zich als een olievlek uit over de hele organisatie. Maar door fixatie op de weerstanden krijgen de medestanders te weinig aandacht en dreigen zij af te haken. Een lastig dilemma? Niet echt. Kies voor een dubbelstrategie

met communicatie als instrument: zet krachtig in op je medestanders en onderzoek daarnaast de bronnen van de weerstand. Laat je niet afschrikken door een pruillip, maar laat je tanden zien. Grommen helpt soms ook. Is er collectieve ziekte winst? Word dan een doortastende psychotherapeut. Pak de neurose aan en ga op zoek naar de winst van gezond zijn.

Neem de tijd en individualiseer. Het gaat om het pellen van begrippen tot op het niveau van de individuele medewerker. Dat kost tijd en veel inzet van managers en medewerkers. Het gaat om vragen als: wat betekent klantgericht werken voor mij, wie is mijn klant en wat weet ik van hem, wat wil ik voor hem betekenen. Tegen welke dilemma's loop ik dan op. Hoe kan ik tot een zorgvuldige afweging komen, waarin ook de belangen van mijn club overeind blijven? Het zijn vragen, die je steeds opnieuw moet stellen omdat dit - het stellen van deze vragen - de echte therapie en de echte cultuurverandering is.

ANDRÉ MOOIJ

Ben ik dan niet integer?

Integriteit staat hoog op de agenda van de overheid. De nieuwe wet *Goed ambtelijk handelen, goed werkgeverschap en algemene regels over integriteit* onderstreept nadrukkelijk de professionaliteit van het ambtenaarschap. En het credo van wijlen Len Dales, minister van Binnenlandse Zaken, dat alleen een integere overheid het vertrouwen van de burger geniet, wordt breed gedragen. Ook en zeker door de ambtenaren en de bestuurders. En toch hangt er een zweem van weerstand om integriteitsbeleid, vooral als het persoonlijk wordt. Alsof je met investeren in integriteitsbeleid ook toegeeft dat je het op dat gebied niet helemaal op orde hebt. Dat is een ernstige misvatting, maar dat weten vooral degenen die hun reserves lieten varen. Zoals de medewerkers van de gemeente Den Helder die dit najaar alle zeshonderd (!) deelnemen aan de training *Morele Oordeelsvorming* van Jack Thakoerdin en Ruud Meij.

“Toen we de medewerkers voorstelden om de training *Morele Oordeelsvorming* te volgen, kregen we reacties als: ik ben eerlijk, ik pas nauwgezet regels en voorschriften toe, ik ben open naar mijn collega's. Dan ben ik toch integer, waarom heb ik zo'n training nodig?” vertelt Lute Berends, de projectleider integriteit van Den Helder. Diezelfde medewerkers zijn nu, na de training, heel enthousiast. Zij zijn bevestigd en gesterkt in hun vermogen tot integer handelen. Beter dan voorheen beschikken zij over de vaardigheid goede besluiten te nemen, om de belangen te wegen. Zij hebben een methode in handen om de competentie Integriteit uit te voeren. Met z'n allen, zo doen wij het hier in Den Helder, integer handelen maakt deel uit van onze cultuur.

Het gemeentebestuur van Den Helder agendeerde Integriteit al in 1999 en stelde de notitie 'Bevordering van Integriteit' vast. Een extra impuls gaf professor Pieter Tops die, na een onderzoek naar de bestuurskracht in Den Helder, om aandacht vroeg voor de ontvlechting van rollen en functies van medewerkers - ambtelijk, maatschappelijk en politiek - omwille van het belang van zuiver handelen. In de jaren daarna werkte de gemeente aan een klokkenluidersregeling, een beroepscode, een inventarisatie van nevenactiviteiten en een geschenkenregeling. “Goede regelingen, die medewerkers ondersteunen in integer handelen,” zegt Roel

Vogelzang, verandermanager van de gemeentelijke organisatie. “Maar het gaat er natuurlijk vooral om dat iedereen in staat is om integer te handelen en daar ook bewust werk van maakt.”

Aanvankelijk dacht men dat aandacht in het werkoverleg voldoende recht zou doen aan de verankering van integer handelen. Maar er bleek meer nodig en bij wijze van vernieuwende impuls nodigde Den Helder De Beuk uit met de training *Morele Oordeelsvorming*. De kennismakingstraining voor leidinggevendenden genereerde bijval en de overtuiging dat alle medewerkers hun voordeel met de training kunnen doen. Vogelzang: “Dat leverde ook veel verbaasde reacties op, er waren genoeg medewerkers die hun werk nooit eerder associeerden met termen als integriteit, dilemma's en een moreel oordeel. Maar toen Jack met een paar voorbeelden het denken op gang bracht, kwam er van alles los. Want in de gemeentelijke organisatie wemelt het van dilemma's. Wat doe je als je weet dat in een nieuw bestemmingsplan de hangplek voor jongeren precies daar gepland wordt, waar je buurman een kavel dacht te kopen? Wat doe je als je aan de balie een vrouw met drie kinderen krijgt, die uit huis zijn gezet en voor wie alle regelingen zijn uitgeput? Wat doe je als je voorzitter bent van de schaakclub en tevens ambtenaar op de afdeling waar subsidieaanvragen worden beoordeeld?”

Meer algemeen is de vraag: wat doe je - als medewerker van deze organisatie - als het op je eigen oordeel aankomt; als regels niet toereikend zijn, onredelijk lijken of zelfs strijdig met elkaar? “Dan hopen wij, daar werken we naar toe, dat de ambtenaar het lef heeft om ook buiten de gebaande paden te treden om een goede oplossing te vinden. Daarvoor heb je een veilige setting nodig en die ontstaat als we als medewerkers weten op basis van welke waarden we de belangenafweging maken. De training zet je er toe aan om met elkaar na te denken over de waarden van de ambtelijke organisatie. Om ook persoonlijk stil te staan wat werken bij de overheid, werken voor de publieke zaak, inhoudt,” vertelt Lute Berends.

De training draagt bij aan het besef van wat het betekent om ambtenaar te zijn. En een heel waardevol bijeffect van de training - dat het wat betekent om ambtenaar te zijn. Dat is belangrijk met het oog op de eed of belofte die nieuwe ambtenaren moeten afleggen door de nieuwe wet *Goed ambtelijk handelen, goed werkgeverschap en algemene regels over integriteit*. Maar sommige mensen realiseren zich door de training ook dat hun werk er meer toe doet dan zij tot nu toe aannamen. En dat heeft betekenis voor de manier waarop ze hun werk doen en voor de manier waarop ze deel uit maken van de organisatie. Vogelzang: “We werken allemaal onder druk en in een moordend tempo. Die dynamiek vraagt om snelle aanpak en snelle beslissingen. We volgen vaak onze eerste impuls: we besluiten zoals we de tien keren daarvoor ook

BEL DE BEUK
0227 59 34 08

- Wanneer u het vermogen tot integer handelen als kerncompetentie hanteert in uw organisatie.
- Als u zoekt naar een manier om de wet *Goed ambtelijk handelen, goed werkgeverschap en algemene regels over integriteit* in de praktijk tot leven te brengen.
- Wanneer u geregeld dilemma's tegenkomt, die u in een training morele oordeelsvorming wilt onderzoeken.

besloten hebben, want dat heeft tot nu toe goed uitgepakt. Maar in de training maakten we pas op de plaats en kregen mensen de kans om hun beslissingen in heroverweging te nemen en er de besluitvorming volgens de morele oordeelsvorming op toe te passen. En terwijl ze vóór de training ervan overtuigd waren dat ze een goed besluit genomen hadden - integer, eerlijk, open - kwam men tijdens de training tot een wezenlijk ander besluit. Dat was een eye-opener, zonder dat dit overigens zegt dat hun eerste standpunt uit oogpunt van een moreel juist oordeel fout was.”

Den Helder is vastbesloten om integriteit goed te verankeren. Berends: “Integriteit is opgenomen als één van de vijf kerncompetenties waarover de medewerkers in Den Helder moeten beschikken. De andere zijn klantgerichtheid, flexibiliteit, samenwerking en kwaliteit. Het ontwikkelen van de competenties heeft natuurlijk een plaats in de scholings- en opleidingsplannen van de gemeente. Dit najaar ontwikkelen we een monitor om het integriteitsbeleid te kunnen volgen en meten.”

SIMONE VELDBOER

TRAINING MORELE OORDEELSVORMING

Integriteitskwesaties spelen overal waar een (medewerker van een) overheidsorganisatie beïnvloedbaar is of afwegingen moet maken tussen verschillende belangen. In onze aanpak ligt de nadruk op het gedrag van ambtenaren en hun dilemma's in het dagelijks werk. De strategie bestaat uit twee elementen:

- het morele leerproces en
- de handhavingspraktijk.

In het morele leerproces versterken we de morele oordeelskracht van de ambtenaren en stimuleren we het collegiaal beraad over lastige kwesaties. Daardoor krijgt integer handelen een plek in de organisatie, voelen de mensen zich uitgenodigd om het juiste te doen en zich het morele oordelen eigen te maken.

De handhavingspraktijk legt de nadruk op regels, voorschriften, gedragscodes en het (doen) naleven ervan. Zo ontstaat de structuur waarbinnen mensen zich gesteund voelen om het moreel juiste te doen en waarin overtreders aangesproken en/of gestraft worden.

De handhavingspraktijk sorteert alleen effect als ze dient om het morele leerproces te ondersteunen. Alleen maar regels en sancties geven mensen een gevoel van argwaan en wantrouwen: zonder regels handelen we kennelijk verkeerd.

Uitnodiging voor het themadiner

We nodigen u van harte uit voor ons themadiner *Met Ziel en Zakelijkheid*. Voor u en voor ons is toch vooral de vraag: hoe maken we deze spanning hanteerbaar? Want ziel en zakelijkheid zijn beide nodig.

We willen er tijdens het themadiner graag met u in een interessante kring van betrokkenen uit de publieke sector over doordenken. We nodigen daarvoor al onze relaties uit de overheids- en politieke kringen, welzijn, zorg, sport, ontwikkelings-samenwerking en milieu uit. Onze speciale gasten zullen met hun bijdrage de discussie inspireren en verrijken.

Marjolijn Februari, filosofe, juriste en columnist in onder andere De Volkskrant, voedt de discussie met haar visie op het thema. Daarna gaan we door met de befaamde ronde tafelgesprekken waarbij aan iedere tafel één van onze speciale gasten aanschuift. Dat zijn onder meer *Martijn van der Kroef*, directeur een grote kinderopvangorganisatie in Amstelveen die met veel succes de slag naar marktgericht gemaakt heeft, *Ria Deiman*, concernadviseur bij de provincie Overijssel, die in het project subsidieverlening nieuwe stijl zoekt naar nieuwe zakelijke relaties met maatschappelijke organisaties - met respectvolle inachtneming van de uitvoering, *Frank Vijg*, algemeen directeur Thuiszorg Den Haag, die bewust werkt aan een vorm van zakelijkheid die rekening houdt met de ambities van de medewerkers en *Tineke Teunen*, directeur Steunpunt Wonen Rotterdam, momenteel druk bezig haar organisatie 'marktproof' te maken.

Themadiner Met Ziel en Zakelijkheid, 10 november 2005, 16.00 uur tot 21.00 uur in Ottone in Utrecht.

U kunt zich tot 1 november aanmelden voor het themadiner via www.beuk.nl, per e-mail naar admin@beuk.nl of met een telefoontje naar ons secretariaat 0227 59 34 08. De kosten bedragen €50 per persoon. (overmaken op gironummer 4015826 van De Beuk, Hippolytushoef, met vermelding van naam en Themadiner 2005)

Fotograaf

Ze werken probleemgericht en met veel autonomie.



Ondernemen in de maatschappelijke dienstverlening

Bijna geen enkele maatschappelijke organisatie ontkomt er aan: marktwerking. Op nagenoeg alle maatschappelijke terreinen herformuleren overheden hun structurele subsidierelaties. Organisations moeten zich meer en meer 'bewijzen', laten zien dat hun dienstverlening werkt, dat de samenleving er beter van wordt, en dat zij de betreffende dienst beter (soms ook goedkoper) kunnen verlenen dan een ander. Deze opdracht raakt veelal ook aan het bestaansrecht en de missie van de organisatie. Veel van onze klanten hebben te maken met deze vernieuwingen en vragen ons hen te begeleiden.

De veranderingen in de financieringssystematiek dwingen organisaties om weer eens goed om zich heen te kijken en na te denken wat er nodig is. Sommige van onze klanten noemen het een (noodzakelijke) professionaliseringslag. En laten we eerlijk zijn, jaar in jaar uit verzekerd te zijn van je inkomsten zonder echt bevraagd te worden op je werkelijke bijdrage aan de samenleving, kan gemakkelijk leiden tot stilstand en op den duur incompetentie.

Maar het pad is niet eenvoudig en, zo merk ik, er liggen ook akelige adders onder het gras. Bijvoorbeeld: hoe zorg je dat meer zakelijkheid niet doorslaat naar technocratisering. Zeker in maatschappelijke dienstverlening zijn lang niet alle noodzakelijke inspanningen terug te leiden tot harde (output) cijfers. Hoe leg je dan verantwoording af. Waarop kan en wil je afgerekend worden? En hoe ga je om met verschillen van mening met de overheid in de rol van financier? Hieronder beschrijf ik wat deze veranderingen betekenen en hoe daarin gezocht wordt naar de balans tussen zakelijkheid en pure overleving versus het bewaken van de maatschappelijke doelen en de missie/ziel van de organisatie.

Een van de gevolgen van de marktwerking is dat voor bepaalde belangrijke werkzaamheden mogelijk geen geld beschikbaar komt. Omdat ze geen zichtbaar en fancy resultaat opleveren of omdat men ze onvoldoende op waarde schat. Zo is bijvoorbeeld de vraag wat er gaat gebeuren met de 'lobbyfunctie' die veel maatschappelijke organisaties van oudsher hadden. Overheden lieten zich altijd ruimschoots adviseren door maatschappelijke organisaties over problemen die zij in hun praktijk tegenkwamen. Het is de vraag of de overheid zonder die informatie nog goed zicht heeft op de benodigde dienstverlening.

Transformatie van instelling naar onderneming

De opgave waar maatschappelijke organisaties voor staan, gaat veel verder dan een beetje slim een project voorstel in elkaar draaien of met een aardige babbel een financier overtuigen. Het gaat om ondernemerschap. Maatschappelijke organisaties moeten hun geld verdienen op de markt en de overheid is niet langer dé financier, maar één van de financiers.

Natuurlijk is deze opgave niet voor alle maatschappelijke organisaties gelijk. Bij sommige staat de dienstverlening zelf niet ter discussie (zoals in het onderwijs) maar voor andere geldt dat wel. Met name steunfunctie instellingen hebben het moeilijk. Dat zijn tweedelijns organisaties op het gebied van bijvoorbeeld wonen, emancipatie, sport, zorg en welzijn. Juist het werk van deze organisaties loopt het meeste risico. Deze organisaties moeten hun dienstverlening nu te gelde maken bij gemeentes en eerstelijns en organisaties, van wie het budget vaak gekort wordt.

Voor veel maatschappelijke organisaties is de omschakeling van instelling naar onderneming een grote stap. Het is meer dan andere financieringstechnieken en administratieve processen invoeren. Het dwingt ook de eigen producten en diensten onder de loep te nemen: waarom doen we wat we doen? Doen we wel het goede? Waartoe leiden onze inspanningen eigenlijk? En in het verlengde daarvan raakt het veelal ook aan de missie van de organisatie. Immers, het is de vraag of voor datgene wat in de eigen professionele ogen de belangrijkste soort dienstverlening is, ook geld te vinden is en of het past bij de keuzes die de financierende overheid op dat moment maakt. In vaktermen spreken we dan over een derde orde veranderingsvraagstuk.

Van medewerkers naar mede ondernemers

De markt en het geld worden meer dan voorheen een leidraad in het handelen. Creatief boekhouden wordt steeds moeilijker met de nieuwe verantwoordingssystematieken. Medewerkers moeten dus kostenbewust worden. Bedenken dat een vergadering met drie collega's vier maal 90 euro kost (bruto-uurloon van ieder). En dat je dus op je project dan weer 360 euro minder hebt staan. Medewerkers moeten ervoor zorgen dat ze projecten binnenhalen, zodat ze alles wat ze doen op een gehonoreerd project kunnen boeken. Ze moeten denken in termen van betalende opdrachtgevers en resultaten. Ze moeten zich steeds afvragen of wat ze doen ook helpt, de slimste en efficiëntste manier is. Want de subsidiegever wil meetbaar resultaat. En betaalt anders een volgende keer niet meer. Gaat naar een andere aanbieder, want zo gaat het met marktwerking. Kwaliteitsverschillen tussen medewerkers

Vervolg op pagina 12

BEL DE BEUK

- Als uw organisatie de slag naar ondernemerschap maakt en u advies of begeleiding wilt bij de aanpak.
- Als u een professionaliseringstraject rond nieuwe competenties zoekt, bijvoorbeeld resultaat- en vraaggericht werken, projectmatig werken, acquireren.
- Als de spirit uit uw organisaties dreigt te verdwijnen...
- Als u zich wilt heroriënteren op uw positie als organisatie in de sterk veranderende markt.

KWALITEIT IS DÉ CONCURRENTIEFACTOR BIJ UITSTEK

KinderRijk is een bloeiende opvangorganisatie. Jullie worden steeds maar groter. Dat kunnen niet alle collega-instellingen zeggen. Waar zit je geheim?

“Ik kom er steeds meer op uit dat het gaat om vakmanschap. Al blijft vakmanschap altijd schuren met de outputverplichtingen. Toch ligt voor mij daar het draaipunt. Als je je niet ook richt op het vakmanschap ontstaat het gevaar dat je te veel laat leiden door de vraag van ouders en de vraag van de markt. Maar uiteindelijk kiezen ook - die veeleisende - ouders voor kwaliteit: het moet goed gaan met je kind. Kwaliteit is dé concurrentiefactor bij uitstek.

Een grote groep binnen de kinderopvang kiest ook voor die insteek van kwaliteit. Overigens zit er in de kinderopvang weinig marge op de prijs dus daar is niet echt op te concurreren.

Weet je wat ik steeds meer ben gaan snapen? Het is eigenlijk heel simpel, het gaat erom dat het personeel een leuke dag heeft gehad met de kinderen. Die betrokkenheid is essentieel en die moet je koesteren.”

Hoe heb je het aangepakt, waar ben je begonnen?

“De eerste twee jaar had ik geen plannen, ik zocht vooral naar de kracht in de organisatie. Het viel me op dat veel mensen die werken in de kinderopvang onzeker zijn. Ik wijd dat voor een deel aan de slechte vooropleiding. Aan die opleiding moet mijns inziens nog veel gebeuren. Ik heb daarom in de organisatie veel extra opleidingsmogelijkheden aangeboden. Wat in kinderopvang erg speelt is dat de ouders vaak hoogopgeleid zijn en de begeleidsters laagopgeleid, dat is een ook spanningsveld waar je mee moet dealen.

Waar het in feite om gaat is het voor elkaar krijgen dat medewerkers verantwoordelijkheid gaan nemen voor de organisatie (zoals zelf initiatieven nemen, signaleren van fouten). En ik kan je vertellen dat die slag niet zomaar gemaakt is. Dat kost behoorlijk wat investering. Maar ik zie nu dat het werkt. En dat ze het leuk vinden. Want het geeft medewerkers meer ruimte en autonomie. Ook zie ik een enorme creativiteit opbloeien wat onze kwaliteit ten goede komt.”

De kinderopvang is veel maatschappelijke organisaties voorgegaan in de slag naar ondernemerschap. Martijn van der Kroef heeft dat proces geleid als directeur voor KinderRijk (Kinderopvang Amstelveen, 250 werknemers) en als lid van de MO groep meegemaakt bij veel collega-organisaties.

Annemiek Meinen sprak met haar over de opgave waar zij voor kwam te staan en welke ontwikkelingen in het veld Martijn daarbij ontwaarde.

Hoe gaat het nu eigenlijk met de kinderopvang als ondernemer?

“De branche is erg in beweging. De kinderopvang krijgt geen subsidie meer van gemeenten, maar dat betekent níet dat de gemeente de kinderopvang niet meer nodig heeft. Immers ook de gemeente heeft er belang bij dat de functie kinderopvang in haar regio blijft bestaan, en moet voorwaarden scheppen in de zin van gebouwen, en kwaliteit controleren (rol van de GGD).

In die zin moet er dus een nauw contact blijven bestaan. Maar wat ik zie is dat met het wegvallen van de financieringsrelatie ook op andere fronten de relatie tussen

gemeente en kinderopvang bekoeld is. Het is blijkbaar moeilijk, ook voor de gemeente, om de slag naar zakelijk én pragmatisch te maken. Ik vind trouwens wel dat veel gemeenten heel abrupt de financiering gewijzigd hebben en geen overgangsbeleid maakten om instellingen de kans te geven de verandering goed vorm te geven. Als een van de reacties daarop hebben kinderopvangorganisaties meer directeuren van buitenaf aangetrokken, bijvoorbeeld vanuit het bedrijfsleven. Dit werkte vaak niet goed. Want zij kennen het vak niet en hebben - daardoor - geen vanzelfsprekende bewondering voor het vak. Ook was het voor die managers moeilijk om te coachen.

Veel kinderopvangorganisaties zijn gefuseerd, een aantal heeft het niet gered. Ik verwacht nog meer fusies. De kleintjes redden het alleen als de kwaliteit hoogstaand is.

Ik voorzie dat de buitenschoolse opvang onder onderwijs wordt geplaatst, zoals in Duitsland is gebeurd. De sector zelf laat het maar een beetje gaan. Ook speelt de discussie of peuterspeelzalen bij de kinderopvang moeten komen vanwege integratie redenen. Dat vind ik overigens een goede zaak.

Ja, wat betreft ondernemerschap en hoe het nu gaat, weet je wat het gekke is, als ik al die jaarverslagen lees zie ik die overhead maar steeds toenemen. Blijkbaar heeft ondernemerschap daar geen rem op gezet...”

ANNEMIEK MEINEN

Leidster kinderopvang

Ze zijn toegewijd aan hun vak en aan de mensen voor wie zij werken: hun doelgroep.

Ziel en zakelijkheid is ook een kernthema voor De Beuk als organisatie. Wij doen zaken in organisatie - en verandering. En onze ziel bestaat uit de overtuiging dat we met training, advies en begeleiding kunnen bouwen aan een samenleving waarin mensen op een fatsoenlijke en respectvolle manier met elkaar en hun omgeving omgaan. Hoe we die maatschappelijke betrokkenheid vertalen in onze zakelijke aanpak illustreren we met vier voorbeelden.

SAMENWERKING IN DE ZORG

In de zorg zien we ontwikkelingen naar schaalvergroting, decentralisatie en marktwerking. Vooral door de Wet op de Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de veranderingen die de wet met zich brengt voor ouderen, chronisch zieken en gehandicapten zelf en voor degenen die hen - al dan niet beroepsmatig - verzorgen. De gemeenten krijgen meer taken op zowel beleids- als uitvoerend niveau en zijn verplicht dit interactief met cliëntenraden, gehandicaptenraden en andere belangenorganisaties op te bouwen. De gemeenten moeten loketten inrichten voor zorg, welzijn en wonen waar cliënten, mantelzorgers en vrijwilligers terecht kunnen voor informatie, advies en cliëntenondersteuning. En de gemeenten moeten zorgen voor een ketensamenwerking van zorg en diensten.

Wij vinden het belangrijk om

- * samenwerking tussen zorgaanbieders en lokale overheid en instellingen (zoals de GGD, GGZ en thuiszorg) te bevorderen en hen handvatten te bieden om om te gaan met concurrentie en samenwerking;
- * zorgaanbieders, lokale overheid en instellingen te helpen bij het formuleren van een visie om de - vaak veelomvattende - maatschappelijke problemen aan te pakken op een wijze, die niet alleen gebaseerd is op geld en daaruit voortvloeiende gratis oplossingen.
- * aandacht te houden en zondig terug te halen voor de inhoudelijke kwaliteit van de zorg(verlening), zodat professionals en vrijwilligers hun bezieling in het werk kunnen hebben en houden, en instellingen en organisaties toch efficiënt tijd en middelen kunnen inzetten;
- * Goed bestuur in de zorgsector verder te ontwikkelen, zowel in de verhouding tussen raad van bestuur en de raad van toezicht, OR en cliëntenraad, als met relevante externe stakeholders.
- * de mensen om wie het gaat actief te betrekken in de ontwikkelingen op beleid en uitvoering op lokaal niveau en hen zodanig te ondersteunen of van gereedschap te voorzien, dat zij goed met de lokale overheid en instellingen in gesprek en - waar nodig - in onderhandeling kunnen gaan.

DE CORPORATIE: EEN GOEDE BUUR(T)

De buurt is "in". Het WRR-rapport "Vertrouwen in de buurt" heeft een slinger gegeven aan de focus op de buurt als interventie-niveau waar burger en organisaties elkaar ontmoeten en kunnen versterken. Wanneer bewoners (weer) vertrouwen hebben in de overheid en de andere organisaties die in de buurt actief zijn, is dat een hele grote stap in het herstel van vertrouwen.

Woningcorporaties spelen een cruciale rol in dit samenspel tussen bewoners, lokale overheid en andere organisaties. Zij kunnen een sterke schakel zijn in een keten van samenwerking om bijvoorbeeld wonen, zorg voor ouderen, zorg voor kinderen en vrijetijdsvoorzieningen te combineren. De samenwerking van een buurt aan nieuwe initiatieven staat of valt met de actieve betrokkenheid van corporaties als eigenaar van gebouwd en onbebouwd vastgoed.

De Beuk benadert vragen van woningcorporaties vanuit hun positie die zij als maatschappelijke organisatie in de samenleving innemen. Uit onze adviespraktijk voor woningcorporaties hebben wij vragen verzameld die iets zeggen over de maatschappelijke verankering van een corporatie:

- * Hoe is het overleg met bewoners geregeld? Gaat dat via een huurdersbelangenvereniging met formele overlegmomenten, of is er sprake van vormen van overleg die meer aansluiten bij inhoudelijke of gebiedsgerichte thema's? Bijvoorbeeld klantenpanels, portiekgesprekken, buurtschouwen?
- * Hoe gaat de corporatie om met zijn stakeholders? Spelen zij een actieve rol in het activeren van het netwerk van organisaties, of is deze rol afwachtender van aard?
- * In hoeveel samenwerkingsverbanden is de corporatie actief, zowel op buurtniveau als in groter verband? Hoe 'breed' is deze samenwerking, hoeveel disciplines kent de samenwerking?
- * Hoe gaat de corporatie om met etnisch-culturele diversiteit, binnen en buiten de organisatie, bijvoorbeeld in de buurt?
- * Spelen de resultaten van participatieprocessen een rol bij belangrijke beslissingen, bijvoorbeeld bij de herstructureringsopgave in een bepaalde buurt? In welke fase van beleidsontwikkeling speelt participatie een rol? In de voorbereidende fase of in de uitvoeringsfase?

Professionals zijn vakmensen.

Leerkracht



LOKAAL BESTUUR EN SAMENWERKING

Het Lokaal Bestuur vormt voor De Beuk een belangrijk werkerrein. Juist omdat daar zo goed vorm gegeven kan worden aan één van de belangrijkste uitgangspunten van ons werk: bouwen aan een samenleving waarin mensen op een fatsoenlijke en respectvolle manier met elkaar en hun omgeving omgaan.

Of je nu ambtenaar bent, raadslid, burgemeester of wethouder in alle gevallen kun je zo'n samenleving faciliteren. De driehoek politiek, ambtelijke organisatie en samenleving biedt enorme kansen om dat wederzijdse respect in te vullen.

Samen met de ambtelijke organisatie zoeken we naar de balans tussen klantgericht werken en het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid die burgers zelf voor hun leefsituatie en openbare ruimte hebben. De balans tussen continuïteit van beleid en openstaan voor burgerinitiatieven. We stimuleren dat ambtenaren niet vanuit een afstandelijk weten, maar juist vanuit een gevoel van nieuwsgierigheid en betrokkenheid naar de gemeente en haar bewoners kijken.

Bij raadsleden proberen we hun natuurlijke verbondenheid met de lokale samenleving te versterken. Weg van de politieke rituelen, weg van de raadszaal. Terug naar de idealen, die je had toen je met dit werk begon. Daarom willen we bijvoorbeeld dat raadsleden bij interactieve processen over de toekomst van de gemeente of een wijk meedoen met de discussies en kennismaken van de meningen en visies van burgers. Dan weet je wat er speelt en kun je, hoe lastig ook, belangen afwegen.

Daarom willen we ook dat wethouders mede vorm geven aan de invullen van het dualisme. Gescheiden verantwoordelijkheid versterkt de kracht van de raad en het college. We helpen bestuurders in het vinden van de balans tussen verantwoording afleggen aan de raad en ruimte nemen voor politieke creativiteit.

We werken veel met burgemeesters en doen dat graag. Juist omdat zij, als regisseurs op afstand en als boegbeeld van de gemeente, een ongekend grote invloed kunnen hebben op de manier waarop de lokale samenleving zich ontwikkelt.

VERZAKELIJING: WAT VINDT HET PERSONEEL?

De Beuk werkt voortdurend aan de wijze waarop ondernemingsraden effectieve medezeggenschap vorm kunnen geven in organisaties. Daartoe onderzoeken we met de ondernemingsraad en de bestuurder op welke wijze de participatie met medewerkers optimaal vorm kan krijgen. We ontwikkelen samen met de OR een manier van werken waarin veelzijdige communicatie een belangrijke rol speelt: communicatie met de achterban, maar ook met de bestuurder en de raad van toezicht.

Adviesaanvragen plaatsen we in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen (vraagsturing, goed bestuur, etnische diversiteit, beroepseer van professionals).

Bijvoorbeeld: ook ondernemingsraden in de non-profitsector krijgen te maken met verzakelijking. De marktgerichte aanpak leidt tot interne veranderingen en soms tot een ingrijpende reorganisatie of fusie.

De Beuk-trainer en adviseur bekijkt de roep om vraaggericht werken in het kader van wat er in de maatschappij aan de hand is en maakt daar samen met de ondernemingsraad een analyse van. Waar komt de roep tot verandering uit voort? Wat betekent vraaggericht werken werkelijk voor de organisatie? Welke belangen spelen daarbij een rol? Het resultaat van zo'n analyse is dat de OR:

- * de achtergrond van interne veranderingen snapt
- * een eigen visie hierop krijgt en deze kan vertalen naar de eigen organisatie
- * de adviesaanvraag van de bestuurder met meer inhoudelijke bagage kan behandelen
- * een betere gesprekspartner is voor zowel de eigen achterban als voor de bestuurder



YUNG LIE (1966) NIEUWE COLLEGA ORGANISATIEADVISEUR

Yung Lie (1966) werkt sinds 1 september bij De Beuk. Yung Lie is organisatieadviseur en voelt zich als een vis in het water in die situaties waar overheid en burger elkaar ontmoeten. Hij is ervan overtuigd dat bewoners of medewerkers een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan strategische besluitvorming; dit is niet alleen het domein van managers en bestuurders.

Volgens Yung Lie gaat het erom de goede vragen te stellen en een omgeving te

scheppen waarin goede en uitvoerbare ideeën aan de oppervlakte komen. Yung is gespecialiseerd in scenariobouw en trendverkenningen van maatschappelijke vraagstukken. Daarbij beschikt hij over het talent ingesloten patronen te doorbreken door goedgekozen werkvormen en locaties. Yung Lie geeft beleving speelt een cruciale rol in daadwerkelijk veranderen. Ook en vooral als het erom gaat grote groepen mensen te mobiliseren, is een onvergetelijke ervaring vaak de sleutel tot succes.

Yung studeerde rechten en bestuurswetenschappen aan de Rijksuniversiteit Groningen. Bij de gemeente Den Haag werkte hij als jurist en in verschillende (management)functies. Ook was hij projectleider van Den Haag 2025, een grootschalig opgezette interactieve toekomstverkenning. Bij het adviesbureau Gerrichhauzen en Partners was Yung als partner betrokken bij adviesopdrachten voor woningcorporaties, gemeenten, provincies, VROM en koepelorganisaties in de bouwsector/volkshuisvesting.

worden pijnlijk duidelijker. De één verwerft sneller projecten, of loopt minder vaak uit in een project, en een ander loopt vast. Het dwingt medewerkers om meer samen te werken en kennis te delen. Immers je krijgt er meer belang bij dat je collega goed functioneert, want als iemand verlies draait zal een ander die beter draait, het moeten opvangen.

Er schuilt ook een gevaar in als professionalisering gelijk komt te staan met zakelijkheid. De kracht van onder andere welzijnsorganisaties is dat de mensen die er werken zo 'bevolgen' zijn, betrokken met de doelgroep, met het doel en de inhoud. Juist die passie waar zoveel bedrijven naar op zoek zijn, hebben de medewerkers van maatschappelijke organisaties van nature. De nieuwe zakelijkheid wekt een spanning op met het idealisme. Zeker als medewerkers ervaren dat projecten worden afgewezen die zij vanuit hun professionele opvattingen heel belangrijk vinden of er te weinig geld beschikbaar komt om kwaliteit te leveren. Het transformatieproces vraagt van medewerkers om een soort zakelijk idealisme met nieuwe competenties. Als je je doelen niet kunt realiseren op de door jouw gewenste manier, moet je creatief nadenken over het binnenhalen van typen opdrachten waarbinnen je toch je doelen kunt verwezenlijken, bijvoorbeeld door heel goed te leren formuleren vanuit de belangen van de financiers. Niet alle medewerkers lukt dat. Sommigen vinden het een uitdaging en anderen haken af.

Het is begrijpelijk dat medewerkers in maatschappelijke organisaties de veranderingen soms als een flinke aanslag op hun professionaliteit ervaren. Soms is het moeilijk om hun motivatie vast te houden bij alle veranderingen. Essentieel is dat medewerkers nauw betrokken worden in het veranderingsproces. Dat zij uitgenodigd worden mee te denken over de vernieuwing, met inzet van hun vakman/vrouwschap, en dat zij inzien dat een ondernemende geest een noodzakelijke competentie is geworden. Voor leidinggevendenden is daarom de cruciale opdracht om van medewerkers, mede-ondernemers met hart voor de zaak te maken. Het aanpakken van de transformatie als een werkelijk 'derde orde veranderingsproces' in plaats van als slechts een andere werkwijze is bepalend voor het succes. Een professionaliseringstraject gericht op het ontwikkelen van nieuwe competenties is daar onlosmakelijk aan verbonden.

Adviseur van de overheid

In de oude financieringssysteematiek ontvingen de organisaties veelal ook geld om de overheid te adviseren over het betreffende

beleidsterrein en oplossingsrichtingen voor de gesignaleerde problemen. Deze beleidsbeïnvloeding (lobby) was vaak een vanzelfsprekend onderdeel van de taakstelling van de instellingen. In de nieuwe systematiek komt het veel minder vaak voor dat de overheid speciale projecten uitvaardigt die beleidsbeïnvloeding als doel hebben.

Een gevaar van de nieuwe systematiek is dan ook dat overheden maatschappelijke organisaties gaan zien als pure uitvoerder van hun beleid. Daarmee wordt niet alleen de autonomie van de organisaties beperkt, maar ook de deskundigheid van de organisaties over wat er speelt in de samenleving en welke oplossingen daarbij wel en niet werken, niet meer benut. Gelukkig zijn er ook overheden die dit probleem onderkennen en nadrukkelijk werken aan een andere relatie met maatschappelijke organisaties, waarin ze de organisaties juist ook als waardevolle inhoudelijke adviseur zien. De SER wijst in haar rapport *Ondernemerschap voor de publieke zaak* op het gevaar dat door de ontstane relatie van opdrachtgever - opdrachtnemer tussen overheid en uitvoeringsinstellingen, bij de overheid een informatieachterstand gaat ontstaan. De SER stelt daarbij dat aan de kant van de uitvoerende organisaties er niet altijd meer een vanzelfsprekend belang is om alle informatie te delen. Het zo ontstane informatieverschil scheidt volgens de SER ruimte voor calculerend en 'strategisch' gedrag, waar individuele organisaties hun voordeel mee kunnen doen. De overheid dreigt zo minder zicht te krijgen op de toch al steeds complexere en pluriformere samenleving).

Als belangrijke opgave voor maatschappelijke organisaties zie ik dat zij zoeken naar een manier om met de overheid in gesprek te blijven over welke maatschappelijke dienstverlening en innovatie nodig is. Als geen ander kunnen deze organisaties bijdragen aan een stevige visie op wat de samenleving nodig heeft en hoe daarin met behulp van publieke middelen voorzien kan worden. Ook hier geldt dat creativiteit ingezet moet worden om deze bijdrage als project gehonoreerd te krijgen. Beleidsadvies, maatschappelijke innovatie of een visie-conferentie zijn een paar labels die daarbij wellicht behulpzaam kunnen zijn.

ANNEMIEK MEINEN

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als u als financier zoekt naar financieringsvormen die zo min mogelijk bureaucratische barrières opwerpen.
- Als u als financier, geïnspireerd door de WRR en SER rapporten, zoekt naar nieuwe subsidiesystematieken.
- Wanneer u eens door wilt praten over de wijze waarop u een wederzijds betekenisvol overleg kunt ontwikkelen met maatschappelijke partners.

ORGANISATIE-ADVIESBUREAU DE BEUK

Koningstraat 1-3
1777 AA Hippolytushoef
Telefoon (0227) 593408
Fax (0227) 592366
E-mail info@beuk.nl
Internet www.beuk.nl

Colofon

BEUKBLAD is een uitgave van organisatie-adviesbureau De Beuk en versijnt drie keer per jaar.

Vragen en opmerkingen over dit BeukBlad zijn van harte welkom. De redactie is bereikbaar via het secretariaat per post, e-mail, telefoon of www.beuk.nl. Overname van artikelen is toegestaan mits met bronvermelding.

REDACTIE
Simone Veldboer en
Dorien de Wit

Bijdragen aan dit nummer:
Dick Ernste, Karin Klop,
Annemiek Meinen, André Mooij,
Yung Lie, Wilma Ruis, Eduard van
Vloten, Simone Veldboer, Dorien
de Wit

FOTO'S
Ken Stamp, Simone Veldboer,
De Beuk

VORMGEVING
Monique Harderwijk Utrecht

DRUK
Drukkerij Zuidam & Zn. bv
Woerden