



Paul 't Hart

# Elf sterke merken

en wat we daarvan kunnen leren



Meer weten?  
Scan de QR-code!

Nederland doet het consequent goed in rankings op het gebied van openbaar bestuur en publieke organisatie. Toch zitten we volgens bestuurskundige Paul 't Hart (Universiteit Utrecht) al twintig jaar in een onproductieve kramp: we doen het goed, maar voelen ons er slecht bij. De oplossing? Minder focussen op wat fout gaat, maar veel meer leren van succesvolle organisaties.

**Waar gaat je boek-in-wording, *Guardians of Public Value*, over?**

“Het gaat over organisaties met een publiek relevante missie die het langdurig ‘goed doen’, daarvoor veel erkenning krijgen, en een robuust ‘sterk merk’ zijn geworden. Het boek vertelt de verhalen van elf van zulke organisaties van over de hele wereld: overheid en niet-overheid en variërend van sectoren als politiek en economie tot cultuur en wetenschap. De auteurs van de casestudies brengen de aard en wording van de gezaghebbende positie en soms zelfs iconische status die deze organisaties hebben verkregen in kaart.”

*‘De onderzochte organisaties zijn vaak extravert en verschijnen op zelfgekozen momenten in de spotlights met aansprekende verhalen.’*

**Wat valt op aan de ‘wording’ van deze organisaties?**

“Een goede, iconische organisatie worden, gaat niet zonder slag of stoot. Uit het niets in een veld vol andere spelers met waarden, belangen en prioriteiten een niche vinden, goed worden in wat je doet en gezaghebbend worden in je eigen domein, is al moeilijk genoeg. Dat vervolgens volhouden, ook in magere tijden of in perioden van onzekerheid of interne spanningen over de koers en werkwijze, is nog veel moeilijker. Dat geldt al helemaal in het huidige tijdsgewricht: organisaties hebben steeds meer te maken met verantwoordingsdruk, wisselvallige beeld- en meningsvorming en een grillige politieke omgeving.”

## Hoe zijn jullie tot de keuze voor de organisaties in dit boek gekomen?

“We hebben organisaties gezocht met een missie en werkwijze die zowel de mensen die er werken als de samenleving als waardevol beschouwen. Organisaties met een publieke missie die het langdurig goed doen. Hoe doen ze dat? Hoe vinden ze een formule die werkt? Hoe bouwen en onderhouden ze draagvlak daarvoor? Hoe voorkomen ze dat ze zelfgenoegzaam worden en zich arrogant gaan gedragen jegens hun clientèle, partners, opdrachtgevers? Hoe passen ze zich tijdig en effectief aan veranderende omstandigheden aan?”

## ‘Nederlandse bestuurders zijn in de huidige dramademocratie drukker bezig met verantwoording dan met missiegedreven uitbouw van publieke instituties.’

### Welke cases vinden we in het boek?

“Dat varieert van heel oude instituties, zoals de Zweedse Riksbanken, tot relatief jonge instituties, zoals de anti-dopingautoriteit WADA. Verder hebben we onder andere gekozen voor: de BBC, als de bekendste, gezaghebbendste publieke omroep ter wereld; het Concertgebouworkest, dat ondanks de nodige interne turbulenties al decennialang erkenning geniet als een van de drie beste symfonieorkesten ter wereld; de Indian Electoral Commission, wiens doortastende en politiek moedige optreden ertoe heeft geleid dat de electorale democratie in India vaste grond onder de voeten heeft gekregen; en CERN, dé Europese trots op het gebied van geavanceerd wetenschappelijk onderzoek.”

### Het onderzoek is nog niet afgerond, maar zie je al wat algemene mechanismen?

“Ja, om te beginnen is dat ‘publiek ondernemerschap’: gedreven mensen met een publieke waardepropositie, die deze op het goede moment vertalen in een organisationele oplossing voor uitdagingen, aspiraties of problemen. In Nederland waren we rond de laatste eeuwwisseling nogal gecharmeerd van dit idee. We keken bewon-

derend naar ‘social entrepreneurs’ in de Angelsaksische wereld en naar toonaangevende politieke en ambtelijke leiders die aan de wieg stonden van productief gebleken projecten, innovaties en organisaties in het publieke domein. Dat discours is weggezaakt. Bestuurders en ambtenaren zijn in de huidige ‘monitorial’ drama-democratie drukker bezig met zich te verantwoorden en te verdedigen dan met missiegedreven op- en uitbouwen van publieke instituties.

Een andere factor is publieke resonantie voor wat je als organisatie doet en waar je voor staat. We zien dat veel van de betrokken organisaties extravert zijn. Ze zijn actief, doelgericht en verschijnen herhaaldelijk op zelfgekozen momenten in de spotlights met aansprekende verhalen of daden die symbool staan voor de maatschappelijke waarden waar ze voor staan.”

### Kun je een voorbeeld geven van zo’n extraverte organisatie?

“De Britse NHS is zeker niet het meest effectief opererende nationale gezondheidszorgsysteem, maar weet op gezette tijden haar sociaal contract met de Britse bevolking te bestendigen. De NHS staat zodoende in heel veel Britse hoofden symbool voor de waarde van gratis en voor iedereen toegankelijke gezondheidszorg. En dus voor het solidariteitsprincipe waarop een rechtvaardige samenleving moet zijn gebouwd. Die waarde vinden de Britten zo belangrijk, dat ze de organisatie haar vele tekortkomingen, wachttijden en bureaucratische rompslomp genoeg vergeeft om het voor iedere Britse regeringspartij noodzakelijk te maken om niet aan die harde kern van de NHS te tornen.”

### Is er ook een gemene deler in de organisatiecultuur aan te wijzen?

“In de onderzochte organisaties werken gedreven professionals die zich binden aan de kernwaarden van de organisatie. Zij werken in een organisatiecultuur waarin zij elkaar scherp houden en excellentie nastreven. Organisaties waarin *trial and error* geen risico vormt, maar een bron van permanent leren is. Een cultuur ook, waarin grote ego’s beteugeld worden in een stramien waarin effectieve samenwerking de hoogste norm is.”

### Hoe doen Nederlandse organisaties het volgens jou?

“Daarover verwonder ik mij. Nederland doet het consequent heel goed in allerlei OECD-achtige rankings, en de gezondheid en geluksbeleving van de Nederlanders behoort consequent tot de hoogste ter wereld. Dat zegt iets over de kracht van onze economie, maar minstens zo veel over de kracht van haar openbaar bestuur en van de publieke sector. Toch zitten wij al zeker twintig jaar in een onproductieve kramp. We doen het als openbaar bestuur behoorlijk goed, maar voelen ons er behoorlijk slecht bij. Of we laten het toe dat in de politieke en maatschappelijke discussie er onophoudelijk geringschattend of unfair kritisch over ons wordt gesproken. Mijn diagnose in een artikel uit 2005 – *doing better, feeling worse* – is sindsdien alleen maar bevestigd. We moeten uit die kramp zien te komen.”

### Hoe doen we dat?

“Door realistischer en evenwichtiger te praten over publieke organisaties die het goed doen en van ze te leren. Ik probeer daarvoor een ‘positieve bestuurskunde’ van de grond te krijgen, in analogie met de positieve psychologie. Het lijkt mij van groot maatschappelijk belang dat wij meer onderzoek en leerinspanningen richten op publieke organisaties, beleidsprogramma’s, samenwerkingsverbanden, teams en leiders die hun publieke taken en functies duurzaam op effectieve, betrouwbare en gewaardeerde wijze vervullen. We weten uit rapporten van rekenkamers, ombudsmannen, onderzoeksjournalistiek en parlementaire enquêtes al veel over wat er fout gaat, waarom dat fout gaat, en hoe we kunnen verbeteren. Maar we weten relatief weinig over het tegendeel: wanneer is er sprake van goed bestuur en wat kunnen we daarvan leren? Laten we ons daar meer op richten.”

## Vraag van Paul ‘t Hart

“Als mijn collega’s en ik een **guardians of public value**-project voor Nederlandse (semi-)publieke organisaties willen doen, welke cases zouden dan in zo’n studie niet mogen ontbreken? Laat het mij weten via [p.thart@uu.nl](mailto:p.thart@uu.nl)”.



**Guardians of Public Value** is onderdeel van het vijfjarige onderzoeksproject ‘Successful Public Governance’. Het boek verschijnt eind 2020 bij Palgrave MacMillan en is gratis online te verkrijgen via [www.successfulpublicgovernance.com](http://www.successfulpublicgovernance.com). Daar vind je ook andere publicaties over succesvol publiek bestuur.