

Afdeling	: Concerncontrol	B&W-voorstel:
Naam opsteller voorstel	: Jeroen van Veen (0495-575575)	DJ-904438
Portefeuillehouder	: drs. P.P.H. (Paul) Sterk; drs. W.P.J. (Wendy) van Eijk	Zaaknummer: 890183
		Publicatie: Openbaar

### Onderwerp

"Sturen op Effecten"

### Voorstel

Kennis te nemen van de programma aanpak "Sturen op Effecten"

De raad voorstellen:

1. Kennis te nemen van de programma aanpak "Sturen op Effecten".
2. Voor de personele kosten 2020 en 2021 een bedrag van € 165.500,- per jaar en voor 2022 een bedrag van € 98.000,- beschikbaar te stellen.
3. Voor de materiele kosten 2020 een bedrag van € 30.000,- en voor 2021 en 2022 een bedrag van € 15.000,- per jaar beschikbaar te stellen.

### Inleiding

De gemeentelijke organisatie is op weg naar een meer stuurbare toekomst. Vanuit dit streven dienen wij de komende jaren intensief aandacht te geven aan de methodiek "Sturen op Effecten". In dat kader is dit jaar gestart met een kennismakingstraject voor organisatie en bestuur over de meerwaarde van het "Sturen op Effecten" en meer specifiek gericht op het nut en de noodzaak van het gebruik van prestatie meetwaarden. Deze methodiek past binnen de brede context van prestatiesturing en het toepassen van de PDCA cyclus (plan, do, check, act).

Met de invoering van "Sturen op Effecten" wordt een transitie doorlopen van sturen op "input" (taken die uitgevoerd worden) via "output" (prestatie die geleverd is) naar "outcome" (het effect dat in de maatschappij zichtbaar wordt)". Daarmee wordt het maken van keuzes transparant en gekoppeld aan de inzet van middelen.

Het doorlopen sensibiliseringstraject heeft de weg vrijgemaakt om vanaf 2020 in een programmatische aanpak met "Sturen op Effecten" aan de slag te gaan.

In de begroting 2020 is het traject "Sturen op Effecten" als een personele en materiele prioriteit aangemerkt. Bij het opstellen van de begroting 2020 was er nog geen gedetailleerd zicht op de specifieke invulling waarop de raming van de prioriteit is gebaseerd. Inmiddels

Weert, 9 december 2019	S		B	W	W	W	W	W
				GG	MvdH	TG	WvE	PS
	akkoord							
	bespreken							
Soort besluit: Besluit college								

#### In te vullen door het B&W secretariaat:

Akkoord

Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder

Anders, nl.:

Beslissing d.d.: 17.12.2015

Niet akkoord

Gewijzigde versie

Nummer: 39

De secretaris,



Besluit college wijzigen in: Vast te stellen het programma Van aanpak "Sturen op Effecten".  
Overige advies akkoord.

is dat inzicht er wel zodat in dit voorstel een uitwerking van de raming kan worden gegeven van de aanpak.

### **Beoogd effect/doel**

Met het traject "Sturen op Effecten" zet de organisatie een belangrijke stap naar een meer doelmatig en doeltreffend werkende gemeentelijke organisatie. Met het traject wordt invulling gegeven aan de wenselijkheid om in alle lagen van de gemeentelijke organisatie het sturen op (maatschappelijke) effecten door te voeren. Meer specifiek zijn in het traject de inspanningen gericht op:

- Het vergroten van de stuurbaarheid van de organisatie.
- Het verkleinen van de onvoorspelbaarheid van toekomstige resultaten.
- Het maken van meer onderbouwde keuzes binnen bestaande en toekomstige visietrajecten en beleidskaders.

### **Argumenten**

1.1. *"Sturen op Effecten" is een prioriteit in het programma 2018-2022 "Weert koerst op verbinding".*

Sturen op maatschappelijke effecten voor inwoners is een speerpunt in het programma 2018-2022 "Weert koerst op verbinding". Om effecten beter te kunnen meten, moet het beleid meetbaar worden geformuleerd. Wat willen we veranderen in de samenleving en aan welke indicator of waarde kun je zien dat het beleid succesvol is? We meten en monitoren op allerlei manieren maar sturen niet of nauwelijks op wat we hiermee kunnen bereiken en of de inspanningen in verhouding staan tot de effecten. Door het creëren van meer inzicht, kunnen we zien welke activiteiten meer of minder bijdragen aan het gewenste maatschappelijke effect en geven we onszelf de kans om al lerend te verbeteren.

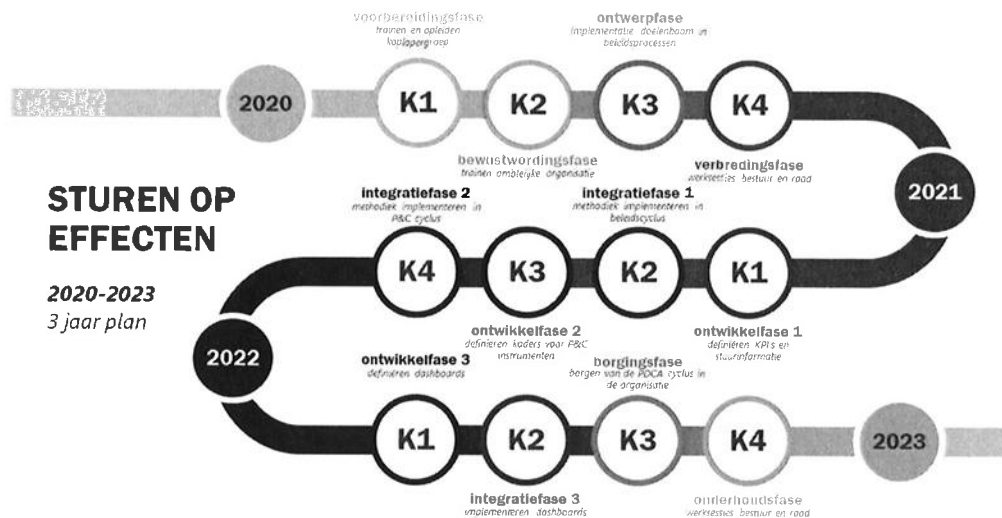
1.2. *Voortvarend met het "Sturen op Effecten" aan de slag.*

De gemeentelijke organisatie is in ontwikkeling. Om op het halen van resultaten te kunnen sturen is het van belang om organisatie breed afspraken te maken over de wijze waarop (sturingsmodel gemeente Weert; PDCA) en het gedrag van de organisatie daarop aan te passen. Om dit te bereiken is een programmatische aanpak nodig. Het volstaat niet om door middel van instructie een doorleefd sturingsmodel te gaan gebruiken.

2.1. *Planning implementatie "Sturen op Effecten".*

Om binnen een complexe organisatie als een gemeente "Sturen op Effecten" in te voeren kiezen we voor een programma aanpak. Alle afdelingen, zowel beleidsvoorbereidende, ondersteunende en uitvoerende afdelingen krijgen te maken met de gevolgen van "Sturen op Effecten". Daarnaast is "Sturen op Effecten" niet iets dat op zichzelf staat maar onderdeel is van de PDCA cyclus waarop het stuurmodel van de gemeente is gebaseerd. Het is daarom van belang de hele organisatie mee te nemen in de denkwijze. Daarnaast is het van belang om ook op bestuurlijk niveau het college en de raad inzicht te geven en stuurinstrumenten aan te reiken die hen ondersteunen bij de uitvoering van hun taak.

In een driejarig programma worden op maat de bestuurlijke en uitvoerende niveaus geïnformeerd en getraind in het toepassen van "Sturen op Effecten". In hoofdlijnen is het tijdschema in onderstaande figuur weergegeven.



Bij de invoering van "Sturen op Effecten" wordt zoveel mogelijk uitgegaan van de kracht van de organisatie. Dat wil zeggen dat de keuze gemaakt wordt om zoveel mogelijk met eigen mensen de organisatie te trainen en te begeleiden. Om dat mogelijk te maken moeten interne medewerkers worden opgeleid om als trainer aan de slag te gaan. Daarnaast is coördinatie nodig in de vorm van een programmaregisseur (1 dag per week gedurende 3 jaar) om het gehele proces in goede banen te leiden.

De fasering in het bovenstaande traject wordt op hoofdlijnen hieronder toegelicht.

#### Fasering "Sturen op Effecten" 2020, 2021 en 2022

<b>2020</b>	<p><b>voorbereidingsfase</b> <i>trainen en opleiden koplopergroep</i></p> <p>Het programma start met een intensieve opleiding en training van een groep van maximaal 10 medewerkers tot interne docenten die het verdere programma grotendeels gaan uitvoeren. Voor het opleiden wordt een extern bureau aangetrokken.</p>
	<p><b>bewustwordingsfase</b> <i>trainen ambtelijke organisatie</i></p> <p>De ambtelijke organisatie wordt in groepen van 10 personen in fasen getraind. In deze fase gaat het vooral om bewustwording en begrip.</p>
	<p><b>ontwerpfase</b> <i>implementatie doelenboom in beleidsprocessen</i></p> <p>De doelenboom als onderdeel van "Sturen op Effecten" is een belangrijk instrument om de relatie tussen activiteiten en maatschappelijke effecten zichtbaar te maken. In deze fase wordt onderzocht hoe de doelenboom kan worden geïntegreerd in de beleidsprocessen. Tegelijkertijd worden medewerkers die bezig zijn met beleidsontwikkelingstrajecten ondersteund bij de implementatie van de doelenboom.</p>
	<p><b>verbredingsfase</b> <i>werksessies college en raad</i></p> <p>In deze fase wordt met het college en de raad in werksessies gesproken over de rolinvulling, de bestuurlijke kaders en de daarbij horende randvoorwaarden.</p>

		Daarbij wordt helder met welke reikwijdte en welke diepte de methodiek binnen de gemeente wordt toegepast.
<b>2021</b>	ontwikkelfase 1	<i>definiëren KPI's en stuurinformatie</i> Binnen de PDCA cyclus en "Sturen op Effecten" wordt gebruik gemaakt van KPI's (kritische prestatie indicatoren) of anders gezegd prestatie meetwaarden om het behalen van resultaten, doelen of maatschappelijke effecten te meten. Deze KPI's moeten worden ontwikkeld voor de beleids- en de P&C cyclus.
	integratiefase 1	<i>methodiek implementeren in beleidscyclus</i> De ontwikkelde methodiek, conform de bestuurlijk vastgestelde kaders, wordt geïmplementeerd in de beleidscyclus. Daarmee wordt beleid meetbaar gemaakt. De activiteiten bestaan vooral uit het instrueren en trainen van medewerkers.
	ontwikkelfase 2	<i>definiëren kaders voor P&amp;C instrumenten</i> In deze fase worden de bestuurlijke kaders ontwikkeld voor de verschillende onderdelen van de P&C cyclus. De vertaling van "Sturen op Effecten" in de kadernota, tussenrapportages, begroting en jaarrekening.
	integratiefase 2	<i>methodiek implementeren in P&amp;C cyclus</i> De ontwikkelde methodiek, conform de bestuurlijk vastgestelde kaders, wordt geïmplementeerd in de P&C cyclus. Daarmee worden deze beleidsinstrumenten gekoppeld aan de beleidscyclus. De activiteiten bestaan vooral uit het instrueren en trainen van medewerkers.
<b>2022</b>	ontwikkelfase 3	<i>definiëren dashboards</i> Om te kunnen sturen is stuurinformatie nodig. Er moet vastgesteld worden welke bronnen hiervoor beschikbaar zijn en hoe deze kunnen worden verwerkt tot informatieve dashboards.
	integratiefase 3	<i>implementeren dashboards</i> Het implementeren van de stuurinformatie in de PDCA cyclus. De activiteiten bestaan vooral uit het instrueren en trainen van medewerkers.
	borgingsfase	<i>borgen van de PDCA cyclus in de organisatie</i> Het afronden van het traject "Sturen op Effecten" met voorstellen voor borging van alle ontwikkelingen in alle lagen van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie.
	onderhoudsfase	<i>werksessies college en raad</i> Het afhechten van wat bereikt is door reflectie op het traject "Sturen op Effecten", invullen van witte vlekken en maken van afspraken naar de toekomst. Omdat dit moment na de verkiezingen ligt, wordt in deze sessies ook de vertaalslag gemaakt van het nieuwe programma (2022-2026) naar maatschappelijke effecten.

De genoemde hoofdlijnen per fase vormen het kader voor het nog op te stellen programmaplan. Dit plan zal na het aanstellen van de programmaregisseur verder worden uitgewerkt.

### Kanttekeningen en risico's

- Het sturen op en daarmee in control zijn van de organisatie is een belangrijke voorwaarde voor het op een effectieve en efficiënte wijze leiden van onze organisatie naar de toekomst.
- Het welslagen van het traject "Sturen op Effecten" is afhankelijk van de gedragenheid en de actieve deelname van zowel organisatie als bestuur. Hierop zal dan ook tijdens het traject geïnvesteerd worden.
- In de bovenstaande planning is uitgegaan van een gedoseerde opbouw van het werken met "Sturen op Effecten" binnen organisatie en bestuur. Dit impliceert dat er sprake is van een leertraject.
- Ofschoon we met "Sturen op Effecten" maximaal inzetten op het verder in control brengen en stuurbaar maken van de organisatie realiseren we ons ook dat niet alles meetbaar en/of beïnvloedbaar is.
- Voor een gedegen voorbereiding van bestuursopdrachten zal naast o.a. een omgevingsanalyse ook gebruik worden gemaakt van de doelenboom als instrument.

### Financiële, personele en juridische gevolgen

In de begroting 2020 is rekening gehouden met een meerjarige personele prioriteit voor de jaren 2020, 2021 en 2022 voor een jaarlijks bedrag van € 165.500,- voor overhead en personele capaciteit tijdens het invoeringstraject. Daarnaast is voorzien in een post voor bijkomende kosten. Het betreft in totaal € 496.500,- voor 2020 t/m 2022.

De raming voor de eerste twee jaar (2020 en 2021) belooft € 165.500,- per jaar aan personele kosten. Voor 2022 wordt € 98.000,- aan personele kosten geraamd. Daarnaast wordt voor 2020 € 30.000,- aan bijkomende kosten geraamd. Voor 2021 en 2022 is het geraamde bedrag € 15.000,- per jaar. In totaal € 489.000,- ten laste van de algemene reserve. De uitsplitsing van deze bedragen treft u aan in onderstaande kostenraming.

Programmabegroting sturen op effecten			personele kosten	materiele kosten
2020	Interne coördinatie en programmabegeleiding	1 dag per week	€ 18.000,00	
	voorbereidingsfase	trainen en opleiden koplopergroep	inhuur opleidingscapaciteit	€ 25.000,00
	bewustwordingsfase	trainen ambtelijke organisatie	personeelskosten trainers	€ 72.000,00
	ontwerpfase	implementatie doelenboom in beleidsprocessen	personeelskosten tijdens opleiding door koplopergroep	€ 75.500,00
	verbredingsfase	werksessies bestuur en raad	inhuur opleidingscapaciteit	€ 5.000,00
			€ 165.500,00	€ 30.000,00
2021	Interne coördinatie en programmabegeleiding	1 dag per week	€ 18.000,00	
	ontwikke fase 1	definiëren KPI's en stuurinformatie	door interne werkgroep + Inhuur expertise	€ - € 10.000,00
	integratiefase 1	methodiek implementeren in beleidscyclus	begeleiden medewerkers bij beleidscyclus	€ 73.750,00
	ontwikke fase 2	definiëren kaders voor P&C Instrumenten	door interne werkgroep + inhuur expertise	€ - € 5.000,00
	integratiefase 2	methodiek implementeren in P&C cyclus	begeleiden medewerkers bij P&C cyclus	€ 73.750,00
			€ 165.500,00	€ 15.000,00
2022	Interne coördinatie en programmabegeleiding	1 dag per week	€ 18.000,00	
	ontwikke fase 3	definiëren dashboards	door interne werkgroep + Inhuur expertise	€ - € 10.000,00
	integratiefase 3	implementeren dashboards	Inzet data analisten + control	€ 40.000,00
	borgingsfase	borgen van de PDCA cyclus in de organisatie	afrondende werksessies medewerkers	€ 40.000,00
	onderhoudsfase	werksessies bestuur en raad	Inhuur opleidingscapaciteit	€ 5.000,00
			€ 98.000,00	€ 15.000,00

### Duurzaamheid

Niet van toepassing.

**Uitvoering/evaluatie**

- Na goedkeuring van het Raadsvoorstel zal dit naar de Raad worden verstuurd.
- Na goedkeuring van het gevraagde budget door de Raad zal het traject "Sturen op Effecten" worden gestart.

**Communicatie/participatie**

- Voor de start van elke separate fase worden de betrokken organisatieonderdelen tijdig geïnformeerd.
- College en Raad worden door middel van een voortgangsverslag halfjaarlijks geïnformeerd.

**Overleg gevoerd met**Intern:

- DT/CMT
- Wethouder W. van Eijk
- Wethouder P. Sterk

**Bijlagen:**

Raadsvoorstel "Sturen op Effecten"