

MAATSCHAPPELIJKE EFFECT STURING (3)

HELP!!! DE CONTROLLER VERZUIPT (5).



We zijn al een tijd onderweg naar Maatschappelijke Effect Sturing. De randvoorwaarden zijn ingevuld en waarom Maatschappelijke Effect Sturing ons *In Control* brengt is belicht. Rest ons in dit artikel nog de vraag: “Hoe gaan we dit praktisch realiseren?”.

Deze reis zijn we aangegaan met als doel ook jouw organisatie dichterbij de control-werkelijkheid van Maatschappelijke Effect Sturing 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

Twijfel je nog of Maatschappelijke Effect Sturing voor jouw organisatie de juiste weg is? Stel jezelf dan de vraag wat voor jouw organisatie het hogere doel is.

- Voldoen aan rechtmatigheid en daarmee het brandjes blussen en de financiële, fiscale en juridische rechtmatigheid tot doel te verheffen.
OF:
- Inzicht geven in wat alle activiteiten van jouw gemeenten nu daadwerkelijk bijdragen aan het resultaat van de gemeente en het welzijn van haar inwoners.

Een van de meest gestelde praktische vragen rondom Maatschappelijke Effect Sturing is:

“Hoe kunnen we tot standaardisatie van verantwoording komen wanneer voor alle gemeenten de activiteiten die uitgevoerd worden verschillend zijn?”

Het probleem met Maatschappelijke Effect Sturing en Verantwoording is dat we de oplossing vaak zoeken in de verkeerde hoek. Proberen we activiteiten te standaardiseren, dan is dit inderdaad onmogelijk. Want zelfs bij gelijke activiteiten verschillen gemeenten in de exacte invulling en uitvoering. En we willen nu juist geen keurslijf creëren, maar een manier om Maatschappelijke Effect Sturing en Verantwoording aanpasbaar te maken aan de werkwijze van de gemeente en niet andersom. Dus rijst dus als vanzelf de vraag:

“Lopen we nu tegen een onoplosbaar probleem op? Of moeten we ons vizier anders richten?”.

De oplossingsrichting is eenvoudiger dan je denkt. Sturing en Verantwoording draait om één ding: Het creëren van een prestatie-indicator die meetbaar is en te valt relateren aan een activiteit. Een meetbare indicator creëert inzicht om Sturing en Verantwoording te realiseren. De oplossing ligt niet in het standaardiseren van de activiteiten, maar in het standaardiseren van de prestatie-indicatoren. En hier zit nog een klein addertje onder het gras.

Wanneer de activiteiten van gemeenten verschillen, dan is een gestandaardiseerde prestatie-indicator niet geschikt om deze activiteiten te meten, sturen en verantwoorden.

Verschillende activiteiten vragen expliciet om verschillende prestatie-indicatoren. Dus omdat de opzet en uitvoering van de activiteiten verschilt, moet de prestatie-indicator kunnen meebuigen.

Dit laatste betekent niet dat standaardisatie onmogelijk is, maar dat we moeten opletten wat we standaardiseren. Dus niet de prestatie-indicator zelf, maar wel de wijze waarop deze tot stand komt. Een juiste prestatie-indicator voldoet aan een aantal kenmerken. Er is dus een werkwijze nodig die zorgt dat prestatie-indicatoren voldoen aan deze kenmerken.

In het vervolg van dit artikel gaan we zien hoe we in vier-stappen een juiste prestatie-indicator formuleren. Maar let op:

Maatschappelijke Effect Sturing is een samenspel in de organisatie. De afdeling-control heeft de vakafdeling nodig om te bepalen 'welk effect' gemeten moet worden. Terwijl de vakafdeling, de afdeling-control nodig heeft om te bepalen 'hoe' dit effect gemeten kan worden.

Maatschappelijke Effect Sturing en Verantwoording stuurt dus automatisch aan op één van de meest cruciale onderdelen van Sturing en Verantwoording; Samenwerking. Zonder samenwerking is het onmogelijk tot juiste Sturing en Verantwoording te komen.

Wanneer een activiteit wordt uitgevoerd en na afloop 'over de schutting wordt gegooid' bij de afdeling-control, dan is het onmogelijk het juiste inzicht te creëren. Daarbij is de vakafdeling dan belast geweest met het bepalen hoe de prestatie-indicator gemeten zou moeten worden terwijl dit niet de expertise van de vakafdeling is maar van Control.

Hoe mooi is het dan dat Maatschappelijke Effect Sturing en Verantwoording bij voorbaat zorgt dat deze samenwerking tot stand moet komen.

Het succes van Maatschappelijke Effect Sturing en Verantwoording ligt besloten in de juiste prestatie-indicator. Een juiste prestatie-indicator geeft inzicht in het behaalde effect.

Maar let op: Er zijn naast de activiteit die wordt uitgevoerd talloze omgevingsfactoren (intern en extern) van invloed op het gewenste effect. Het is noodzakelijk paal en perk te stellen aan welke invloeden we insluiten en welke invloeden we uitsluiten. Anders lopen we te hoop met een ontelbaar aantal invloeden.

We moeten per activiteit dus bepalen welke omgevingsfactoren we in- en uitsluiten. Dit dient ook meegenomen te worden in de Sturing en de Verantwoording. We formuleren uiteindelijk: "Het Maatschappelijk Effect is X, waarbij de invloed van omgevingsfactoren U, V & W uitgesloten is".

Tip

Zorg ervoor dat zowel bij het vaststellen 'welk' effect gemeten moet worden, als bij het vaststellen van 'De uit & in te sluiten' omgevingsfactoren de vakafdeling betrokken is. Hier zit de expertise om dit scherp te stellen. Vervolgens is het aan de afdeling-control om de prestatie-indicator volgens de juiste methodiek op te stellen.

Het vervolg van dit artikel laat met een voorbeeld zien hoe je in vier-stappen een juiste prestatie-indicator vaststelt. (De wijze van het in- & uitsluiten van omgevingsfactoren is onderwerp voor een toekomstig artikel).

Het vaststellen van een prestatie-indicator gebeurt in vier-stappen. Let hierbij op het feit dat een prestatie-indicator iets zegt over doeltreffendheid in relatie tot het wel of niet behalen van het gewenste effect. Pas hierna kan een uitspraak over doelmatigheid worden gedaan. (Doelmatigheid is geen onderdeel van deze artikelen reeks).

Tip

Onthoud dat alleen wanneer je iets kan zeggen over het feit of je een effect/ doelstelling hebt bereikt, je aanvullend een uitspraak kan doen over het feit of je dit effect/ deze doelstelling efficiënt bereikt hebt.

In vier stappen naar de juiste prestatie-indicator.

Stap 1: Formuleer het gewenste effect/ de doelstelling

Stel een doelstelling vast met een Werkwoord en een Object.

Voorbeeld

"Het terugdringen (werkwoord) van armoede (object) onder jongeren.

Stap 2: Definieer de indicator

Definieer de Indicator door een zelfstandig naamwoord met een bijbehorende definitie.

Voorbeeld

"Jongerenarmoede-percentage" (Indicator als zelfstandig naamwoord)

"Het aantal jongeren dat leeft onder de armoedegrens, gedeeld door het totale aantal jongeren x 100%" (Definitie)

Stap 3: Stel de norm

Definieer een Norm (richtwaarde)

Voorbeeld

"Jongerenarmoede-percentage is 8%. De norm is 4%"

Stap 4: Stel het tijdspad

Definieer de Tijd waarbinnen de norm moet zijn behaald.

Voorbeeld

"31-12-2020 heeft de gemeente X de norm voor jongerenarmoede behaald".

De prestatie-indicator wordt nu:

"Bring de jongerenarmoede, uitgedrukt als jongerenarmoede-percentage, met 4 procent terug voor 31-12-2020".

Nu we de prestatie-indicator hebben kunnen de afzonderlijke activiteiten aan de prestatie-indicator relateren om een uitspraak te doen over wat de activiteit heeft bijgedragen aan het Maatschappelijke Effect. Dit is uitgewerkt in onderstaand voorbeeld.

Voorbeeld

De casus

- De uitgevoerde activiteit van gemeente X betrof het ondersteunen van jongeren bij het zoeken naar een baan. Budget is € 29.500,-
- Het aantal jongeren dat onder de armoedegrens leeft is 32.
- Het totaal aantal jongeren is 400.
- Het jongeren-armoede percentage is $32/400 = 8\%$.
- De norm is terugdringen van het jongeren-armoede percentage naar 4%
- Naast de genoemde activiteit worden nog drie activiteiten uitgevoerd. Het budget voor deze drie gezamenlijk bedraagt € 90.700,-
- Het aantal jongeren dat wordt ondersteund is 100, waarvan er 5 een baan vinden.
- Het nieuwe jongeren-armoede percentage is 6%

Nb: In dit voorbeeld zijn externe omgevingsfactoren uitgesloten.

Effect van de geïsoleerde activiteit

De activiteit zelf bereikt een effect van 5%. (100 jongeren ondersteund, 5 hebben een baan).

Effect van de activiteit op het totaal

De norm is niet gehaald. Het jongeren-armoedepercentage is slechts van 8% naar 6% gedaald. Uitgaande van een gelijk aantal jongeren betekent dit dat er nu geen 32 jongeren maar 24 jongeren onder de armoedegrens leven. Een daling van 8. (2%)

Van deze 8 jongeren zijn er 5 a.g.v. het feit dat zij een baan hebben uit de armoede (62,5%). De daling van het jongeren-armoedepercentage met 2% wordt dus voor 62,5% verklaart door de activiteit om jongeren te ondersteunen een baan te vinden.

De bijdrage van deze activiteit op het Maatschappelijke Effect is dus 62,5%.

Effect van de activiteit i.r.t. de andere drie activiteiten

De overige drie activiteiten behalen gezamenlijk een effect van 37,5% op het totaal. (100% - 62,5% van activiteit één).

In de afweging van welke activiteiten in de toekomst weer uitgevoerd moeten worden blijkt nu dat activiteit één het grootste effect sorteert en het de moeite waard is juist voor deze activiteit het budget te vergroten.

Noot:

In dit voorbeeld zijn geen omgevingsfactoren meegenomen. Hier dient in praktijk wel rekening mee gehouden te worden. Stel immers dat door de activiteit 32 jongeren een baan hadden gevonden, dan zou het jongeren-armoede percentage 0% moeten zijn, echter het is 6%, dus moeten er andere factoren zijn die het percentage juist weer negatief beïnvloeden.

Maatschappelijke Effect Sturing en Verantwoording is afhankelijk van het aantal activiteiten en het In-/ uitsluiten van omgevingsfactoren. Het vergt oefening deze elementen op de juiste manier te interpreteren. Echter vasthouden aan het opzetten van juiste prestatie-indicatoren en de samenwerking tussen de vak-afdeling(en) en de afdeling control is hierbij essentieel.

Deze artikelenreeks is tot stand gebracht door Step in Control en betreft een inleiding in Maatschappelijke Effect Sturing en Verantwoording. In de visie van Step in Control dient voor gemeenten het zwaartepunt van control te liggen op het sturen op en verantwoorden van de Maatschappelijke Effecten die de gemeente nastreeft.

De verschenen artikelen zijn een introductie en dienen te worden beschouwd als een eerste handreiking. Een verdere verdieping van de materie en de gehanteerde voorbeelden zijn, bij voldoende interesse, onderwerp voor een verdiepende serie.

HOUD HET SIMPEL



➤ WWW.STEPINCONTROL.COM