

Van maatschappelijke doelstellingen naar concrete resultaten

Ervaringen bij de Commissie Gelijke Behandeling

Mr. M.M. van der Burg, mw. J.J.S.M.L. Nolten
MPM, drs. M. Spaan

Overheidsorganisaties moeten steeds meer laten zien hoe zij hun middelen besteden en wat zij met deze middelen bereiken. Dit geldt vooral voor organisaties die vallen onder centrale bestuursorganen waaraan zij verantwoording afleggen. De Commissie Gelijke Behandeling (CGB) is zo'n organisatie. Zij heeft het afgelopen jaar een omslag ingezet naar outputsturing en hiervoor haar maatschappelijke doelstellingen vertaald naar concrete resultaten.

De omslag naar outputsturing blijkt een hardnekkige materie, omdat algemene beleidsdoelstellingen vaak moeilijk te vertalen zijn in concrete resultaten waar een organisatie op kan sturen. Daarnaast vereist het een andere manier van werken voor het management en voor de medewerkers. Het creëren van het commitment voor de omslag en het doorvoeren van outputsturing bleek bij de CGB mogelijk door te kiezen voor een lange aanloopfase waarin veel aandacht was voor de maatschappelijke doelstellingen en voor de vertaalslag naar de organisatie. De VBTB-systematiek en het INK-managementmodel bleken hiervoor goede hulpmiddelen.

De CGB

De CGB is een landelijk, onafhankelijk college op het gebied van de wetgeving gelijke behandeling. De CGB toetst concrete situaties aan de deze wetgeving en brengt hierover een oordeel uit. Dit gebeurt op verzoek van een persoon die zich ongelijk behandeld voelt of bijvoorbeeld op aanvraag van een belangenbehartiger. Organisaties of bedrijven kunnen de CGB vragen om een oordeel over eigen handelen. In alle gevallen worden de oordelen openbaar gemaakt om zo meer bekendheid te geven aan de wetten voor gelijke behandeling en aan hun uitwerking in de praktijk. Hoewel de taak van de CGB lijkt op die van een rechtbank, zijn er ook verschillen. Zo zijn de uitspraken van de CGB juridisch niet bindend. Daar staat tegenover dat de procedure bij de CGB gratis is.

Naast haar oordelende functie vervuld de CGB een beleidsadviserende rol, geeft voorlichting, en onderhoudt contact met diverse mensen en groepen over gelijke behandelingsnormen. De CGB bestaat uit een commissie met negen commissieleden, elf plaatsvervangende commissieleden, een juridisch bureau, een bedrijfsbureau en een afdeling beleid.

De CGB wordt voor een belangrijk deel afgerekend op het aantal verzoeken dat zij behandelt. Dit is relatief makkelijk meetbaar te maken in aantallen, doorlooptijden en dergelijke. De overige

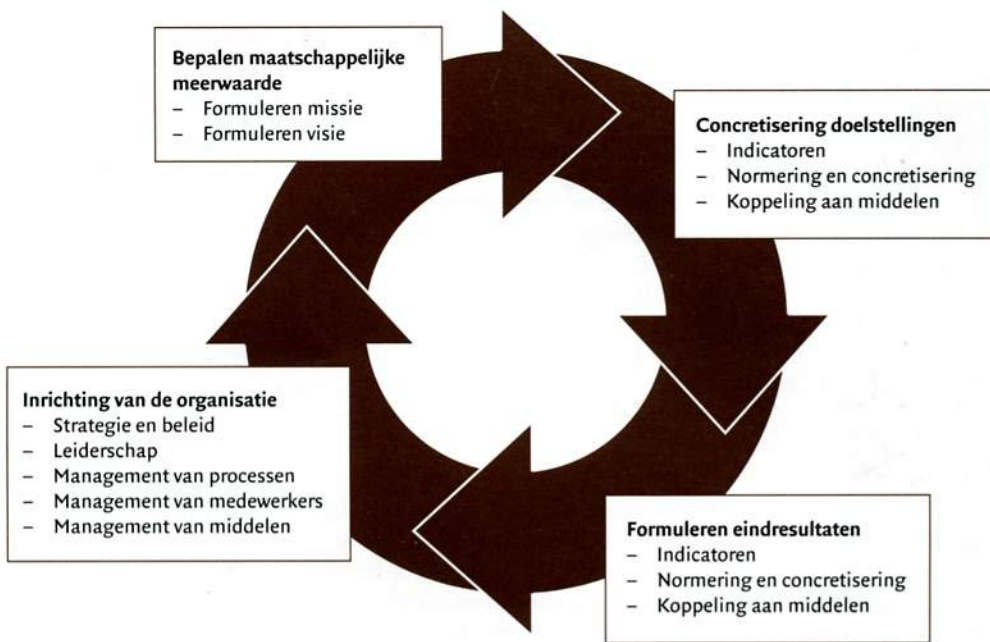
taken van de CGB dragen echter ook bij aan het gewenste maatschappelijke effect. Deze taken zijn vaak moeilijk in concrete, meetbare resultaten uit te drukken. Denk aan beleidsadvisering, voorlichting en communicatie. Hiermee worden echter wel grote effecten gerealiseerd. Het effect van een overgenomen beleidsadvies zou bijvoorbeeld wel eens groter kunnen zijn dan het uitbrengen van een aantal oordelen. Het advies aan de minister van Onderwijs in 2003 heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat alle scholen in Nederland een heldere leidraad kregen met betrekking tot het dragen van een hoofddoek op school. Het was daarom van belang voor de CGB om de geformuleerde doelstellingen op de verschillende gebieden concreet te maken en deze te koppelen aan middelen.

Opzet van het traject

Het traject is ingericht vanuit het gedachtegoed van VBTB en vanuit de filosofie van het INK-managementmodel. De VBTB-systematiek gaat uit van de koppeling tussen beleidsdoelstellingen en middelen. Deze koppeling komt tot stand door beantwoording van drie vragen:

- ♦ Wat willen we bereiken?
- ♦ Wat gaan we daarvoor doen?
- ♦ Wat gaat dat kosten?

Daarnaast biedt het INK-managementmodel de mogelijkheid tot het concretiseren van de te bereiken resultaten door het maken van de vertaalslag naar de inrichting van de organisatie. Het totaalmodel dat vanuit deze invalshoek is ontstaan is weergegeven in figuur 1. Het model is gericht op het formuleren van de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie (fase 1), het vertalen van die meerwaarde in concreet te bereiken resultaten (fase 2) en vervolgens in de inrichting van de organisatie (fase 3 en 4).



(Bron: Atos KPMG Consulting)

Figuur 1. Het totaalmodel

De belangrijkste succesfactoren

Het model heeft alleen kans van slagen als er op een goede manier mee wordt omgegaan. In dit verband bleek een eerste belangrijke succesfactor de ruimte die genomen is voor bewustwording binnen de organisatie. In de eerste fase is in een breed verband de maatschappelijke ideaalsituatie benoemd en geconcretiseerd in de vorm van het op papier zetten van een visie en een missie. Vervolgens zijn vanuit die visie en missie de verschillende taken 'gewogen' ten opzichte van de maatschappelijke meerwaarde. Hierdoor werd helder welke resultaten het meest bijdragen aan de visie en missie van de CGB. Al snel bleek dat een combinatie van oordelende taken en de taken inzake beleidsadvies, voorlichting en communicatie, maximale meerwaarde biedt. Voor een ieder binnen de organisatie werd helder dat deze taken onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden.

Een tweede belangrijke succesfactor bleek het zichtbaar maken van de tijdsinspanningen die nodig zouden zijn om de beoogde resultaten te bereiken. In de organisatie was grote behoefte aan helderheid over wat precies van de medewerkers werd verwacht. Door het maken van een inschatting van de tijdsinspanning per activiteit wordt duidelijk hoeveel tijd een bepaalde activiteit kost en kan een goede inschatting gemaakt worden of en wanneer de medewerkers alle activiteiten kunnen inplannen.

Ten slotte was de volgorde van het traject een belangrijke succesfactor. De CGB heeft een taakstelling (bijdrage aan kabinetsbrede bezuinigingen) van het ministerie van Justitie opgelegd gekregen. Aan het einde van het traject bleek dat het mogelijk is zowel aan deze taakstelling te voldoen als in te zetten op extra speerpunten. Hiervoor heeft de CGB eerst een volledig overzicht van effectiviteit en kosten van de verschillende producten gemaakt. Daardoor werd helder aan welke eisen de inrichting van de organisatie moest voldoen en kon besluitvorming met betrekking tot efficiencymaatregelen op een gefundeerde manier plaatsvinden. De CGB heeft gekozen voor delegatie van werkzaamheden van medewerkers, het aantrekken van extra functionarissen ter ont-

lasting van anderen, maar ook aanpassingen in de te verzamelen managementinformatie en aanpassingen in de financiële systemen.

Realisatie omslag naar resultaatgericht werken

De ervaringen van de CGB wijzen uit dat het met een gestructureerde en systematische aanpak heel goed mogelijk is om de omslag te maken van algemene maatschappelijke doelstellingen naar concrete resultaten die zich lenen voor sturing en inrichting van de organisatie. Dit vereist echter wel het geduld om in een breed verband (onder andere met staf en lijn) de bewustwording te creëren van de plaats waar de organisatie staat in relatie tot haar maatschappelijke doelstellingen. Daarnaast vereist het dat zichtbaar wordt gemaakt wat de inspanningen zijn die gepaard gaan met het bereiken van de beoogde resultaten. Ook hier speelt een belangrijke vorm van bewustwording een rol: de bewustwording dat de legitimiteit van het openbaar bestuur niet alleen wordt bepaald door haar effectiviteit, maar ook door de doelmatigheid waarmee zij met haar middelen omgaat. Alleen met deze bewustwording kan de omslag naar resultaatgericht werken gemaakt worden.

Mr. M.M. van der Burg is waarnemend voorzitter bij CGB, mw. J.J.S.M.L. Noltens MPM is directeur van CGB en drs. M. Spaan is werkzaam bij Atos KPMG Consulting.