

## Beter presteren is vooral een mentaliteitskwestie

André de Waal

- Gepubliceerd M@n@gement, september 2003 -

In zijn stukje 'Leren presteren' in de NRC van 31 juli jongstleden snijdt Flip de Kam het nog steeds interessante en actuele vraagstuk van een beter presterende overheid aan. De Kam stelt dat prestatiemeting en benchmarking een belangrijke impuls kunnen en moeten geven aan het verbeteren van de prestaties van overheidsorganisaties. Tegelijkertijd signaleert hij terecht dat de praktijk weerbarstig is, onder meer omdat er nog te vaak niet genoeg betrouwbare gegevens beschikbaar zijn om überhaupt te kunnen benchmarken en omdat prestatiemeting tot bureaucratie kan leiden en strategisch gedrag kan oproepen. De Kam besluit dat prestatievergelijking de toekomst heeft, maar hij laat helaas na aan te geven hoe overheidsorganisaties om kunnen gaan met de door hem gesignaleerde problemen. Het aardige is dat in het hoofdredactionele commentaar van een aantal dagen later in dezelfde krant ('Achterstallig onderhoud', NRC, 03.08.03) wordt opgeroepen tot een mentaliteitsverandering binnen de B.V. Nederland. Dat is mijn inziens de noodzakelijke 'missing link' in het debat dat al een aantal jaar wordt gevoerd over prestatieverbetering in de overheid: er moet eerst een mentaliteitsverandering plaatsvinden, bij zowel overheidsmanagers als bij de politiek, voordat prestatiemeting en benchmarking echt doorgevoerd kunnen worden.

Ten eerste is de houding die de politiek gaat innemen bij de toepassing van prestatiemeting van groot belang. De politiek speelt immers vaak in op incidenten die in de pers verschijnen en overheidsmanagers kunnen daar gemakkelijk de dupe van worden. Zo is het gemakkelijk om het niet op korte termijn halen van ambitieuze doelen als falen aan te merken en de betreffende overheidsorganisaties publiekelijk aan de schandpaal te nagelen, terwijl de prestaties objectief gezien helemaal niet slecht hoeven te zijn en er bovendien op langere termijn naar die prestaties gekeken moet worden (deze zijn immers niet voor niets ambitieus). Dit brengt een verklaarbare angst van managers met zich mee om het slachtoffer te worden van het 'vinger wijzen' door de politiek (en de pers). Een verkeerde opstelling van de politiek jegens het overheidsbedrijf leidt onvermijdelijk tot strategisch gedrag: er zullen bijvoorbeeld cijfers worden geproduceerd die aannemelijk maken dat de fout bij anderen ligt. Een voorbeeld verduidelijkt dit. Stel dat de doelstelling is: 'de treinen rijden op tijd'. Nog afgezien van de complexe discussie die ontstaat over de vraag 'Wat is op tijd?', zorgt de leiding er wel voor dat die norm wordt gehaald bijvoorbeeld door minder treinen in te zetten die door de afnemende drukte op het spoor zeker op tijd zullen arriveren en vertrekken. In plaats van het nemen van verantwoordelijk worden passiviteit en cynisme bereikt. De tevredenheid van de burger over de geleverde prestatie is in dat geval totaal uit het zicht verdwenen. De nieuwe mentaliteit van de politiek en bijbehorende manier van 'omgaan met de cijfers' zijn een belangrijke voorwaarde voor het slagen van prestatiemeting en benchmarken: departementen mogen niet meteen worden afgestraft als ze bepaalde doelstellingen niet halen. Het inbouwen van een zogenoemde 'foutenmarge' kan soulaas kan bieden: het gaat niet zozeer over incidentele fouten of tekortkomingen, maar over de marges in de prestaties die als acceptabel gelden.

Ten tweede hebben overheidsmanagers een andere attitude, meer enthousiasme en een grotere betrokkenheid nodig om prestatiemeting en benchmarking binnen de overheid te laten slagen. Leiderschap van de overheidsmanager speelt hierbij een grote rol. Prestatiemeting in de overheid moet, in het ideale geval, uitgaan van 'outcome', het uiteindelijk beoogde effect. De overheidsmanager kan hiervoor echter niet 100% verantwoordelijk worden gesteld. Outcome wordt immers voor een belangrijk deel beïnvloed door factoren die buiten de directe invloedssfeer van de overheidsmanager liggen. De overheidsmanager wordt verantwoordelijk voor de *output*, niet voor de *outcome*. Bij achterblijvende resultaten streeft de manager, door de

nieuwe mentaliteit, er altijd naar om de gewenste effecten alsnog te bereiken. Binnen de resultaatgerichte overheid kan en wil de overheidsmanager niet achterover leunen met een houding van 'ik heb toch mijn output geleverd dus ik heb het goed gedaan'. De manager zal zich te allen tijde willen inzetten voor de verhoging van de tevredenheid van het publiek. Want dat is waar het bij prestatiemeting en benchmarking om gaat: dat alle partijen voortdurend streven, en *willen* streven, naar de beste prestaties!

*Dr. A.A. de Waal MBA is associate professor aan de Maastricht School of Management en auteur van Prestatiegericht Gedrag (Kluwer, 2003)*