

# Verantwoording vs. Vertrouwen

Bram Verschuere (UGent)

*(gebaseerd op: Lehn M. Benjamin, 2008)*

---

## PRESTATIEMETEN

De onderliggende aanname is dat meer concurrentie leidt tot grotere efficiëntie, meer klantvriendelijkheid en betere prestaties. De markt is bepalend. Het lag dan ook voor de hand dat men de overheid steeds meer zou dwingen om te functioneren als een private onderneming. Ook organisaties die werken met subsidies voelen die druk steeds harder.

De drang naar het kunnen inschatten van de effectiviteit van organisaties leidde tot het meten van prestaties. De positie van de universiteit op de Shanghai-ranking, het aantal publicaties per docent, het aantal leerlingen dat in de voorziene tijd een A-attest haalt, docentenevaluaties door de leerlingen, het aantal bejaarden die een verpleger kan wassen per dag, het aantal cliëntdossiers dat een dienst verwerkt per dag, maand, jaar.

Met dit soort informatie denken we te kunnen evalueren hoe goed deze organisaties en hun medewerkers presteren. Benchmarking is geen vreemde term meer. Elke universiteit, school, ziekenhuis of zorginstelling kunnen we nu vergelijken met andere, gelijkaardige organisaties. Zo werd in veel gesubsidieerde sectoren een zachte vorm van concurrentie ingevoerd.

Essentie: 'conflict' tussen prestatie- en verantwoordingskaders en het werk van nonprofits/verenigingen?

Verantwoording vanuit een principaal-agent benadering:

- Principaal (overheid) loopt risico dat agent (vereniging) gewenste resultaat niet haalt wegens opportunistisch gedrag (eigenbelang, andere doelen, vertekende info, ...)
  - Oplossing: informatie-systemen en contracten die het risico bij de agent leggen (verantwoordelijkheid voor resultaten), wat een incentive creëert om je best te doen
- Verantwoording als risicobeheersing door principaal  
→ Tendeert in de richting van uniformisering kaders

## KWETSBAAR

In onze drang om alles te meten en te vergelijken, zijn we onderweg wel vergeten dat collectieve diensten zoals kennis (universiteiten), onderwijs (scholen) en zorg (ziekenhuizen en welzijnsvoorzieningen) fundamenteel verschillen van private goederen die door een autofabrikant of kledingzaak worden geproduceerd en verkocht. Collectieve diensten worden in principe gefinancierd via belastingen, in theorie evenredig volgens financiële draagkracht. Iedereen heeft ook toegang tot de kennis die op universiteiten wordt geproduceerd, het onderwijs dat op scholen wordt aangeboden, en de zorg van ziekenhuizen en welzijnsorganisaties.

Alleen maken deze eigenschappen collectieve diensten kwetsbaar. De financiering hangt af van politieke keuzes. Hoeveel willen we als samenleving investeren in kennis, onderwijs en zorg? En er is het risico op misbruik zodat de solidariteit die nodig is om het systeem te handhaven dreigt af te nemen. Zijn er niet te veel 'freeriders' die wel gebruiken maar niet betalen?

Paradoxaal genoeg is het net die kwetsbaarheid die mee aan de basis lag om meetsystemen in te voeren. Met als centrale vraag: worden belastingmiddelen wel juist en goed gespendeerd?

We weten al veel over potentiële voor- en nadelen van dergelijke resultaatsgerichte verantwoordingsystemen:

- + motivatie, focus en coördinatie rond concrete doelen, leren en prestatie-verbetering
- is alles meetbaar? administratieve capaciteit? wat met outcome?
- Conflicteert een resultaatsgericht verantwoordingsysteem dat het risico (om resultaten te halen) bij agenten legt met de mogelijkheden om eenvoudigweg te doen wat de agent moet doen ('het goede doen', 'de samenleving vooruit helpen')?



## **MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE**

Het correct meten van prestaties van publieke diensten is moeilijk. Ze worden immers verondersteld maatschappelijke meerwaarde te creëren. Maar hoe definieer je maatschappelijke meerwaarde? En hoe objectief meetbaar is dat?

Goed onderwijs levert diploma's op en dat kunnen we in cijfers uitdrukken. Maar of het pedagogisch project waarop het onderwijs is gebaseerd de leerlingen helpt om hun weg te vinden in het latere leven, is lastiger te meten. De tijd die een sociaal werker neemt om een probleemjongere te begeleiden, kunnen we timen. Maar of de hulp van die aard is dat toekomstige zorg overbodig wordt, of de jongere definitief op het rechte pad blijft... Dat valt niet met zekerheid te stellen.

We slagen er met andere woorden wel in om bepaalde resultaten te meten, zoals het aantal verplegers dat we inzetten voor elke zorgvraag, of het aantal cliënten dat een sociaal werker begeleidt. Maar de maatschappelijke meerwaarde die zij creëren, is zeer moeilijk in harde cijfers te vatten. Er schort dus iets aan de manier waarop we prestaties van publieke dienstverlening willen meten. We krijgen de essentie niet gevat. Wordt onze samenleving beter door wat universiteiten, scholen en zorginstellingen doen? Wordt de samenleving beter van publieke diensten?

Een vereniging/NPO doet immers zaken op twee niveaus:

- Taak-gedreven, output-gericht diensten leveren VOOR leden
  - Relatie-gedreven, SAMEN met leden, lange termijn effect proberen te genereren vanuit die concrete dienstverlening
- Hebben de bestaande verantwoordingskaders voldoende aandacht voor beide?
- Kan dat via een systeem van geüniformiseerde kaders?
-

Twee cases in de samenlevingsopbouw: gemeenschappen empoweren in functie van maatschappelijke actie (Lehn M. Benjamin 2008)

## Case 1

Verantwoordingskader zeer taakgedreven

Relatie P-A in functie van taakvervulling

P legt risico bij A

Resultaat:

- Motivatie en focus op taak (+64% initiatieven in 2 jaar)
- Wel ten koste van uitbouw kwalitatieve relaties met en in doelgroep

## Case 2

P neemt relatie-opbouw mee in kader: 'relations drive tasks'

Relaties in en met doelgroep belangrijk criterium, i.f.v. lange termijn effecten

P accepteert risico in de taakuitvoering om relationeel werk toe te laten, te erkennen

Proces van ontwikkeling verantwoordingskader op maat



## Conclusies

- Veel van wat verenigingen doen is relationeel, evenzeer als technische dienstverlening: beide moeten apart gecapteerd kunnen worden
- Beide kunnen conflicteren. Case één toont aan dat er veel kan gedaan worden (output) maar soms ten koste van kwaliteit van het relationele werk.
- De tweede case leerde dat zo'n relationele taak (leiderschap in de gemeenschap creëren) grotere risico's inhoudt omdat de uitkomst minder zeker is
- De essentie van veel non-profit werk is output leveren, maar ook relaties aangaan met een bepaald doelpubliek om doelen te zetten die rekening houden met de prioriteiten en bekommernissen van dat publiek – 'responsiveness'

## Implicaties

Nadenken over het effect van resultaats- en verantwoordingsystemen op beide taken: de outputgerichte taken én het relationele werk

Niet veralgemenen: hangt ook af van het doel en de taak van de concrete vereniging, wat kan verschillen tussen sectoren

Natuurlijk altijd een minimale verantwoording nodig voor besteding gemeenschapsgeld

Ook durven nadenken over vragen die verder gaan dan het pure meten, omdat relationeel werk belangrijk is voor lange termijn effecten, en omdat risico-toewijzing essentieel is in het denken over resultaats- en verantwoordingskaders:

- Hoe kunnen we resultaten bereiken, niet door risico te verleggen maar door risico te aanvaarden?
- Kunnen we kader ontwikkelen die de kwaliteit van relationeel werk 'meten'?
- En is maatwerk in de aansturing, gelet op de diversiteit van de verenigingen/NPO's en wat zij doen, daarvoor noodzakelijk?

Dan moet een school niet enkel goed gemanaged worden en goed onderwijs aanbieden. Een school moet ook aantonen hoe ze via haar pedagogisch proces jongeren 'humaner' maakt zodat ze later zelfstandig hun weg vinden. Een zorginstelling moet dan niet enkel bedrijfsmatig werken en goede zorg bieden, maar aantonen dat ze via het dienstverleningsproces mensen kan empoweren, sterker maken.

## **KRACHTIGE IMPULS**

We moeten de vraag stellen of deze benadering van 'meten' en verantwoording afleggen geen krachtigere impuls is voor de vele professionals die aan onze universiteiten, scholen, welzijnsvoorzieningen en ziekenhuizen werken om het goede en het juiste te doen. Het zou alvast een correcter beeld geven van de maatschappelijke meerwaarde van dit soort organisaties. En het is beter dan organisaties meetsystemen op te leggen die ons maar een beperkt beeld geven van hun functies.

## Stroomlijning en formats vs. maatwerk?

### Pleidooi voor minder instrumentele aansturing?

#### Formats en stroomlijning

- Grootste gemene deler
- Kwantificering
- Mogelijkheid tot benchmarks
- Aansturingsmogelijkheden principaal
- Quid attributieprobleem (acties NPO leiden tot output, output leidt tot outcome)?

→ Taakgedreven relatie?

#### Maatwerk

- Mogelijkheden tot kwalitatieve toets
- Meenemen van taak- en relationele component
- Realisme in het toewijzen van risico door principaal
- Mogelijkheden van 'verslag aan de samenleving', op maat van de organisatie?