

# MAATSCHAPPELIJKE EFFECT STURING (2)

## HELP!!! DE CONTROLLER VERZUIPT (4).



In het vorige artikel hebben we gezien waarom we Maatschappelijke Effect Sturing moeten willen en hoe dit ons daadwerkelijk *In Control* brengt. Voor we ingaan op hoe we dit instrument moeten toepassen is het essentieel om eerst te bepalen wat we in onze organisatie moeten realiseren om Maatschappelijke Effect Sturing daadwerkelijk mogelijk te maken.

Dit alles om uiteindelijk ook jouw organisatie dichterbij 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.*

### Tip

Je staat aan de vooravond van een nieuwe control-werkelijkheid. Realiseer je dat een "big-bang"-verandering zelden succesvol is. Begin daarom klein en laat het succes voor jou werken.

Eén of twee succesvolle projecten op het gebied van Maatschappelijke Effect Sturing werken als een olievlek in jouw organisatie. Gun jezelf dat weloverwogen groeipad en probeer niet de wereld in één klap te veranderen.

Gelukkig is Maatschappelijke Effect Sturing een instrument dat je niet alleen kan faseren op de maat van jouw organisatie, maar ook een instrument dat voor 80% gebruik maakt van dat wat binnen jouw organisatie aanwezig is. Toch is dit nog altijd geen vrijbrief om zomaar aan de slag te gaan. Er zijn een aantal stappen die je moet doorlopen om van Maatschappelijke Effect Sturing in jouw organisatie een succes te maken.

## Stap 1: Stop met 'brandjes blussen'

Zie hiervoor artikel 1 (red.)

## Stap 2: Positioneer de (Financiële, Fiscale en Juridische) rechtmatigheid als randvoorwaarde.

Zie hiervoor artikel 2 (red.)

## Stap 3: Inventariseer en Richt

Voor Maatschappelijke Effect Sturing zijn vier elementen in een organisatie cruciaal. Dit zijn:

- Missie
- Visie
- Doelstellingen
- Activiteiten

Al deze elementen zijn bekend, maar lopen in praktijk door elkaar of zijn gelijkgetrokken. Tot op heden hadden we er geen last van wanneer we onder missie & visie min of meer hetzelfde verstonden, of wanneer we doelstellingen en activiteiten aan elkaar koppelden.

Wanneer we naar de (Financiële, Fiscale en Juridische) Rechtmatigheid kijken, bezorgt dit ons ook weinig last. Sterker nog, Missie en Visie zijn dan begrippen voor het 'mooie' sausje en we voeren activiteiten uit omdat we denken/ aannemen dat deze zullen bijdragen aan het resultaat. Juist omdat we in praktijk niet verder komen dan het aantonen van de (Financiële, Fiscale en Juridische) rechtmatigheid wordt er nooit een harde afrekening gemaakt over de vraag of we activiteiten wel of niet hadden moeten uitvoeren als we naar het resultaat en het effect kijken.

Echter Maatschappelijke Effect Sturing vereist een heldere splitsing tussen deze onderdelen willen we daadwerkelijk resultaten (outcome) en hun bijdrage aan een gewenst effect meten. De logica van Maatschappelijke Effect Sturing is onverbiddeijk en dicteert de volgende opzet:

### Missie:

De missie is de weergave van wat we Maatschappelijk willen bereiken.

Het is de "stip op de horizon" en geeft invulling aan de vraag "waartoe zijn wij op aard".

### Visie:

De visie is een concrete beschrijving van hoe wij denken dat de wereld er uitziet na afloop van een bepaalde periode (bijv. de coalitieperiode van 4 jaar).

Een visie bevat dus geen openeinden of vaagheden maar is concreet.

Waarbij we aangeven wat de visie bijdraagt aan de missie.

### Doelstellingen:

Doelstellingen zijn de gefaseerde jaarlijkse stappen die wij ons ten doel stellen om tussen nu en het einde van de 4-jarige coalitieperiode de visie daadwerkelijk te realiseren.

Waarbij we aangeven wat de doelstelling bijdraagt aan de visie.

### Activiteiten

Activiteiten zijn de concrete invulling van wat wij moeten doen om de doelstellingen per jaar in te vullen. Waarbij we aangeven wat de activiteit bijdraagt aan de doelstelling.

De koppeling tussen deze vier elementen zegt nog niets over hoe we het instrument Maatschappelijke Effect Sturing gaan gebruiken. Maar zonder het scherp stellen van deze koppeling is Maatschappelijke Effect Sturing onmogelijk. Daarmee brengt deze randvoorwaarde ons vanzelf bij de laatste stap in de voorbereiding.

### **S**tap 4: Creëer Draagvlak & Zelfbescherming

In de achterliggende decennia is vanuit het bestuur en de ambtelijke organisatie de roep om meer en betere stuurinformatie nooit verstomd. Wat we feitelijk willen weten is:

*"Wat heeft dat wat we hebben gedaan nu daadwerkelijk bijgedragen aan het resultaat of het effect dat we wilden bereiken?"*

Zowel bestuurlijk als ambtelijk ligt het vaak moeilijk om zaken concreet te benoemen en meetbaar te maken. Want dat betekent ook dat we er op afgerekend kunnen worden. Dit laatste is wellicht het woord dat we tot de *'nagel aan de doodskist'* van Maatschappelijke Effect Sturing kunnen benoemen.

Maatschappelijke Effect Sturing (c.q. sturing in zijn algemeenheid) draait niet om afrekenbaarheid, maar om de vraag of we een resultaat/ effect tussentijds kunnen bijsturen en uiteindelijk kunnen uitleggen. Het is bijna nooit zo dat we zekerheid hebben of een gewenst effect op voorhand gaan bereiken. Maatschappelijke Effect Sturing draait erom dat we van de uitgevoerde activiteiten kunnen uitleggen wat het effect (positief, neutraal of negatief) is geweest.

Dit zodat we in de toekomst ofwel andere keuzes maken, ofwel zwaarder inzetten op activiteiten die werken, met andere woorden zodat we kunnen sturen op resultaat en effect.

**H**et is niet moeilijk om de handen op elkaar te krijgen en draagvlak te creëren als de belofte is:

*"Wij gaan aan zowel het bestuur als de ambtelijke organisatie verantwoorden wat elke activiteit die we hebben uitgevoerd nu daadwerkelijk bijdraagt aan het eindresultaat".*

Maar dan komt het tweede deel van stap 4 om de hoek kijken: Zelfbescherming.

Zelfbescherming klinkt zwaar, maar bedenk dat jij als controller een belofte doet: namelijk het inzichtelijk maken van het resultaat van een activiteit en de bijdrage op het gewenste effect.

Je kunt dit alleen doen wanneer je daadwerkelijk activiteiten en doelstelling moet beoordelen die een concreet en meetbaar karakter hebben.

### Voorbeeld

Gemeente X heeft als visie:

"Er leven binnen onze gemeente zo min mogelijk gezinnen in armoede".

Gemeente X heeft als doelstelling:

"Het terugdringen van het aantal gezinnen dat in armoede leeft"

Gemeente X heeft als activiteit:

"Het bevorderen van het gebruik van inkomensondersteunende maatregelen door middel van een betere voorlichting".

Dit lijkt ogenschijnlijk een logische samenhang.

Maar wat nu wanneer we dit proberen meetbaar te maken?

Dan gaat het al mank bij de visie. Wat betekent "zo min mogelijk?" Misschien heeft de gemeente dit aantal al bereikt en hoeft er geen enkele activiteit ontplooid te worden. En wat betekent de doelstelling "terugdringen van?" Is het terugdringen van het aantal mensen in armoede met 1 al succesvol?

Zonder in te gaan op hoe Maatschappelijke Effect Sturing als instrument gebruikt moet worden (artikel 5 red.) is het mogelijk de randvoorwaarde van inventariseren en richten te gebruiken om zelfbescherming te creëren. Zo wordt duidelijk dat met een scherpere richting daadwerkelijk een meetinstrument ontworpen en gebruikt kan worden.

### Voorbeeld

Gemeente X heeft als missie:

"Binnen onze gemeenten leven er geen gezinnen in armoede".

Gemeente X heeft als visie:

"In 2023 is het aantal gezinnen dat in armoede leeft gehalveerd t.o.v. 2019"

Gemeente X heeft voor 2020 als doelstelling:

"In 2020 zijn alle categorieën van gezinnen die in armoede leven geïnventariseerd".

"In 2020 wordt het aantal gezinnen dat in de bijstand zit teruggebracht met 25%".

"In 2020 wordt de populatie laaggeletterden in kaart gebracht en benaderd.

Gemeente X heeft als activiteiten in 2020:

"Het uitsplitsen van categorieën gezinnen die in armoede leveren naar:

- Gezinnen in de bijstand.
- Gezinnen met kinderen die leven in armoede.
- Gezinnen met laaggeletterdheid die leven in armoede.
- et cetera."

"Het aanbieden van 3 sollicitatiecursussen voor mensen in de bijstand in 2020".

"Het inventariseren van de 'ijzeren voorraad' mensen in de bijstand".

"Het persoonlijk bezoeken van laaggeletterden in de bijstand voor een mondelinge toelichting op de inkomensondersteunende maatregelen i.p.v. een 'moeilijke' brief".

Een oplettend lezer ziet dat we hier nog niets zeggen over hoe we Maatschappelijke Effect Sturing daadwerkelijk meten. Met andere woorden het instrument zelf is nog niet belicht. (Dit gebeurt in artikel 5 red.). Maar zonder het invullen van de bovenstaande concretiseringslag is het überhaupt onmogelijk om de belofte die we gestand willen doen in te vullen.

Op de eerste plaats moeten wij dus vanuit control duidelijk maken dat we de wens en de behoefte om te sturen op resultaten en effecten begrijpen. Dat wij snappen dat een bestuurder, of manager, meer wil weten dan alleen of de werkzaamheden rechtmatig zijn uitgevoerd. Op de tweede plaats moeten wij ook vanuit onze rol helder zijn dat we deze stuurinformatie alleen kunnen leveren, wanneer er aan de basisvoorwaarden van concreet 'richten' is voldaan.

Maatschappelijke Effect Sturing bestaat bij de gratie dat de organisatie 'iets' wil bereiken en daar 'activiteiten' voor uitvoert. Het aanleveren van de zo gewilde stuurinformatie lukt dan ook alleen wanneer we het 'willen' en 'doen' juist richten. Niet om 'af te rekenen', maar om het mogelijk te maken Maatschappelijke Effecten te meten en uit te leggen zodat (bij)sturing en verantwoording van het resultaat mogelijk is.

Wij hoeven de organisatie niet 'lastig te vallen' met de technische invulling/ ontwikkeling van het instrument Maatschappelijke Effect Sturing, dat is immers ons werk als controllers.

Maar we zullen de organisatie wel moeten helpen bij het voldoen aan de randvoorwaarden, omdat we anders een onmogelijke opdracht op ons bord hebben liggen.

Dit alles is geen hogere wiskunde en ook jij hebt 80% van alle benodigdheden in huis. Maar in de laatste 20% ligt voor ons als controllers de opgave van het inventariseren, richten, helpen, communiceren, en aanleveren van de gewenste stuurinformatie.

