

# Collegebesluit

Collegevergadering: 9 februari 2021

Zaaknummer : 784275  
Afdeling : Bestuurs- en juridische zaken  
Portefeuillehouder : N.F. Mulder  
Openbaarheid : Actief openbaar

## ONDERWERP

Sturen op resultaat en P&C beleidsindicatoren

## SAMENVATTING

Het college van B en W stemt in met voorgesteld stappenplan voor ontwikkeling beleidsindicatoren. Dit stappenplan sluit aan bij de Beleidsnota 'Planning en control cyclus in ontwikkeling' en het advies uit het rekenkamerrapport 'sturen op het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen in de gemeente Heemstede'. Met dit stappenplan zal de gemeente Heemstede de komende jaren toewerken naar de mogelijkheid voor de raad om meer resultaatgericht te sturen.

## JURIDISCH EN BESLUITKADER

Beleidsnota Planning en control cyclus in ontwikkeling (mrt 2019)

## BESLUIT B&W

1. In te stemmen met het stappenplan voor ontwikkeling van beleidsindicatoren
2. Het besluit ter kennisname te brengen van de commissie Middelen (C-stuk)

## AANLEIDING

Het college heeft in de beleidsnota 'Planning en control cyclus in ontwikkeling', die in maart 2019 is besproken in de commissie Middelen, aangegeven waar verbeterlagen in de P&C cyclus mogelijk zijn. Uit de bespreking van de commissie Middelen is naar voren gekomen dat het verbeteren van de P&C cyclus een groeimodel betreft. Werkende weg komen we tot een steeds betere invulling. De volgende vernieuwingen zijn de afgelopen tijd uitgevoerd:

- Motie "Consistente begrotingsopzet" (raad 4 november 2016);
- Motie "Een kader voor de kadernota"(raad 3 november 2017);
- Motie "Financieel dashboard" (raad 8 november 2018);
- Rapportage over financiële afwijkingen op de budgetten van het sociaal domein;
- Motie "Grenzen in Sociaal domein" (raad 27 juni 2019).

In de verbetering van de kwaliteit van de programmateksten zijn de afgelopen jaren stappen gezet, dit is een continue proces. Er zal blijvend aandacht zijn voor de verhoging van de kwaliteit van de programmateksten en omvang van de informatievoorziening.

Zoals aangegeven in bovenstaande beleidsnota was gepland dat in begroting 2022, naast de wettelijke beleidsindicatoren, de presentatie en informatievoorziening van de overige beleidsindicatoren verbeterd worden waardoor meer koppeling tussen beleid en middelen ontstaat.

# Collegebesluit

Collegevergadering: 9 februari 2021

Daarnaast zijn n.a.v. het rekenkamerrapport 'sturen op het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen in de gemeente Heemstede' vragen in de raad gesteld op welke wijze de sturing op beleidsdoelstellingen verbeterd kan worden niet alleen voor het thema duurzaamheid, maar in de breedte van beleidsonderwerpen.

Hierbij wordt gerefereerd aan de volgende aanbeveling uit het rapport:

*Investeer in monitoring en sturingsinformatie zodat voor alle betrokkenen inzichtelijk is in hoeverre de gemeente "op koers ligt". De sturingsinformatie kan in beeld worden gebracht door (1) monitoring van de realisatie van de ambities en (subdoelen), (2) monitoring van de gerealiseerde output van activiteiten en (3) monitoring van de voortgang van de activiteiten. Aan de hand van geoperationaliseerde doelstellingen kunnen KPI's geïdentificeerd worden, waarop de monitoring ingericht kan worden. Daarnaast is het belangrijk om voorafgaande aan projecten een nulmeting te doen, zodat de te overbruggen opgave ook duidelijk in beeld is.*

Dit sluit aan op voorgestelde verbetering van de beleidsindicatoren.

## MOTIVERING

### Effectiviteit van beleid

Het draait hierbij om het meten van de effectiviteit van beleid. Belangrijke vraag is hoe weten we of we bereikt hebben wat we wilde bereiken en hoe sturen we hierop? Hoe hangt dit samen met de programmabegroting en de rol van raad en college. In dit kader hierbij een tekst vanuit de BNG:

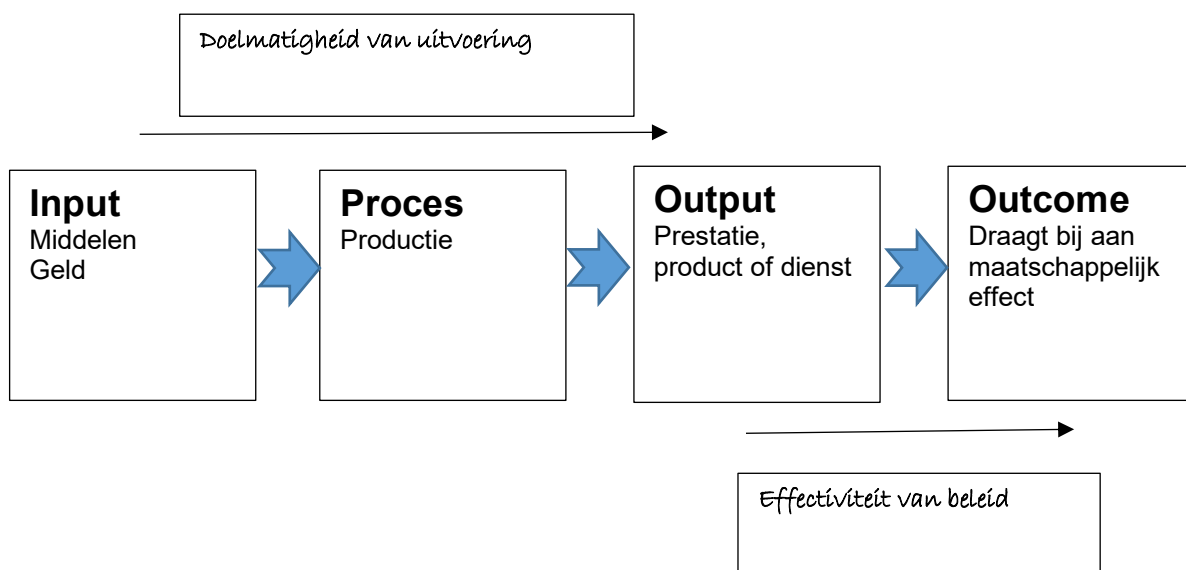
*'Het is de Gemeenteraad die regels stelt, richtlijnen geeft, criteria en doelstellingen formuleert waaraan de uitvoering van een programma moet voldoen. Vooraf – in de programmabegroting – zegt de raad wat de gemeente in de komende tijd moet bereiken, wat men daarvoor moet doen en wat dit mag kosten. Na afloop van het begrotingsjaar rapporteert het college wat er feitelijk is gedaan, wat dat heeft gekost en welke resultaten zijn bereikt. Dan wordt transparant wat de gemeente waarom doet. Aldus ontstaat er inzicht in de effectiviteit van de programmadoelstellingen. De beleidseffecten en de geleverde prestaties maken dan – naast de middelen – deel uit van het politieke debat tussen raad en college, en geven de aanzet voor bijstelling van het beleid of zo nodig nieuw beleid. De controlerende functie van de raad als volksvertegenwoordigend orgaan krijgt zo vorm en inhoud. Het gaat hierbij vooral om de maatschappelijke effecten, de te realiseren beleidsdoelen die aangegeven hoe vanuit de huidige situatie in de gewenste situatie te komen. De in de programmabegroting vastgelegde doelen vormen het toetsingskader, waartegen later – nadat door het college interventies zijn gepleegd – de verkregen effecten worden afgezet. Het is belangrijk dat de beleidsdoelen zo duidelijk mogelijk worden geformuleerd. Naarmate ze vager zijn, zijn ze 'minder aanwezig' en bieden dan onvoldoende houvast om hieraan meetbare maatstaven in de vorm van indicatoren te kunnen verbinden. Ontbreken indicatoren, dan zijn er geen 'afrekenbare' kaders, zodat de raad niet goed invulling kan geven aan zijn controlerende functie.'*

De opgave om voor de begroting van 2022 de beleidsindicatoren te verbeteren waardoor meer koppeling ontstaat tussen beleid en middelen moet ook leiden tot

# Collegebesluit

Collegevergadering: 9 februari 2021

het verbeteren van sturingsinformatie. Waardoor de vraag, hebben we bereikt wat we wilde bereiken wat is het maatschappelijk effect, beter beantwoord kan worden. In onderstaand schema is relatie tussen inzet van middelen en geld en maatschappelijk effect, op welke wijze dit bijdraagt aan de doelen die gesteld zijn, weergegeven.



## Evenwicht in weten en meten

Bij de wens om resultaten meetbaar te maken en hierop te sturen, door middel van bijvoorbeeld prestatie indicatoren, is het van belang om het evenwicht te bewaken op een aantal elementen:

- Wat is echt nodig om te kunnen sturen en te weten van het maatschappelijk effect is? Sturen op hoofdlijnen.
- Welke inzet energie zetten we op het ontwikkelen van metingsinstrumenten en het meten ten opzichte van capaciteit inzetten op het werkelijk behalen van de prestatie of product? Voorkomen van overbureaucratisering.
- Gemeente Heemstede is een kleine gemeente met geen eigen onderzoeks- en statistiek afdeling. Zoveel mogelijk aansluiten bij reeds bestaande meetgegevens en instrumenten.

Bovenstaande elementen zijn richtinggevend voor de voorgestelde aanpak.

## Beoogd resultaat

Heldere beleidsdoelen en indicatoren als basis voor beleid en rapportage in de P&C cyclus, zodat de controlerende functie van de raad goed kan worden ingevuld.

## Aanpak

Op dit moment is de koppeling tussen beleidsdoelen en indicatoren in de begroting met beleidsnotities en teksten in de begroting voor verbetering vatbaar. Kortom hier is nog een hele slag in te maken. De aanpak bestaat uit verschillende fasen en zal een langer lopend traject zijn. Hieronder op hoofdlijnen de stappen:

- Beleidsdoelen en indicatoren begroting*  
In de begroting is het maatschappelijk effect (wat willen we bereiken) niet altijd logisch gekoppeld aan hoofdactiviteiten die meetbaar zijn. Vaak is het nu een opsomming van verschillende projecten, zonder koppeling met een beleidsdoel. Voorstel is dat bij elk programmaonderdeel doelen, activiteiten en bijbehorende indicatoren en zo mogelijk streefwaarden zijn opgenomen. De doelen geven weer wat we willen bereiken, de activiteiten geven weer wat we daarvoor gaan doen, en de indicatoren en streefwaarden geven een gekwantificeerd inzicht in de voortgang of in de uitvoering. Onderdeel hiervan is een aantal verplichte indicatoren die zijn voorgeschreven door het BBV.
- Koppeling met nieuwe kaders en beleidsvoorstellen*  
Beleidsdoelen en indicatoren in de begroting moeten een logische koppeling hebben met nieuw voorgesteld beleid. Zodat ook bij de vaststelling van beleid helder is wat het maatschappelijk effect is wat behaald moet worden en hoe we dit meten. In de huidige praktijk zijn mooie voorbeelden waar dit gelukt is, maar hier is zeker een verbeteringslag te maken. Dit vraagt een traject in de ambtelijke organisatie om beleidsmedewerkers hierin verder te ontwikkelen en op te leiden.

# Collegebesluit

Collegevergadering: 9 februari 2021

- c. *Verankering in projectmanagement methodiek*  
Bij grotere projecten is de behoefte en noodzaak voor goede sturingsinformatie vaak groter. In de projectmanagement methodiek die gehanteerd wordt zal bekeken worden hoe we dit verder kunnen versterken.

## FINANCIËN

N.v.t.

## PLANNING/UITVOERING

In de beleidsnota 'Planning en control cyclus in ontwikkeling' (2019) was aangegeven dat in de begroting van 2022 de beleidsindicatoren al verbeterd zijn. Om bovenstaande stappen geheel te implementeren is meer tijd nodig. De focus en capaciteit gaat nu vooral naar de corona crisis en extra taken voor de gemeente, basisdienstverlening draaiende houden en reeds lopende projecten. De volgende planning wordt voorgesteld:

Planning stappenplan

Stap a: *beleidsdoelen en indicatoren begroting*:

1. 4<sup>de</sup> kwartaal 2021: opzet per programmaonderdeel doelen, activiteiten en bijbehorende indicatoren en zo mogelijk streefwaarden (raad B stuk?)
2. Begroting 2023: begroting volgens nieuwe systematiek

Stap b: *Koppeling nieuwe kaders en beleidsvoorstellen* en c: *Verankering in projectmanagement methodiek* zal de komende jaren aandacht vragen en op worden geïnvesteerd met opleidingen van medewerkers.

## PARTICIPATIE EN COMMUNICATIE

N.v.t.

## DUURZAAMHEID

N.v.t.

## BIJLAGEN

N.v.t.