

Verlag: Hoe verbeteren we feedbackloops op lopend beleid?

2 december 09.30 – 10.30 uur

18 deelnemers, werkzaam bij 15 verschillende overheidsorganisaties

Achtergrond

Rijksbreed onderzoek in het kader van de motie Ploumen/Jetten naar hardvochtigheden bij (de uitvoering van) beleid legt de vinger op de zere plek: de plan>do>check>act cyclus hapert. In deze deelsessie onder leiding van Martin Hagen, Arie van den Hurk en Jelle Kolen (DJI) verkennen we met elkaar hoe je onderhoud op lopend beleid organiseert. Hoe vergroot je politieke interesse voor lopend beleid en hoe betrek je de opdrachtgever en de eigenaar daarbij?

Hardvochtigheden bij DJI

Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) heeft onderzoek gedaan naar hardvochtigheden en deelde drie aansprekende voorbeelden uit eigen praktijk. Zo blijken de maaltijden in gevangenissen wel voedzaam maar niet lekker te zijn, omdat deze primair vanuit beleidsrichtlijnen gericht op voedingswaarde zijn samengesteld en geen rekening is gehouden met de smaak van de maaltijden. Gevolg is dat er veel verspilling is omdat maaltijden worden weggegooid. Een ander voorbeeld betreft vreemdelingen die als zij TBS krijgen niet met verlof mogen omdat hun vreemdelingenstatus wordt ingetrokken zodra ze TBS krijgen. Daardoor kan het TBS-traject gericht op re-integratie niet volledig worden doorlopen aangezien verlopen daarin een essentieel element zijn. Een derde voorbeeld betreft het beloningsbeleid van gevangenen. Zo wordt goed gedrag beloond door gevangenen meer vrijheden te gunnen. In de praktijk blijkt echter dat een aanzienlijk deel van de gedetineerden moeite heeft consequent het juiste gedrag te laten zien, in belangrijke mate vanwege psychiatrische problematiek en/of een (lichte) verstandelijke beperking. Het beleid veronderstelt een zogeheten 'doenvermogen' dat vaak te beperkt is.

Hoe bespreek je hardvochtigheden?

Het merendeel van de deelnemers geeft aan dat zij niet bang zijn om hardvochtigheden in kaart te brengen. Wel zijn er soms twijfels over het nut hiervan want meer transparantie leidt niet altijd tot een constructieve reactie van de politiek. Bovendien verdwijnen dit soort signalen wel eens in de managementstructuur. Om die route intern te verbeteren hanteren verschillende uitvoeringsorganisaties arbitraire of morele beraden die hardvochtigheden bespreken en agenderen. Het niet verder brengen van deze signalen wordt eerder uitgelegd als onvermogen dan als onwil. Toch is het van belang te onderkennen dat het constateren van hardvochtigheden iets anders is dan het oplossen daarvan.

Tijdens de sessie bleek dat er een verlamme werking uitgaat van de toon in de media ten opzichte van uitvoeringsorganisaties. Dat heeft direct invloed op de ruimte die ambtenaren ervaren binnen het eigen vakmanschap. Dus ondanks dat hardvochtigheden binnen organisaties wel worden besproken, wordt het negatieve beeld in de media onvoldoende weersproken. Als dit wel zou gebeuren zouden medewerkers zich wat meer gesteund voelen om hardvochtigheden zelf aan te pakken. Suggestie is dat directies hier ook intern op moeten reageren om collega's het gevoel te geven dat zij gesteund worden.

Vergroenen van signalen en hardvochtigheden

In de praktijk blijkt dat hardvochtigheden die op de werkvloer worden besproken minder negatief worden uitgelegd en geframed als deze via managementlagen de directie bereiken. Bijvoorbeeld een wet waarbij in de uitvoering flinke risico's worden vermeld en kanttekeningen geplaatst, die op bestuurlijk niveau worden afgezwakt en vergroend. Bij defensie hanteren ze hiervoor de term 'watermeloen-concept'. Een situatie is van buiten groen, maar blijkt van binnen dieprood. Durven zeggen dat iets niet kan is lastig en doordat een signaal over meerdere schijven gaat verwaterd de boodschap daarvan nog wel eens. Neem bijvoorbeeld de uitvoeringstoets die bewust wordt vergroend om besluitvorming mogelijk te maken. Het korte termijn perspectief duwt de lange termijn focus dan weg. Hier lijkt een kwalijke trend gaande van een toenemende politisering van de werkvloer. Terwijl de toelagenaffaire juist geleerd heeft dat het omgekeerde nodig is: een sensibilisering van hogere bestuurslagen van wat er op de werkvloer speelt. Ten slotte is nog opgemerkt dat het bestuur van de rijksoverheid te veel gefocust is op de korte termijn, terwijl veel maatschappelijke opgaven juist een lange termijn focus vereisen. Daarvoor lijken momenteel de vereiste bestuurlijke incentives te ontbreken.

Harde en zachte informatie

Tijdens de sessie werd breed bevestigd dat het opsporen van hardvochtigheden complex is en tijd kost. Vooral ten aanzien van de zachte informatie is doorgaans onvoldoende informatie beschikbaar doordat we blijkbaar niet de juiste vragen stellen. Dit wordt incidenteel ondervangen door gebruik te maken van externe onderzoeksbureaus. Idee is dat juist een onafhankelijke partij aandacht kan vestigen op kleinere signalen die normaliter minder prioriteit krijgen. Uitdaging is om deze informatiestroom structureel in te passen in plaats van incidenteel uit te voeren.

De meeste organisaties hanteren KPI's en maken onderscheid tussen harde en zachte informatie. Juist door de zachte kant van de uitvoering (bijvoorbeeld de menselijke maat) te evalueren is duidelijk geworden dat een eenzijdige focus op de harde kant (bijvoorbeeld doorlooptijden) tot hardvochtigheden kan leiden. KPI's volgen vooralsnog meestal de wet van de grote getallen, waardoor kleinere trends buiten beschouwing blijven. Ook ervaren organisaties die KPI's hanteren beperkingen bij het evalueren van beleid door AVG-wetgeving. Hierdoor ontstaat het idee binnen organisaties dat je niet te veel mag meten. Als je meer vraagt dan wat je strikt nodig hebt voor het uitvoeren van een specifieke taak, dan wordt dat als risicovol ervaren. Een ander aandachtspunt bij het formuleren van KPI's is dat het proces waar je een KPI op inzet vaak gericht is op transacties die zijn gebaseerd op meerdere (tegenstrijdige) wetten. Die tegenstrijdigheid maakt eenduidigheid in de KPI lastig of zelfs onmogelijk.

Tot slot een lees-tip van de [NSOB nota Evalueerkunst](#).