

Ontwikkelingen in de informatievoorziening bij de overheid: keuzen en oplossingsrichtingen

*André de Waal, Paul-Jan Linker, Henry van der Dussen*¹

- Gepubliceerd in *Overheidsmanagement*, 2001/3 -

Inleiding

Binnen de overheid staan belangrijke ontwikkelingen op stapel die de besturing en de daarvoor benodigde informatievoorziening binnen overheidsorganisaties raken. Deze ontwikkelingen betreffen op korte termijn de invoering van prestatie management en de geheel nieuwe impuls die hiervan uitgaat op de benodigde beleidsinformatie. Het gaat hier met name om explicitering van doelen, prestaties en middelen, integratie van de beleids- en begrotingscyclus, en integratie van financiële met niet-financiële informatie. Op middellange termijn heeft de door het Kabinet aangekondigde invoering van het baten-lastenstelsel voor de gehele overheid belangrijke effecten op de besturing en de informatievoorziening.

Er zijn meerdere redenen voor de steeds dringender roep om betere informatievoorziening en invoering van prestatie management. Allereerst ligt er een verzoek van de Tweede Kamer om te komen tot een meer inzichtelijke begroting, en dan met name aan de output kant. Het zogenoemde VBTB-programma zal ervoor zorgen dat overheidsorganisaties transparanter worden. Dit prestatie management past in de tijdsgeest: de burger krijgt meer kennis, wordt mondiger, en verwacht daardoor hogere transparantie en betere resultaten van de overheid. Daarnaast willen overheidsinstellingen steeds meer aan de samenleving hun maatschappelijk nut tonen, en willen ze een betere interne sturing opzetten om hogere kwaliteit te bereiken. Met name gemeenten zijn hier al enige tijd mee bezig, via het Beleids- en BeheersInstrumentarium. Interne en externe druk zorgen er dus voor dat men binnen de overheid niet meer om prestatie management heen kan. Vragen als 'Hoe staan we ervoor? Welke acties zijn nodig? Welke kosten zijn hieraan verbonden?' moeten steeds explicieter worden beantwoord.

Het belang van prestatie management

Uit een recente benchmark studie, uitgevoerd door Arthur Andersen, is gebleken dat organisaties die gefocused zijn op prestatie management niet alleen financieel succesvoller zijn, maar ook innovatiever en kwalitatief hoogwaardiger werk leveren dan bedrijven die niet prestatie management gedreven zijn.² Ook ervaringen in de publieke sector in het buitenland tonen aan dat, door het invoeren van prestatie management, doelstellingen eerder worden behaald, er een betere service aan klanten wordt geleverd, er efficiënter gewerkt wordt en dat er grotere tevredenheid onder de werknemers is. Overheidsorganisaties verschillen hierin niet wezenlijk van private organisaties. Het gaat alleen binnen de overheid niet om winst, maar om het realiseren van doelstellingen: of deze succesvol worden behaald is te meten aan de effecten (impact en outcomes) in de samenleving.

Ondanks de successen die zijn geboekt met prestatie management, in zowel de private als de publieke sectoren, ligt de Nederlandse overheid nog achter wat betreft *echte* resultaatsturing.³ Enerzijds blijkt het moeilijk te zijn om de juiste zaken goed en eenduidig meetbaar te maken, anderzijds wordt er weinig met de verkregen prestatie-informatie gedaan: er wordt niet daadwerkelijk op gestuurd. Dit komt omdat over het algemeen het formuleren van en sturen op doelen en prestaties voor overheden moeilijker ligt dan binnen het bedrijfsleven. Er bestaat een duidelijk spanningsveld tussen maatschappelijk/politieke en ambtelijke besluitvorming die ervoor zorgt dat niet altijd duidelijk is wat men wil en kan bereiken. Daarnaast werken vaak meerdere actoren, met mogelijk tegengestelde belangen, aan dezelfde maatschappelijke effecten. Een belangrijk punt is dat effecten van beleid pas op langere termijn zichtbaar worden. Daarnaast vallen de effecten van het beleid vaak niet (geheel) toe te rekenen aan dat beleid. Tenslotte is er een trend dat de overheid zich ontwikkelt van 'vadertje staat' naar 'faciliteerder' van maatschappelijke

processen. Overheden zoeken daarbij naar hun nieuwe rol en de bijbehorende afbakening van taken. Ter Bogt en Van Helden roepen terecht de vraag op in hoeverre overheidsorganisaties zich bedrijfsmatig laten sturen: politieke bestuurders moeten zich, in tegenstelling tot profit managers, immers dikwijls verantwoorden voor het proces in hun organisatie en niet alleen voor de uitkomsten ervan.

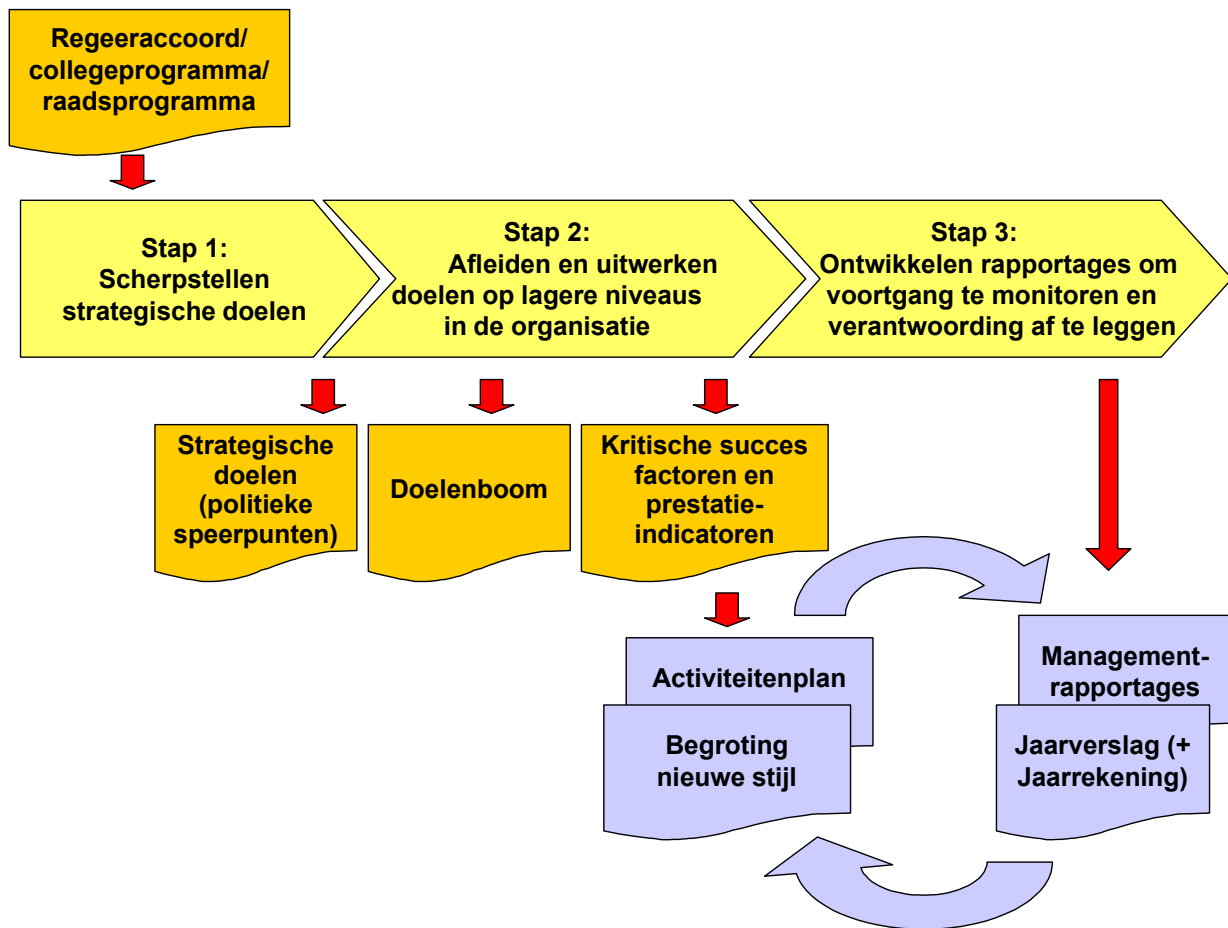
Dit betekent dat het ontwikkelen en invoeren van adequaat prestatie management inhoudelijk, organisatorisch en cultureel/veranderingstechnisch moeilijk is. Pijnpunten liggen met name in het helder krijgen van maatschappelijke doelen waar een bijdrage aan moet worden geleverd en het vertalen van deze maatschappelijke doelen naar organisatie doelen, in de context van de beïnvloedingsmogelijkheden van de betreffende overheidsorganisatie. Daarnaast moeten de effecten en vaststellen van de eigen bijdrage aan effecten worden gemeten, en gerapporteerd worden met behulp van rapportages die gebruikersvriendelijk en actiegericht zijn. Prestatiemanagement vergt een goede afstemming tussen de verschillende organisatieonderdelen (departementen, directies, diensten) en het mobiliseren van de organisatie (met name 'de lijn'). Dit wordt regelmatig bemoeilijkt door afwezigheid van interne motivatie (men voelt alleen externe druk) en de angst die men heeft voor prestatie management doordat het (persoonlijk) functioneren zichtbaarder wordt. Dit alles vergt vaak een flinke gedragsverandering. Tenslotte moeten adequaat ondersteunende informatiesystemen aanwezig zijn.

Is de invoering van prestatie management dan zodanig moeilijk dat men het beter achterwege kan laten? Gelukkig niet! De overheid kan immers veel leren van de ervaringen in de private sector en van buitenlandse overheden (zoals het Best Value programma in de UK)⁴, zodat met een groot aantal knelpunten reeds tijdens de planningsfase van een prestatie management invoeringstraject rekening kan worden gehouden. De publieke sector is zich hier gelukkig van bewust en is hard bezig de 'achterstand' op de private sector weg te werken, zoals blijkt uit het toenemend aantal artikelen, rapporten en methodieken dat specifiek voor de publieke sector wordt geschreven en ontwikkeld.⁵

In dit artikel behandelen we een ontwikkelingsmethodiek waarmee we goede ervaringen hebben. Tevens bespreken we de rol die informatietechnologie speelt binnen deze techniek. Daarnaast bespreken wij kort de mogelijke organisatorische consequenties en veranderingsaspecten die komen kijken bij de invoering van prestatie management. We hopen met dit artikel een positieve bijdrage te leveren aan de invoering van een verbeterde informatievoorziening binnen de overheid.

Prestatiemanagement: hoe aan te pakken?

De belangrijkste vereiste aan een ontwikkelingsmethodiek voor prestatie management is dat deze duidelijke stappen geeft om efficiënt tot de juiste producten te komen. In figuur 1 is een aanpak, waarmee wij in de praktijk goede ervaringen hebben opgedaan, schematisch weergegeven. Deze aanpak leidt tot een transparante begroting en uitwerking in activiteitenplannen ('planning'), adequate sturing hierop middels actiegerichte managementrapportages ('sturing'), en verantwoording naar de maatschappij met een leesbaar jaarverslag ('verantwoording').



Figuur 1: Stappen en producten in de aanpak om tot prestatie management te komen

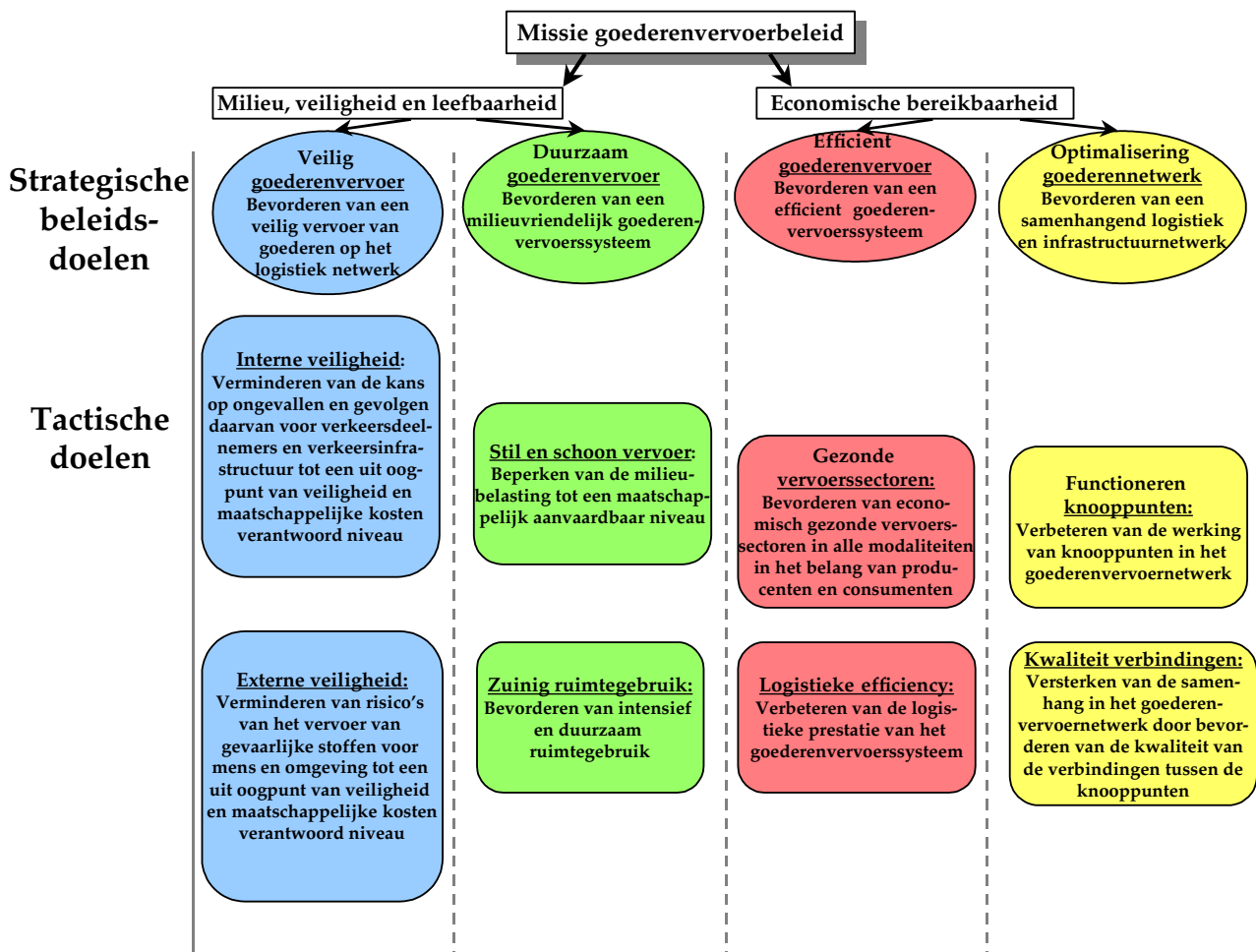
Hieronder worden de stappen en producten in de aanpak kort beschreven. Belangrijk is te beseffen dat de daadwerkelijke uitvoering van de aanpak kan verschillen per organisatie, al naar gelang de situatie van die organisatie. In de kaders in dit artikel worden hier verschillende voorbeelden van gegeven.

Stap 1: Scherpstellen strategische doelen

Als eerste moet het de organisatie helder zijn welke strategische doelen zij nastreeft. Strategische doelen zijn in feite de politieke speerpunten uit een regeerakkoord, collegeprogramma of raadsprogramma (respektievelijk voor Rijksoverheden, Provincies en Gemeenten). Het is belangrijk dat de formulering van de doelen richtinggevend is.

Stap 2: Afleiden en uitwerken doelen op lagere niveaus in de organisatie

De strategische doelen worden doorvertaald naar tactische en operationele doelen op de lagere managementniveaus in de organisatie. Deze doelen worden geïdentificeerd door de beantwoording van twee vragen: 'Hoe kan (vanuit het betreffende cluster, beleidsveld of afdeling) worden bijgedragen aan de verschillende strategische doelen?' (resultierend in tactische doelen), en: 'Welke overige kritische taken moeten worden uitgevoerd, bijvoorbeeld omdat het een wettelijke taak is of omdat dit is afgesproken met andere partijen?' (resultierend in operationele doelen). Hierdoor ontstaat een doelenboom (figuur 2) die inzichtelijk maakt op welke manier de gehele organisatie haar beleidsdoelen denkt te gaan realiseren.

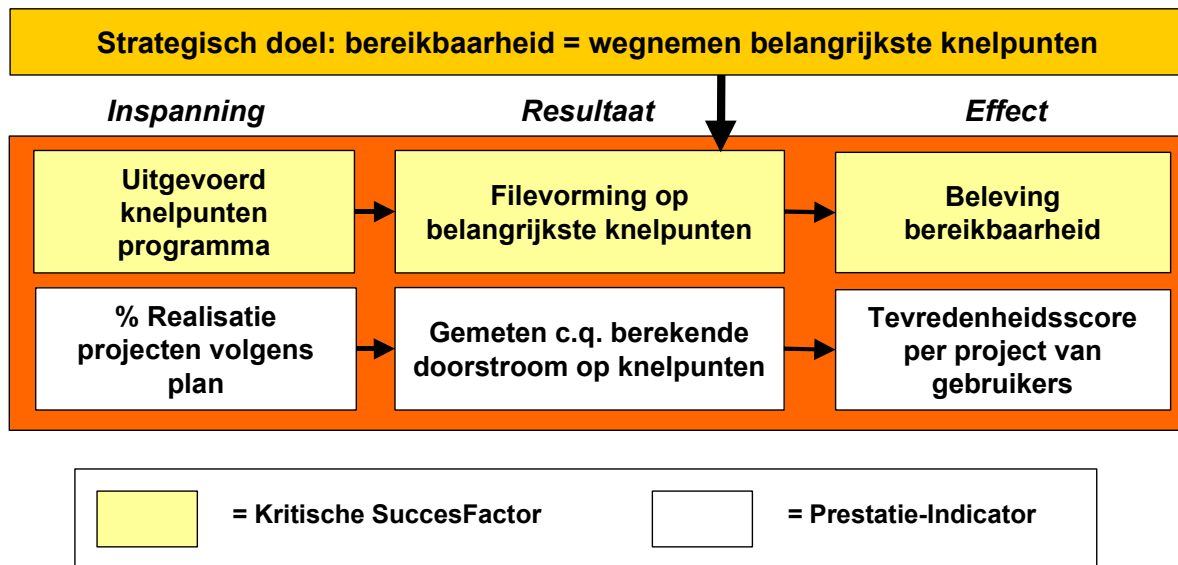


Figuur 2: Voorbeeld van een doelenboom (niet volledig)

Vervolgens worden, voor elk type doel, de volgende vragen gesteld: 'Wat is het (belangrijkste) resultaat en effect als het doel is bereikt?' (resultierend in respectievelijk effect- en resultaat-kritische succesfactoren), en: 'Welke kritische inspanningen zijn nodig om het resultaat te bereiken?' (resultierend in inspannings-kritische succesfactoren). Deze kritische succesfactoren (KSF) zijn kwalitatief en worden meetbaar gemaakt met behulp van prestatie-indicatoren (PI), ook wel maatstaven of kengetallen genoemd.

Figuur 3 geeft een voorbeeld uitwerking voor een provincie. In het voorbeeld is 'bereikbaarheid' een strategisch doel. Echter, zonder een nadere interpretatie is dit doel te weinig richtinggevend voor een concretisering op lagere organisatieniveaus. Immers, de bereikbaarheid wordt waarschijnlijk bijzonder groot wanneer de provincie wordt getransformeerd tot één grote asfaltplaat. In het voorbeeld gaat het de provincie erom de belangrijkste knelpunten weg te nemen. Hiervoor wordt een knelpuntenprogramma ontwikkeld en uitgevoerd ('de inspanning'), hetgeen moet leiden tot minder filevorming ('het resultaat'). Dit wordt zowel 'hard' gemeten als in de beleving van de weggebruikers ('het effect').

Antwoord op de vraag: 'Wat is het belangrijkste doel voor de provincie met betrekking tot bereikbaarheid?'



Figuur 3: Voorbeeld uitwerking van een strategisch doel in KSF-en en PI-en

In de begroting nieuwe stijl wordt de relatie tussen doelen en te behalen resultaten en effecten inzichtelijk gemaakt, door duidelijk de koppeling te maken tussen doelen, KSF-en, PI-en (zowel financieel als niet-financieel), streefwaarden en uit te voeren activiteiten (figuren 4 en 5).

Strategisch doel: Wegnemen belangrijkste knelpunten in het wegennet				
Kritische Succes Factor	Prestatie-indicator	Norm 2002	Gedeputeerde	Directeur
De beleving van gebruikers van verbeterde knelpunten	Belevingscore gebruikers knelpunten	7 (uit 10)	Jansen	Pieterse
Realisatie nieuwe infrastructuur	% Realisatie knelpunten-programma	100%	Vijzelman	Pieterse

Figuur 4: Voorbeeld begroting niveau 1 (strategische doelstellingen)

Figuur 4 geeft (een stukje van) het eerste niveau van een begroting weer, met daarin de strategische doelen, KSF-en en PI-en. De realisatie van deze prestaties geeft op hoofdlijnen weer in hoeverre belangrijke (politieke) doelstellingen worden gerealiseerd. In figuur 5 is het strategische doel vertaald naar een beleidscluster op lager niveau.

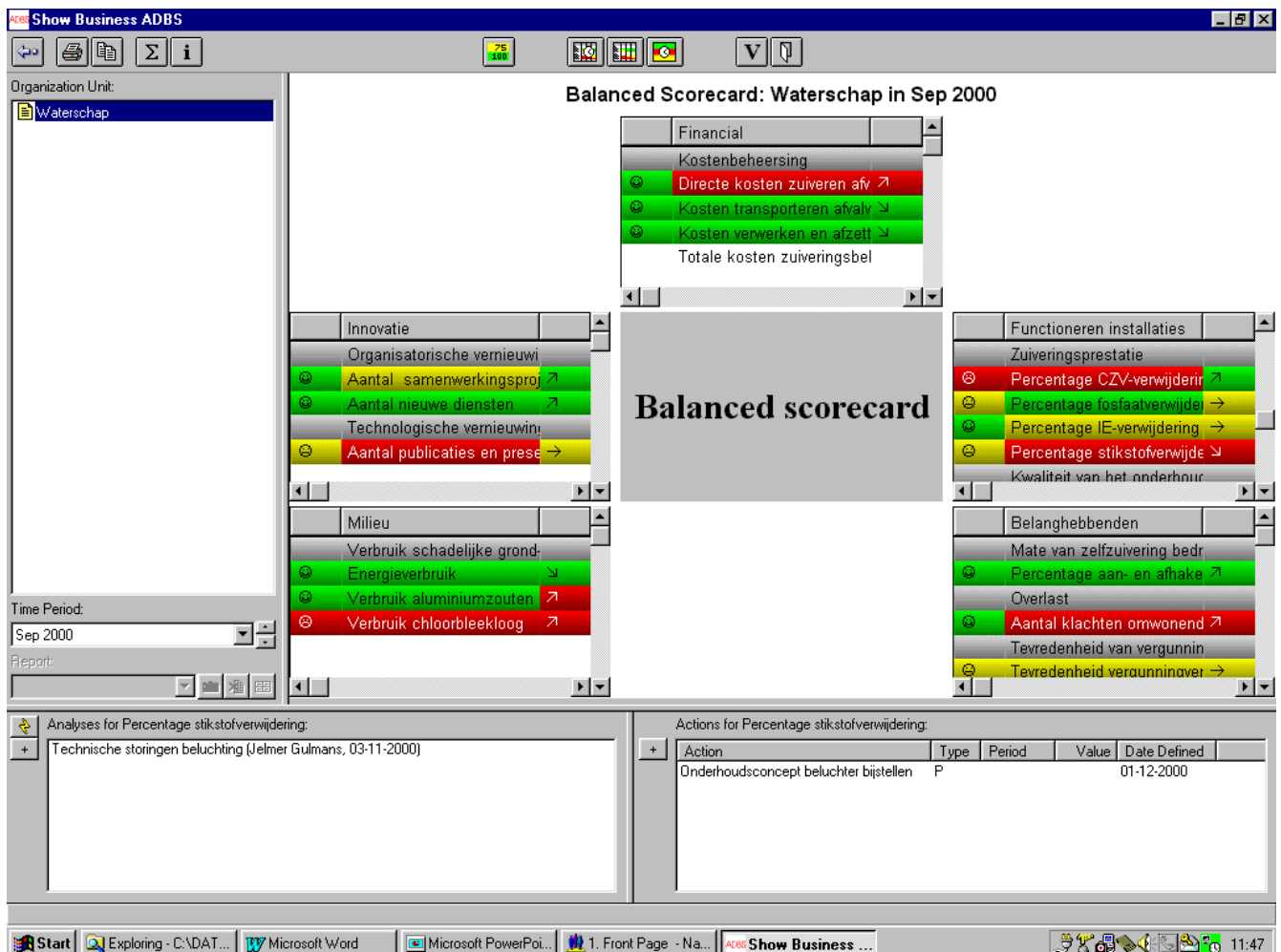
Beleidscluster Verkeers- en vervoerbeleid					
	Tactisch/ operationeel doel	Draagt bij aan strategisch doel	Kritische Succes Factor	Prestatie-indicator	Norm 2002
1	Uitvoeren knelpunten-programma	Wegnemen belangrijkste knelpunten in ons wegennet	Tijdigheid projecten	Werkelijke doorlooptijd versus plan, per project	90% ≥ -5% plan 100% ≥ -10% plan
			Budgetbeheersing	Werkelijke kosten versus plan, per project	90% ≥ -5% plan 100% ≥ -10% plan

Activiteitenbegroting				
	Tactisch/ operationeel doel	Activiteit	Kosten	FTE's
1	Uitvoeren knelpunten-programma	Afronding planstudies voor de reconstructie traject A	€ 1.600.000	3,5 FTE's
		Omleiding traject B
		Aansluiting traject C		
		Et cetera		
2	Et cetera			
		Totaal	€ 35.789.000	21 FTE's

Figuur 5: Voorbeeld begroting niveau 2 (tactische en operationele doelstellingen per beleidscluster)

Stap 3: Ontwikkelen rapportages om de voortgang te monitoren en verantwoording af te leggen

Het afleggen van verantwoording naar de maatschappij wordt steeds belangrijker voor overheden. Een goed jaarverslag is hiervoor een belangrijk hulpmiddel doordat deze leesbaar weergeeft wat de doelstellingen van de organisatie waren, in hoeverre deze zijn gerealiseerd en wat dat heeft gekost. ⁶Om de doelstellingen te kunnen behalen is een goede interne sturing, op basis van actiegerichte managementrapportages, nodig. Op een voorblad, al dan niet in het format van een balanced scorecard of het INK-model, wordt een overzicht gegeven van alle PI-en, met daarbij een overzicht van de acties (figuur 6). De rapportage moet in één oogopslag laten zien waar mogelijke problemen zijn. Tevens moeten analyses, bij afwijkingen, en acties, om bij te sturen, duidelijk worden weergegeven.



Figuur 6: Voorbeeld van actiegerichte management rapportage,

Bij het ontwikkelen van rapportages is de ondersteuning van de juiste informatietechnologie vaak van groot belang. Het met de hand verzamelen van gegevens uit verschillende systemen en spreadsheets werkt vaak fouten in de hand, levert lange doorlooptijden voor het opleveren van managementrapportages op en verhoogt de belasting van de ondersteunende afdelingen. Wanneer duidelijk is welke informatie nodig is ten behoeve van sturing en verantwoording zal blijken of informatiesystemen aangepast of vervangen moeten worden. Ook voor de rapportering van resultaten is het efficiënt om een applicatie te gebruiken waarin on-line de belangrijkste rapportages kunnen worden opgevraagd (figuur 6). Voordelen hiervan zijn dat de benodigde informatie op elk tijdstip op elke plaats door iedereen (die bevoegd is) kan worden opgevraagd, analyses en acties direct kunnen worden vermeld in de rapportage en per (interne) mail aan elkaar kunnen worden doorgegeven waardoor de actiegerichtheid wordt gestimuleerd, en dat de historie blijft bewaard zodat een leereffect kan optreden.

Prestatiemanagement: wat zijn de consequenties?

Over het algemeen onderkent iedereen binnen de overheid het belang van transparantere overheidsorganisaties en van prestatie management. Waarom zijn dan zoveel initiatieven op dit gebied in het verleden gestrand? Wat is er zo moeilijk aan? In deze paragraaf worden een aantal organisatorische en veranderingsaspecten behandeld die samenhangen met de invoering van prestatie management. Bij elke uitdaging worden suggesties gedaan hoe ermee om te gaan.

Invoering van prestatie management kan, op termijn, leiden tot een aanpassing van de organisatiestructuur en de processen binnen de organisatie. De organisatie kan te maken krijgen met de volgende organisatorische aspecten:

- *Pas de organisatiestructuur niet te snel aan de nieuwe doelenboom aan.* De verantwoordelijkheid voor elk doel moet worden toebedeeld aan één directie, echter de uitvoeringsactiviteiten om dat doel te realiseren zal vaak in directie-overschrijdende projectgroepen plaatsvinden. Dit betekent dat of organisatie-onderdelen gedeeld verantwoordelijk moeten zijn voor de uitvoering van de doelen, of dat de organisatiestructuur moet worden aangepast aan de nieuwe doelenboom. In het eerste geval kan, in ieder geval op de korte termijn, de organisatiestructuur intact blijven. Voordeel is dat de samenwerking tussen directies/afdelingen verbeterd wordt. Op langere termijn moet wel kritisch naar de organisatiestructuur en de verantwoordelijkheidsstelling worden gekeken.
- *Maak de personeelsplanning flexibeler.* Het gebruiken van prestatie-informatie kan leiden tot een reallocatie van middelen en aanpassing van werkprocessen binnen de organisatie, om een betere afstemming tussen in te zetten capaciteit en uitvoering en strategische doelen te bereiken. Hiervoor is het nodig de personeelsplanning flexibeler te maken, zodat personeel ingezet kan worden in afdelingen waar het op dat moment nodig is.
- *Beschouw invoering als een lange termijn project.* Bij het invoeren van een doelenboom is een 'groene weide' benadering vaak moeilijk omdat over veel zaken al besluitvorming heeft plaatsgevonden en beleid vaak een lange doorlooptijd heeft. Daarnaast kan het voorkomen dat de organisatie activiteiten van oudsher uitvoert, die nu niet meer in de doelenboom passen. Het is niet altijd mogelijk om deze activiteiten op korte termijn te beëindigen. Dit betekent dat de eerste jaren de doelenboom dan ook slechts bij benadering 'ideaal' kan zijn. Accepteer dit en probeer jaarlijks tot een verdere aanscherping te komen. Voordeel is dat gewenste aanpassingen in doelen en activiteiten geleidelijk kunnen plaatsvinden.
- *Maak de doelenboom leidraad van nieuw beleid.* Nieuw beleid wordt vaak ingegeven door de behoefte gesignaleerde problemen in de maatschappij op te lossen. Echter, de organisatie moet elk nieuw beleid voortaan afmeten aan de bijdrage die het levert aan de gestelde doelen. Hierdoor wordt zeker gesteld dat de organisatie gefocussed blijft op de juiste activiteiten.
- *Er zal integraal management per jaarcyclus ontstaan.* Voor een jaar komen de doelstellingen, normen en benodigde middelen (personeel) vast te staan. De manager kan tijdens het jaar hier geheel over beschikken. Na een jaar vindt evaluatie plaats en vindt bijstelling plaats, over de

GEHELE organisatie. Voordeel is dat er rust ontstaat in de organisatie en duidelijk is waar iedereen voor verantwoordelijk is.

Minstens zo belangrijk als de organisatorische aspecten is het omgaan met weerstand binnen de organisatie. Deze ontstaat over het algemeen omdat medewerkers én leidinggevenden de toenemende transparantie als gevolg van invoering van prestatie management als bedreigend ervaren. Er bestaat geen standaard aanpak om met deze weerstanden om te gaan; iedere organisatie is verschillend! Belangrijk is dat de organisatie zich bewust is van het mogelijk ontstaan van weerstanden en probeert daar in iedere fase van het proces zo goed mogelijk mee om te gaan. De organisatie kan te maken krijgen met de volgende veranderingsaspecten:

- *Mobiliseer de hele organisatie en met name de lijn bij het ontwikkelen van de doelenboom.* Vaak is er aanvankelijk weinig belangstelling binnen de organisatie voor begroting, sturing en verantwoording, en dus voor de invoering van prestatie management. Dit komt omdat deze zaken gezien worden als de verantwoordelijkheid van de financiële afdeling. Om te komen tot een zo goed mogelijke inhoudelijke invulling van de doelen is het belangrijk dat de lijn hierbij het voortouw neemt. Daarnaast moet draagvlak worden ontwikkeld bij de medewerkers om niet eenmalig de doelen vast te stellen, maar deze ook daadwerkelijk als leidraad te gebruiken bij het ontwikkelen van nieuw beleid. Draagvlak kan worden ontwikkeld door ervoor te zorgen dat alle managementniveaus actief en intensief betrokken zijn bij het ontwikkelen van de doelenboom en het nieuwe prestatie managementsysteem. Vervolgens moet management zichtbaar gaan sturen op prestaties en medewerkers daarop aanspreken. Dit betekent niet afrekenen op, maar leren van en open staan voor feedback. Gebeurt dit op de juiste wijze, dan zullen medewerkers zich niet bedreigt voelen door het systeem, maar het gaan zien als hulpmiddel om continu de prestaties van de organisatie te verbeteren.
- *Definieer van tevoren duidelijke doelstellingen en maak heldere afspraken over uitvoering van iedere fase in het invoeringsproces.* Veel prestatie management projecten mislukken omdat de noodzaak niet voldoende gevoeld wordt bij de medewerkers. Hierdoor blijft prestatie management teveel een papieren exercitie. Maak dus van tevoren duidelijk waarom prestatie management wordt ingevoerd en welke resultaten de organisatie ervan kan verwachten. Daarnaast moet het topmanagement voldoende betrokkenheid tonen en voldoende middelen vrijmaken. Verder is het verstandig de invoering van prestatie management te faseren. De invoering kan een complexe exercitie zijn, met een moeilijk te definiëren eindresultaat. Door per fase vast te leggen wat moet worden bereikt, kunnen steeds op korte termijn successen worden gevierd.
- *Er is nu een doelenboom, maar de werkwijze van de medewerkers is onvoldoende veranderd.* Voor goed werkend prestatie management is een cultuur nodig waarin leren centraal staat, medewerkers eigen verantwoordelijkheid nemen (individueel of in teams) en waarin open over prestaties wordt gecommuniceerd (transparantie). Prestatie-informatie moet gebruikt worden om de prestaties met betrekking tot de uitvoering van programma's te verbeteren en daarin te excelleren. Prestatie management helpt om organisatie te focussen op programma-evaluaties en op knelpunten. Het is niet bedoeld om de schuld over slechtere prestaties toe te wijzen aan specifieke managers. Wanneer de 'blame' cultuur wordt tegen gegaan zal de implementatie van prestatie management minder bedreigend zijn voor managers.
- *De gestelde doelen liggen binnen de beïnvloedingsmogelijkheden van de organisatie.* Effecten zijn vaak lastig om te meten, het vaststellen van de eigen bijdrage aan die effecten is nog moeilijker te identificeren. Wanneer doelen buiten de beïnvloedings sfeer van de organisatie liggen ontstaan PI-en die niet stuurbaar blijken te zijn. Daarnaast is het belangrijk te beseffen dat effect-informatie vaak pas over langere termijn te meten is. Daardoor vormt deze soort informatie eerder 'leerinformatie' dan stuurinformatie. De organisatie dient, zodra de effect-informatie beschikbaar is, deze nader te analyseren, te bekijken of de organisatie het effect (nog) kan beïnvloeden, en correctieve actie te ondernemen.

Tenslotte

Door het gebruik van prestatie management, gebaseerd op KSF-en, PI-en, en actiegerichte rapportage, kan de kwaliteit van de overheid aanzienlijk toenemen. Invoering van prestatie management heeft een groot aantal voordelen. Het is geënt op de *doelen* van de organisatie, zodat de gehele organisatie voortdurend gefocust is op wat bereikt moet worden.

Prestatiemanagement is *toekomstgericht*, met veranderingen in de interne en externe omgeving wordt rekening gehouden, en *actiegericht*. Prestatiemanagement motiveert medewerkers tot het verrichten van zinvolle acties. 'Zinvol' in die zin dat het acties betreft die een bijdrage leveren aan het realiseren van de doelen van de organisatie. Prestatiemanagement vormt de basis voor *zelfsturing*, doordat actierapportage worden opgeleverd die gebruikt kunnen worden voor interne sturing door de managers zelf. Tenslotte vormt prestatie management een instrument om een organisatie / afdeling *op afstand te sturen* door middel van goede, gefocuste externe rapportage. De externe rapportage is een logische afgeleide van de interne rapportage. Samenvattend zijn wij van mening dat de overheidsorganisatie die prestatie management op de juiste wijze inricht en gebruikt, beter kan voldoen aan de hoge eisen die aan haar worden gesteld.

NOOT VOOR DE REDACTIE: onderstaande kaders kunnen door de tekst heen geplaatst worden!

Voorbeeld aanpak van een Ministerie

Binnen een Ministerie is op verzoek van de tweede kamer in september 1999 gestart met het VBTB traject. Binnen één jaar moest een gehele nieuwe begrotingsopzet worden gerealiseerd. Vanwege deze korte doorlooptijd is bij de start van het traject sterk de nadruk gelegd op het ontwikkelen van een doelenboom voor het Ministerie als geheel. Om dit te bereiken werd het hele Ministerie betrokken middels workshops en projectgroepen. Voorts werd nadrukkelijk de verantwoording voor het traject bij de beleidsdirecties belegd. Om het hoge ambitieniveau te realiseren – meer transparantie en inzicht in de verantwoording – is na het opleveren van de nieuwe begroting gestart met de ontwikkelen van een verantwoorings- en sturingsystematiek, op basis van de nieuwe doelenboom.

Voorbeeld aanpak van een dienst 'Stadsuitvoering' bij een gemeente

Bij de dienst 'Stadsuitvoering' van een gemeente wilde men prestatiemanagement invoeren om de interne sturing te verbeteren. Om voor voldoende draagvlak te zorgen bij de politiek zijn eerst de betreffende portefeuillehouders geïnterviewd. Vervolgens is met een brede groep leidinggevenden tijdens een workshop de missie helder geformuleerd. In vervolg-workshops is deze missie uitgewerkt in doelen, KSF-en en PI-en. Vervolgens zijn de ontwikkelde PI-en in gebruik genomen en is ter ondersteuning een passend softwarepakket geselecteerd en geïmplementeerd.

Voorbeeld aanpak van een provincie

Bij een provincie werd, vanuit de politiek, de wens geuit tot het verbeteren van de formulering van doelen en prestaties. In eerste instantie betekende dit het transparanter maken van de begroting. Allereerst is een methodiek op maat ontwikkeld en is deze toegepast in een tweetal pilots, waarin gedeputeerden, directeuren en afdelingshoofden intensief aan de slag zijn geweest. De ontwikkelde methodiek volgt de methodiek beschreven in dit artikel. Vervolgens is de methodiek gefaseerd ingevoerd, door een schaduwbegroting 2002 met daarin de strategische PI-en plus de doorvertaling naar een beperkt aantal beleidsclusters te ontwikkelen. In de gekozen opzet worden beleidsmedewerkers uit de directies en uit de ondersteunende afdelingen opgeleid (het 'train-de-trainer' principe), zodat de organisatie zelf de laatste fase tijdens de begroting 2003 kan uitvoeren.

Noten

- ¹ De auteurs zijn consultant bij Arthur Andersen Business Consulting. Recent is van A.A. de Waal het boek 'Power of Performance Management' (John Wiley & Sons, 2001) verschenen.
- ² De Waal, A.A. (2001), Power of Performance Management, John Wiley & Sons
- ³ Atkinson, A.A., and J.Q. McCrindell (1997), Strategic performance measurement in government, CMA Magazine, April; Smith, J. (1995), On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector, International Journal of Public Administration, 18; Ter Bogt/Van Helden (2000), Resultaatsturing bij overheid kan beter, ESB, 22-9-2000; and: Halachmi, A. (1999), Performance & quality measurement in the public sector, In: A. Halachmi, Performance & quality measurement in government, issues & experiences, Chateleine Press
- ⁴ Severijnen, P. en J. Boelens (2001), Op zoek naar de 'best value', kwaliteit van dienstverlening naar Engels model, Openbaar Bestuur 2001-1
- ⁵ United States General Accounting Office (1999), Managing for results, opportunities for continued improvements in agency's performance plans, GAO/GGD/AIMD-99-215, July; National Academy of Public Administration (1998), Helpful practices in implementing government performance, an overview of helpful practices, National Academy of Public

Administration, www.performance.napawash.org/mainfiles/focus.htm, June; National Partnership for Reinventing Government (1999), Balancing measures: best practices in performance management, www.npr.gov/library/papers/bkgrd/balmeasure.html, August; en: Arthur Andersen (2000), Ontwikkelingen in de informatievoorziening bij de rijksoverheid, keuzen en oplossingsrichtingen; Verslag Arthur Andersen VBTB Seminar, 30 november 2000

⁶ Jaarlijks kunnen overheden hun jaarverslag insturen voor een beoordeling ten behoeve van de Kordes-trofee. De F.G. Kordes-Trofee is een initiatief van Arthur Andersen en wordt sinds 1995 ieder jaar uitgereikt aan die publieke organisatie die naar de mening van een onafhankelijke, deskundige jury het beste jaarverslag heeft gepubliceerd. De doelstelling van de trofee is het verbeteren van de verslaglegging en prestatieverantwoording door publieke organisaties. In het decembernummer 2000 van Overheidsmanagement is hierover een artikel opgenomen.

⁷ Het voorbeeld is gebaseerd op de 'Action Driven Balanced Scorecard', het managementinformatiesysteem ontwikkeld door Lotus Software Corporation.