

Borging Sturen op Effecten

Plan van aanpak

SERIOUS
IMPACT!

Inleiding

Begin 2020 heeft de gemeenteraad het raadsvoorstel 'Sturen op Effecten' (DJ-890193) vastgesteld, waarin de aanpak van dit traject tot en met 2022 in fases is beschreven. Eind 2022 hebben wij alle fases doorlopen en daarmee is het oorspronkelijke traject uitgevoerd. Er is midden in de coronaperiode veel flexibiliteit getoond door de organisatie en wij zijn dankbaar aan iedereen die heeft bijgedragen aan dit traject.

Nu wordt het tijd dat de organisatie daadwerkelijk gaat 'sturen' op effecten. Om dit mogelijk te maken, moeten nog verschillende aanvullende acties worden uitgezet. Deze acties hebben tot doel om sturen op effecten verder te internaliseren in gedrag en sturing.

In dit document geven we aan welke acties nog worden uitgevoerd (of inmiddels in de afgelopen periode zijn uitgevoerd) om te voldoen aan de programmatische aanpak 2019-2022. Daarnaast beschrijven we welke activiteiten nog na 2022 moeten plaatsvinden om Sturen op Effecten verder in de organisatie te borgen. We doen dit samen met de collega's, haken aan bij andere trajecten en bewegen mee met wat de organisatie kan absorberen.

Acties

- 1. Sturen op Effecten verwerken in tussenrapportages en jaarrekening (2023/2024)**

In 2022 is niet alleen de structuur van Begroting 2023 gewijzigd (aan de hand van de strategische visie en het coalitieprogramma), maar zijn ook grote stappen gezet in het formuleren van meetbare effecten, doelen en resultaten. Hiervoor zijn ondersteuningssessies georganiseerd met beleidsmedewerkers om hen hierbij te helpen. In navolging van de begroting dient de methodiek van Sturen op Effecten ook in de andere P&C-producten te landen. Aangezien de jaarrekening de begroting volgt, dient ook de structuur van dit document aangepast te worden. Ook moet er bekeken worden in hoeverre er in de tussenrapportages meer over de voortgang van resultaten moet worden gerapporteerd.

Dit doen we natuurlijk samen met de afdeling F&C. Daarnaast is het belangrijk om de beleidsmedewerkers verder te begeleiden in het werken volgens 'Sturen op Effecten' in de P&C-producten (aan de hand van ondersteuningssessies). Hierin nemen we de ervaringen en reflecties over het proces rondom de begroting 2023 mee. Als alle P&C-producten de revue zijn gepasseerd en de structuren zijn aangepast, verwachten wij dat de medewerkers dit zelf kunnen.
- 2. Trainen en oefenen met doelenbomen en meetindicatoren en het werken met de sjablonen (najaar 2022 en 2023/2024)**

Het opstellen van doelenbomen voor nieuwe beleidsstukken en de ondersteuningssessies voor de Begroting 2023 hebben ons het inzicht gegeven dat het daadwerkelijk toepassen in de praktijk het grootste leereffect bij medewerkers oplevert. Op deze manier ondervinden medewerkers in de praktijk wat het werken met een doelenboom betekent en hoe een (meetbare) doelenboom wordt opgesteld (eventueel ondersteund door team StuurinformatieSystemen (SIS)). Daarom willen we doorgaan met het organiseren van boomsessies en gaan we ook bij alle afdelingen langs om hier samen de schouders onder te zetten. Dit doen we onder andere samen met de kopgroep en de business controllers.
- 3. Implementeren van opgeleverde producten (najaar 2022/2023)**

In het afgelopen half jaar zijn drie producten opgeleverd: het werkproces (wie is wanneer waarvoor verantwoordelijk bij het opstellen van een meetbare doelenboom), een e-learning (hoe stel ik een meetbare doelenboom op) en de instructiekaart (definities van de doelenboom). Deze producten dienen geborgd te worden in de organisatie zodat medewerkers deze in de praktijk kunnen raadplegen en daadwerkelijk gebruiken. We betrekken hier ook de business controllers van het ruimtelijk en sociaal domein bij (breder dan business controllers F&C).
- 4. Dashboard opzetten begroting '23 (najaar 2022 en 2023/2024)**

In samenwerking met de collega's van SIS starten we een pilot waarin een dashboard wordt gemaakt waarin de meetindicatoren van een van de vijf inhoudelijke beleidsprogramma's van Begroting 2023 landen. In één oogopslag is daarmee te zien wat de (meet)status is van de effecten, doelen en resultaten die in de begroting zijn genoemd. Dit dashboard gebruiken we om te sturen.

Dit willen we tevens als voorbeeld gebruiken voor teams/afdelingen die de voortgang van de meetindicatoren in een informatieproduct (bijvoorbeeld een dashboard) willen weergeven, zodat teams/afdelingen dit kunnen gebruiken als stuurinstrument. Met de collega's van SIS bekijken we hoe we de meetbare doelenboom die bij een nieuw beleidsstuk wordt toegevoegd, kunnen weergeven in een informatieproduct waar medewerkers dan vervolgens ook iets mee doen (we ontwikkelen niet om te ontwikkelen).

5. Op orde krijgen van de meetindicatoren (najaar 2022 en 2023/2024)

Bij de Begroting 2023 zijn al veel effecten, doelen en resultaten voorzien van indicatoren. Het formuleren van de juiste indicatoren helpt medewerkers om te kunnen sturen. We zien dat we nog een verdere ontwikkeling moeten maken in het opstellen van de juiste indicatoren. Naast de indicatoren voor de Begroting 2023 verkennen we ook of op afdelings- of teamniveau indicatoren worden gebruikt die nog aangescherpt kunnen worden.

6. 'Kader meten en monitoren' implementeren in organisatie (najaar 2022)

In de eerste helft van 2022 is verkend wat de perspectieven van collega's zijn op het vraagstuk van meten en monitoren. De stap is nu om tot een interne visie te komen waarin keuzes worden gemaakt op welke manier strategisch, operationeel en tactisch gestuurd moet worden op informatie. Vervolgens moet dit kader geïmplementeerd worden. Hiervoor zal een roadmap (acties in tijd weggezet) worden opgesteld.

7. Begeleiden van de raad en het college (2023/2024)

We willen de raad en het college verleiden om op het 'juiste' niveau het debat te voeren over wat we als gemeente willen bereiken. Dit om vervolgens de organisatie de ruimte te geven om hier uitvoering aan te geven en uiteindelijk de raad en college weer in positie te brengen om hierop bij te sturen indien gewenst. Het vraagt bijvoorbeeld van de organisatie om na te denken hoe informatie wordt aangeleverd aan de raad. We gaan hierover met elkaar in gesprek om te verkennen hoe we elkaar hierin kunnen helpen.

8. Evalueren van de sjablonen (najaar 2022)

Begin juni zijn de nieuwe raads- en collegevoorstellen, met daarin de methodiek van Sturen op Effecten, ingevoerd. Inmiddels zijn ook de DT- en CMT-voorstellen aangepast. Afsproken is dat de sjablonen een half jaar na invoering worden geëvalueerd. Dit is voorzien begin december en doen we samen met de raad, griffie, het college en de ambtelijke organisatie.

9. Bovenkant doelenboom vastzetten en doelenbomen verbinden (najaar 2022 en 2023/2024)

Het traject 'Borging Strategische Visie' en 'Sturen op Effecten' zijn nauw met elkaar verbonden. De strategische visie vormt het startpunt van elk beleid en project. Dat betekent dat medewerkers voor hun specifieke beleid/project niet zelf de visie en maatschappelijke effecten formuleren, maar deze uit de strategische visie halen. Zij geven verder aan hoe het beleid of project bijdraagt aan de daarbij horende maatschappelijke effecten. Voor de strategische visie is geen overall doelenboom met maatschappelijke effecten vastgesteld door de raad. Via de Begroting 2023 worden op alle programma's wel maatschappelijke effecten benoemd (en bij instemming Begroting 2023 bekrachtigd door de raad). Er dient te worden vastgesteld of dit de effecten zijn waar we de komende jaren aan werken en of deze nog worden aangepast of geherformuleerd. Daarmee klikken we de bovenkant van de boom (effecten) vast. Dit pakken we samen met de beleidsmedewerkers op. Ook kijken we hoe we de tot nu toe ontwikkelde doelenbomen met elkaar kunnen verbinden, zodat we door de

bomen het bos kunnen blijven zien. Dit stimuleert collega's tevens om integraal te werken (over de afdeling heen).

10. Medewerkers opleiden in het 'sturen' op informatie (2023/2024)

Naast het opstellen van plannen en het uitvoeren van activiteiten is het ook belangrijk om stil te staan bij de effectiviteit en efficiëntie van ons beleid. We hebben nu een doelenboom, en dan? Doen we de juiste dingen? Moeten we wat anders doen? Om bij te sturen, is het noodzakelijk dat medewerkers weten hoe zij informatie kunnen lezen en hoe zij hierop kunnen sturen. Dit hangt ook samen met de afspraken uit het kader meten en monitoren.

11. Ook aandacht besteden aan de rest van de organisatie (najaar 2022 en 2023/2024)

Voornamelijk beleidsmedewerkers, management, directie en bestuur komen in aanraking met Sturen op Effecten. Tegelijkertijd vinden wij het belangrijk dat ook andere collega's weten wat Sturen op Effecten is, welke acties wij ondernemen en waarom het ook voor hen nuttig is. Met Sturen op Effecten geven we medewerkers namelijk inzicht "waarom doe ik wat ik doe".

12. Opzetten van een reguliere hulpstructuur (2023/2024)

Voor collega's met vragen over Sturen op Effecten richten we een actieve ondersteuningsstructuur in. We zetten deze ondersteuningsstructuur ook in bij elke fase in de P&C-cyclus, steeds met het doel om de kwaliteit van de op te leveren producten te verhogen. Denk hierbij aan begroting, jaarrekening, maar dus ook bij vragen rondom sjablonen van raads- en collegevoorstellen of beleidsstukken.

Hoe de actieve ondersteuningsstructuur er precies uit komt te zien, beslissen we later. Uiteraard zijn de kopgroep en de business controllers hier de belangrijkste ambassadeurs en adviseurs in en dat willen we behouden. We zetten de kopgroep (brede vertegenwoordiging van de organisatie) in als klankbord, spiegel en ambassadeur.

13. Leeromgeving op Octo-pagina op orde brengen (najaar 2022)

Om medewerkers kennis te laten maken met Sturen op Effecten, te oefenen, bij te leren of te inspireren, vraagt het continue aandacht om de ondersteunende media zoals Octo up-to-date te houden met tips, oefeningen en goede voorbeelden van doelenbomen.