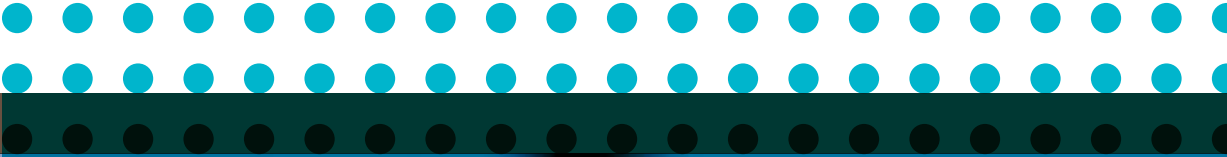


Desight

eerst delen, dan vermenigvuldigen



Van ad-hoc rapporteren naar integrale sturing

Verslag van de Round Tables-workshop op
22 september en 17 november 2011

De centrale vraag van deze workshop

‘Hoe kunt u als lokale overheid door integrale sturing minder rapporteren, beter sturen en meer doen met minder middelen?’

Als lokale overheid ontplooit u veel initiatieven, genoodzaakt door wet- en regelgeving maar ook door de druk om productiever te zijn. Denkt u hierbij bijvoorbeeld aan inrichting van KCC's of samenwerkingsverbanden die moeten leiden tot shared service centers of centrale inkoop. Allemaal goede initiatieven. Maar wel met een verregaande impact op de besturing van uw organisatie.

Juist dat laatste wordt vaak niet meegenomen in de verandering. Veelal wordt u meegesleept in de waan van de dag. Nieuwe initiatieven leiden tot meer werk en meer druk voor u en uw collega's, zo lijkt het. U moet vaak extra rapporteren, naast de verschillende (losse) rapportagecycli die u al op uw bord hebt liggen. Bovendien zorgt vernieuwing op zich voor wijzigingen van afhankelijkheden en structuur. Het zicht daarop ontbreekt vaak: een nieuwe situatie maar minder overzicht en inzicht. Dat is een merkwaardige ontwikkeling. Verandering moest toch leiden tot verbetering? >



Bas Volkers

Bij dit verslag

De workshop werd georganiseerd door het communityplatform Round Tables in samenwerking met Gemeente Bergen op Zoom, CJG Rijnmond en Desight (onderdeel van Approach en specialist op het gebied van organisatiesturing en beslisinformatie). Round Tables Community is opgericht ter bevordering van kennisdeling en het uitwisselen van ervaring over verschillende maatschappelijke thema's. Een van deze onderwerpen is de efficiënte en effectieve besturing van overheidsorganisaties.

Opmerking: bij de uitwerking van het verslag is tijdens het beschrijven van de presentatie wat redactionele vrijheid genomen om het verhaal compleet en consistent te maken. De discussie is zoveel mogelijk weergegeven zoals deze gevoerd is, echter op basis van de beschikbare aantekeningen. Als u hierin nog essentiële zaken mist, nodigen wij u graag uit deze te melden zodat we uw opmerkingen kunnen toevoegen.

Presentatie Integrale Sturing

Noodzaak van integraliteit

Meer doen met minder is een welbekend thema tegenwoordig. De voorbeelden uit het nieuws laten zien dat veel overheidsorganisaties het in de toekomst moeten doen met minder FTE. Daarnaast is er een constante zoektocht naar de meest productieve manier van organiseren. Minder middelen maar zwaardere taken. Wie gaat deze last dragen? In de politiek is men bang dat dat uiteindelijk de burger zal zijn.

Veel vervelende berichten dus, die echter ook kunnen leiden tot een slimmere manier van werken. Zoals bij de jeugdgezondheidszorg binnen GGD regio Nijmegen. De regio maakt gebruik van de flexibiliteit die de inspectie hanteert ten aanzien van de naleving van het basistakenpakket. Zo worden er nieuwe producten ontwikkeld die geen direct contact met de JGZ-medewerkers vragen, zoals een digitaal consult of hulp via instructiefilmpjes op internet. Het is een voorbeeld van een niet op zichzelf staande situatie die herkenbaar is voor vele aanwezigen. Bezuinigingen dus wel degelijk ook leiden tot slimme kostenbesparende oplossingen.

Een andere ontwikkeling is de zoektocht naar meer grip, inzicht in wat er gebeurt en het kunnen managen van risico's. Een voorbeeld waar het wat dat betreft mis ging, is de gemeente Ronde Venen. Twee grote projecten blijken achteraf de gemeente veel geld te kosten. Met als gevolg dat de gemeentesecretaris op non-actief gesteld wordt, het college verrast is en twee interimmanagers aangesteld moeten worden om orde op zaken te stellen. Kortom, gebrek aan inzicht in de situatie bij de gemeentesecretaris, gebrek aan grip op de zaak door het college en geen zicht op risico's leiden tot een enorme schadepost in de begroting. En dat in een tijd waar juist bezuinigd moet worden.

We zien in deze tijd veel veranderingen doorgevoerd worden om productiever te kunnen worden. Binnen de lokale overheid is samenwerking een belangrijke beweging. Een groep gemeenten regelt gezamenlijk de ICT of vormt een inkoopcombinatie. Binnen de politie zien we een beweging naar een nationale politie en binnen de zorg groeien jeugdgezondheidszorg en jeugdzorg naar elkaar toe. Alles met als doel om meer kwaliteit te leveren tegen lagere kosten. Schaalvoordeel, samenwerking en coördinatie zijn de sleutelwoorden geworden.

Helaas is de focus van de verandering vaak erg praktisch en operationeel gericht. De vorming van klantcontactcentra (KCC) binnen gemeenten is daarvan een mooi voorbeeld. Veel gemeenten hebben in de afgelopen periode een KCC ingevoerd. De nadruk lag daarbij veelal en voornamelijk op het organisatorisch voor elkaar krijgen (ruimte, mensen, bereikbaarheid en ict). Er ging nauwelijks aandacht uit naar de besturingsconsequenties. Het gevolg hiervan is dat deze gemeenten na enkele maanden werken via het KCC ontdekken dat er een hele nieuwe dynamiek ontstaan is tussen front office (KCC) en back office (de diensten). De samenwerking tussen beide is vaak verre van optimaal waardoor de vraag rijst hoe deze nieuwe keten eigenlijk aangestuurd moet worden. Het gevolg is dat het nog maar de vraag is of het KCC daadwerkelijk wat oplevert zolang de aansturing van de nieuwe keten niet geregeld is. En dat kan soms nog wel maanden duren.

Kortom: de huidige tijden vragen om verandering, zoeken naar slimmer werken maar ondertussen moet er goede grip blijven op die veranderende situatie. Om uit de hand lopende situaties te voorkomen zou eigenlijk eerst bekeken moeten worden wat de consequenties zijn voor de aansturing en de coördinatie van de nieuwe situatie. Als dat eenmaal duidelijk (en opgelost) is, kan het startsein gegeven worden voor de daadwerkelijke verandering. >

‘de huidige tijden vragen om verandering, zoeken naar slimmer werken maar ondertussen moet er goede grip blijven op die veranderende situatie’

Een basis voor uw (integrale) aansturing

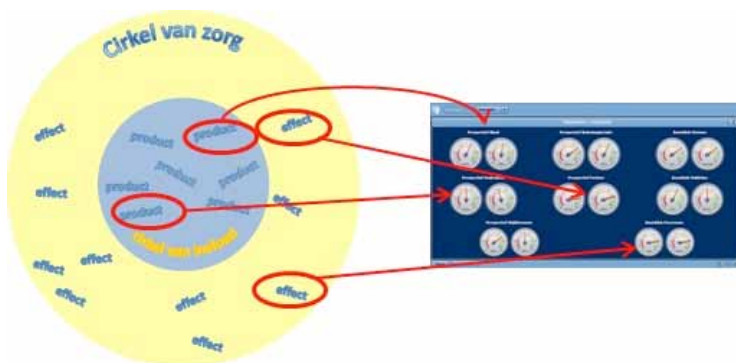
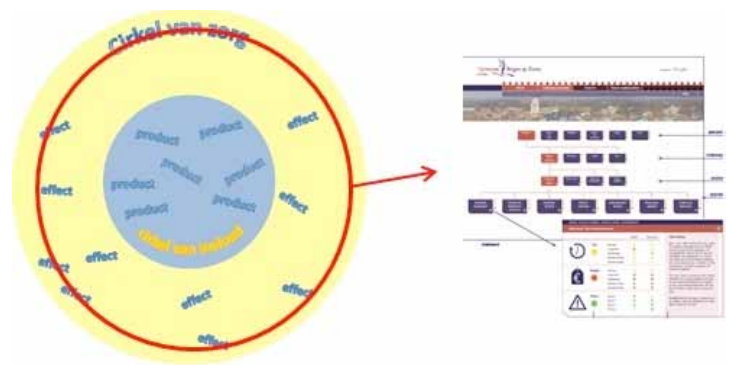
Hoe komt het nu dat organisaties vaak geen zicht hebben op de afhankelijkheden binnen de organisatie? Dat het moeilijk blijkt om een relatie te leggen tussen strategisch gestelde doelen en de realiteit? Waarom voelt het vaak alsof bestuur en operatie losstaande werelden zijn?

Als overheidsinstelling bent u verantwoordelijk voor maatschappelijke effecten, daarover heeft u een zorg. U kunt daar echter maar beperkt controle op uitoefenen. Causale verbanden maken dat u de effecten niet altijd kunt beïnvloeden. Waar u wel controle op hebt, zijn de resultaten die u als organisatie levert; u kunt deze zelf direct beïnvloeden.

Als we dan kijken naar de stuurinformatie, zien we vaak dat organisaties informatie over processen of producten binnen hun organisatie en stukken informatie over effecten van buiten de organisatie her en der verzamelen. Vaak is dit getriggerd door losse of decentrale vraagstelling in combinatie met met de informatie die “toevallig” beschikbaar is. Dit leidt tot een suboptimaal inzicht met bijeengesprokkelde informatie waarvan men de afhankelijkheden en relaties vaak niet goed kent. Deze situatie leidt wel tot meer beschikbare informatie, maar het gevoel van controle dat dat geeft, is vals. Veel organisatie ontdekken pas na enkele jaren bezig geweest te zijn met Business Intelligence, Data Warehousing, Performance Management of welke andere bekende term dan ook dat men wel informatie heeft maar nog geen daadwerkelijke controle.

Het gaat er in de praktijk niet om, zoveel mogelijk informatie te verzamelen, maar om precies die informatie te verzamelen die nuttig is voor besturing. Maar om dat te kunnen bepalen moeten doelstellingen en operatie aan elkaar gekoppeld worden. De organisatie moet bekeken worden als een geheel: wat doet ze, wat willen we bereiken en wat is daarin essentieel?

Vanuit dat totaalbeeld kunnen we bepalen welke informatie er nodig is en pas dan moeten we kijken of die informatie ook beschikbaar is. >



‘De organisatie moet bekeken worden als een geheel: wat doet ze, wat willen we bereiken en wat is daarin essentieel?’

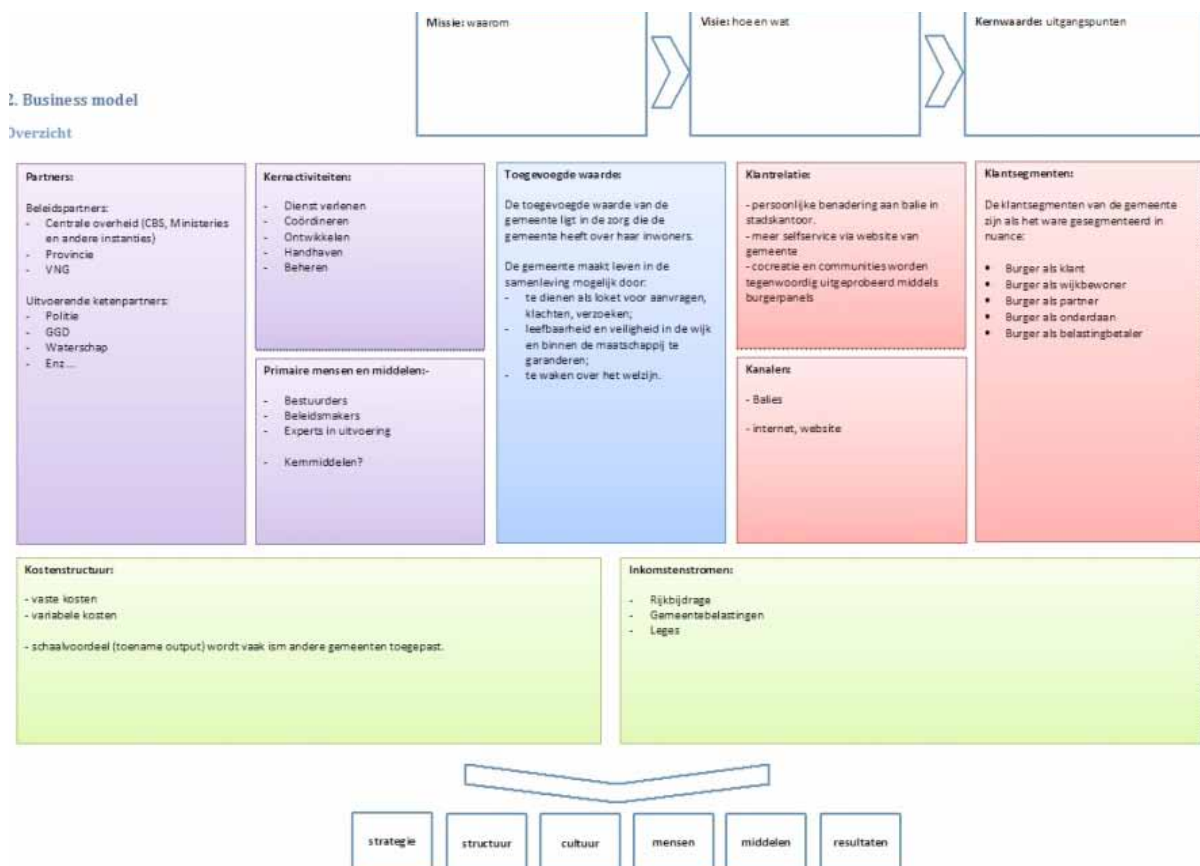
Bedrijfsmodel

De basis van de organisatie is samengevat in een bedrijfsmodel (de blauwdruk die iedere organisatie impliciet of expliciet heeft). In deze presentatie nemen we het model van Alex Osterwalder, dat is overzichtelijk en goed te overzien (u kunt echter ook uw ink-model als uitgangspunt nemen of een van de andere in de markt bekende business modellen).

Het bedrijfsmodel beschrijft alle belangrijke componenten van uw organisatie. In het midden (blauw) de toegevoegde waarde die u als organisatie heeft in de maatschappij. Rechts ervan (rood) de beschrijving van uw klanten, de relatie die u met hen heeft en de manier waarop u met hen communiceert. Links (paars) de achterkant van uw organisatie, uw kerntaken, primaire mensen en middelen en uw belangrijke partners. Onderaan (groen) uw kosten- en inkomstenstructuur.

Juist op het laatste is de rapportagevoorziening vaak gericht. Natuurlijk zijn en blijven financiën van belang maar het is de realisatie van de andere onderdelen uit uw bedrijfsmodel die uw succes bepalen. De financiën zijn er de resultante van.

Wanneer u uw organisatie integraal aan wilt sturen wilt u eigenlijk grip krijgen op de realisatie van uw bedrijfsmodel. Uw organisatie voert activiteiten uit, en daarbij worden mensen, middelen en partners ingezet om uiteindelijk uw klant(en) van dienst te zijn. De praktische uitvoering kunnen we vertalen naar de bouwstenen van de organisatie (benoemd door Marcel Nieuwenhuis). Deze bouwstenen zijn strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. Zes bouwstenen die in balans dienen te zijn om als organisatie goed te kunnen presteren. ➤



‘Zes bouwstenen die in balans dienen te zijn om als organisatie goed te kunnen presteren’

Doelenboom

Om uw organisatie te kunnen aansturen moet u inzicht hebben in de logica van – en de relaties tussen – wat u doet. Een manier om dat te doen is het gebruik van een zogenaamde doelenboom. Met een doelenboom legt u de relatie tussen wat u wilt bereiken en de zaken die bepalen of u dit ook zult bereiken.

Een doelstelling heeft een relatie met uw organisatie-model. In het genoemde voorbeeld wil men de veiligheid in de wijken verbeteren. Dit doet de gemeente om haar klant (in dit geval de burger als wijkbewoner) tevreden te stellen.

De toegevoegde waarde van de gemeente ligt in de zorg die de gemeente heeft over haar inwoners. De gemeente maakt leven in de samenleving mogelijk door: te dienen als loket voor aanvragen, klachten, verzoeken; leefbaarheid en veiligheid in de wijk en binnen de maatschappij te garanderen; te waken over het welzijn.

Deze doelstelling raakt ook rechtstreeks het realiseren van uw toegevoegde waarde. Een succesfactor is datgene dat u moet realiseren om van uw doelstelling een succes te maken. Succesfactoren hebben een relatie met de componenten uit uw bedrijfsmodel. In het voorbeeld raakt de succesfactor ‘verlaging van de criminaliteit’ de component kernactiviteiten (specifiek handhaving). Ook de component partners is betrokken, omdat samenwerking met politie en andere instellingen noodzakelijk is om de doelstelling te realiseren. De resultaatindicatoren maken vervolgens inzichtelijk of het streven naar het doel dat gesteld is wel goed verloopt. Dit zijn meetbare zaken met een harde relatie met de succesfactoren.

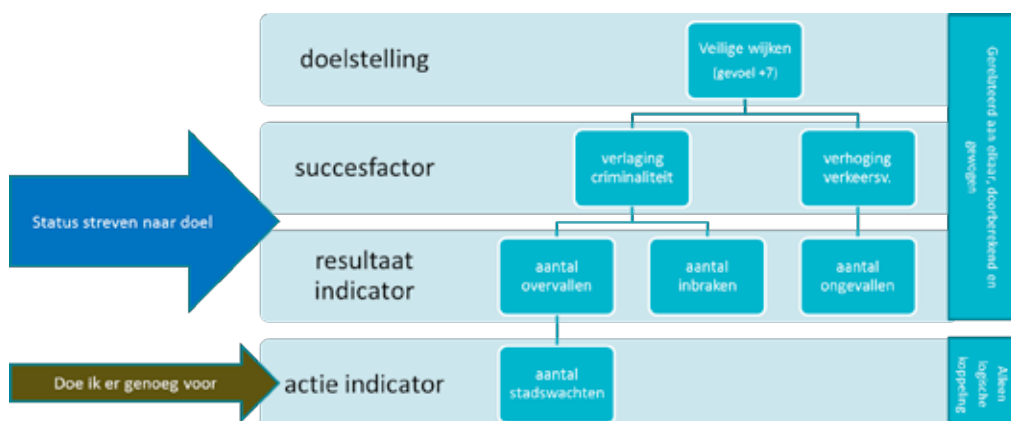
Om resultaat te bereiken, onderneemt u actie. Alle activiteiten uit uw organisatie leiden tot actie-

indicatoren. Deze indicatoren laten u zien of u genoeg doet om uw resultaat te behalen. Tussen de resultaatindicatoren en de actie-indicatoren ligt een logisch verband. In de regel is het immers een logische veronderstelling dat het uitvoeren van bepaalde activiteiten leidt tot een bepaald resultaat.

In het voorbeeld gaat de gemeente ervan uit dat het inzetten van stadswachten leidt tot een daling van het aantal overvallen. Juist deze logica is een belangrijk onderdeel van de integrale aansturing van uw organisatie.

Een praktijkvoorbeeld is het nieuwsbericht over stadswachten in Amsterdam van begin maart dit jaar. Het originele doel bij het inzetten van de stadswachten was het verlagen van overlast door jongeren op straat en daarmee het veiliger maken van de buurt. Gesprekken met de bewuste jongeren maakten een belangrijk deel uit van de uitvoering. Volgens het nieuwsbericht verzonnen stadswachten gesprekken om hun target qua aantallen gesprekken te halen, dit omdat hun leidinggevende toch zijn budget moest verantwoorden. Het vervelende voor een stadswacht is natuurlijk dat, als hij zijn werk goed doet, het aantal gesprekken zal afnemen. In het begin zullen er dus meer stadswachten nodig zijn dan wanneer de situatie eenmaal onder controle is.

Dit is een typisch voorbeeld van een situatie waar het originele doel, de uiteindelijke uitvoering en operationele targets volledig van elkaar los zijn komen te staan. Operatie en doel zijn losgekoppeld en dat is zowel vanuit het gezichtspunt van het bestuur als financieel gezien ongezond. In dit geval ging het om 6,4 miljoen euro waarvan het nog maar de vraag is hoeveel er werkelijk nog nodig is om te besteden aan stadswachten. >



Regelkringen

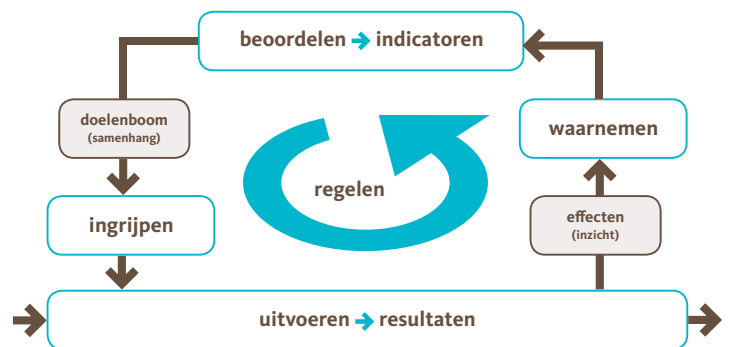
Wanneer u alle logica en relaties kent, bent u beter in staat de verzamelde informatie te doorgronden, verbanden te leggen en daarmee integrale sturing te realiseren. Dit betekent echter nog niet dat uw organisatie er ook automatisch mee gaat werken.

Het gebruik van de beschikbare informatie moet ingebed worden in het dagelijks handelen van bestuurders, managers en professionals. De informatie moet gekoppeld worden aan de werkzaamheden. We gebruiken hiervoor een regelkring.

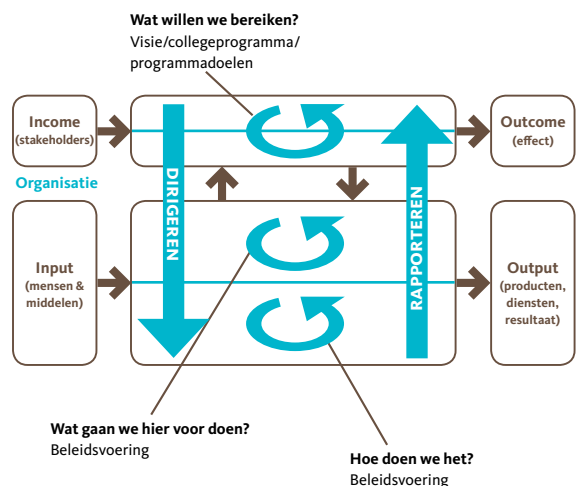
Tijdens uw werkzaamheden neemt u effecten (gevolgen) waar. Vervolgens beoordeelt u het probleem waarvan u het gevolg ziet. U wil weten wat de oorzaak is, daarvoor gebruikt u de gelegde structuur uit de doelenboom. Tijdens het vaststellen of en hoe u moet bijsturen kijkt u wie er allemaal betrokken zijn bij de oorzaak van het probleem. Deze betrokkenen heeft u nodig bij de uitvoering van uw bijstellingsactie. Deze actie leidt vervolgens tot een effect dat voor u voldoende is of dat nog bijgestuurd dient te worden.

Op verschillende niveaus binnen uw organisatie bevinden zich regelkringen. Voor een integrale aansturing van de organisatie is het essentieel deze allemaal in beeld te hebben. Bovendien moet u ze ook kunnen koppelen, dat wil zeggen, u moet de raakvlakken en tegenstrijdige belangen tussen de verschillende regelkringen kennen. >

Besturend proces



Besturende processen



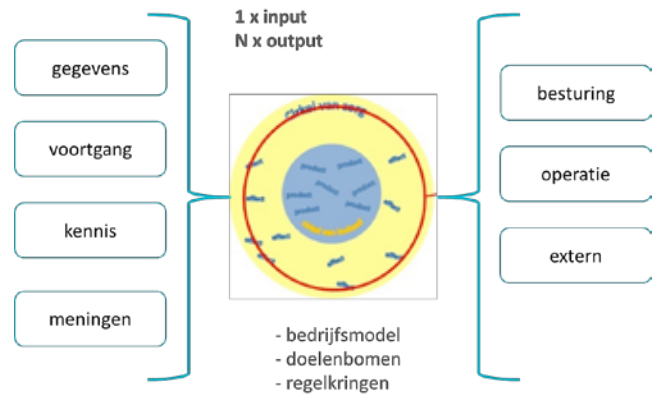
Slimme oplossingen

ICT is een noodzakelijk kwaad! Wanneer u integraal wilt sturen heeft u een omgeving nodig die u voorziet van de benodigde informatie. Een omgeving die is gebaseerd op uw bedrijfsmodel en doelenbomen die voorziet in het faciliteren van uw regelkringen. Een omgeving die niet alleen cijfers uit systemen haalt maar ook voortgang, kennis en meningen vastlegt. Dit is namelijk noodzakelijke context bij de cijfers!

Als u dan ICT toepast, doe dit dan slim. Vaak ontwikkelen klanten een hele boor terwijl ze eigenlijk alleen een gat in de muur nodig hebben. Zeker als gemeenten en andere lokale overheden kunt u gebruik maken van de gelijkenis tussen uzelf en uw collega's. Zo heeft Desight inmiddels een besturingsmodel voor gemeenten ontwikkeld. Dit model dekt een groot deel van de behoeften van iedere gemeente al af.

Ook door ICT slim te ontwikkelen kunt u veel voordeel realiseren. Zo ontwikkeld Desight generiek. Dit betekent bijvoorbeeld dat de oplossing die wij samen met gemeente Bergen op Zoom ontwikkeld hebben voor 80% standaard toepasbaar is voor andere gemeenten en overheden. U hoeft daarom niet al die ontwikkelkosten te dragen.

Wat betekent dit in de praktijk? Dat Desight samen met gemeente Bergen op Zoom en CJG Rijnmond een boor aan het ontwikkelen is waarin verschillende boortje passen. Wanneer dit klaar is kunt u daar ook gebruik van maken. >



‘People who buy a drill, don’t need a drill, they need a hole.’



Praktijkcase

Tot zover hebben we het gehad over voorbeelden en theorie. In de praktijk is het echter niet altijd mogelijk om de koninklijke weg te bewandelen. Hierna volgen twee presentaties van organisaties die een pragmatisch pad zijn ingeslagen om uiteindelijk te komen tot integrale sturing. Zij zoeken de balans tussen de hiervoor beschreven theorie en een praktische aanpak.

Gemeente Bergen op Zoom

Presentatie door Jan Sengers, werkzaam als hoofd Concernstaf bij de gemeente Bergen op Zoom. Hij is jaren bezig geweest met het meetbaar maken van programma's, met wisselend succes.

Waarom?

Waarom is een vrij existentiële vraag? Waarom gaat het de een goed en de ander niet? Waarom een monitor, een voortgangsbewakingsinstrument voor het Collegeprogramma?

Het antwoord is simpel: omdat onze burgemeester die wens kenbaar maakte. Hij had dat gezien bij het laatste kabinet Balkenende. Deze wilde de ministers kunnen aanspreken op hun resultaatverantwoordelijkheid en wilde de afspraken en de beloften gemonitord hebben. Onze burgemeester wilde zelf voor het nieuwe collegeprogramma een dergelijk instrument. Tenslotte wordt het college toch voor een groot deel afgerekend op het waarmaken van hun beloften.

Maar hij wilde ook de voortgang communiceren richting de raad. En dan niet alleen halverwege de collegeperiode, maar een stuk frequenter. Op die manier kan het college laten zien wat het bereikt heeft en zich verantwoorden richting Gemeenteraad.

Uiteraard moeten ambtenaren dit allemaal in beeld brengen en op haar beurt wilde het college het MT ook kunnen aanspreken op de realisatie van de gestelde doelen. En ja, het mooiste zou zijn als het ook nog een communicatie-instrument richting burgers zou kunnen zijn.

Maar net als Balkenende hadden we het er moeilijk mee om dat gerealiseerd te krijgen. Want we hadden bij de totstandkoming van het coalitieakkoord wel aan de formateur meegegeven dat we concrete afspraken wilden hebben, maar ja, de politiek is de politiek. En soms worden dingen in de onderhandelingen juist vaag gehouden om er ook niet op aangesproken te kunnen worden. Voor ons, ambtenaren, dus geen eenvoudige klus.

Waarom was het moeilijk?

Allereerst de tijd. Die was kort. En hoe maak je een collegeprogramma Smart? En als je dat dan gelukt is, hoe krijg je het op korte termijn voor elkaar om daar een representatief dashboard voor in te richten? Ook wij hebben hobbybobbies die handig zijn met excel, maar het moet ook ogen, smoel hebben.

Dan het geld. Hoe bekostig je een representatief instrument in tijden van bezuinigingen? Op allerlei posten moet bezuinigd worden en om hier dan geld voor te vragen en misschien zelfs naar de raad te moeten, dat is een lastige. Nog afgezien van het feit dat er ook nog inkoop- en aanbestedingsregels zijn waar je mee te maken hebt en die je ook wilt naleven, maar die het proces aanzienlijk kunnen vertragen.

Vervolgens de acceptatie. De burgemeester kan wel iets willen, maar we hebben een vacaturestop in Bergen op Zoom en als men in de organisatie de indruk heeft dat het extra werk oplevert, dan begin je al met een achterstand. En dan nog de afdeling ICT. Die toetsen aan de concernbrede ICT-afspraken. En terecht.

Ervaringen

Mijn ervaringen zijn dat snel Smart maken van ons collegeprogramma niet lukte. Net zoals we hoorden van het bedrijf dat het dashboard voor het kabinet Balkenende had gemaakt, was en is een aantal zaken vrij algemeen. Bijvoorbeeld: 'samenwerking binnen het CJG verder verbeteren en uitbouwen'. Hoe meet je dat? En zo stonden er uiteraard veel ambities in. Om dat op korte termijn concreet te maken, vraagt veel uitvraag bij de bedenkers van deze ambities. Wat bedoel je, wat wil je nou echt bereiken en waarom? En welke indicatoren kunnen we daarvoor benoemen? Dat lukt je niet op korte termijn. Maar stel dat je het wél hebt, dan moet het nog in een representatief dashboard gevat worden. Bovendien moet je je gegevens op allerlei verschillende manieren verzamelen (databases, excelsheets, Wordbestanden, sigarendoosaantekeningen etc.).

Wat het geld betreft, daar kun je alleen aan komen als de urgentie gevoeld wordt. Dat bleek uiterst lastig en het vroeg heel wat puzzel- en denkwerk om binnen de bestaande budgetten het een en ander te realiseren. Approach heeft over mogelijke constructies goed meegedacht. >

Wat de acceptatie betreft ging het er vooral om dat er een duidelijke win/win situatie getoond moest worden. We moesten laten zien dat het niet gaat om nieuwe werkzaamheden, maar dat dit eigenlijk gewoon een onderdeel is van je beleidscyclus. Immers, je programmabegroting is, naast de going concern-taken, natuurlijk ook niet meer dan de doorvertaling van het collegeprogramma. En daar leg je verantwoording over af.

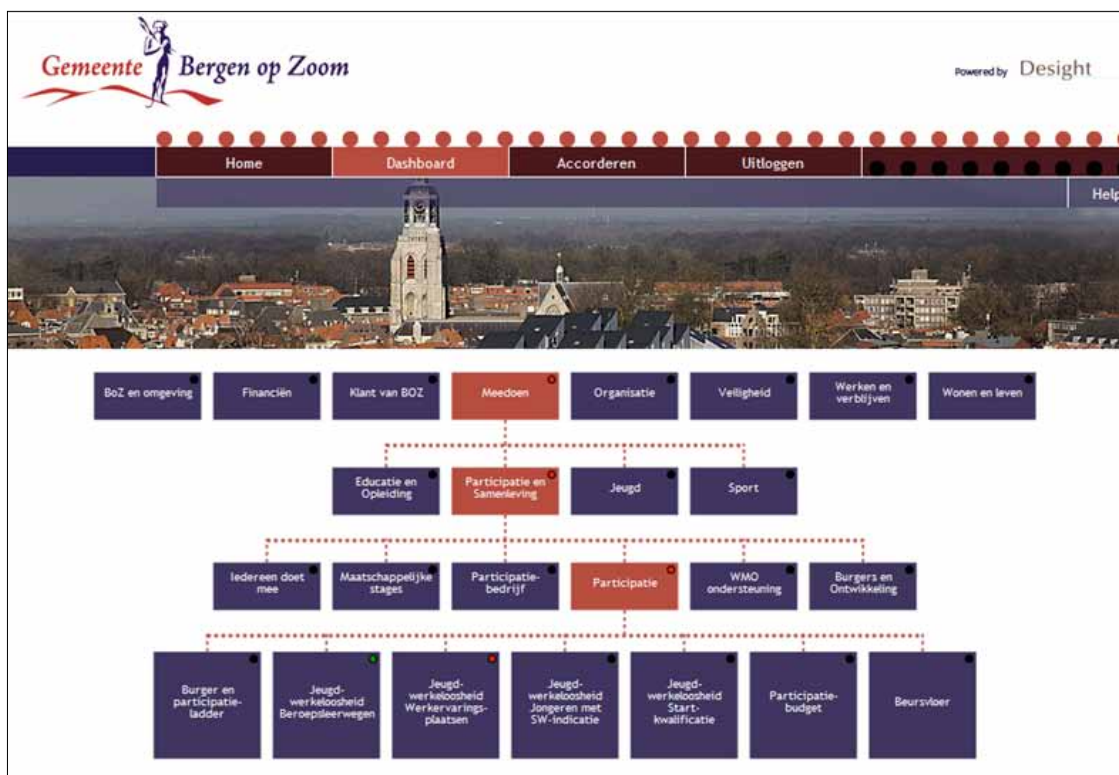
Wat ICT betreft vroeg het om de nodige communicatie en speelde het netwerk een rol; de relatie met personen, die het je ook moeten gunnen.

Hoe zijn we te werk gegaan?

Allereerst hebben we met Approach de afspraak gemaakt dat we samen zouden gaan ontwikkelen. Geen kant en klaar product, dus. Wij hebben de kennis op het gemeenteterrein, zij de ICT-kennis om het instrument te bouwen. En we wilden maatwerk. Snel gerealiseerd, kwalitatief acceptabel en representatief en vooral niet al te moeilijk. Dat waren voor ons de uitgangspunten. Vervolgens hebben we ons afgevraagd: is meten ook echt weten? Moeten we vooral kwantitatieve gegevens hebben om te kunnen aantonen dat we iets gerealiseerd hebben?

We vroegen ons af, wat we nu concreet gingen meten. Een aantal indicatoren, input, output en outcome konden we uit het Collegeprogramma afleiden. En het mooiste zou zijn als je de meting daarvan automatisch zou kunnen doen. Dus uit bestaande bestanden gegevens halen die de resultaten laten zien. Maar de ervaring uit eerdere soortgelijke projecten was, dat cijfers sec vaak verschillend uitgelegd kunnen worden. Hoe meet ik nou of datgene wat ik beoogd heb met de inzet van middelen die ik daarvoor ter beschikking heb het gewenste resultaat oplevert. Dan gaat het om causale verbanden. Een voorbeeldje: de invoering van de verplichte bromfietshelm.

Wij menen dat cijfers wel het een en ander op kunnen leveren, maar dat het verhaal achter de cijfers zeker zo belangrijk is. De analyse is belangrijk. En daarnaast is de kennis die in het hoofd van medewerkers zit, ook belangrijk. Die laat zich vaak niet in exacte cijfers uitdrukken, maar is evengoed van groot belang. Je moet dus een koppeling maken tussen een aantal specifieke cijfers en een verhaal (verantwoording) van de betreffende medewerkers. Dan kun je je een aardig beeld vormen. ➤



Uitleg dashboard

We werken in onze organisatie bij projectmonitoring en –verantwoording met de zogenaamde Grokit. Daarbij gaat het over het rapporteren over geld (blijf het binnen het budget), risico's (welke risico's kleven er aan dit project), en of het organisatorisch allemaal zodanig in orde is dat het project lukt. De vraag is uiteindelijk of de kwaliteit overeenkomt met datgene wat we ons vooraf bedacht hadden. Of we de informatievoorziening intern en extern goed hebben ingericht en of het allemaal lukt binnen de tijd die ons voor een project gegeven is.

Eigenlijk is de totstandkoming van beleid vergelijkbaar met een project. Van start tot en met evaluatie. We hebben daarom gemeend de verantwoording over de afspraken in het Collegeprogramma te moeten monitoren aan de hand van de Grokit. Afdelingen verantwoorden zich aan de hand van de Grokit over de afspraken die voor hun afdeling gelden. Ze kunnen aangeven of alles volgens plan verloopt of niet en daarbij een toelichting geven.

We hebben aan de verschillende afspraken probleemeigenaren toegekend. Die rapporteren via het afdelingshoofd aan het MT en de algemeen directeur en het MT rapporteert richting College. Natuurlijk zijn dat de gewone verantwoordingsmomenten bij de beleidscyclus, maar medewerkers kunnen op elk gewenst moment van de dag de stand van zaken in het dashboard inbrengen. En afdelingshoofden kunnen bijvoorbeeld binnen hun afdeling afspreken dat in elk geval maandelijks de stand van zaken door iedereen is bijgewerkt.

Vervolgens legt het college met de definitieve rapportage via de beleidscyclus verantwoording af richting de raad. Maar die frequentie kan ook hoger zijn. De Concernstaf is de instantie die dit proces begeleidt omdat natuurlijk niet alle informatie die zich leent voor de interne organisatie ook op die manier aan de raad gerapporteerd kan worden.

Vervolgstappen

Het eerste deel is gerealiseerd, dat gaan we nu vullen. Het doel is de eerstvolgende concernrapportage met dit systeem te maken. Daarna ziet het vervolg er zó uit:

- tweede deel voortgangsbewaking planning raadsvoorstellen gekoppeld aan de realisatie van het collegeprogramma
- derde deel feedback burgers, bedrijven en bezoekers
- Going concern in het dashboard opnemen >



Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) Rijnmond

Presentatie door Misja Wilders, managementinformatie-adviseur van Rijnmond. Misja is de afgelopen jaren actief bezig geweest met management informatie. Voordien deed hij hetzelfde bij de Politie.

Het (CJG) is het centrale punt waar (aanstaande) ouders/verzorgers, kinderen en jongeren (0-19 jaar) en professionals terecht kunnen voor advies, begeleiding en hulp bij het opgroeien en opvoeden van kinderen.

- Missie: CJG Rijnmond wil dat kinderen gezond en veilig opgroeien.
- Visie: (Op) tijd voor ieder kind.
- Pedagogische visie: Positief opvoeden is steunen, stimuleren en sturen naar volwassenheid!

Wat doen wij:

1. Bepalen of het goed gaat met het kind door onderzoeken op consultatiebureau en door de Jeugdarts/vertrouwenspersoon
2. Inzetten van passende zorg door het bieden van additionele opvoedondersteuning en het doorverwijzen naar professionals bij zware problematiek.
3. Regie in de (jeugd)keten: één gezin, één plan.

Waarom

Om de werkprocessen te ondersteunen hebben professionals en managers adequate management-informatie nodig.

De huidige managementinformatie is erg ad hoc/handmatig. Verschillende bronnen zijn lastig te combineren. In de organisatie heerst er momenteel wantrouwen ten aanzien van de kwaliteit van de informatie. Innovatie is erg tijdrovend waardoor verbeteringen steeds bleven liggen. Bovendien bieden de huidige rapportages geen flexibiliteit maar bevatten vooral veel details en cijfers:

Doel

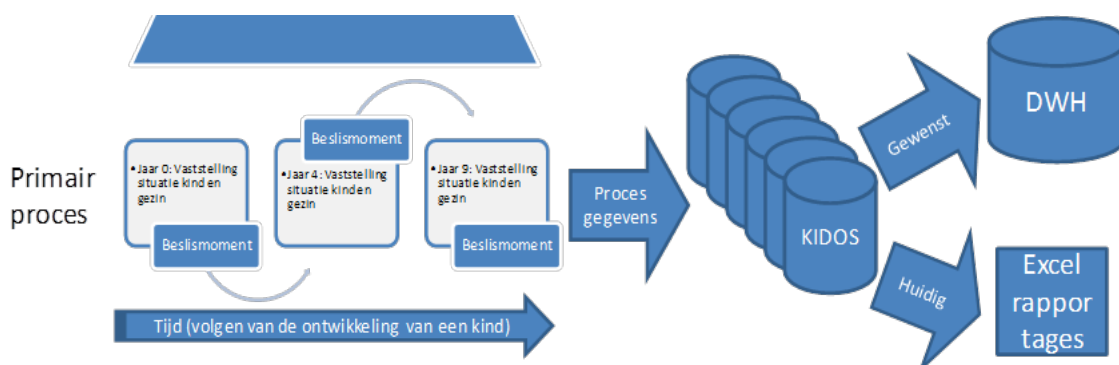
CJG wilde graag van deze situatie af, maar hadden wel een aantal eisen vooraf.

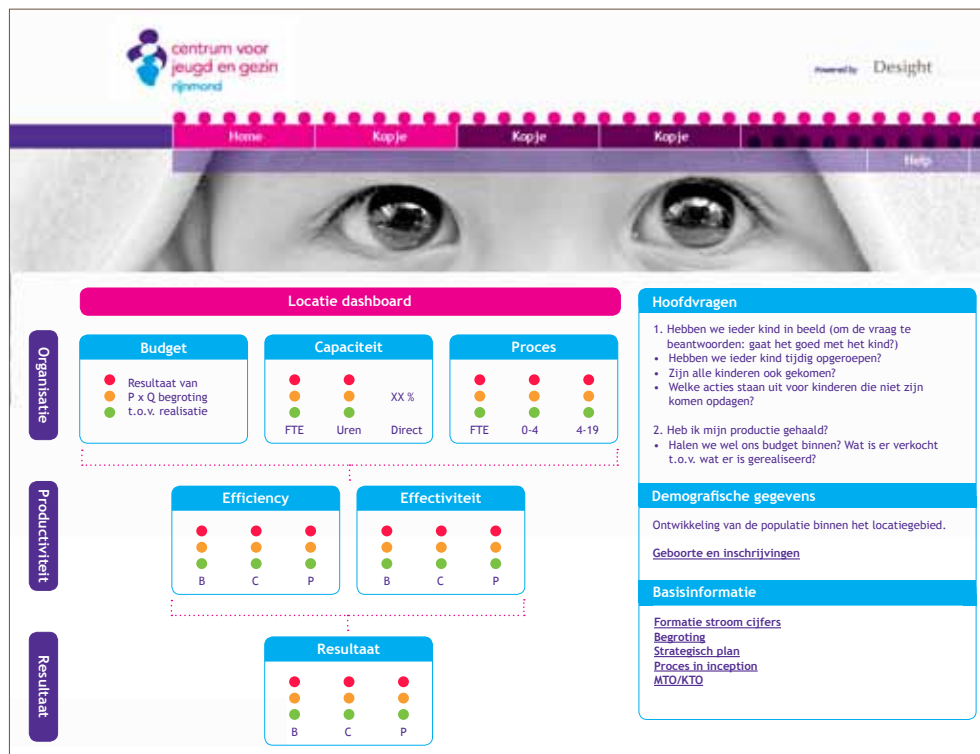
Wat wilden we niet:

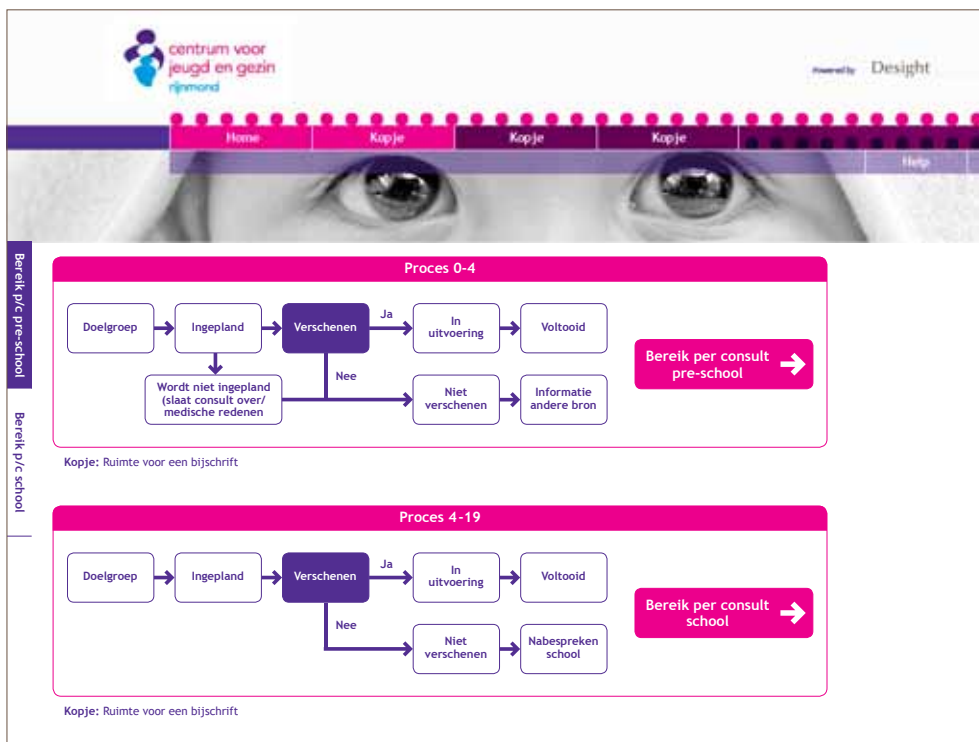
- Een kant en klaar Business Intelligence-product/tool dat maar voor 75% overstemt met de behoefte.
- Heel veel tijd kwijt zijn aan onderhoud en beheer.

Wat wilden we wel:

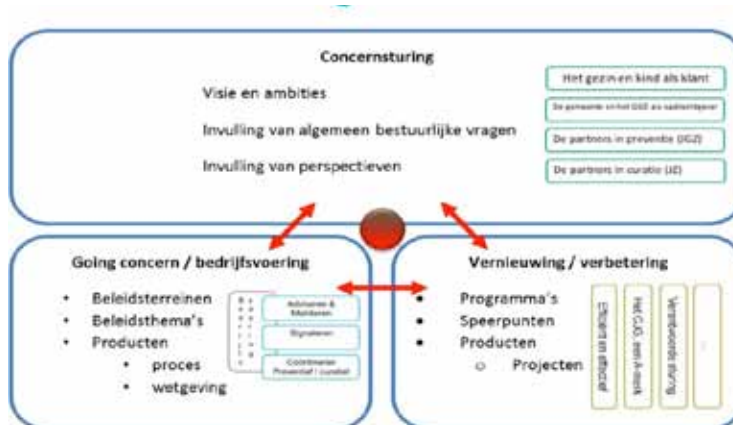
- Geen zorgen meer over standaardrapportages, zodat managers en professionals altijd beschikken over voldoende informatie die hun proces ondersteunt.
- Het gebruik van (management)informatie integreren in de werkprocessen van het CJG
- Van cijfers naar dashboard.
- Iedere medewerker zijn eigen verantwoordelijkheid.
- Het effect van maatregelen inzichtelijk maken. >







Gewenst besturingsmodel



De nadruk ligt bij de huidige sturing vooral op het zien van alle kinderen. Het doel is om dit om te buigen naar de vraag: welke problemen hebben we gesignaleerd en wat hebben we ermee gedaan? We gaan daarom in de toekomst werken vanuit een besturingsmodel i.p.v. het verzamelen van losse informatie.

Vervolgstappen

We zijn nu bezig met fase 1. Hier hebben we de informatiebehoefte van de huidige rapportages als uitgangspunt genomen omdat deze alle belangrijke basisinformatie bevatten. Waar mogelijk voeren we direct verbeteringen door.

In fase 2 gaan we over tot het ontwerpen en implementeren van doelenbomen, bijbehorende KPI's en een managementdashboard. Daarna zullen we, in een 3e fase, ook het effect van beleidswijzigingen op resultaten integreren in de informatievoorziening. >

Workshop opdrachten



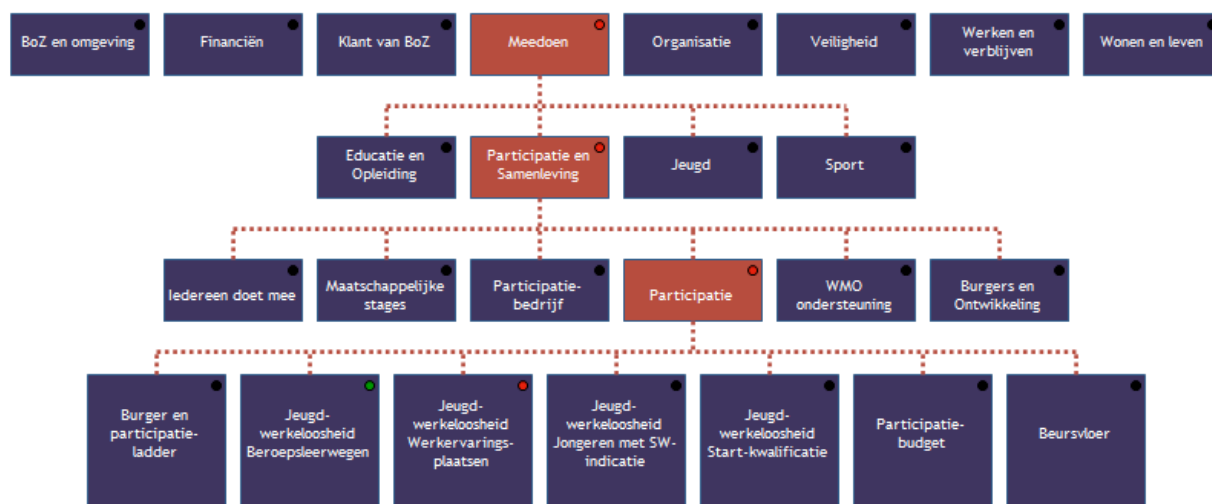
Bergen op Zoom

De gemeente Bergen op Zoom heeft binnen haar collegeprogramma het speerpunt meedoen in Bergen op Zoom benoemd.

Meedoen in Bergen op Zoom

Iedereen is belangrijk en krijgt de kans om mee te doen. Sterker nog: wij vinden dat ieder mens iets kan en moet bijdragen aan onze samenleving. Er is geen sprake van vrijblijvendheid. Wij verwachten dat al onze

inwoners, ondersteund door bedrijfsleven, onderwijs, wijkcommissies en dorpsraden, (zorg)instellingen, etc. invulling geven aan hun eigen leven en hun omgeving. Waar dit niet mogelijk maar wel noodzakelijk is, nemen wij natuurlijk onze verantwoordelijkheid. Basisvoorzieningen voor kwetsbare groepen blijven behouden. Meedoen in Bergen op Zoom betekent ook dat we bewoners vragen actief en in een vroeg stadium mee te denken bij het maken van nieuw beleid en plannen voor hun directe omgeving. >



Participatie: weerbaarheid en duurzaamheid

- De klant vergroot zijn actieve deelname aan de maatschappij: het klantenbestand (van sociale zaken) is in 2014 ten opzichte van 2010 gemiddeld tenminste 1 trede (en bij voorkeur 2 treden) gestegen op de participatieladder.
- Jeugdwerkloosheid terug op het niveau van augustus 2008 (112) door:
 1. Extra BOL(Beroepsopleidende Leerweg)- en BBL(Beroepsbegeleidende Leerweg)-plaatsen voor de schoolgaande jongeren per eind 2011: 50 BOL en 75 BBL
 2. 10 extra interne werkervaringsplaatsen per eind 2011
 3. Sluitende aanpak voor de jongeren met een SW-indicatie die nu op de wachtlijst staan voor de WVS-groep
 4. 80% van de jongeren dat een werkleeraanbod krijgt en een opleiding volgt voor een start-

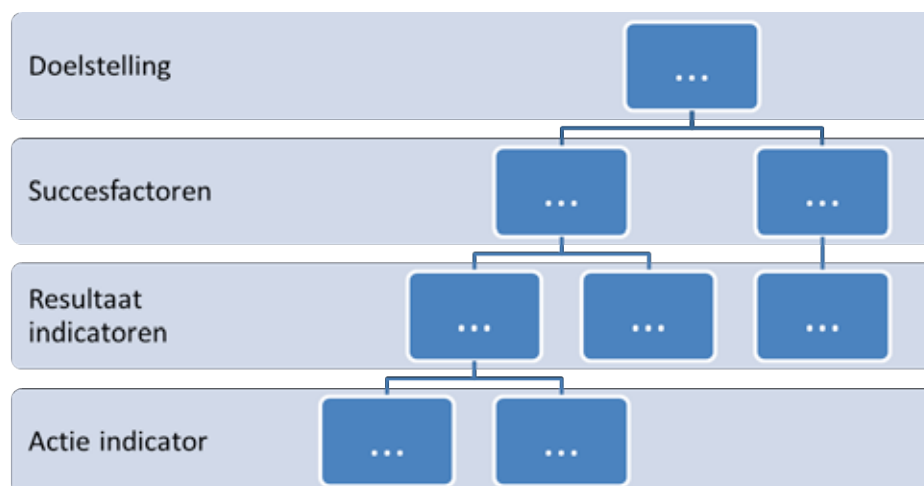
kwalificatie, behaalt deze ook

- Het beschikbare participatiebudget wordt 100% benut, ook ten behoeve van de volwassenen-educatie.
- Continuering Beursvloer

Opdracht:

1. Welk strategisch doel zou de gemeente Bergen op Zoom kunnen hebben bij haar speerpunt Meedoen?
2. Benoem de 2 succesfactoren die bepalen of de organisatie het gestelde doel ook behaalt.
3. Benoem bij 1 succesfactor 2 meetbare resultaat-indicatoren.
4. Benoem bij 1 resultaatindicator 2 actie-indicatoren.
5. (Heeft u tijd over) Hang een wegingsfactor aan de benoemde succesfactoren, resultaatindicatoren en actie-indicatoren (een horizontaal niveau is samen altijd 100%).

Uitwerking



Bij de uitwerking van deze opdracht is niet 1 antwoord goed. We hebben hier een samenvatting opgenomen van de verschillende uitwerkingen gemaakt op 22 september en 17 november.

Doelstelling:

- Vergroten deelname
- Iedereen doet mee
- Het maximaliseren van de sociale betrokkenheid van de burger

Succesfactoren:

- Jeugdwerkloosheid op niveau 2008
- 100% besteding participatie
- Wat kan je
- Welke mogelijkheden zijn er
- Communicatie
- Sociale infra

Resultaat indicatoren:

- 80% Jongeren bereikt
- Tenminste 1 trede omhoog
- Aantal voortijdig schoolverlaters
- Aantal schoolverlaters met indicatie
- Aantal arbeidsplaatsen
- Bezettingsgraad 20%
- Aantal leden verenigingen

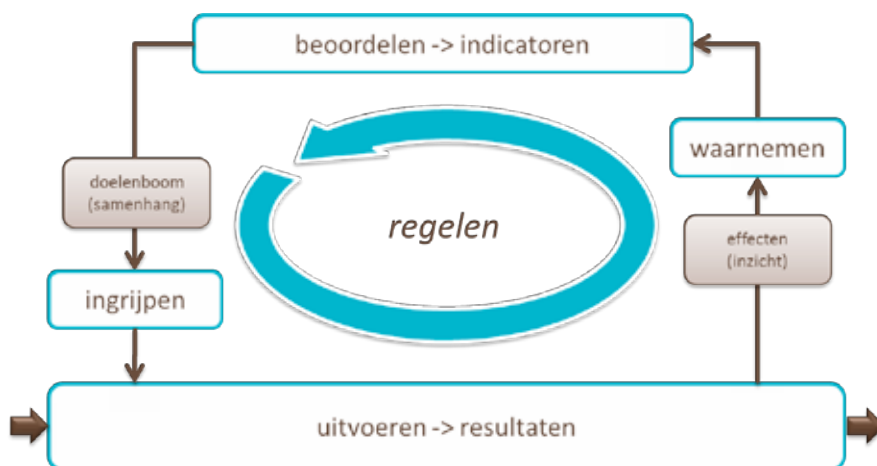
Actie indicatoren:

- 50 BOL
- 75 BBL
- 10 extra werkervaringsplaatsen
- 10 extra BBL trajecten >

Bergen op Zoom

Op verschillende niveaus in de organisatie bevinden zich regelkringen. Iedere regelkring heeft haar eigen focus. Op het hoogste niveau kijkt men voornamelijk strategisch naar de organisatie. Verwachtingen van externe belanghebbenden en het resultaat voor deze belanghebbenden is primair aandachtspunt. Op het laagste niveau is men vooral gericht op de

operationele uitvoering van de primaire taken van de organisatie. Kwaliteit van zorg en dienstverlening naar het kind en het gezin zijn van primair belang. In de besturing komen deze soms tegenstrijdige belangen bij elkaar. Integrale sturing is een manier om met de botsende belangen en daaruit voortkomende dilemma's om te gaan.



Bestuur

Het bestuur van het CJG is gericht op het totale resultaat van de organisatie. De vraag vanuit de opdrachtgever (gemeente en GGD) staat centraal, de richtlijnen vanuit het RIVM gelden als belangrijke randvoorwaarden.

Locatiemanager

Binnen het CJG is de locatiemanager verantwoordelijk voor het resultaat van een locatie en alles wat daar bij hoort (de bedrijfsvoering). Dit betekent dat de locatiemanager niet alleen verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de geleverde onderzoeken of voor alleen het proces maar ook voor personeel en het realiseren van de gemaakte afspraken met de gemeente. De gemeente koopt namelijk jaarlijks haar diensten in bij het CJG. Twee primaire hoofdvragen van de locatiemanager zijn:

1. Gaan we ons bereik halen? (Heeft mijn locatie alle kinderen wel gezien?)
2. Haalt de locatie haar productie? (Leveren we ook de met de gemeente afgesproken producten?)

Professional

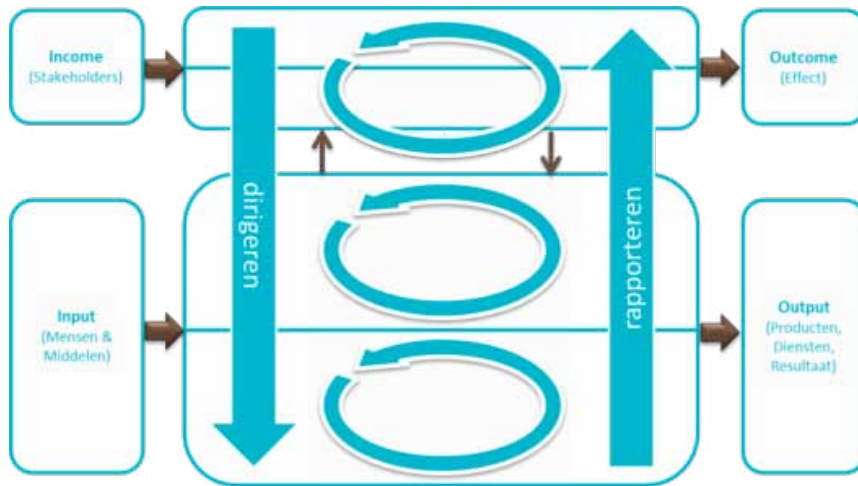
Een jeugdarts richt zich op de preventieve zorg en sociaal geneeskundige advisering ten aanzien van jeugdigen in de leeftijd van 4 tot 19 jaar oud. Deze professional voert individuele en groepsgerichte gezondheidsonderzoeken uit, preventief, op indicatie en als follow-up bij cliënten. Op basis hiervan signaleert de jeugdarts gezondheidsbedreigende factoren voor individuele klanten en klantgroepen en adviseert hij/zij collega's en betrokkenen over de uitvoering van behandel- en begeleidingsplannen.

Opdracht:

1. Benoem voor iedere regelkring welke primair belang er "geregeld" wordt.
Anders gezegd, welk doel streeft men met iedere regelkring na?
2. Kunt u de relatie tussen de 3 regelkringen binnen het CJG benoemen?
3. Kunt u het verschillend in belangen tussen de 3 regelkringen binnen het CJG benoemen? >

Uitwerking

Bij de uitwerking van deze opdracht is niet 1 antwoord goed. We hebben hier een samenvatting opgenomen van de verschillende uitwerkingen gemaakt op 22 september en 17 november.



Doel bestuur:

- Belang stakeholders dienen
- Meer met minder doen
- Voldoende behandelingen, tegen voldoende resultaat, binnen de richtlijnen
- Bereik, efficiënt, betaalbaar, geen damage control nodig
- Keten goed geregeld

Doel locatiemanager:

- Productieve inzet van middelen
- Alle kinderen bereiken, voldoende behandelingen
- Bereik, productief

Doel professional:

- Maximale kwaliteit van controle kind
- Totaalpakket van dienstverlening
- Gezondheid en preventie

Relaties:

- Bestuur <-> locatiemanagement = duidelijke en concrete doelen formuleren
- Operationeel <-> tactisch = samen verantwoordelijk voor inzet middelen

Verschillende belangen:

- Spanning tussen inhoudelijke dienstverlening, inzet van middelen en doel realisatie
- Strategisch = voldoende gestelde randvoorwaarden
Tactisch = aantallen
Operationeel = gezondheid



Contactgegevens

Bas Volkers
Mobiel: 06 41 34 17 02
Telefoon: 033 246 03 04
Email: bas.volkers@approach.nl