

Instrumenten voor sturing maatschappelijke organisati

De kwaliteit en de zin van het opbouwwerk staan ter discussie, ook bij het opbouwwerk zelf. Het opbouwwerk zou weinig actief zijn om op zinvolle wijze verantwoording af te leggen aan de gemeente en burgers, maar ook onderling (Kremer & Verplanke, 2004). De Verandering, een bureau voor projectbegeleiding en organisatie-advies, is op zoek gegaan naar instrumenten die het opbouwwerk in staat stellen om sturing te geven aan het handelen en verantwoording af te leggen over de eigen inspanningen.

Deze zoektocht heeft vier soorten instrumenten opgeleverd die in de praktijk gebruikt worden om de maatschappelijke prestaties van organisaties in kaart te brengen en te sturen: instrumenten die het functioneren van een gehele organisatie evalueren; instrumenten die een set indicatoren gebruiken om de prestaties van een organisatie te vergelijken met een bredere groep organisaties; instrumenten die een monetaire of kwantitatieve waarde aan een sociale of milieuwaarde verbinden; en management-kwaliteitssystemen.

Evaluatie-instrumenten

Het doel van evaluatie-instrumenten is het functioneren van de gehele organisatie in kaart te brengen en te waarderen. Voorbeelden hiervan zijn de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) en Social Accounting en Auditing (Pearce & Kay, 2005). Meer informatie hierover staat verderop in dit artikel.

Vergelijkingsinstrumenten

Deze instrumenten gaan uit van een groep organisaties die gebruik maakt van een gemeenschappelijke set indicatoren om het presteren van de eigen organisatie mee te vergelijken. In veel gevallen maakt een koepel

van een organisatie voor de aangesloten leden een voorstel voor een over te nemen set indicatoren. Soms zijn deze indicatoren ook bruikbaar voor organisaties die zich willen vergelijken met degenen die bij de groep zijn aangesloten. De 'Key Social and Co-operative Performance Indicators' biedt zo een externe vergelijkingsmogelijkheid (Sanfillipo, 2005). Een ander voorbeeld is het op dit moment nog lopende project Welzijn Informatievoorziening Lokaal en Landelijk (WILL). Het doel van dit project is dat gemeenten en lokale welzijnsinstellingen samen een landelijk geaccepteerd instrument ontwikkelen voor het definiëren, meten, waarderen en vergelijkbaar maken van de prestaties van het welzijnswerk en de opdrachten die gemeenten daarvoor geven, zie ook www.willweb.nl.

Kwantificerende instrumenten

Dit zijn instrumenten die aan de impact van prestaties van een organisatie een kwantitatieve of financiële waarde toekennen. Een van die instrumenten is de 'Social Return on Investment'. Een criminele drugsverslaafde kost bijvoorbeeld de gemeenschap jaarlijks een bepaalde hoeveelheid geld aan opvang, schade door criminaliteit, politie-inzet, justitie-inzet et cetera. Een programma dat hem van zijn criminaliteit afhelpt leidt tot een besparing op deze uitgaven. De investering in dit programma levert een bepaalde opbrengst op. Met dit instrument kan een organisatie zijn resultaten zichtbaar en waardeerbaar maken. (Scholten, 2003)

Een ander instrument is de 'Local Multiplier 3'. Dit instrument is gebaseerd op het multiplier-effect. Een eenmaal besteed bedrag wordt door de ontvangers van dat bedrag opnieuw uitgegeven en wordt op die manier vaker geïnvesteerd. Organisaties kunnen met dit instrument hun economische impact weergeven in een lokale economie, bijvoorbeeld een wijk (Sanfillipo, 2005).

Management-kwaliteitssystemen

Dit zijn instrumenten die modellen bevatten over hoe processen in een organisatie optimaal georganiseerd kunnen worden. Een voorbeeld is ISO 9000 van de International

Organisation for Standardisation. Een ander voorbeeld is het INK-managementmodel.

Accountability

In Nederland behoort accountability steeds meer tot de alledaagse praktijk (Duyvendak, van der Laan & Veldboer, 2003). Dit leidt er echter niet toe dat het tot een publieke verantwoording komt. Tegelijkertijd is er behoefte aan dat de werkwijze van bijvoorbeeld opbouwwerkers transparant wordt voor beleidsmakers, politici en burgers. Bij accountability is het wenselijk dat er bij de invulling van de items waarover accountability plaatsvindt ook ruimte is voor politici en burgers (Kremer & Verplanke, 2004).

De Verandering denkt dat de onderstaande wijze van social accounting en audit een geschikt instrument vormt voor het opbouwwerk om de transparantie en de communicatie te bevorderen en alle betrokkenen een plek te geven in de cyclus van beleidsvorming en uitvoering.

De 'social accounting' bestaat uit een aantal stappen. De eerste stap bestaat uit het vaststellen van de missie, de visie en de doelstellingen van de organisatie. De doelstellingen volgen uit de visie. Goede doelstellingen zijn realistisch en uitdagend.

De tweede stap bestaat uit het opzetten van een dialoog met degenen die de organisatie beïnvloeden en degenen die door de organisatie beïnvloed worden. Voor het opbouwwerk zijn dat bijvoorbeeld de opbouwwerkers zelf, gemeenten, beleidsmakers, burgers en organisaties waarmee samengewerkt wordt. Het gaat om vragen als: wat zijn de verwachtingen van hen, wat gaat goed en wat kan beter? Aan de hand van de resultaten van deze gesprekken kunnen de doelstellingen worden bijgesteld.

De volgende stap is dat de doelstellingen meetbaar gemaakt worden. Aan de doelen worden prestatie-indicatoren verbonden. De indicatoren kunnen kwalitatief en kwantitatief zijn. Er zijn drie factoren die bepalen welke informatie je kunt gebruiken voor de indicatoren: welke informatie is belangrijk, is het haalbaar om die te verzamelen en hoe plan je het verzamelen van de informatie effectief in

en verantwoording van es

Goede doelstellingen zijn realistisch en uitdagend

(Pearce & Kay, 2005). Er is inmiddels veel ervaring opgedaan met het verzamelen van indicatoren.

Aan het eind van de periode waarover gerapporteerd wordt, bijvoorbeeld aan het eind van het jaar, wordt bekeken in hoeverre de doelstellingen behaald zijn. Over de resultaten wordt gerapporteerd. Wat ging goed en wat ging niet goed. Dit rapport vormt een goede basis voor het maatschappelijk jaarverslag. Door externe auditoren vindt een controle plaats of het jaarverslag op een juiste wijze is samengesteld en of de gerapporteerde gegevens uit de bijgehouden boekhouding volgen. Dit is het audit-gedeelte van het social accounting en auditing-proces.

Aan de hand van de resultaten van het accounting-proces kunnen de doelstellingen worden bijgesteld of de middelen anders worden ingezet. De social accounting en audit is daarmee een management-instrument. Aan degenen die bij de organisatie zijn betrokken kan met het rapport getoond worden welke inspanningen de organisatie verricht heeft en welke doelstellingen behaald zijn. Het vormt daarmee een communicatie-instrument.

Met degenen die bij de organisatie betrokken zijn kan aan de hand van de resultaten en de eventueel bijgestelde doelstellingen wederom een dialoog gevoerd worden over in hoeverre de organisatie aan de verwachtingen voldaan heeft, en wat er in het komende jaar staat te gebeuren. De social accounting en audit is daarmee onderdeel geworden van een jaarlijkse cyclus die de organisatie in staat stelt om te laten zien waar ze mee bezig is en zich te verbeteren.

Het voordeel aan de bovenstaande wijze van accounting is dat degenen die bij het

opbouwwerk betrokken zijn een centrale plaats krijgen in de cyclus van accounting en auditing. Accounting is dan niet alleen een kwestie van afspraken tussen het management van het opbouwwerk en de gemeente. Het bovenstaande model volgt voorwaarden die door Meinzema (2000) zijn omschreven voor een vorm van accounting die niet tot onteigening leidt: een doelgerichte aanpak van gezamenlijk geformuleerde doelstellingen, waarbij de verantwoordelijkheid voor benadering en inzet gezamenlijk worden gedragen, de besluiten zo veel mogelijk op het lokale niveau worden genomen en de effectiviteit van de inzet wordt vastgesteld aan de hand van concrete en meetbare indicatoren:

Social accounting en audit in praktijk

De social accounting en audit volgens bovenstaande methode wordt in de praktijk gebruikt in een aantal Europese landen waaronder Engeland, Schotland, België, Duitsland en Zweden en daarbuiten in onder meer India, Australië en Nieuw-Zeeland. Het aantal gebruikers van dit model wordt niet centraal bijgehouden, maar naar schatting bedraagt het aantal gebruikers alleen in Groot-Brittannië al honderd (Bruyninckx & Peeters, 2002).

Website

Hieronder volgen enkele verwijzingen naar websites met informatie over instrumenten voor de sturing van maatschappelijke organisaties.

www.deverandering.com - site van bureau voor projectbegeleiding en organisatieadvies

www.ink.nl - site van het INK met informatie over het INK-managementmodel

www.iso.ch - site in het Engels en Frans over ISO 9000 and ISO 14000 kwaliteitsmanagementsystemen.

www.proveandimprove.org - Engelstalige site met de beschrijving van een groot aantal instrumenten

www.sroi.nl - Nederlandstalige site met informatie over social return on investment

www.willweb.nl - site van het project Welzijn Informatievoorziening Lokaal en Landelijk (WILL)

Literatuur

Bruyninckx, H., & Peeters, H. (2002). Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen; een beleidsvoorbereidende studie. Katholieke Universiteit Leuven; Leuven.

Duyvendak, J.W., Laan, G. van der, & Veldboer, L. (2003). 'Onteigening' in tijden van vraagsturing en accountability. Dr. Gradus

Hendriksstichting, Den Haag

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston

Kremer, M. & Verplanke, L. (2004). Opbouwwerk als mondige professionals; de praktijk van accountability, marktwerking en vraaggericht werken op het lokale niveau. Dr. Gradus

Hendriks Stichting, Den Haag

Meinzema, T. (2000). Waar resultaten tellen; Results-Based Accountability in de Verenigde Staten. NIZW; Utrecht.

Pearce, J. & Kay, A. (2005) Social accounting and audit; the manual. CBS Network; Edinburgh

Sanfillipo, L., et al. (2005). Proving and improving - a quality & impact toolkit for social enterprise. New Economics Foundation; London.

Scholten, P. (2003). Maatschappelijk rendement gemeten; Social Return On Investment. Uitgeverij SWP; Amsterdam

De Verandering is een bureau voor projectbegeleiding en organisatie-advies op het gebied van wonen en werken. Het bureau heeft het project 'Weven aan Samenleven' uitgevoerd, een traject naar het stimuleren van kleinschalige burgerinitiatieven door het opbouwwerk. Het bureau was coördinator van een Europees onderzoek naar de maatschappelijke onderneming.

<