

Samenvatting onderzoek

Financiële sturing van uitvoeringsorganisaties

Door: Radboud Universiteit/Faculteit Managementwetenschappen

Dr J.A.M. de Kruijf,

Prof. dr. F.G.H. Hartmann,

Dr. M. Visser

Korte samenvatting van het onderzoek

Onderzoeksvragen en methode

Draagt de wijze van bekostiging van uitvoeringsorganisaties bij aan de slagkracht van uitvoeringsorganisaties, zijn er belemmeringen en is er ruimte voor verbetering?

Het onderzoek is een bureaustudie, aangevuld met een rondetafelgesprek met enkele betrokken uitvoeringsorganisaties. In totaal zijn van 38 organisaties gegevens verzameld, uiteenlopend van Zelfstandige Bestuursorganen tot ambtelijke diensten.

Belangrijkste uitkomsten/conclusies

Het blijkt dat in het algemeen financiële middelen in de afgelopen jaren met meer dan de inflatiegraad zijn toegenomen, enkele uitzonderingen daargelaten. De corona-periode liet daarnaast zien dat als het er echt op aankomt geld ook geen beperking voor taakuitvoering is.

Het bekostigingsmodel met $p \cdot q$ is voor uitvoeringsorganisaties minder houdbaar dan in de beleidstheorie is aangenomen. Oorzaken daarvoor liggen o.a. in het type taken en in veranderingen in de kostenstructuur van de organisaties, bijvoorbeeld bij IT gedreven organisaties. Andere factoren die slagkracht van organisaties beïnvloeden lijken belangrijker te zijn: beschikbare capaciteit aan productiemiddelen en mensen, complexiteit van regelgeving en de groep aan wie de diensten wordt verleend. Waar de burger als leek diensten afneemt, vergen veranderingen veel meer aandacht dan wanneer de uitvoeringsorganisatie primair met externe professionals te maken heeft. Bij uitvoeringsorganisaties die de ruimte hebben om met actieve betrokkenheid van afnemers processen te verbeteren en waarbij bekostiging via de markt plaatsvindt, is de slagkracht groter dan wanneer dat niet het geval is. Tot slot vraagt het meerjarenperspectief van begrotingen aandacht, vanwege motivatie vraagstukken en de ruimte die ontstaat om na te denken over innovatie.

Aanbevelingen en tips

Wat kunnen we hier van leren? Wie kan wat doen (politiek, beleid, uitvoering)?

1. Stap af van het idee dat uitvoeringsorganisaties $p \cdot q$ bekostigde organisaties zijn en pas de bekostiging aan op het karakter van het productieproces.
2. Zorg voor een balans tussen bronnen en vormen van bekostiging, het systeem van meten en evalueren van prestaties en de autonomie die de uitvoeringsorganisatie heeft om aard en omvang van de activiteiten te bepalen.
3. Sta stil bij de vraag wat de rol van leken-burgers moet zijn in het productieproces en welke risico's dat vanuit de veronderstelde zelfredzaamheid met zich meebrengt.
4. Zorg voor meer aandacht voor meerjarenperspectief van uitvoeringsorganisaties vanuit een strategische ontwikkelingsvisie.

5. Financiële slagkracht veronderstelt evenwicht tussen bekostiging, risicobereidheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. Zelfs in een evenwichtssituatie is aandacht nodig voor de aanpasbaarheid van de beschikbare productiemiddelen, of dat nu mensen of gebouwen en machines zijn omdat in het geval van volledige bezetting van productiemiddelen opschaling ondanks beschikbare financiële middelen tijd kost.
6. Benader doelmatigheid niet primair vanuit de invalshoek 'kan het goedkoper?' maar vanuit 'kan het anders?'. Bezie doelmatigheid daarbij niet enkel vanuit het perspectief van de uitvoeringsorganisatie zelf, maar ook eventuele keteneffecten of (financiële) neveneffecten elders in de samenleving.