

MAATSCHAPPELIJKE EFFECT STURING

HELP!!! DE CONTROLLER VERZUIPT (3).



De eerste stappen zijn gezet. Je bent gestopt met “brandjes blussen” en je hebt (om de woordspeling maar eens te gebruiken) de Rechtmatigheid teruggezet op zijn rechtmatige plek van randvoorwaarde. Nu is er ruimte om aan de slag te gaan met Maatschappelijke Effect Sturing.

De laatste drie artikelen van deze serie zoomen in op Maatschappelijke Effect Sturing. Hierbij starten we, ter introductie, in dit artikel met enkele “Waarom” vragen:

- Waarom willen we Maatschappelijke Effect Sturing?
- Waarom werkt Maatschappelijke Effect Sturing nog niet (of nauwelijks)?
- Waarom brengt Maatschappelijke Effect Sturing jouw organisatie *In Control*?

De doelstelling van deze serie blijft het doel houden ook jouw organisatie dicht bij het realiseren van de nieuwe control-werkelijkheid te brengen.

De nieuwe control-werkelijkheid:

Een wereld waarin rechtmatigheid en de rechtmatigheidsverklaring continu inzichtelijk en onderbouwd zijn, zonder dat dit zeeën van tijd kost. Waarin collega's jou zien als dé sparringpartner om vooraf controlvraagstukken mee te bespreken. Waarin jij echt inzichtelijk maakt wat elk project van jouw gemeente daadwerkelijk bijdraagt aan het maatschappelijk belang én waarvan je jouw bestuur daadwerkelijke stuurinformatie overlegt. Een wereld waarin dat “knagende” gevoel plaats maakt voor een gevoel van vertrouwen, zekerheid en rust.

Sinds jaar en dag bestaat de roep om meer en betere stuurinformatie bij bestuurders en management. Bij het invullen van die behoefte ligt de focus vaak op operationele procesanalyses, het versnellen van data-analyses en (Financiële) rechtmatigheidsvraagstukken.

Hoewel al deze informatie bijzonder nuttig is voor de bedrijfsvoering zegt dit vooral iets over de totstandkoming van het resultaat van een proces of activiteit (output). Het zegt echter zeer beperkt iets over wat dit resultaat bijdraagt aan de doelstelling (outcome). Met andere woorden het zegt niets over de vraag wat het resultaat bijdraagt aan het Maatschappelijk Effect.

Voorbeeld

Een gemeentebestuur formuleert zijn maatschappelijke doelstellingen in een coalitieakkoord. Dit wordt vertaald naar een programmabegroting, waarin we (met de 3W vragen) aangeven wat we willen bereiken, wat we daarvoor gaan doen en wat het mag kosten.

Onze huidige werkwijze stelt ons in staat de resultaten (output) van de activiteiten uit de programmabegroting te verantwoorden. We kunnen aangeven of processen juist verlopen, of we binnen de begroting blijven (of niet) en of we bij de uitvoer van de activiteiten rechtmatig handelden.

Maar willen we nu verantwoorden wat de resultaten (output) van deze activiteiten nu daadwerkelijk hebben bijgedragen aan de realisatie van de gewenste Maatschappelijke Effecten (outcome) dan moeten we het antwoord vaak schuldig blijven.

Het gevolg is dat we sturen en verantwoorden op basis van resultaten (output) en dat we niet sturen op basis van Maatschappelijke Effecten (outcome).

Tip

Stuur jij op output of op outcome?

Pak de programmabegroting en vraag je af of de organisatie kan onderbouwen wat de resultaten, van de activiteiten uit de programmabegroting, daadwerkelijk hebben bijgedragen aan het bereiken van de gewenste Maatschappelijke Effecten.

Kan je dit niet, dan stuur je op output. Kan je dit wel, dan stuur je op outcome.

Het antwoord op de vraag “Waarom willen we Maatschappelijke Effect Sturing?” ligt besloten in het feit dat een gemeente een organisatie van maatschappelijk belang is die ten dienste staat van haar inwoners.

Als gemeente willen wij aan onze inwoners kunnen verantwoorden wat hetgeen wij doen nu daadwerkelijk bijdraagt aan het Maatschappelijk Effect/ Belang dat we voor onze inwoners willen bereiken.

Alleen wanneer we dit inzichtelijk kunnen maken & verantwoorden, is het mogelijk te gaan sturen op basis van outcome (Maatschappelijk Effect).

Zolang we dit niet kunnen is enkel sturing op basis van output (Bedrijfsvoering) mogelijk en zijn we voor het verantwoorden van Maatschappelijke Effecten veroordeeld tot aannames.

Wanneer we concluderen dat we alleen met Maatschappelijke Effect Sturing kunnen verantwoorden wat onze activiteiten bijdragen aan het maatschappelijk belang, waarom lukt ons dat dan zo moeilijk?

De invulling van deze vraag wordt behandeld in artikel 4, maar het feitelijke antwoord is simpel:

We proberen Maatschappelijke Effect Sturing te realiseren met het verbeteren van methoden en instrumenten die hier simpelweg niet geschikt voor zijn.

Voorbeeld

Gemeenten focussen op de verantwoording van de bedrijfsvoering (bijv. aantonen van rechtmatigheid of aantonen van een efficiënte werkwijze). Proces- en data-analyses zijn hierbij zeer nuttig en we ontwerpen hiervoor steeds betere systemen.

We kunnen dit vergelijken met het bouwen van een steeds beter functionerende muizenval, waarmee we een muis (de bedrijfsvoering) willen vangen. En wanneer we daadwerkelijk die muis willen vangen kan dit bijzonder effectief zijn.

Echter het sturen op en verantwoorden van een Maatschappelijk Effect is geen muis. Dus hoe goed de muizenval ook wordt, wanneer we geen muis willen vangen is dit bijzonder inefficiënt en ineffectief.

Tip

Wil je weten of je nu wel of niet een 'nieuwe muizenval' moet bouwen, kijk dan simpelweg naar jouw doelstelling. Wil je de bedrijfsvoering verbeteren en/ of makkelijker kunnen verantwoorden. Ga dan vooral door met het perfectioneren van jouw muizenval.

Wil je echter verantwoorden wat de activiteiten van jouw gemeenten bijdragen aan het maatschappelijke belang en wil je kunnen sturen op maatschappelijke effecten? Dan wordt het tijd de vertrouwde 'muizenval' los te laten en een ander instrument te gaan gebruiken.

We hebben tot nu toe in deze introductie gezien dat:

1. Sturen op output weinig zegt over de bijdrage van die output op de outcome (doelstellingen).
2. We voor het sturen op outcome (Maatschappelijke Effect Sturing) moeten ophouden met het bouwen van een steeds betere 'muizenval' omdat we geen muis willen vangen.

Rest ons voor deze introductie nog de vraag: "waarom brengt Maatschappelijke Effect Sturing een organisatie wel *In Control* en enkel sturing op output niet? Ook voor het antwoord op deze vraag zit de schoonheid in de eenvoud:

Sturen/ verantwoorden van output leidt ertoe dat we dingen goed doen.

Sturen/ verantwoorden van outcome leidt ertoe dat we de goede dingen, goed doen.

Sturen/ verantwoorden op outcome stelt als randvoorwaarde dat je de goede dingen, ook goed moet doen. Het niet goed uitvoeren van een activiteit (bijv. onrechtmatig handelen) heeft namelijk een directe negatieve relatie met het effect dat je wilt bereiken.

Sturen/ verantwoorden op output stelt niet als randvoorwaarde dat je de goede dingen moet doen, maar kijkt enkel naar het feit of de output van hetgeen je gedaan hebt goed is.

Voorbeeld

Een goede activiteit (die bijdraagt aan het Maatschappelijk Effect) die niet goed wordt uitgevoerd (bijv. inefficiënt of onrechtmatig) leidt tot extra kosten, tijd en/ of inspanning.

Deze kosten, tijd en/ of inspanning kunnen nu niet meer ten goede komen aan andere activiteiten. Waardoor het totaal van de Maatschappelijke Effecten die je wilt bereiken enkel minder kan worden.

Maatschappelijke Effect Sturing dwingt dus het juist invullen van de randvoorwaarden af. Hierdoor is Maatschappelijke Effect Sturing een M.E.S. dat aan twee kanten snijdt.

In Control zijn betekent dan ook dat je met rust, zekerheid en vertrouwen:

1. Kan bepalen dat je de goede activiteiten gaat doen;
2. Dat je die activiteiten goed gaat doen;
3. Dat je kan (bij)sturen op zowel het bepalen, als het uitvoeren van deze activiteiten;
4. Dat je deze activiteiten en (eventuele) afwijkingen kan verantwoorden;
5. Dat je kan verantwoorden wat deze activiteiten bijdragen aan het Maatschappelijke Effect.

Maatschappelijke Effect Sturing maakt de invulling van alle bovenstaande punten mogelijk. Het is juist deze verschuiving in perspectief die *In Control zijn* mogelijk maakt, daar waar je met een focus op alleen het sturen en verantwoorden van output tekort schiet.

