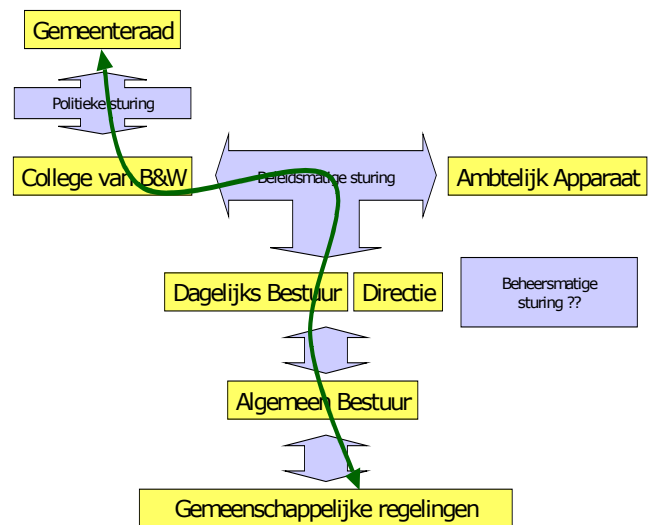


Resultaatgericht sturen

Binnen gemeenteland opereren min of meer zelfstandige instellingen, die tijd en geld besteden om door gemeenten gewenste beleidsdoelen te realiseren. De afspraken komen tot stand in een complex krachtenveld van verschillende bestuurlijke lagen, met ieder vaak verschillende belangen door de diversiteit in verantwoordelijkheid. Hoe zorg je er dan voor, dat er wordt geleverd wat je wilt tegen de prijs, die je er voor over hebt? Goed doorgevoerd prestatie management verschaft duidelijkheid. Niet meer het spel, maar de knikkers tellen! Dat is lang heel ‘on-nederlands’ geweest. We zijn immers het land van poldermodellen en overleg.

Instellingen op afstand

In de jaren negentig ontstond een stroming om primaire taken van de lokale overheid uit te besteden. De vormen waarin, variëren van contractuele één-op-één relatie tot aan gemeenschappelijke regelingen van soms meer dan tien gemeentes. De planning en control cyclus van dergelijke instellingen behelst een begroting, vastgelegd in een contract met bijbehorende subsidie, tussentijdse management rapportages (MARAP) en een jaarrekening. De sturing van deze cyclus is complex. Van politiek via beleid naar beheer en vice versa wordt vastgelegd in documenten met verschillende doelstellingen en verschillende uitgangspunten.

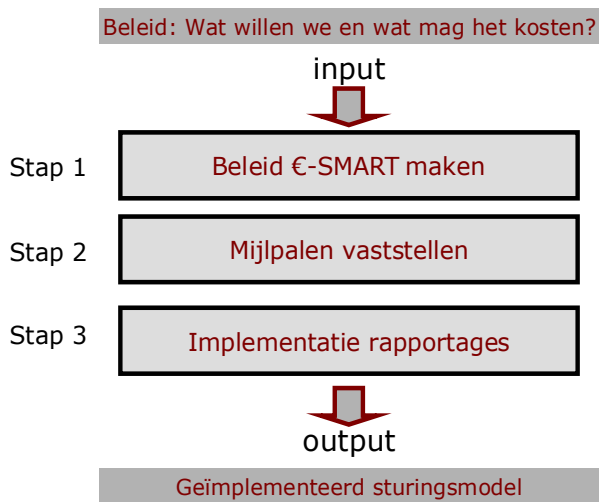


De op afstand geplaatste instantie is soms een black-box voor de bestuurder. Onduidelijk is dan of de gewenste doelen tegen de beschikbaar gestelde middelen gerealiseerd gaan worden. Ofwel: is er sprake van voldoende doelmatigheid en doeltreffendheid? Pas bij formele momenten als het afsluiten van een project of het bespreken van de jaarrekening van een instelling krijgt het college de exploitatie resultaten in beeld. Dit leidt regelmatig tot onvoorziene verliezen of het niet realiseren van doelstellingen, terwijl het geld op is. De betrokken wethouder rest dan om verantwoording aan de gemeenteraad afleggen, die vervolgens niets anders kan dan verliezen aanzuiveren en/of extra budget beschikbaar stellen.

Resultaatgerichte sturing

De door ESJ Overheidsadviseurs ontwikkelde aanpak voor resultaatgerichte sturing richt zich op het concretiseren van te realiseren doelen, het meten van de voortgang daarvan én deze voortgang weer in relatie brengen met gedane uitgaven door de instelling.

Uitgangspunt is echter altijd of de vraag van de gemeente naar de instelling helder geformuleerd is. Wat wil de gemeente bereiken met het geld dat ze beschikbaar stelt? De concretisering hiervan is een eerste belangrijke stap. Onderstaand volgen de drie stappen van resultaatgerichte sturing:



Stap 1: Beleidsplan vertalen naar €-MART doelstellingen

Het begint door met een kritische blik naar een beleidsplan of een contractafspraken te kijken. Bij elke opmerking, die lijkt op een gewenst resultaat, dient de vraag gesteld te worden of hij specifiek, meetbaar, acceptabel, realiseerbaar en tijdgebonden is. En het daarmee gemoeide geld moet duidelijk zijn. Politieke sturing gebeurt nu nog veelal op basis van vooraf gedefinieerde budgetten. Door de gewenste doelen op een rij te zetten en de samenhang met geld inzichtelijk te maken (€-SMART) ontstaat meer duidelijkheid.

Stap 2: Mijlpalen vaststellen

Prestatie-indicatoren worden vastgesteld en in de tijd uitgezet, waarbij duidelijk wordt wat je wanneer bereikt wil hebben maar ook wat je dan uitgegeven mag hebben. Dit wordt vertaald naar een planning voor de uitvoering en de controle.

Stap 3: Rapportages ontwikkelen

Tot slot moet worden vastgesteld of de gewenste cijfers ook kunnen worden gepresenteerd. De tijd die nodig is, het geld, de kwaliteit die gewenst is, de informatie die verzameld wordt en de organisatie, die moet worden ingericht zijn aspecten waar vaak aan wordt voorbij gegaan.

Verantwoordelijkheid

Wie is er nu verantwoordelijk voor de initiatie van deze aanpak? Dit is ons inziens de kern van het probleem. Voorheen lag dit in één hand. Nu zijn er beleidsmakers bij de gemeentes en managers bij de instellingen waarbij de beleidsmaker als afnemer ook nog eens de resultaten van de instelling beïnvloedt. Wie bepaalt wat er moet gebeuren is vaak onduidelijk. De oplossing ligt mogelijk in de praktische aanpak. Gezamenlijk kijken of de geschetste stappen kunnen worden doorlopen. De discussie zal concreter worden gevoerd over prestaties en minder over de onderlinge organisatie. Zo helpt prestatie management niet alleen de bestuurder bij zijn oordeel en verantwoording, maar ook de instelling bij het behalen van de gevraagde prestatie.

Voor meer informatie over de aanpak van resultaatgerichte sturing kunt u contact opnemen met M.J.J. (René) Mol MBA, managementadviseur/partner bij ESJ Overheidsadviseurs. Telefoon: 076-5318375