

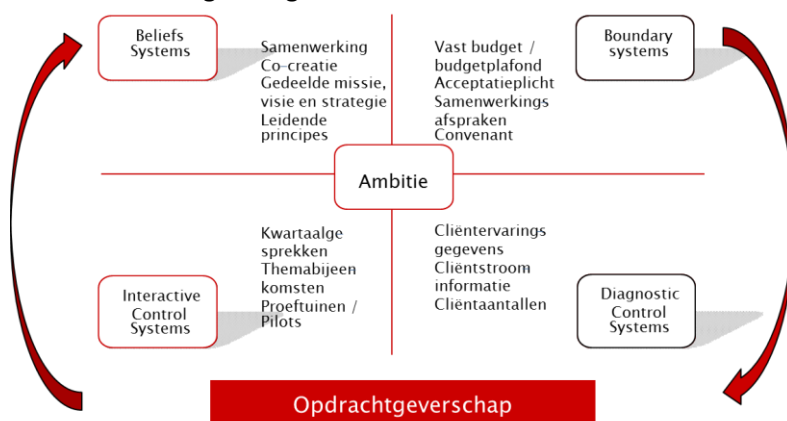
Geïnspireerd op het gedachtegoed van Public Value Management is de afgelopen periode in Utrecht gewerkt aan het verrijken van het sturingsinstrumentarium. We hebben het sturen op waarden en leidende principes toegevoegd en ingezet op datagedreven sturing. Daarbij is het model Simons benut om de sturing en verantwoording meer dynamisch en betekenisvol in te richten: control vanuit de bedoeling. Dat betekent dat we niet alleen (financiële) kaders stellen en willen controleren of wij of onze opdrachtnemers binnen deze kaders blijven. We willen ook voortdurend leren, mét onze partners. Dit willen we omdat we beseffen dat we afhankelijk zijn van onze partners in de stad, met hun specifieke kennis en expertise. Maar ook omdat we als gemeente verschillende rollen hebben. We zien een gezamenlijke opgave, maar tegelijkertijd zijn we als gemeente ook verantwoordelijk voor kwaliteit en budget. We laten ons daarbij leiden door een duidelijke visie op waar we naar toe willen en hoe we willen werken in het sociaal domein. Deze visie en de behoefte aan leren verdienen een volwaardige plek in control.

In Utrecht werken we daarom met het model van Simons¹. Simons onderscheidt vier 'levers of control':

- 'Beliefs systems'; dit zijn de waarden van waaruit wordt gewerkt zoals leidende principes of uitgangspunten als co-creatie en een gedeelde missie en visie.
- 'Boundary systems'; dit zijn kaders zoals budgetplafonds of wettelijke kaders;
- 'Diagnostic control systems'; dit is monitoringinformatie zoals bijvoorbeeld cliëntaantallen, beschikbaarheid, cliëntervaring of budgetuitputting;
- 'Interactive control systems'; dit is de dialoog die plaatsvindt om steeds te kunnen leren, bijvoorbeeld tijdens accountgesprekken of kenniskringen;

Control vereist balans tussen de vier 'levers of control'. We moeten oog hebben voor kaders en kunnen de monitoringinformatie benutten om te constateren waar we staan. Maar zonder duiding van deze informatie leren we niet, en zetten we geen stapjes richting onze ambitie.

Onderstaande figuur 1 geeft de vier 'levers of control' schematisch weer.



Bij sturing vanuit de bedoeling maakt een balans mogelijk tussen enerzijds stimuleren en inspireren (de 'soft' controls; linkerkant van de figuur) en anderzijds beheersen (de 'hard' controls; rechterkant van de figuur).

¹ Simons, hoogleraar aan de Harvard Business School introduceerde zijn visie in 1995 in het boek *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*.

Het uitgaan van balans tussen de levers is inmiddels ingebed in de dagelijkse werkpraktijk van Maatschappelijke ontwikkeling. Een paar voorbeelden:

- Bij de doorontwikkeling van de monitoring ('diagnostic control') houden we ons leidende principe 'een eenvoudig systeem' zoveel mogelijk in acht (beliefs system). En we doen de ontwikkeling – van bijvoorbeeld de *Ervaringwijzer* - samen met onze partners: zorgaanbieders, buurtteam, cliëntvertegenwoordigers waarbij we uitgaan van een gezamenlijk doel en samen willen leren ('Interactive control' & 'beliefs system'). Uiteindelijk levert het ons een instrument op waarmee we niet alleen willen leren, maar ook aan de wettelijke verplichting kunnen voldoen ('boundary system').
- Om te constateren hoe het gaat met de transformatie in het sociaal domein en hierover bijvoorbeeld te kunnen rapporteren aan de gemeenteraad werken we ook vanuit Simons. Met behulp van bijvoorbeeld financiële informatie, informatie over cliëntaantallen of kwaliteit (cliëntervaring; samen 'diagnostic controls') constateren we of we binnen de kaders zijn gebleven (de 'boundary's'), of dat er spanning op het systeem zit (bijvoorbeeld door een toenemend aantal klanten in combinatie met een toenemende wachttijd en een afnemende ervaren kwaliteit). De duiding van deze informatie vindt plaats in accountgesprekken met zorgaanbieders en sessies waarin we met mensen met een verschillende expertise samen naar de cijfers kijken ('interactive controls'). Deze duiding maakt het mogelijk om verbanden te leggen met de 'beliefs systems' (lukt het ons om onze doelen te bereiken en daarbij te werken vanuit de leidende principes?).

Het gebruik van Simons is besproken met en omarmt door de gemeenteraad en wordt ook geaccepteerd als werkwijze door de accountant.