

Meet- en regeltechniek bij beleidsuitvoering

Standaarden en principes van monitoring

Workshop door mr. dr. Leo Klinkers,
Directeur Bestuurskundig Adviesbureau Fayalobi
Ten behoeve van het Planbureau

www.klinkershovens.nl
klinkers.kppc@xs4all.nl

Gramsci (1891-1937)

***The old is dying and the
new cannot be born.***

***In this interregnum there
arises a great diversity of
morbid symptoms.***

Marquis de Condorcet

Het is voor de staatskas altijd goedkoper de armen de kans te bieden om mais te kopen dan de prijs van mais zover te laten zakken dat de armen zich mais kunnen veroorloven.

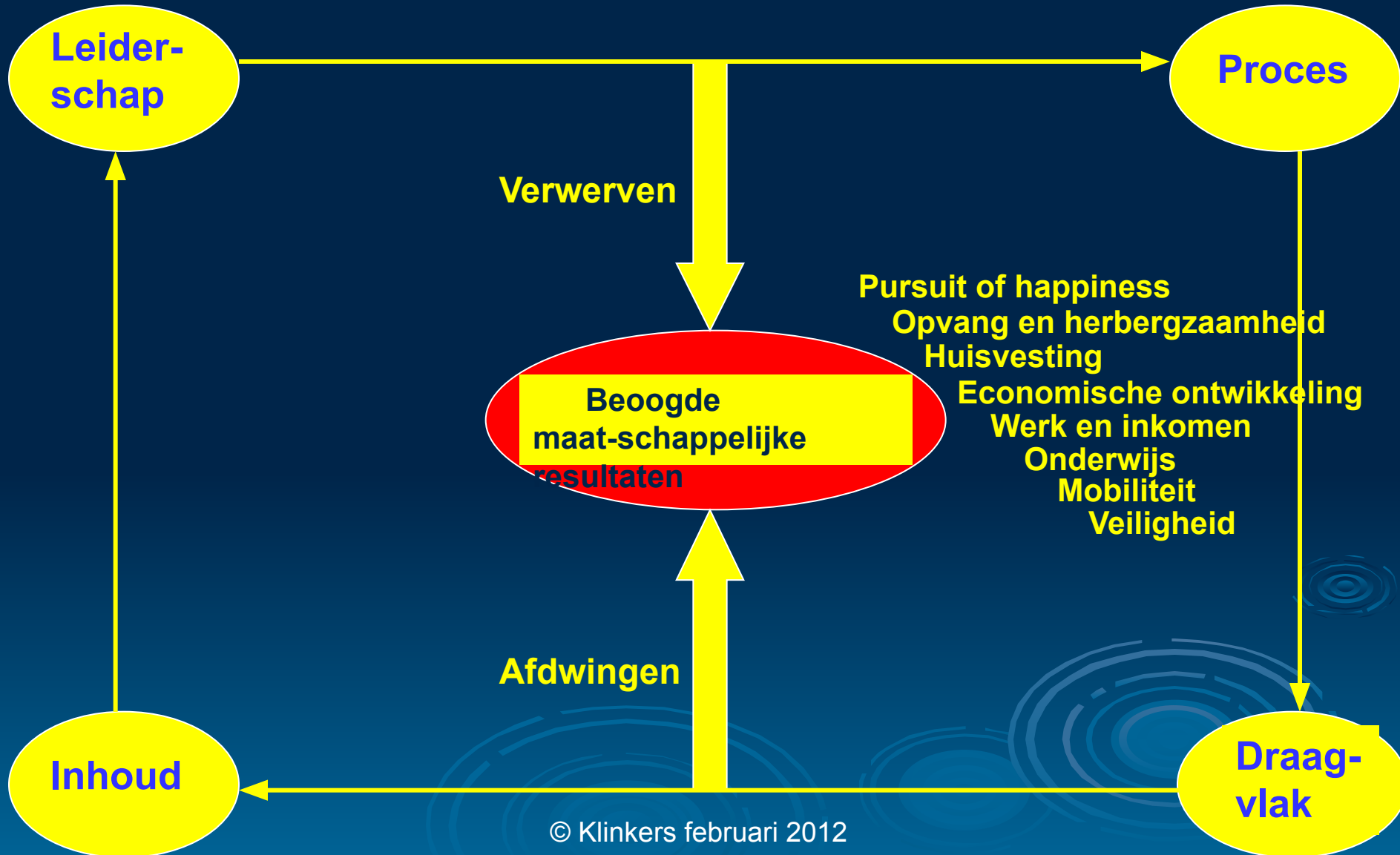
In: 'Reflexions sur le commerce des bles' (1776), geciteerd door Tony Judt in: 'Het land is moe. Verhandeling over onze ontevredenheid' (2010, p. 70)

John Betjeman

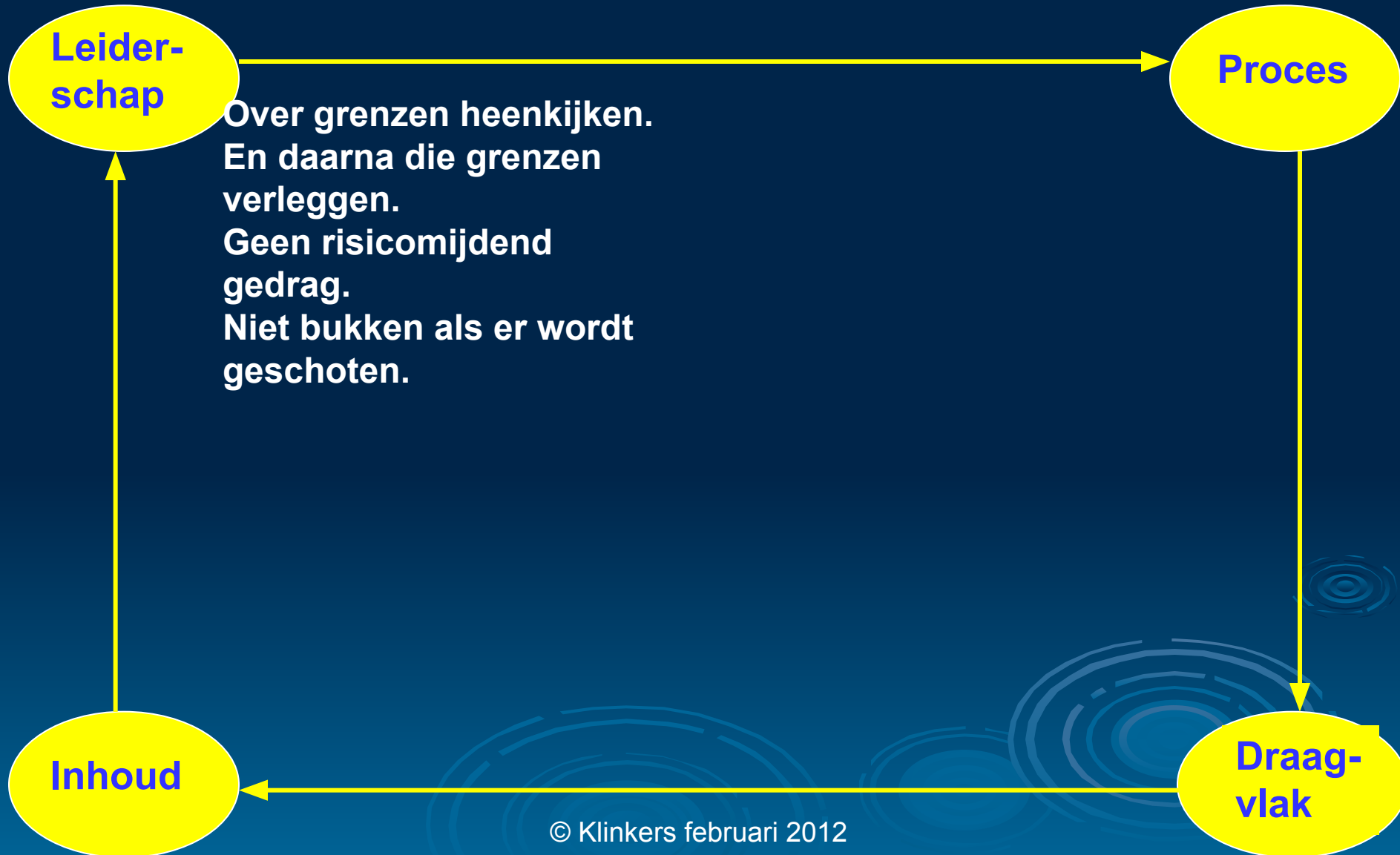
***Onze natie staat garant voor
democratie, en voor een goede
riolering.***

*Geciteerd door Tony Judt in: 'Het land is moe. Verhandeling over onze
ontevredenheid' (2010, p. 79)*

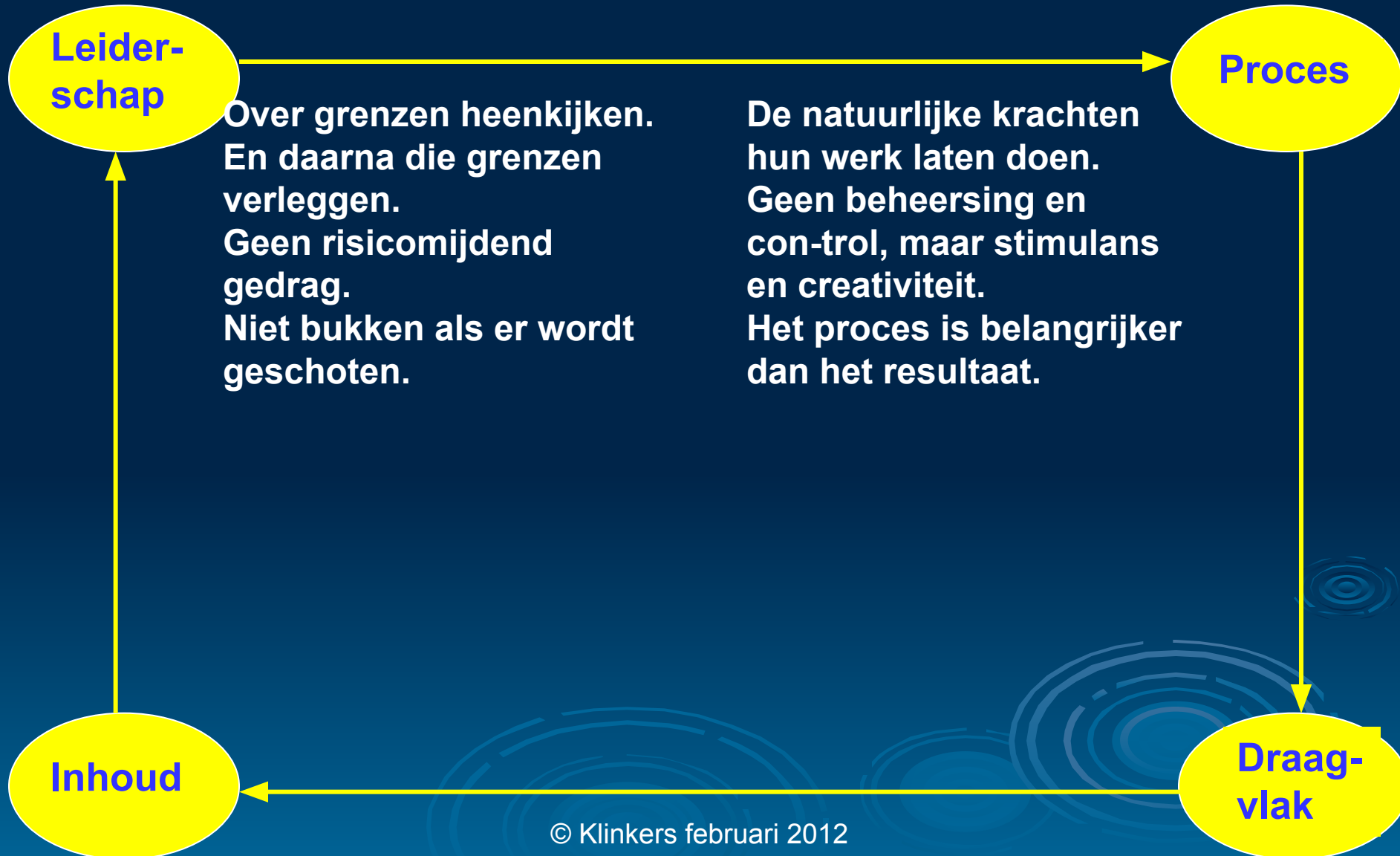
Hoekstenen van duurzame verandering



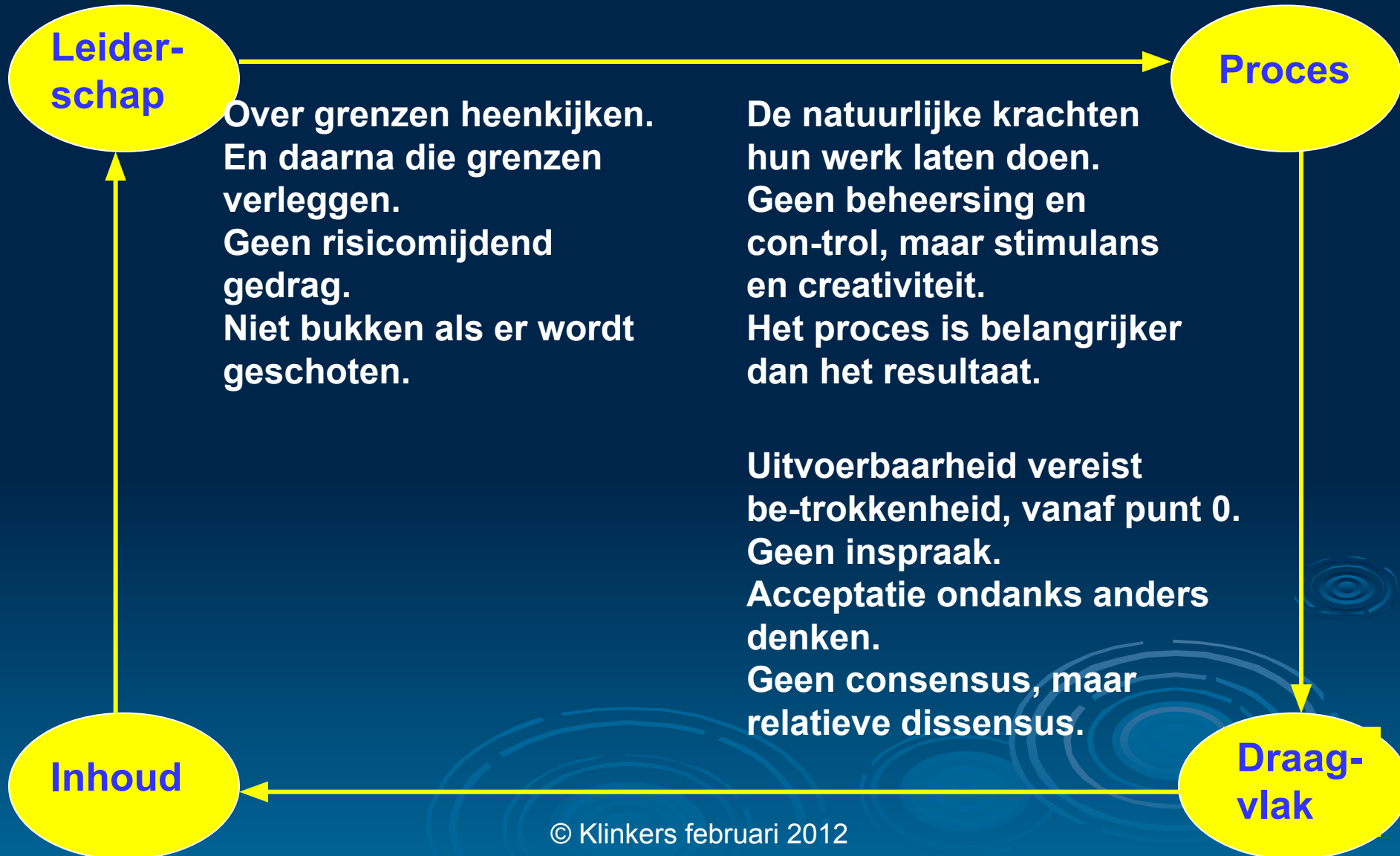
Hoekstenen van duurzame verandering



Hoekstenen van duurzame verandering



Hoekstenen van duurzame verandering



Hoekstenen van duurzame verandering



Primaire vragen

- **Hoe zet je politieke ambitie om in concreet beleid?**
- **Hoe zet je dat beleid om in concrete acties?**
- **Hoe zet je die acties om in concrete resultaten?**
- **Hoe zet je die resultaten om in (herstel van) vertrouwen van de samenleving in politiek en overheid?**

Format van een actie (1)

- Actie xx: nummer en naam van de actie.
- Beoogd resultaat: beschrijf wat je wilt bereiken, de ambitie, het streefbeeld.
- Verantwoordelijke: wie is politiek-bestuurlijk-ambtelijk verantwoordelijk voor het slagen van de actie.
- Uitvoerder: wie gaat de actie daadwerkelijk uitvoeren.

Format van een actie (2)

- Middelen: menskracht, geld, apparatuur, ruimte, bevoegdheden.
- Tussendoelen: benoem de tussendoelen die nodig zijn om het beoogd resultaat te bereiken.
- Bandbreedte: aangeven binnen welke bandbreedte het proces moet worden doorlopen.

Format van een actie (3)

- Tijdpad: start en einddatum.
- Allianties/betrokkenen: met welke andere partijen wordt de actie uitgevoerd.
- Monitoring/evaluatie: tussentijdse momenten waarop de stand van zaken wordt gemeten, opdat zo nodig kan worden bijgestuurd op de koers of op de doelen.

Sturingsinstrumenten

- **Structuursturing**: resultaten bereiken door organisatorische en procedurele maatregelen.
- **Kennissturing**: resultaten bereiken door kennis te gebruiken.
- **Processturing**: resultaten bereiken door te sturen op maatschappelijke processen = werken van buiten naar binnen en van onderop.

Architecturen

- Architectuur van **doorbreken van de status quo.**
- Architectuur van **doel stellen.**
- Architectuur van **doel concretiseren.**
- Architectuur van **doel bereiken.**

Architectuur doorbreken ongewenste status quo

Ongewenste status quo

1. Gezagsdrager: "Ik wil dat het verandert.
Dat er grenzen worden verlegd"

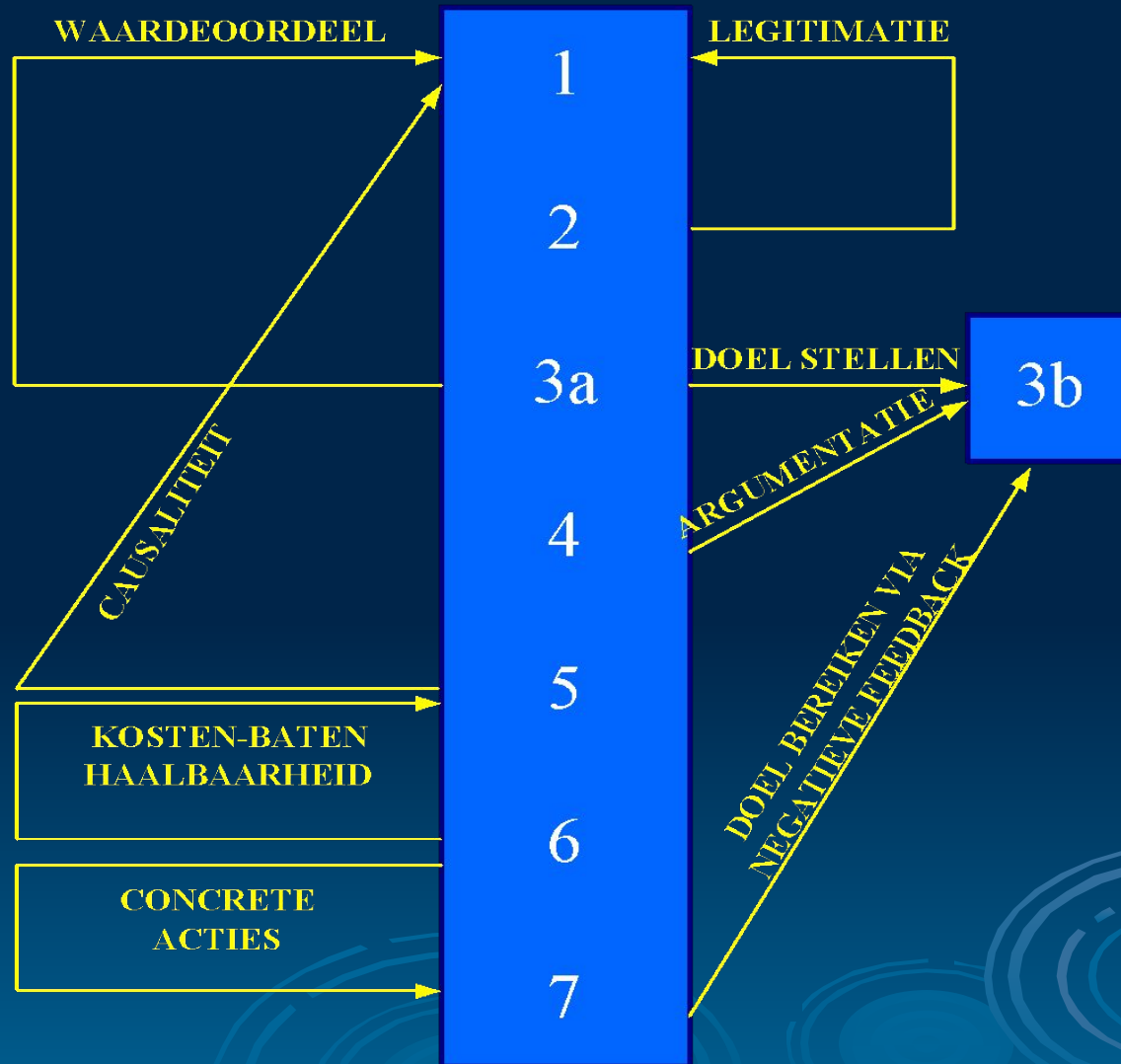
2. Procesmanager: "Ik zal ervoor zorgen
dat het verandert."

3. Projectteam: "Wij
buigen aanvallen op de
flank om tot zinvolle
inhoudelijke bijdragen."

4. Voeding:
- door de staf-lijnorganisatie
- door sleutelfiguren en experts
- door stuurgroep/klankbordgroep



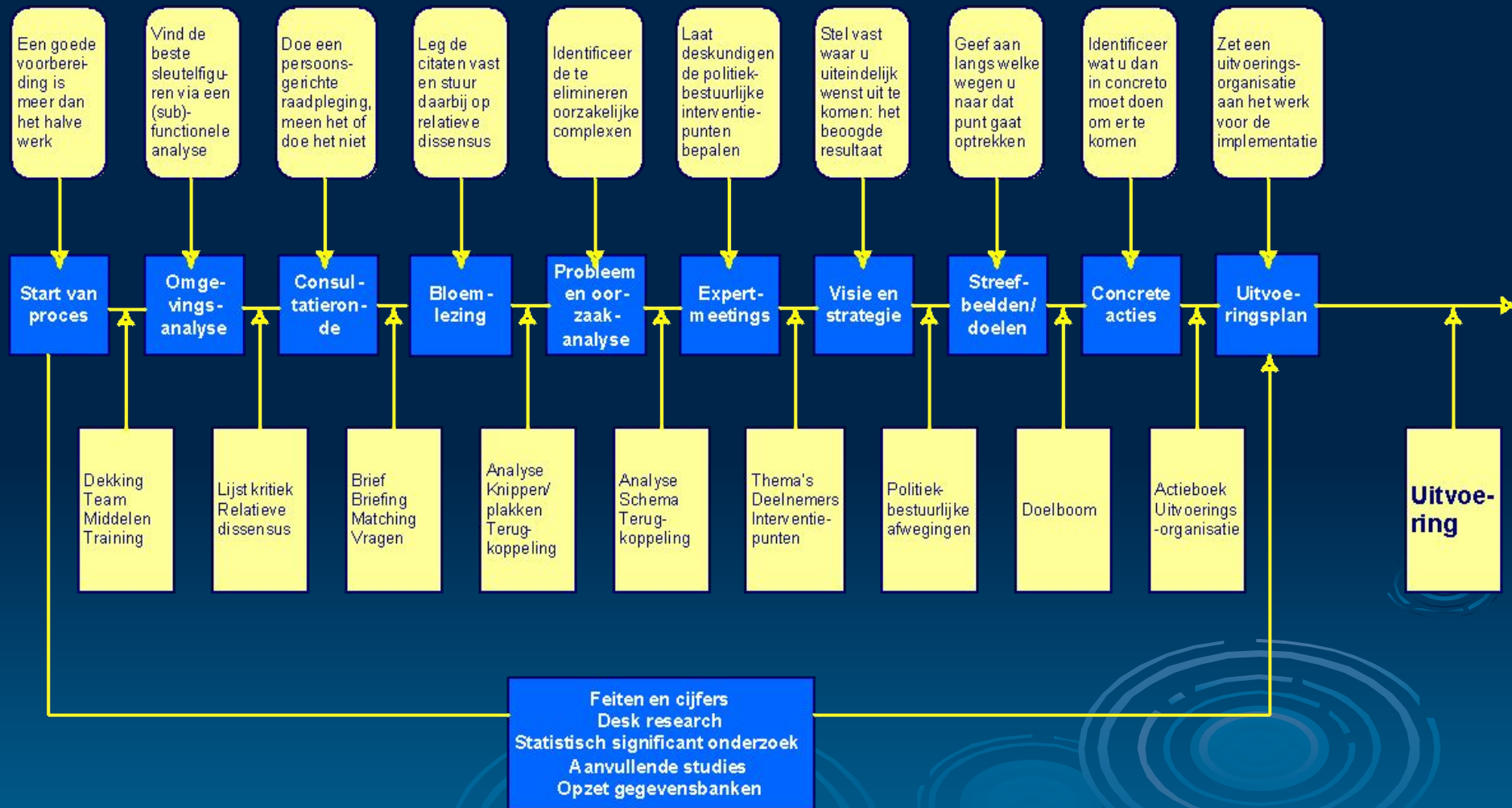
Architectuur van doel stellen



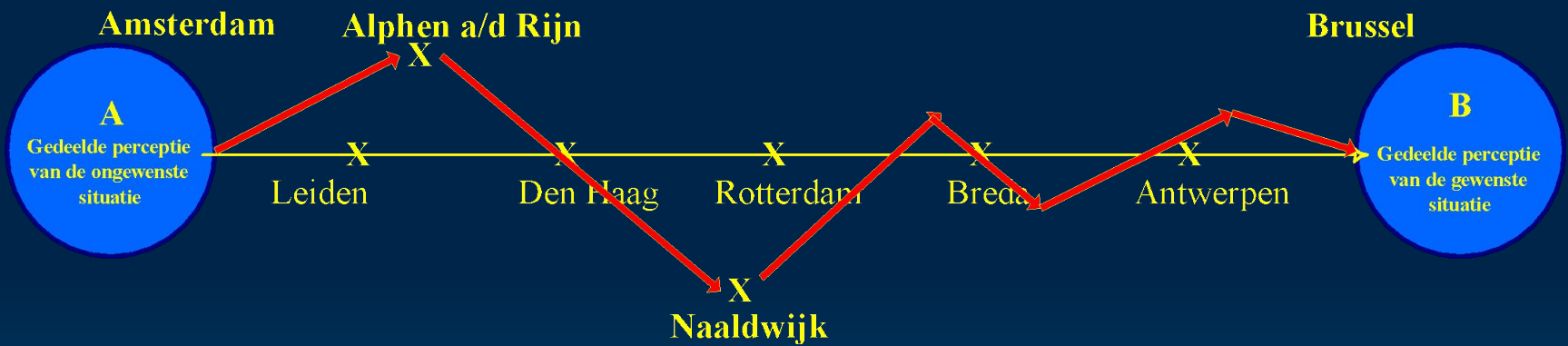
Architectuur van doel concretiseren

→ ANALYSE

→ SYNTHESE



Architectuur van doel bereiken



Architectuur van doel bereiken

- Om een doel te bereiken moet men een ongewenste situatie converteren in een gewenste.
- De definitie van de ongewenste situatie komt tot stand tijdens het interactieve proces tot en met de expertmeetings.
- De definitie van de gewenste situatie komt tot stand tijdens het interactieve proces vanaf visie tot en met concrete acties en uitvoeringsplan.

1. Bepaal de punten A en B



Punt A is de plek waar we niet willen zijn: de optelsom van bloemlezing, probleem- en oorzakenanalyses en expertmeetings.

Punt B is het punt op de horizon waar we ooit hopen te arriveren: de optelsom van visie, streefbeelden, doelen, acties en uitvoering.

De lijn tussen A en B is de ideale route die afgelegd moet worden om uit A te komen en (mogelijk) in B te geraken.

Zekerheidsperfectie (1)

- Dat is het maximaliseren van de zekerheid dat je zult arriveren op de plek die je graag wilt bereiken.
- Dat is gefixeerd zijn op het resultaat.
- Dat is proberen alle denkbare variabelen te kennen en beheersbaar te maken.
- Dat is denken in termen van de maakbaarheid van de samenleving.
- Dat is de basis voor een onstuitbare reguleringspiraal.

Zekerheidsperfectie (2)

Als ik mijn stoel achteruitschuif

Als ik opsta

Als ik links of rechts omkeer

Als ik mijn benen in beweging zet

Als ik om de tafel heenloop

Dan bereik ik de deur

Zekerheidsperfectie (3)

**Als ik mijn
buurman
neersla**

Als ik mijn stoel achteruitschuif

Als ik opsta

**Als ik
iede-reen
onder
schot hou**

Als ik links of rechts omkeer

Als ik mijn benen in beweging zet

Als ik om de tafel heenloop

Dan bereik ik de deur

Onzekerheidsreductie

- Is het stap voor stap reduceren van de altijd aanwezige onzekerheid of je ooit op de beoogde plek zult arriveren.
- Dat is het niet gefixeerd zijn op het resultaat, maar op het weghalen van obstakels die aan het resultaat in de weg staan.
- Dat is het richten van de energie op het proces van verwijdering van de plek waar je niet wilt zijn.
- Dat is vooruitgang.

Onzekerheidsreductie als fundamentele succesvoorwaarde

- Succesvol beleid is niets anders dan het achter je laten van onzekerheden.
- Dat doe je vanuit het besef dat je nooit zeker kunt weten of je je doel bereikt.
- Een goede beleidsmaker stuurt daarom op het proces om onzekerheden te reduceren en zet zichzelf niet vast in zekerheden die er niet zijn.
- Het proces is belangrijker dan het resultaat.

Het proces is belangrijker dan het resultaat

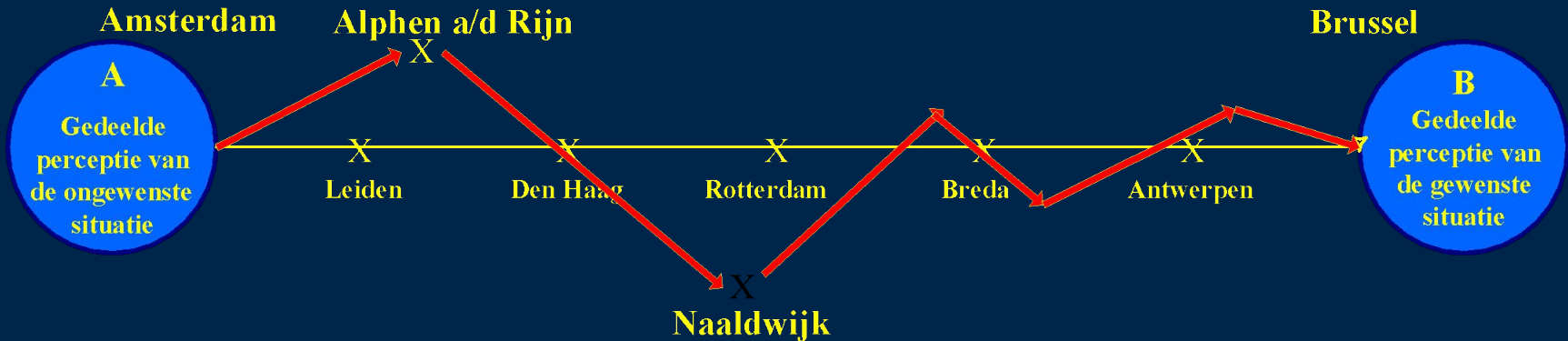
- Paul Theroux in de *Oude Patagonië Express*, p. 16: “De reis, daar gaat het om, niet de aankomst. De boottocht, niet de landing.”
- Cees Noteboom in de *Omweg naar Santiago*, p. 389: “Hoe dichterbij je bij het doel komt, hoe meer mijlpalen er staan.”
- Gandhi: “The pilgrimage itself is the goal.”
- Onbekend: “The holy grail is not in the finding, it is in the journey.”

2. Markeer 'stations' op de lijn A - B



- Geef van tevoren de stations aan die je moet passeren; dat zijn de tussendoelen.
- Het zijn de te elimineren oorzaken, de politieke interventiepunten (stap 6 doel stellen).
- Het markeren van die stations is noodzakelijk om vast te kunnen stellen of onzekerheden worden gereduceerd.

3. Bij koersafwijking: stuur bij

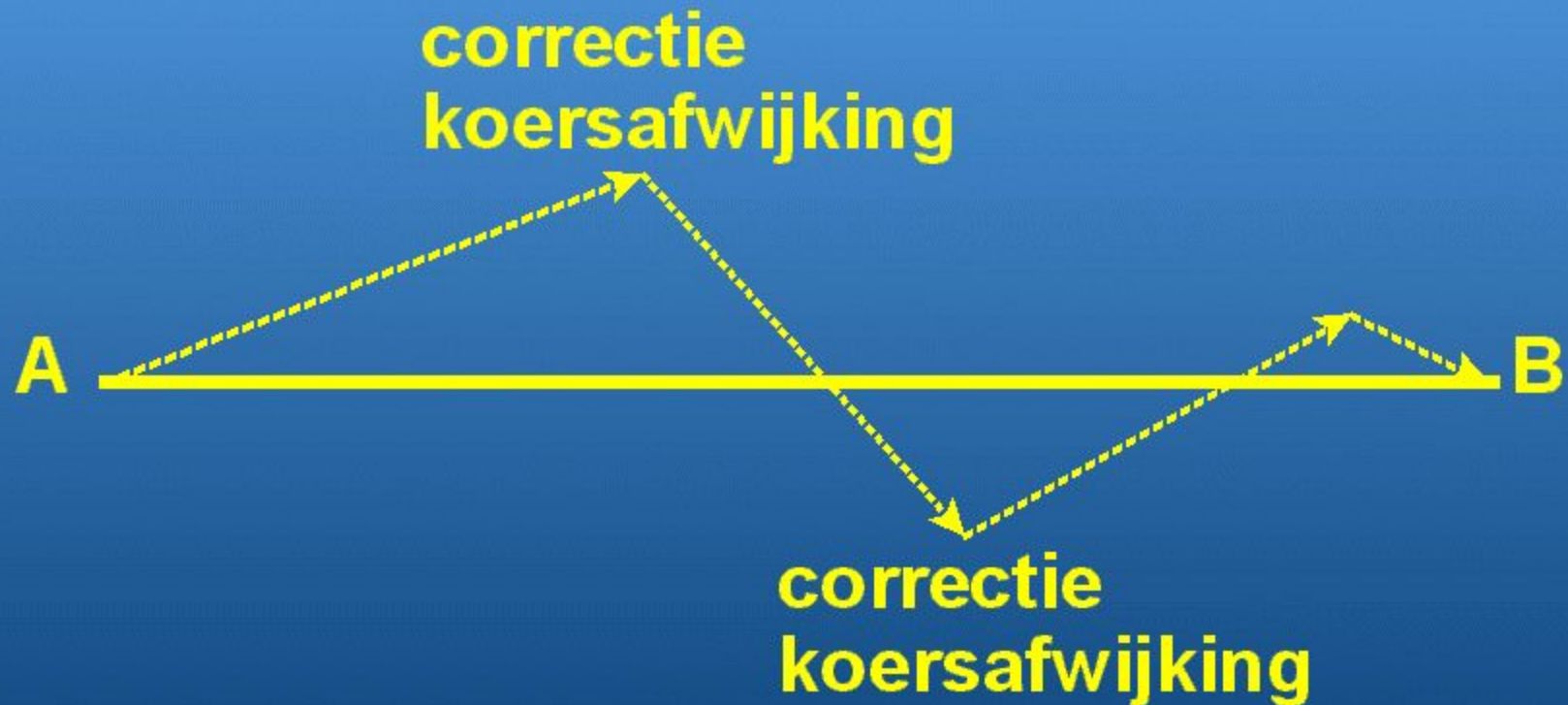


In de praktijk is het onmogelijk om een rechte lijn te bewandelen.

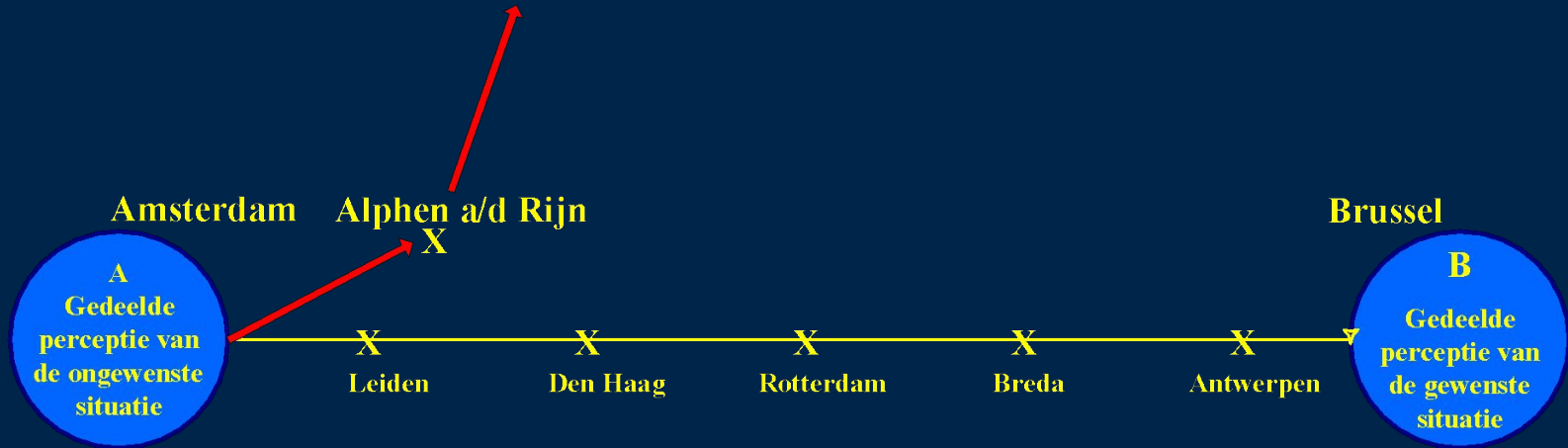
Daarom is het nodig om tussentijds bij te sturen om koersafwijkingen ongedaan te maken.

Dat bijsturen gebeurt door het negatieve feedbackmechanisme.

Negatieve feedback



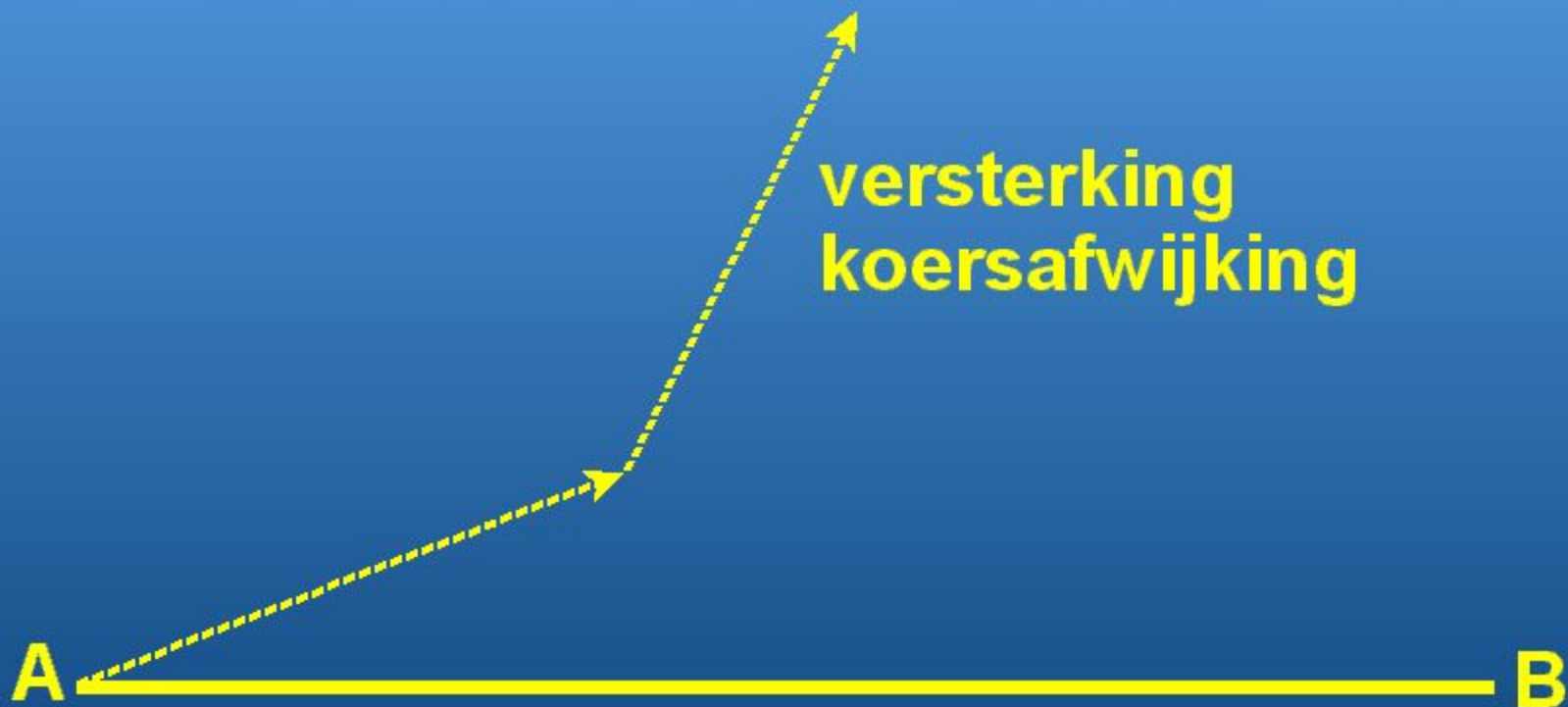
4. Door positieve feedback raak je steeds verder van huis



Positieve feedback is in de cybernetica een versterking van de afwijking.

Het niet analyseren van de oorzaken van de afwijking leidt er toe dat in verhoogde mate en in versneld tempo de afwijking wordt voortgezet.

Positieve feedback



Oplossingendenken

De pijn geen naam geven, niet in zijn oorzaken analyseren, maar presenteren in de vorm van een oplossing van het probleem

Die oplossing presenteren in de vorm van herordening van structuren en procedures

Die herordening van structuren en procedures afdekken met nieuwe regels



5. Feed-in: het bijstellen van het doel



Als koersbijstelling niet haalbaar of zinvol is dan is bijstelling van het doel aan de orde.

Na bijstelling van het doel geldt overigens weer het principe van negatieve feedback.

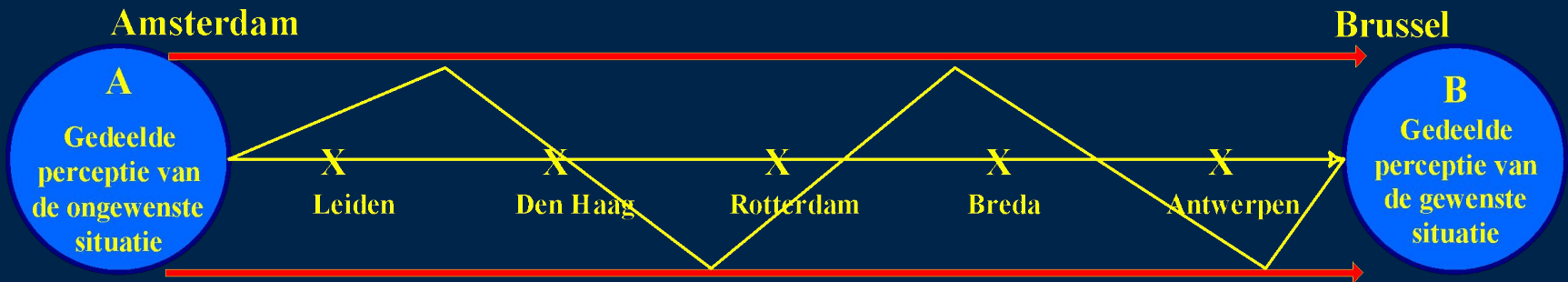
Negatieve feedback Versus Feed in

Negatieve feedback: correctie koersafwijkingen
sturen op de middelen
het doel heiligt de middelen

Feed in: correctie doelen
sturen op doelen
middelen heiligen de doelen



6. Bepaal de bandbreedte



Bepaal van tevoren binnen welke bandbreedte de koers wordt afgelegd in termen van: tijd, geld, signalen uit de samenleving etc.

Bij het raken van de band gaat de alarmbel rinkelen, worden de oorzaken van de afwijking geanalyseerd en de koers bijgesteld.

Neem de bandbreedte op in het uitvoeringsplan.

The diagram illustrates the STRAKS system architecture. On the left, a yellow box labeled **NU** (Network Unit) is connected by a solid line to a large central yellow box. This central box contains a schematic of a detector array with blue squares representing modules and yellow ovals representing readout channels. A dashed line traces a path through the array. On the right, a yellow box labeled **STRAKS** (Struck Tube Readout and Acquisition System) is connected to the central box by a solid line. The entire system is set against a dark blue background with a subtle ripple effect in the bottom right corner.

- en regelsysteem om de uitvoering van
ingsplan te monitoren.

Vervolgstappen uitvoerbaar maken

- 1. Schema verbeteren en aanvullen met input ministeries.**
- 2. Matrix toedeling verantwoordelijkheden afronden.**
- 3. Alle uitgewerkte Actieformats in een Actieboek zetten.**
- 4. Tekeningen maken voor de inbouw van het NF-mechanisme.**
- 5. Go.**

Maar eerst

Helemaal niets doen voordat:

- een duidelijke projectorganisatie is geformeerd van circa 6 personen,**
- die met 17 personen van het Planbureau als liaison tussen de projectorganisatie en 17 sleutelfiguren van ministeries,**
- die opdracht en middelen krijgt om de uitvoering te begeleiden, te ondersteunen, te voeden, te enthousiasmeren en anderszins tot een succes te maken.**

Satellietstructuur

