

FAMO Inspiratiebijeenkomst

Sturing en controlling vanuit vertrouwen

Haarlem, 29 januari 2020

www.hetzijlstracenter.nl

Welkom

Paul Jongkees

Sr. Controller gemeente Haarlem

Agenda

- 15.15-15.45 uur Introductie op het thema door dr. Tjerk Budding (het Zijlstra Center)
- 15.45-16.15 uur Hoe werk je aan een cultuur van vertrouwen in een omgeving waarin een lage tolerantie is voor fouten door Paul Jongkees, sr controller gemeente Haarlem
- 16.15-16.45 uur Control en vertrouwen bij de Jeugdzorg door Kars Davina en Ward Stadhouders (JS Consultancy)
- Vanaf 16.45 uur Netwerkborrel

Inleiding op het thema Sturing en controlling vanuit vertrouwen

dr. Tjerk Budding

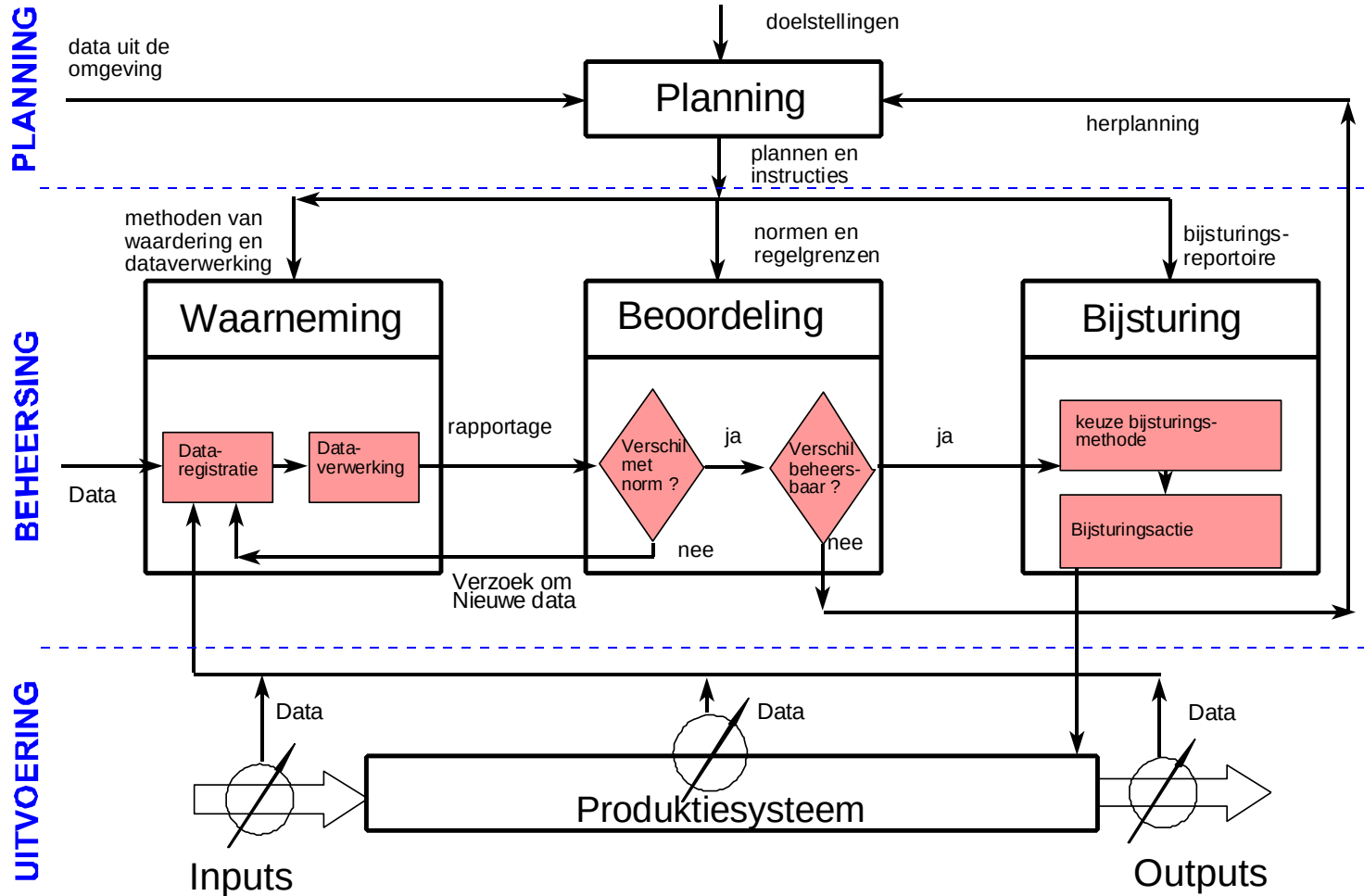
Opleidingsdirecteur Public Controllersopleidingen
het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership
Vrije Universiteit Amsterdam

www.hetzijlstracenter.nl

Inspiratiebonnen en principes achter huidige sturing en controlling modellen

- Generiek planning & control kader
- Principaal-agentmodel
- New Public Management

Planning & Control



Principaal-agentmodel

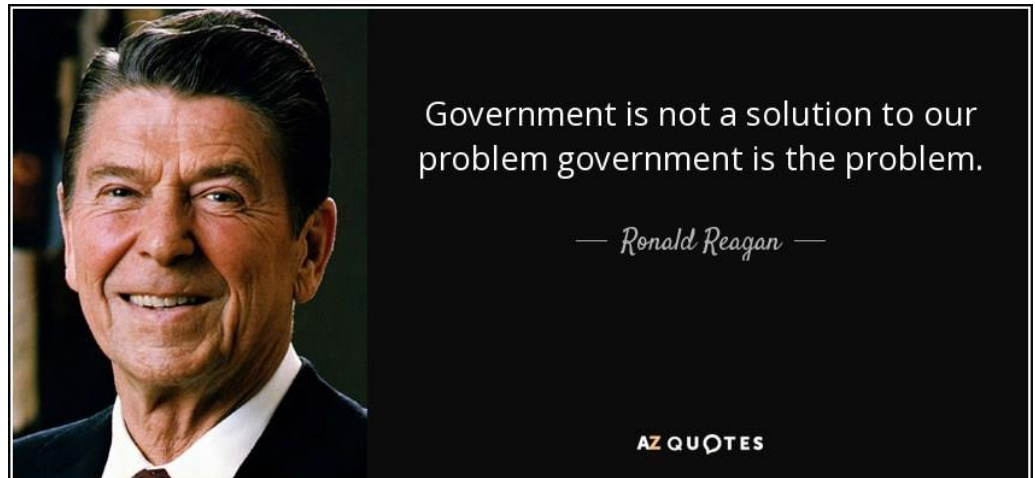
- Principaal-agentmodel:
 - In de relatie tussen een principaal (opdrachtgever) en een agent (opdrachtnemer) is er een belangentegenstelling, waarbij de agent andere belangen nastreeft dan de principaal voor ogen heeft.
 - De agent zit dichterbij de materie dan de principaal, waardoor de agent een informatievoorsprong heeft.

Principaal-agentmodel

- Principaal-agentmodel:
 - Hoe kan op basis van enerzijds verschillende doeleinden en anderzijds onvolledige informatie opportunistisch gedrag worden tegengehouden?
 - Dit kan (mede) door bonding (contractuele afspraken) en door monitoring.

New Public Management

- Begin jaren '80: Thatcher en Reagan
- In Nederland: kabinetten Lubbers
- Kritiekpunten:
 - omvang
 - reikwijdte
 - methoden



New Public Management

- Overnemen instrumenten en praktijken uit bedrijfsleven, waaronder:
 - Sturen op prestatie-indicatoren
 - Grote nadruk op efficiency
 - Afsluiten van contracten
 - Uitbesteden en privatiseren



Kritiek op control

- Juist in de NPM periode kwam kritiek op controlsystemen op gang.
- **Kritiekpunt 1:** Control systemen dragen kosten met zich mee (Merchant, 1982):
 - Directe kosten: kosten van het controlsysteem zelf (bijvoorbeeld kosten van registraties)
 - Indirecte kosten: neveneffecten, zoals deviant gedrag van medewerkers
- Weeg de kosten en baten tegen elkaar af!

Kritiek op control

- **Kritiekpunt 2:** Het mensbeeld dat ligt achter het principaal-agentmodel is niet realistisch.
- Alternatief: stewardship benadering: pro-organisatorisch, collectief gedrag heeft een hoger nut dan individualistisch, zelfgericht gedrag (Davis et al., 1997).

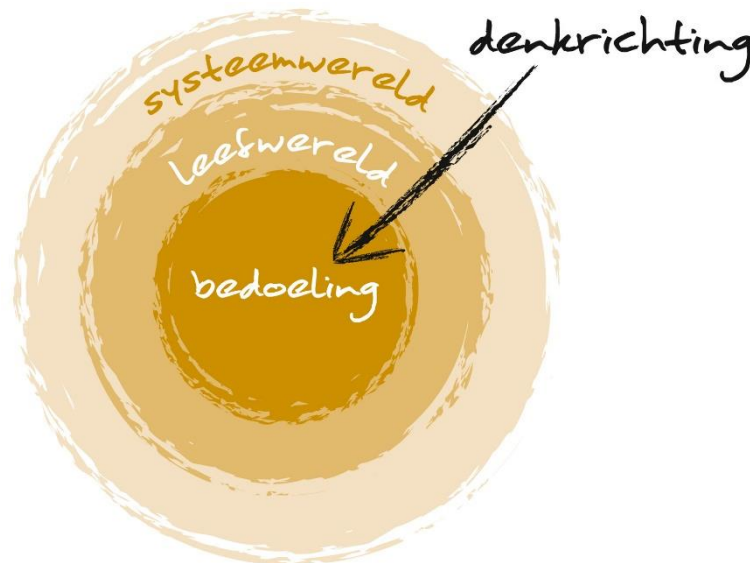
Kritiek op control

Maar hoe dan wel?

- Terug naar de bedoeling (waar sturen we op?)
- Meer sturen vanuit vertrouwen (hoe sturen we?)

Terug naar de bedoeling

- Draagt control wel bij aan gewenst gedrag en 'de bedoeling'? Zijn we er niet in doorgeschoten?
- Moeten we niet veel meer oog hebben voor de maatschappelijk toegevoegde waarde (public value)?

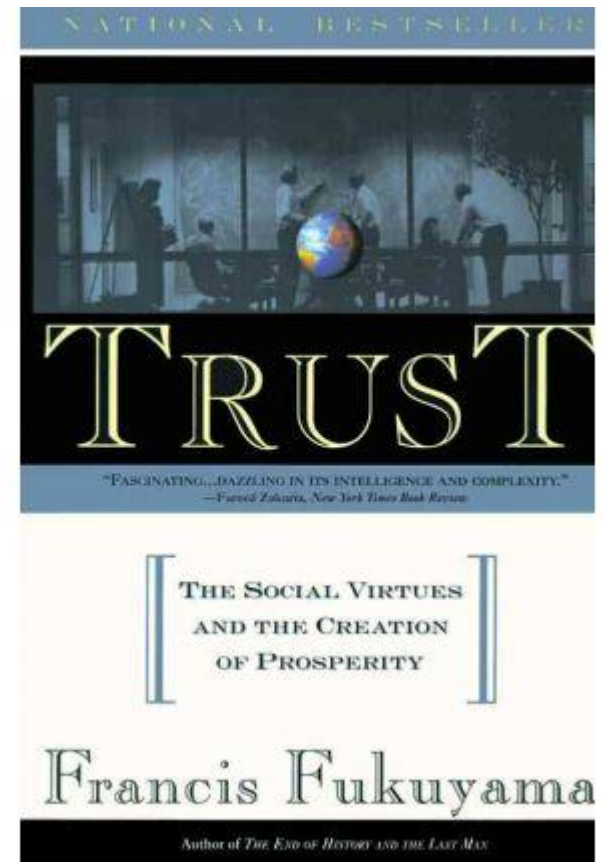


Opkomst van het begrip vertrouwen

- Brede ontwikkeling
- Ontwikkelingen in de Bestuurskunde
- Ontwikkelingen in de Bedrijfseconomie

Bredere maatschappelijke ontwikkeling

- Francis Fukuyama (1996):
je kan een onderscheid
maken tussen 'low trust'
en 'high trust'
samenlevingen en
laatstgenoemden zijn
succesvoller omdat de
transactiekosten lager zijn
en er meer innovatie
mogelijk is.



Bredere maatschappelijke ontwikkeling

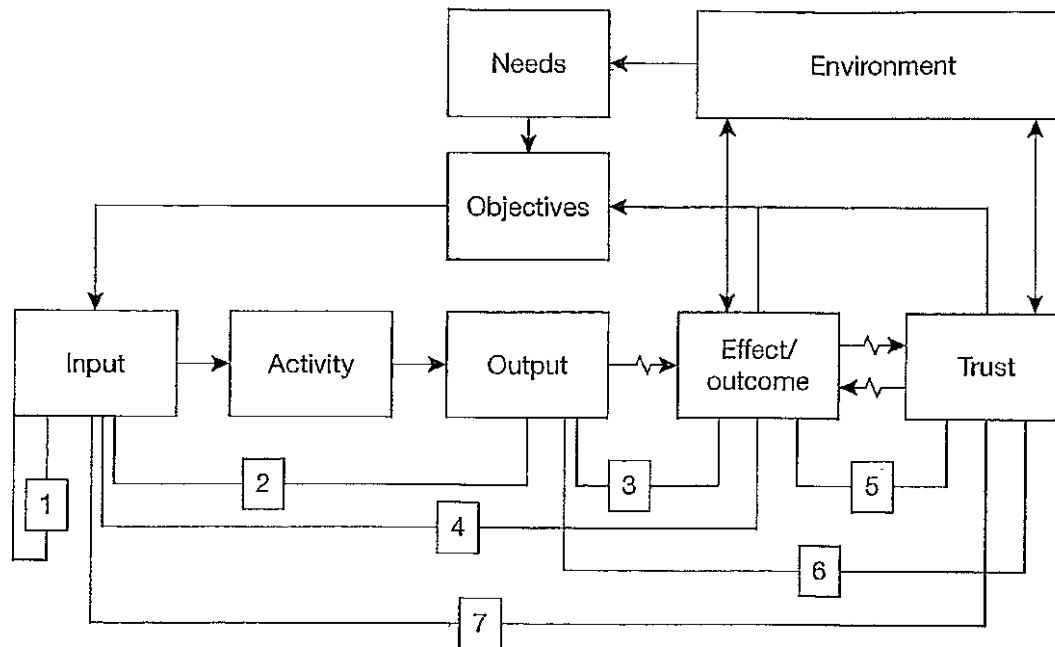
- Stephan Covey (2006):
 - ‘we have a crisis of trust on our hands’
 - ‘relationships of all kinds are built on and sustained by trust’
 - if trust in an organization goes up, speed goes up and cost goes down.



Ontwikkelingen in de Bestuurskunde (Public Administration)

- Bouckaert (2012): ‘trust is increasingly becoming a crucial element of performance and a performing public sector’.
- Hij onderscheidt drie soorten vertrouwen:
 - Van de samenleving in de publieke sector
 - Van de publieke sector in de samenleving
 - Binnen de publieke sector zelf.

Ontwikkelingen in de Bestuurskunde



Ontwikkelingen in de Bedrijfseconomie (specifiek: Management Control)

- Vanaf eind jaren 90 veel aandacht voor de rol van accounting in samenwerkingsrelaties.
- Dus control over de grenzen van de organisatie.
- In een dergelijke samenwerking is een zeker wantrouwen. Hoe dient daarmee te worden omgegaan? Wat is de rol van vertrouwen?
- Dit mede in het licht van de grote faalkans van samenwerkingsrelaties (Dekker & Van den Abeele, 2009).

Soorten risico's

- Relationeel risico: het risico dat de partner niet samenwerkt en zich opportunistisch gedraagt (zoals het achterhouden van informatie, het niet naleven van beloftes of verplichtingen).
- Prestatierisico's: de doelstellingen worden niet gehaald, ondanks dat de partners samenwerken, bijv. vanwege marktontwikkelingen.

Soorten van vertrouwen

- Onderscheid tussen twee soorten vertrouwen (Dekker, 2004):
 - Goodwill trust: the expectation that another will perform in the interests of the relationship, even if it is not in the other's interest to do so.
 - Capabiliteit trust: relates to expectations about another's competencies to perform a task satisfactory.

Verschillende visies over de relatie tussen vertrouwen en control

- Control en vertrouwen zijn substituten
- Control en vertrouwen zijn complementair
 - Vertrouwen creëert/gaat vooraf aan control
 - Control creëert/gaat vooraf aan vertrouwen

Lessen uit de Management Control theorie

- Vosselman en Van der Meer-Koostra (2009): hard controls zijn nodig om een situatie te creëren waarin vertrouwen kan worden opgebouwd.
- Waarom? ‘Relationele signalering’: Partijen signaleren elkaar dat men zich coöperatief wenst op te stellen en te handelen in het belang van de samenwerking.

Lessen uit de Management Control theorie

- Dekker & Van den Abbeele (2009):

Als je eerdere ervaringen met een partner hebt (dus vertrouwen hebt kunnen opbouwen) leidt dat:

 - Enerzijds tot minder controls omdat je ‘weet wat je aan de ander hebt’ (relationele risico’s kan je meer afdekken).
 - Anderzijds tot meer controls omdat je meer met elkaar ontdekt hebt hoe je risico’s die te maken hebben met doelbereiking kunt verminderen (prestatierisico’s).

Vertrouwenscan

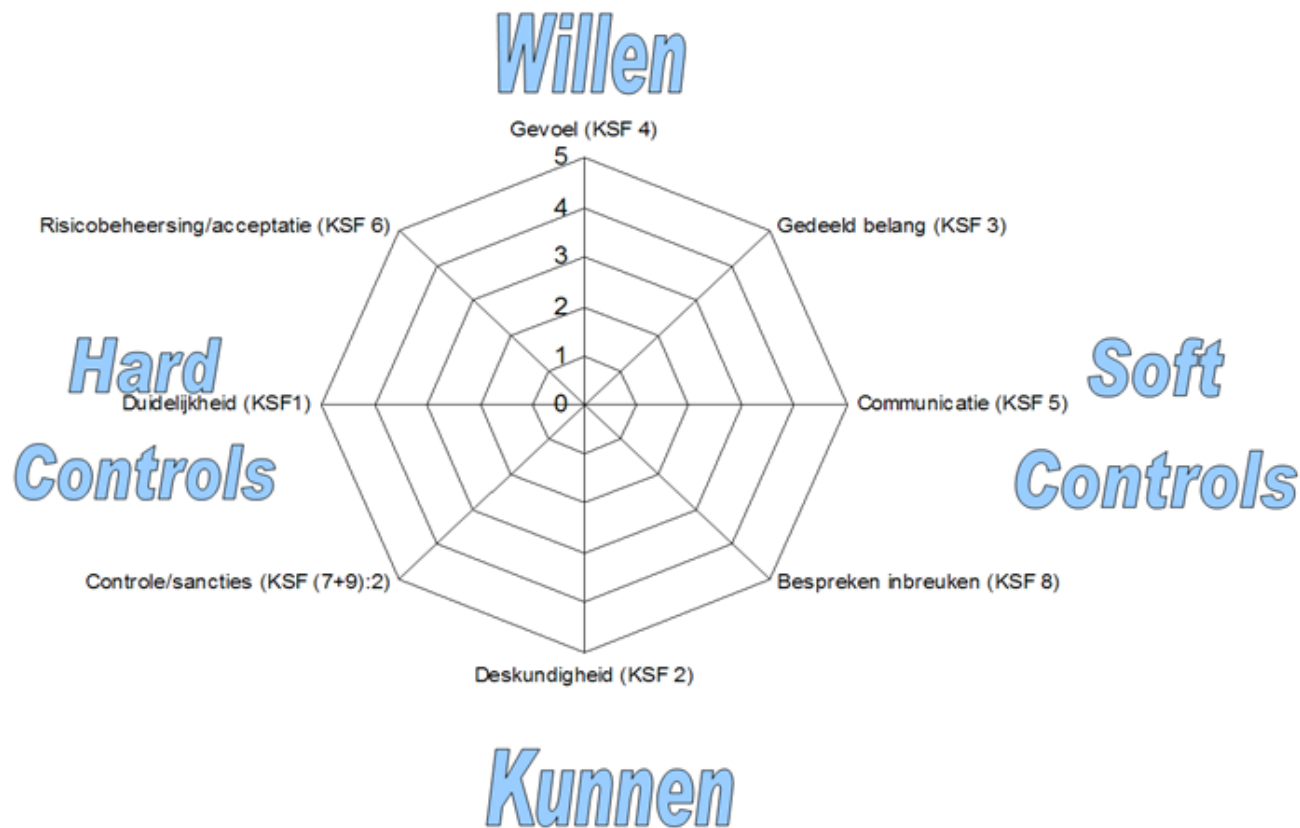
Negen kritische succesfactoren om te kunnen werken vanuit vertrouwen:

1. Er bestaat bij de andere partij duidelijkheid over de essentiële verwachtingen.
2. De andere partij bezit de vereiste kwaliteiten om de verwachtingen waar te kunnen maken.
3. Partijen hebben (en houden) een gedeeld belang.
4. Er is (en blijft) een positief beeld over de andere partij.
5. Er is een goede informatie-uitwisseling (open communicatie).

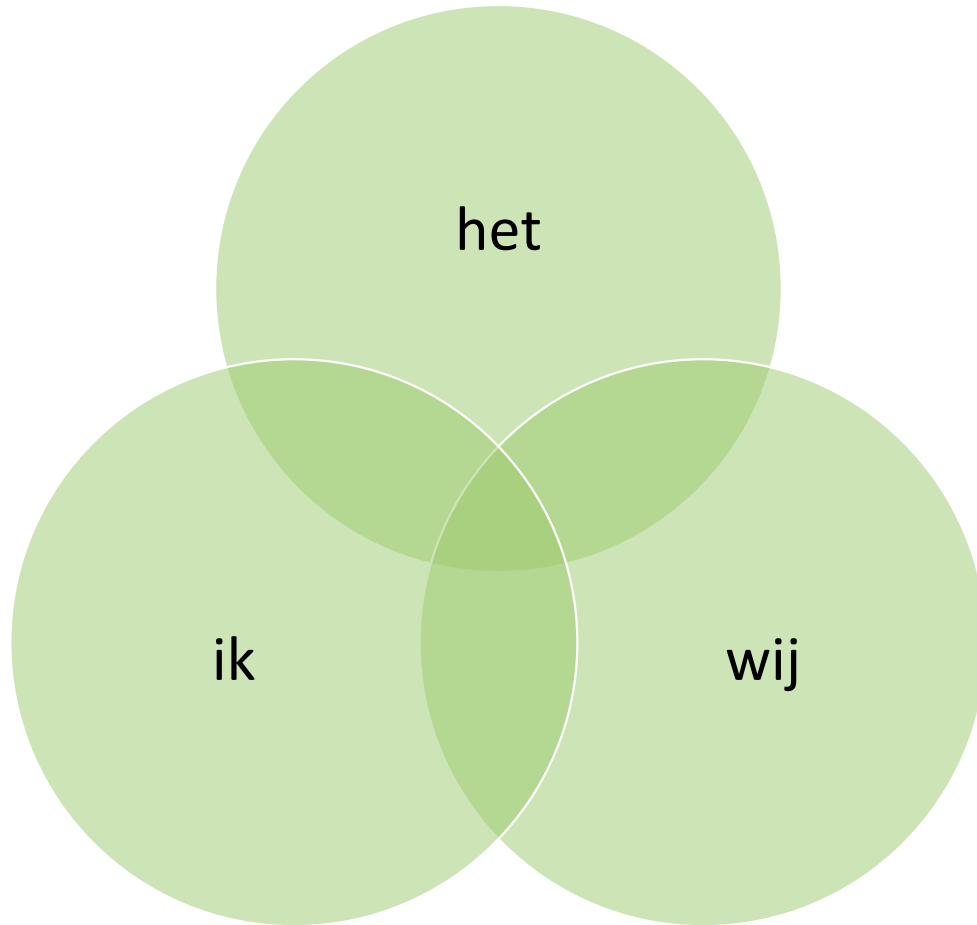
Vertrouwenscan

6. Er bestaat goed zicht op de risico's en er is bereidheid om deze te accepteren.
7. Over essentiële zaken die bepalen of de verwachtingen waargemaakt worden, mogen andere vragen worden gesteld worden en/of mogen gecontroleerd worden.
8. De oorzaak van een inbreuk wordt als die zich voorgedaan heeft, geanalyseerd en besproken
9. Er zijn effectieve sancties bij kwade opzet/bewuste overtreding.

Vertrouwenscan

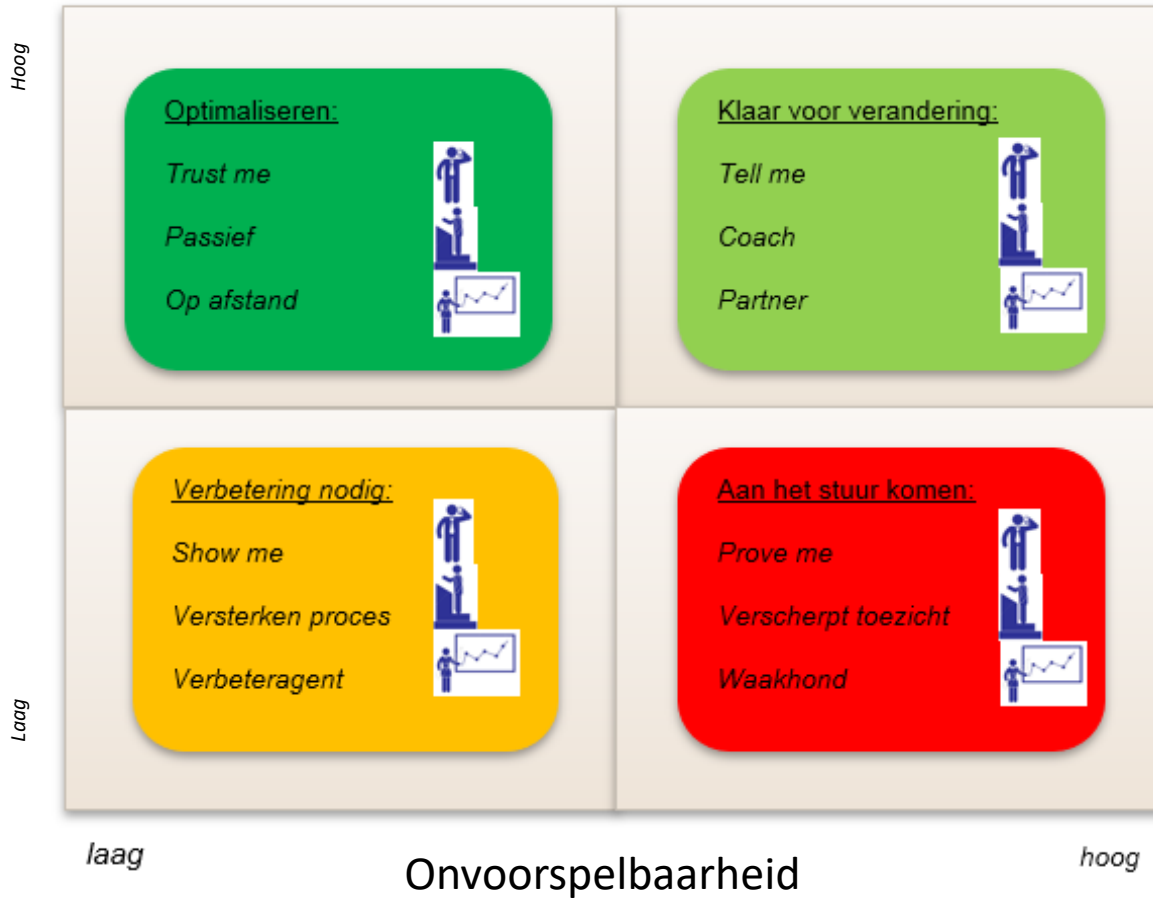


Vertrouwen heeft impact voor meerdere fronten



Kwadrantenmodel Trust

Procesprofessionaliteit en informatietransparantie



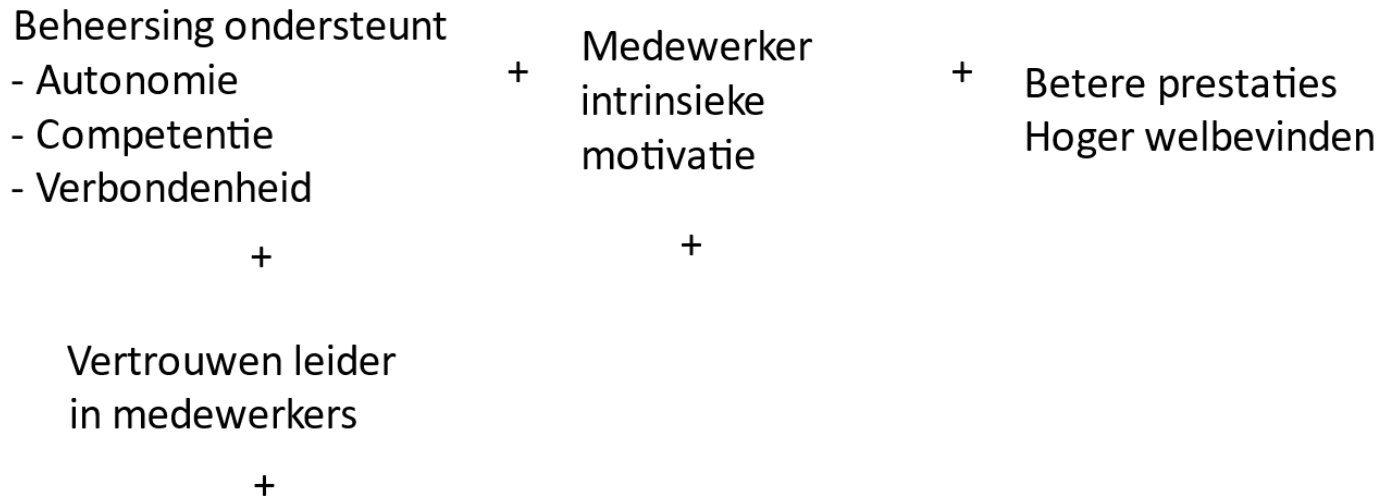
Informatieplicht
 manager
 Rol directie
 Rol control



Van façade tot openheid



Beheersing én vertrouwen ondersteunen intrinsieke motivatie



IK Tips

- Ervaart de lijn dat de staf ondersteunt in basisbehoeften?
- Duidelijke spelregels waardoor minder reparatie door tweede en derde lijn.
- Verbeteren kennisniveau “systeemwereld” .
- Formats intuïtief. Perceptie lijn.



WIJ Vertrouwen vanuit de onderstroom



WIJ tips

- Minder “wat doe je” en meer “waar staan we” en “wat heb je nodig” om samen verder te komen
- Werken aan competentieel vertrouwen.
- Relationele signalering, onderling respect
- Horizontale zelforganisatie





Rollen

Manager:

- zorgt voor vertrouwen door de juiste zaken door te spelen naar directie (niet overloaden maar ook niet te weinig) en zelfreflectie (Banninga 2007)
- Handelt intrinsiek als het gaat om compliance
- zorgt voor in control zijn processen (day tot day risk management).
- Laat zien welke maatregelen mogelijk zijn om bedreigingen tegen te gaan. Heeft oog voor de organisatieomgeving. Onvoorspelbaarheid wordt opgelost door prospectie. Scenariodenken!

Rollen

Control

- Versterken first line of defense dus niet overnemen
- Geen concessies aan “assurance”. Advies over optimale werking managementcontrolsysteem
- Het managen van de management control. Risicofocus. Zoek de zwakste schakel en help verbeteren

Filmpje

- <https://youtu.be/6uXFoQ8n0IE>

Sturen vanuit vertrouwen in het sociaal domein

31-1-2020

JS consultancy

Welkom



Kars Davina
Public Controller



Ward Stadhouders
Managing Consultant Bedrijfsvoering

Wat zien we om ons heen gebeuren

KABINET MOET MET MILJOENEN OVER BRUG KOMEN



AANTAL JONGEREN IN JEUGDHULP STIJGT MET 12,1 PROCENT



GEMEENTEN KORTEN MASSAAL OP SOCIAAL DOMEIN

ZOEKTOCHT NAAR OORZAKEN TEKORTEN SOCIAAL DOMEIN



ns Bekkers • 12 sep 2019 • 1 reactie

De kwart van de gemeenten kampt met een financieel tekort. De komende jaren moeten ze daarom flink bezuinigen. Het mes blijkt vooral in het sociaal domein te worden gezet, de voornaamste bron van de tekorten.

JS consultancy

Gemeenten korten vooral op zorg en welzijn

Wat zien we om ons heen gebeuren (2)

- Drie werelden komen maar moeizaam bij elkaar
- Veel geld en energie gaat verloren
- Kostenstijging gemeenten, frustraties zorgorganisaties
- Weinig (in)zicht op het functioneren en de effectiviteit
- Onzekerheid is toegeslagen (bestuurlijk/ambtelijk)

Dilemma's in sturing, beheersing maar vooral ook samenwerking/samenspel (wederzijds begrip en vertrouwen)

Diversiteit in sturing

Klassieke overheid

- Maakt plan of werkt beleid uit
- Richt zich op realisatie van beleid
- Houdt de rechtmatigheid in het oog

Organisatieloga's:

- Traditional Public Management
- New Public Management

Principaal agent theorie; wederzijds afhankelijk voedingsbodem voor wantrouwen



Diversiteit in sturing

Nieuwe netwerkende overheid

- Heeft voelsprietten in de samenleving
- Zoekt actief naar initiatieven
- Gericht op waardecreatie/outcome

Organisatieloga

- Public Value Management

Stewardship: belangenovereenkomst belangrijker, sturen op vertrouwen krijgt hier meer betekenis



Meervoudig organiseren



- Botsende logica's
- Verbinden van werelden (omslag)
- Zonder vertrouwen krijgt samenwerking niet de ruimte die het nodig heeft



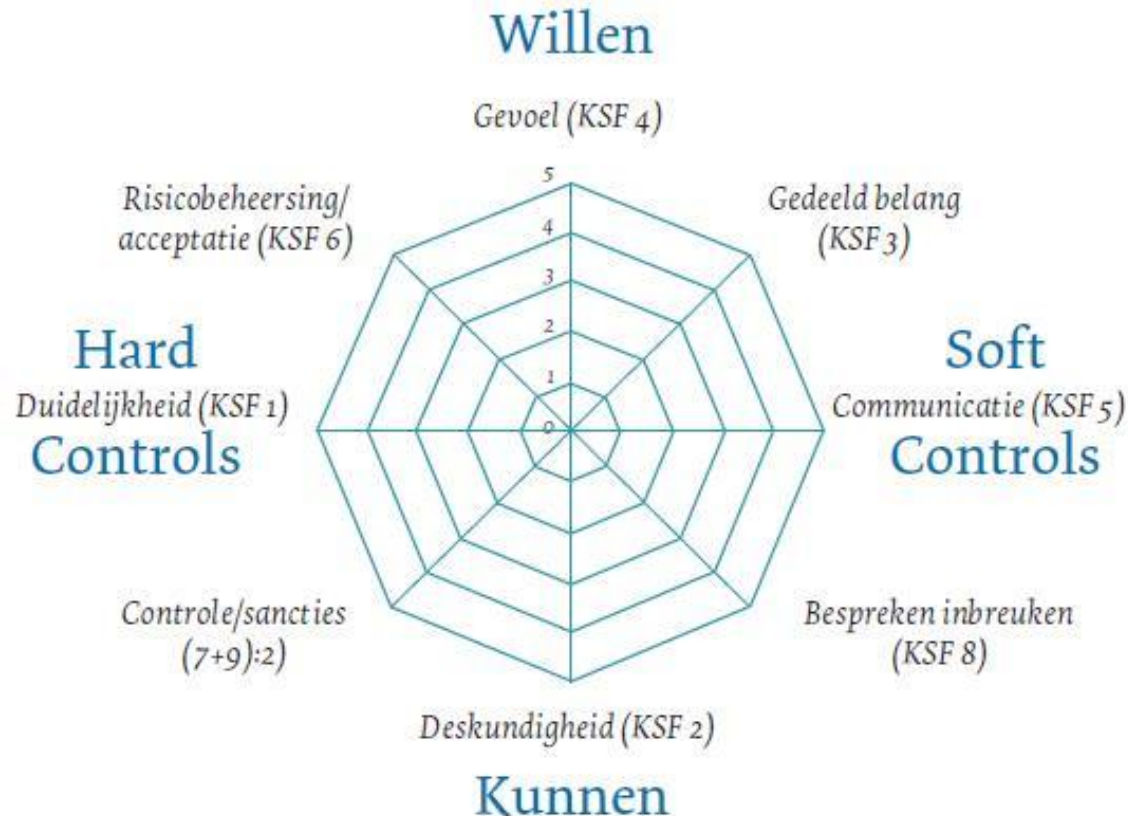
Hoe kunnen we vertrouwen terugwinnen?

- Je moet elkaar wel leren kennen
- Leidende principes (ons doen)
- Open dialoog en reflectie (werken aan vertrouwen is hard werken)
- Transparantie en helder zijn over resultaten (positief en negatief)
- Sturing en control richten op waardecreatie (samen met partners)
- Re-framen van huidig P&C instrumentarium (in balans)



Hoe kunnen we vertrouwen terugwinnen?

Vertrouwensscan:



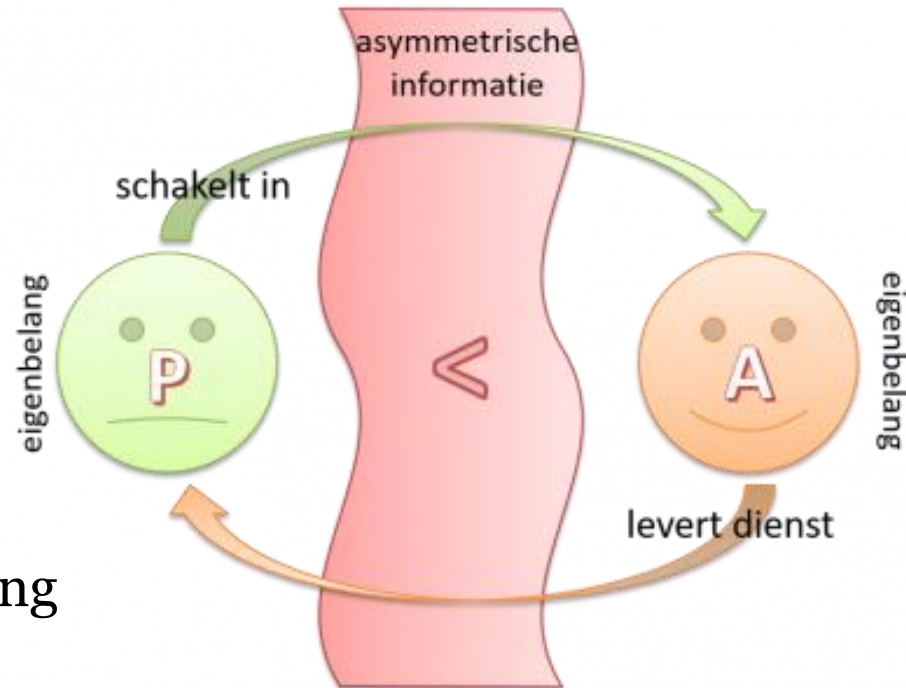
Duidelijkheid

- Wederzijdse verwachtingen
 - Verantwoordelijkheden
 - Rollen
 - Taken
- Hoe worden deze verwachtingen geborgd?
 - Control: contracten en overeenkomsten
 - Vertrouwen



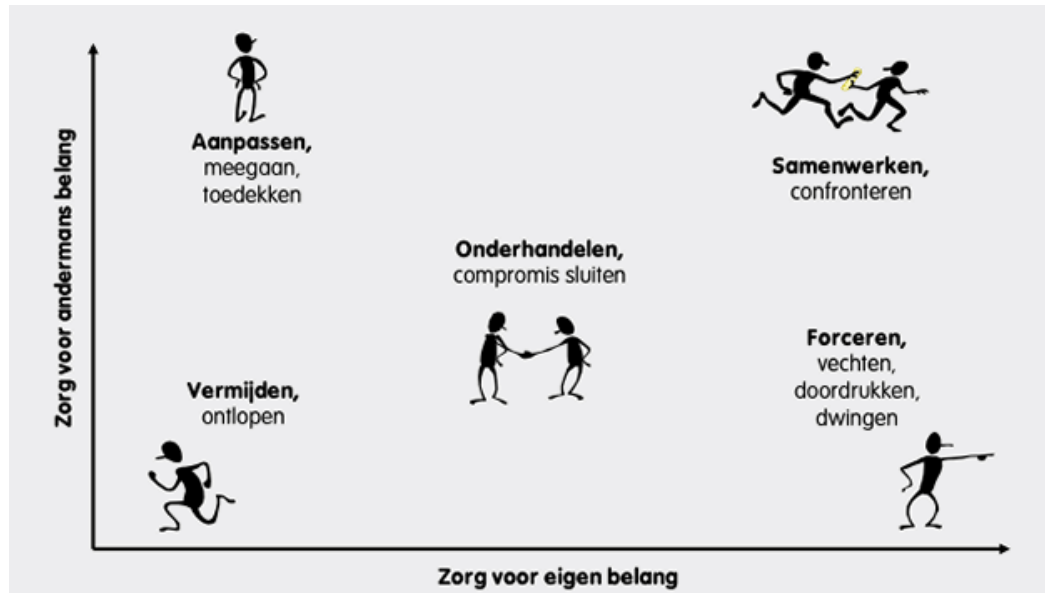
Communicatie

- Behoefte aan informatie-uitwisseling door informatie asymmetrie.
- Worsteling met:
 - Systemen
 - Ontsluiten van informatie (basis op orde)
- Weinig tijd en ruimte voor duiding financiële en niet-financiële informatie



Gedeeld belang

- Bestaat er een gedeeld belang?



- Om het gedeelde belang van beide partijen te onderstrepen is collectieve verantwoording noodzakelijk.

Wrap-up

- Beweging naar netwerkende overheid
- Balans tussen:
 - ‘Harde’ controls
 - Vertrouwen
- Vertrouwensscan:
 - Duidelijke wederzijdse verwachtingen
 - Formele en informele communicatie
 - Gedeelde verantwoordelijkheid



FAMO Inspiratiebijeenkomst
Sturing en controlling vanuit
vertrouwen

Dank voor uw komst!

Soft controls

- Soft controls: veelal niet-tastbare gedragsbeïnvloedende maatregelen in een organisatie die een direct appèl doen op de innerlijke wereld van medewerkers en managers en die gericht zijn op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie (zie Budding en Poulisse, 2010).
- Twee belangrijke verschilpunten met hard controls:
 - Veelal niet-tastbaar versus tastbaar
 - Gericht op het innerlijk versus de buitenkant

Soft controls

Hard controls	Soft controls
Gedragscode	Internalisatie van normen en waarden
Programma om verbetermogelijkheden te initiëren	Management luistert echt en staat open voor verbetermogelijkheden
Compliance handleiding	Medewerkers begrijpen richtlijnen en handelen daarnaar

De acht basis soft controls van Kaptein (2016)

