

Statencommissiestuk

**Plan van aanpak beleidsmonitoring en -evaluatie
2001-2002**

Advies: ter behandeling in de Statencommissie Bestuur, Financiën en
Economie op 18 oktober 2000

C-stuk

Behandeld door mevrouw I. Nieborg, telefoonnummer (0592) 365781
Portefeuillehouder: de heer H. Weggemans

Inleiding

Op 8 november 1999 is een statenconferentie gehouden over beleidsmonitoring en -evaluatie. Het doel van de conferentie was om de vraag ten aanzien van monitoring bij statenleden helder te krijgen, uitgaande van de huidige stand van zaken en daarop als organisatie een concreet aanbod te ontwikkelen.

Een voorstel voor dit concrete aanbod voor de jaren 2001 en 2002 met een uitloop naar 2003 is in bijgevoegd plan van aanpak (PvA) opgenomen.

Advies

1. Uw mening geven over de in het PvA voorgestelde strategie en de vijf uitgewerkte concreet beoogde resultaten.
2. Ons college adviseren over de voorgestelde aanpak.

Meetbaar/Beoogd beleidseffect

- Vergroten van de aandacht voor de effecten van het provinciale beleid. De vraag naar: wat bereikt de provincie met haar inspanningen.
- Bevorderen van inzicht in de doelmatigheid van de inzet van menskracht (uren) en middelen om de beoogde effecten te bereiken.

Argumenten

- 1.1. *In de begroting en de (strategische) beleidsplannen, zoals het Provinciaal omgevingsplan (POP), het Kompas voor het Noorden, de regiovisies, het Welzijnsplan, is het beleid van de provincie beschreven.*

Het wordt steeds belangrijker om na te gaan of dit beleid ook wordt gerealiseerd. De landelijke trend bij overheden om te willen weten wat in de samenleving plaatsgrijpt en wat de effecten van de beleidsmaatregelen zijn, zet zich verder door. Het gaat hier in essentie om verantwoording aan burgers over de effecten van het gevoerde beleid.

- 1.2. *Daarnaast is efficiency (doelmatigheid) een belangrijk thema.*

Dan gaat het over de vraag of de prestaties die de provincie levert (om de doelen te bereiken) efficiënt zijn, bijvoorbeeld qua financiën en inzet van menskracht (uren). Beleidsmonitoring en -evaluatie zijn instrumenten om de effectiviteit en efficiency van beleid zichtbaar te maken.

Uitvoering

Tijdsplanning

De uitvoering van het PvA gaat over de periode 2001-2002 met een uitloop naar 2003. Op basis van het advies van uw statencommissie zal voor de concrete uitvoering het globale uitvoeringsprogramma worden uitgewerkt in het Concernbedrijfsvoeringsplan 2001 en de bedrijfsvoeringsplannen 2001 van de product- en stafgroepen.

Financiën

Nader uit te werken in de bedrijfsvoeringsplannen.

Monitoring en evaluatie

- De strategie in het PvA is uitgewerkt in vijf onderdelen, waarbij per onderdeel concrete meetbare resultaten zijn geformuleerd.
- Monitoring en evaluatie van de uitvoering vinden plaats in het kader van de verantwoordingscyclus van het management.
- Jaarlijks wordt in het jaarverslag, behorende bij de provinciale jaarrekening verantwoording afgelegd over de voortgang en de resultaten van het Plan van aanpak beleidsmonitoring en -evaluatie 2001-2002.

Extern betrokkenen

N.v.t.

Communicatie

N.v.t.

Bijlagen

1. Plan van aanpak beleidsmonitoring en -evaluatie 2001-2002.

Ter inzage in de leeskamer

1. Reader statenconferentie Beleidsmonitoring en -evaluatie d.d. 8 november 1999.
2. Verslag statenconferentie d.d. 8 november 1999.

Assen, 19 september 2000
Kenmerk: 37/6.8/2000009301

Gedeputeerde staten van Drenthe,

S.B. Swierstra, wnd. voorzitter
H. Rappa-Velt, griffier

id/coll.

PROVINCIE DRENTHE

PLAN VAN AANPAK BELEIDSMONITORING EN -EVALUATIE 2001-2002

*Een actieplan in vervolg op de statenconferentie Beleidsmonitoring en -evaluatie van
8 november 1999*

September 2000

INHOUD

1.	INLEIDING	5
1.1.	Samenvattende conclusies statenconferentie Beleidsmonitoring en -evaluatie van 8 november 1999	5
1.2.	Hoofdlijnen huidige stand van zaken monitoring en evaluatie	5
1.3.	Uitwerking per onderdeel in concrete resultaten	8

1. INLEIDING

Op 8 november 1999 is een statenconferentie Beleidsmonitoring en -evaluatie gehouden. Het doel van de conferentie was om de vraag ten aanzien van monitoring bij statenleden helder te krijgen, uitgaande van de huidige stand van zaken en daarop als organisatie een concreet aanbod te ontwikkelen.

Dit concrete aanbod is voor de jaren 2001 en 2002 met een uitloop naar 2003 in dit plan van aanpak (PvA) opgenomen.

Procedure

Dit PvA wordt aangeboden aan de Statencommissie Bestuur, Financiën en Economie van 18 oktober 2000 voor een oriënterende bespreking en een advies aan gedeputeerde staten (GS). In oktober staan de jaarrekening en het jaarverslag op de agenda van provinciale staten (PS). Een bespreking van dit PvA sluit daar dan op aan. Daarna zullen GS een definitief PvA vaststellen en ter kennis brengen van PS.

1.1. Samenvattende conclusies statenconferentie Beleidsmonitoring en -evaluatie van 8 november 1999

Monitoring is gericht op te bereiken doelen en effecten en heeft consequenties voor beleid. De functie van monitoring is vooral signalerend.

- Niet alles willen monitoren. Bij het maken van een keuze over te monitoren onderwerpen zijn de programma's Besturen in balans en Kompas voor het Noorden richtinggevend. Daarbij vooral dat monitoren waarop de provincie invloed heeft.
- Monitoring moet zowel inhoudelijk als in (tijdstip van) presentatie aansluiten op de begrotings- en jaarrekeningscyclus (beleid en verantwoording) en de beleidscyclus (van strategische plannen).

1.2. Hoofdlijnen huidige stand van zaken monitoring en evaluatie

In de provinciale organisatie zijn veel ontwikkelingen gaande die raakvlakken hebben met de ontwikkeling van monitoring. Een korte opsomming geeft hiervan een beeld.

- In het kader van de begrotings- en jaarrekeningcyclus (beleid en verantwoording) verschijnt in 2000 het jaarverslag nieuwe stijl. Dit document moet zich in de loop van de volgende jaren ontwikkelen als het verantwoordingsdocument. Hierin wordt verantwoording afgelegd over de realisatie van het voorgenomen beleid aan de hand van doelstellingen uit de begroting.
- De ontwikkeling van de planning- en controlcyclus zit in de fase van aanscherpen van doelstellingen en prestaties. Verder wordt in het kader van bedrijfsvoering een start gemaakt met beschrijven van processen.
- De (nieuwe) format voor GS-adviezen bevat een paragraaf Monitoring en evaluatie. De bedoeling is dat in deze paragraaf concreet wordt aangegeven op welke wijze monitoring en/of evaluatie van het onderwerp van het advies wordt aangepakt.
- Er is een monitoringsprogramma voor het POP. Op basis van dit plan wordt in het najaar 2000 een monitoringsrapportage (zogenaamde omgevingsbalans) opgesteld.
- Het bedrijfsvoeringplan en de kwartaalmaraps zijn belangrijk voor het formuleren en meten van prestaties. Er wordt voortdurend aan verbetering van deze instrumenten gewerkt.
- Er zijn monitoringsprogramma's in ontwikkeling voor het Kompas, de regiovisies, het gebiedenbeleid en de natuur. Verder wordt onder andere gewerkt aan implementatie van

regionale watersysteemrapportages en de evaluatie/herijking van het Welzijnsplan. Een deel van deze programma's wordt tevens benut bij monitoring van het POP.

Algemene landelijke trends

Er is een aantal algemene landelijke ontwikkelingen dat grote raakvlakken heeft met het ontwikkelen van beleidsmonitoring, ook op provinciaal niveau. Omdat deze ontwikkelingen mede het kader vormen voor dit PvA, worden ze hieronder kort aangestipt.

- *Derde woensdag in mei (woensdag gehaktdag) van de Tweede Kamer*

De Tweede Kamer heeft in het kader van de begroting en verantwoording nieuwe stijl voor de aanbidding van het jaarverslag (c.q. de financiële verantwoordingen) de derde woensdag in mei (woensdag gehaktdag) ingesteld. De vragen die bij het jaarverslag worden gesteld zijn: *Hebben wij bereikt wat we hebben beoogd? Hebben wij gedaan wat wij daarvoor zouden doen?* en *Heeft het gekost wat we dachten dat het zou kosten?* Hiermee wil de Tweede Kamer de kwaliteit van de financiële verantwoordingen verbeteren. Daarbij staat de koppeling tussen beleid, prestaties en geld centraal.

- *Dualisme en lokale democratie*

In de beleidsteksten voor de provinciale begroting 2001 wordt ingegaan op dualisme in het openbaar bestuur. De praktijk laat zien dat bevoegdheden van de bestuursorganen met betrekking tot bestuur en controle niet doorzichtig zijn. Daarom is het voor de burger niet altijd helder wie zij waarop kan aanspreken. Is dat het gekozen vertegenwoordigend orgaan, PS, of GS of de Commissaris van de Koningin? De bestaande wetgeving wordt op dit moment aangepast om dualisme mogelijk te maken. PS staan positief tegenover dualisme. Een nota hierover is in voorbereiding.

- *Beleidsmonitoring in interbestuurlijk verkeer*

De trendrapportage *Bewegend bestuur*, over beleidsmonitoring in interbestuurlijk verkeer. Hierin wordt ingegaan op monitoring in de bestuurlijke relatie tussen het Rijk en medeoverheden. Geconstateerd wordt dat monitoring verschillende bestuurlijke "smaken" kan hebben, variërend van evaluatie en onderzoekssmaak via toezichtssmaak naar beleidsverwervingsmaak. Monitoring draagt bij aan de transparantie van het bestuur en de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de bestuurslagen.

Uitgangspunten voor de provinciale aanpak

In de begroting en (strategische) beleidsplannen, zoals het POP, het Kompas, de regio-visies, het Welzijnsplan, is het beleid van de provincie beschreven. Het wordt steeds belangrijker om na te gaan of dit beleid ook wordt gerealiseerd. De landelijke trend bij overheden - om te willen weten wat in de samenleving plaatsgrijpt en wat de effecten van de beleidsmaatregelen zijn - zet zich verder door. Het gaat hier in essentie om verantwoording aan burgers over de effecten van het gevoerde beleid. Daarnaast is efficiency (doelmatigheid) een belangrijk thema. Dan gaat het over de vraag of de prestaties die de provincie levert (om de doelen te bereiken) efficiënt zijn, bijvoorbeeld qua financiën en inzet van menskracht (uren).

Beleidsmonitoring en -evaluatie zijn instrumenten om de effectiviteit en efficiency van beleid zichtbaar te maken.

In dit PvA worden de volgende definities van monitoring en evaluatie gehanteerd.

Definitie monitoring: "Het periodiek en op systematische wijze volgen van maatschappelijke ontwikkelingen ten behoeve van het beleid."

Hierbij gaat het om registreren, informatie verzamelen.

Definitie evaluatie: "Het onderzoek naar of - en in hoeverre - de vooraf gestelde doelen ook daadwerkelijk zijn bereikt. Kortom, de vraag naar de doeltreffendheid (effectiviteit) van het provinciaal beleid."

Hierbij gaat het om de interpretatie van de informatie (hetzij verkregen via monitoring of uit onderzoek) naar het beleid toe.

Doelstellingen beleidsmonitoring en -evaluatie

De strategische doelstellingen van beleidsmonitoring en -evaluatie in dit PVA zijn de volgende.

- Vergroten van de aandacht voor de effecten van het provinciale beleid. De vraag naar: wat bereikt de provincie met haar inspanningen.
- Bevorderen van inzicht in de doelmatigheid van de inzet van menskracht (uren) en middelen om de beoogde effecten te bereiken.

Strategie

Deze doelen kunnen het beste gerealiseerd worden met een integrale aanpak. Dat wil zeggen geen aparte (geïsoleerde) monitoringsacties in de organisatie, maar monitoring en evaluatie als integraal onderdeel van de beleidsvoorbereiding en uitvoering ontwikkelen. Pijlers voor deze strategie zijn samenhang en aansluiting. Om dit te bereiken wordt de volgende strategie ingezet.

1. Beleidsmonitoring integreren in de begrotings- en jaarrekeningcyclus (effecten en prestaties).
2. Beleids- en omgevingsmonitoring opzetten, verbeteren en uitwerken in het kader van de plancycli van belangrijke strategische plannen (effecten en prestaties).
3. Beleidsevaluatie realiseren door per twee jaar een onderzoeksprogramma voor de beleidsevaluatie op basis van Besturen in balans vast te stellen. De voorbereidingen voor een dergelijk onderzoeksprogramma in handen leggen van een Statencommissie voor de Beleidsevaluatie. Andere opties in dit verband zijn:
 - het instellen van een provinciale rekeningscommissie;
 - het instellen van een provinciale rekenkamer.
4. Voor de paragraaf Monitoring en evaluatie in de format voor GS-adviezen een checklist opstellen die moet worden gehanteerd door de opsteller. Dit onderwerp maakt expliciet deel uit van de kwaliteitstoets in het kader van de agendering van GS-stukken.
5. Een doelmatigheidstoets (efficiency=prijs-prestatieverhouding) ontwikkelen in aansluiting op de bedrijfsvoering van de provinciale organisatie (prestatiemeting).

Een strategie van samenhang en aansluiting

Deze strategie is gebaseerd op twee pijlers: Samenhang en Aansluiting.

De *samenhang* in de strategie zit in het vooraf (bij de besluitvorming) formuleren van afspraken over wat en hoe er precies gemonitord of geëvalueerd wordt. Dit betekent dat in de begroting en in de strategische plannen, maar ook in GS-adviezen, heldere doelstellingen en resultaten moeten worden geformuleerd. De doelstellingen in de begroting en de strategische plannen die nu nog niet echt op elkaar aansluiten, zullen naar elkaar toegroeien.

De *aansluiting* is gezocht bij bestaande cycli, te weten: de begrotings- en rekeningscyclus en de beleidscycli van grote strategische plannen (met hun eigen dynamiek). Daarnaast wordt aangesloten bij de ontwikkeling van de bedrijfsvoering, kwaliteit GS-adviezen etc. Dit betekent geen afzonderlijke (nieuwe) monitoringstrajecten maar aansluiten bij bestaande procedures. Voor de ontwikkeling van de beleidsevaluatie ligt het voor de hand aansluiting te zoeken bij de ontwikkelingen rond dualisering van het openbaar bestuur en versterking van de controlerende rol van provinciale staten.

1.3. Uitwerking per onderdeel in concrete resultaten

1. Beleidsmonitoring integreren in de begrotings- en jaarrekeningcyclus (effecten en prestaties)

De begroting bevat de doelstellingen en de prestaties van de provincie. Hieraan worden middelen en uren gekoppeld. Op basis hiervan wordt uitvoering gegeven aan het provinciale beleid.

Bij de ontwikkeling van beleidsmonitoring wordt ingezet op:

- de aanscherping van de formulering van doelstellingen en prestaties, zodat deze operationeel en daarmee meetbaar worden. Hierbij gaat het om de implementatie van het gedachtegoed van overheidsmarketing.

Resultaat

Per product- en stafgroep aanscherping, dat wil zeggen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden (SMART)) formuleren, van:

- 25% van de doelstellingen voor de begroting 2002;
 - 50% van de doelstellingen voor de begroting 2003;
 - 100% van de doelstellingen voor de begroting 2004.
- Het benoemen van indicatoren bij doelstellingen en prestaties in de begroting, op basis waarvan effecten gemonitord kunnen worden.

Resultaat

Per product- en stafgroep indicatoren formuleren bij:

- 25% van de doelstellingen voor de begroting 2002;
 - 50% van de doelstellingen voor de begroting 2003;
 - 100% van de doelstellingen voor de begroting 2004.
- Het uitbouwen van het jaarverslag nieuwe stijl bij de jaarrekening naar het belangrijkste verantwoordingsdocument in het jaar. Hiermee wordt toegewerkt naar een provinciale verantwoordingsdag, zoals de Tweede Kamer de zgn. "derde woensdag in mei" (of woensdag gehaktdag) heeft ingesteld. In het jaarverslag (c.q. de financiële verantwoording) wordt ingegaan op de mate waarin de provinciale voornemens uit de begroting zijn gerealiseerd (effecten en prestaties).

Resultaat

Het jaarverslag bij de jaarrekening over 2000 wordt ter beoordeling en advies ingezonden voor de F.G. Kordes-Trofee. Dit betekent dat het jaarverslag half juli gereed dient te zijn. Het doel van deze jury is: verbeteren verslaglegging en prestatieverantwoording door publieke organisatie.

2. Beleids- en omgevingsmonitoring opzetten, verbeteren en uitwerken in het kader van de plancycli van belangrijke strategische plannen (effecten en prestaties)

De grotere strategische plannen, zoals het POP, het Kompas, de regiovisies en het Welzijnsplan, kennen vaak een eigen cyclus van tussen vier en acht jaar. In het kader hiervan zijn vaak per plan afspraken gemaakt over evaluatie en herijking van het beleid.

Belangrijk hierbij is dat elk plan bij vaststelling door PS is voorzien van:

- helder geformuleerde doelstellingen/beoogde maatschappelijke effecten, op basis waarvan te zijner tijd kan worden nagegaan of ze ook (en in welke mate) zijn gerealiseerd;
- een monitoringsprogramma, op basis waarvan gemeten kan worden;
- een vooraf te bepalen set aan evaluatiepunten, op basis waarvan op een afgesproken tijdstip een evaluatieonderzoek kan plaatsvinden.

Resultaat

- Van de belangrijkste strategische beleidsplannen is vastgesteld op welke wijze (methode, indicatoren, planning, etc.) dit plan wordt gemonitord dan wel geëvalueerd. Dit overzicht is per 1 januari 2002 op *huisnet* in te zien.
- Met ingang van 2001 wordt er geen strategisch plan meer vastgesteld zonder een monitorings- of evaluatieprogramma.

3. Beleidsevaluatie realiseren door een Statencommissie voor de Beleidsevaluatie in te stellen en periodiek een onderzoeksprogramma voor de beleidsevaluatie op basis van Besturen in balans vast te stellen

Evaluatie van voorgenomen beleid kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Bijvoorbeeld langlopende, zogenaamde "klassieke" evaluatieonderzoeksmethoden en kortlopende "snelle" onderzoeken om op korte termijn evaluatievragen te beantwoorden. Dit biedt mogelijkheden om vanuit de staten aan te geven welke evaluatieonderzoeken op actuele (bijzondere) onderwerpen gewenst zijn. Dit past ook in de ontwikkelingen rond dualisering, versterking publieke verantwoording en de controlerende taak van de staten. Hiermee wordt de basis gelegd voor een periodieke herijking van (een deel van) het beleid. Daarnaast is vanuit het oogpunt van effectiviteit aandacht voor klantenonderzoeken gewenst.

Relatie met mogelijke instelling lokale (provinciale) rekenkamer of een provinciale rekeningscommissie

Op 30 augustus 2000 is het rapport van de Staatscommissie Dualisme en lokale Democratie in de Tweede Kamer behandeld. Dat rapport gaat in hoofdzaak in op de dualisering van het gemeentebestuur. De dualisering van het provinciebestuur zal in het najaar naar het Interprovinciaal Overleg worden gezonden voordat het in de Tweede Kamer wordt behandeld. De principes zullen in beide rapporten uiteraard gelijk zijn. Wel zal in het rapport over de provincies aandacht geschonken worden aan specifiek provincie-eigen onderwerpen. De Tweede Kamer heeft bij de behandeling van dit onderwerp recentelijk uitgesproken dat gemeenten zelf de keuze hebben of zij tot het instellen van een rekenkamer overgaan. Het al of niet instellen van een rekenkamer is een zaak van eigen beleid en keuzes. De verwachting is dat dit voor provincies ook zo zal uitpakken.

In het rapport over de dualisering van het gemeentebestuur wordt de instelling van een zelfstandige lokale rekenkamer bepleit. Het kabinet steunt dit standpunt. Het grote verschil tussen de lokale rekenkamer(s) en een rekeningcommissie en/of een commissie voor beleidsevaluatie is dat de rekenkamer zelfstandig, dus los van de andere gemeentelijke organen, opereert. Een commissie voor beleidsevaluatie functioneert als een commissie, waarbij de staten zelf de evaluatie van het eigen provinciale beleid actief aansturen. Kortom, de staten bepalen zelf welke onderzoeken op welke wijze en met welke diepgang worden gedaan. De functie is vanuit deze benadering een wezenlijk andere dan die van een provinciale rekenkamer.

Globale financiële consequenties van het instellen van een Statencommissie voor de Beleidsevaluatie en een onderzoeksprogramma

Er moet rekening gehouden worden met een onderzoeksbudget van f 250.000,- (inclusief kosten van de commissie) en circa 0,5 fte tot 0,8 fte voor (inhoudelijke) ambtelijke ondersteuning (gebaseerd op ervaringen provincies Gelderland en Overijssel).

Het realiseren van een onderzoeksprogramma kan langs de volgende lijn.

- Het instellen van een Statencommissie voor de Beleidsevaluatie.
- Het periodiek opstellen van een onderzoeksprogramma (bijvoorbeeld jaarlijks of per twee jaar), zowel langlopend onderzoek als (kortere termijn)ad-hoonderzoeken; indien er een provinciale rekenkamer komt, wordt het onderzoeksprogramma afgestemd op de activiteiten van deze rekenkamer.
- Het beschikbaar stellen van een budget voor onderzoeken per 2002.

Resultaat

De Statencommissie voor de Beleidsevaluatie wordt ingesteld per 1 januari 2002. Het eerste onderzoeksprogramma en het benodigde budget zijn beschikbaar per 2002.

4. GS-adviezen; paragraaf Monitoring en evaluatie

Om te bewerkstelligen dat monitoring en evaluatie behoren tot de reguliere taakuitoefening van medewerkers is het belangrijk om de paragraaf Monitoring en evaluatie in GS-adviezen (meer "body" te geven. Een dergelijke paragraaf moet bijvoorbeeld altijd worden ingevuld, "n.v.t." is immers niet aan de orde. Elk beleidsvoorstel heeft een doel en er behoort gecheckt te worden wat er van dat doel terecht komt. Omdat dit niet direct een vanzelfsprekende zaak is (hoewel het dat wel zou moeten zijn), is het van belang de steller van een advies te stimuleren en te ondersteunen. Daarbij is het van cruciaal belang dat medewerkers zelf het belang van een dergelijke werkwijze inzien. Daarmee is dit onderdeel een aspect van de verandering van de organisatiecultuur en daarmee een onderdeel van de Kern van Drenthe. Doel van de Kern van Drenthe is de verdere professionalisering van het ambtelijk apparaat. Hierin past ook de werkwijze ten aanzien van de paragraaf Monitoring en evaluatie.

Concrete acties om tot een verbeterde werkwijze te komen zijn:

- verhogen adviesvaardigheid op dit onderwerp, door middel van gerichte training en scholing;
- een (korte) checklist. In deze checklist worden de aandachtspunten die in deze paragraaf aan de orde moeten komen, aangegeven. Dit biedt tevens een handvat bij de kwaliteitstoets bij agendering van het advies voor de GS-vergadering.

Resultaat

- Opnemen van het onderwerp Monitoring en evaluatie in scholings- en trainingstrajecten Adviesvaardigheid in het kader van Kern van Drenthe (per direct).
- Een checklist voor de paragraaf Monitoring en evaluatie in de format GS-advies invoeren per 1 januari 2001.
- In 2001 extra aandacht voor de inhoud van deze paragraaf bij de kwaliteitstoets bij agendering voor de GS-vergadering.

5. Een doelmatigheidstoets (efficiency) ontwikkelen in aansluiting op de bedrijfsvoering van de provinciale organisatie

De wijze waarop de bedrijfsvoering is georganiseerd is erg belangrijk om te zijner tijd iets over de efficiency (prijs-prestatieverhouding) van de provinciale uitvoering te kunnen zeggen. Van belang daarbij is om zicht te krijgen op de planning van de uitvoering (uren en middelen in de begroting vertalen naar operationeel niveau) en de realisatie van de uitvoering.

Het gaat feitelijk om de verantwoordingscyclus van het management, waarbij de bedrijfsvoeringsplannen en managementrapportages een belangrijke functie hebben. Centraal staat de vraag: wat was de inzet, wat is daarvoor gedaan en was dat (het meest) doelmatig?

Resultaat

Het instrumentarium voor het uitvoeren van een doelmatigheidstoets is gereed in 2003.

Uitvoering: realisering van de concrete resultaten

Beleidsmonitoring en -evaluatie lijkt een vanzelfsprekende zaak maar is dat niet! In principe behoort de aandacht voor de resultaten en effecten van het beleid een onderdeel te zijn van de "normale" werkwijze. Op het moment dat iemand "beleid" maakt (een beleidsnotitie schrijft, een subsidie verstrekt en dergelijke) zou hij zich ook moeten afvragen hoe de resultaten zichtbaar kunnen worden gemaakt en wat daarvoor nodig is (aan gegevens en dergelijke). Dat het in de praktijk van alledag niet gewoon is om hieraan invulling te geven, mag duidelijk zijn. Voor een succesvolle implementatie is het noodzakelijk dat:

- de eindverantwoordelijkheid op directieniveau ligt;
- er sprake is van draagvlak en prioritering op managementniveau (blijkend uit de bedrijfsvoeringsplannen);
- de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de verschillende resultaten helder is toegedeeld naar verschillende managers;
- het onderdeel is van het takenpakket van de integrale manager;
- er heldere afspraken gemaakt zijn over de coördinatie en de voortgangsrapportage;
- er in de lopende processen extra tijd beschikbaar is;
- de ondersteunende, adviserende en begeleidende taken goed worden geregeld.

Uitvoeringsprogramma (globaal)

Om de benoemde concrete resultaten ook te realiseren, moet er wat gedaan worden. De meeste (extra) werkzaamheden liften mee met werkzaamheden die toch al worden uitgevoerd. Dit betekent dat in veel gevallen er niet iets geheel nieuws wordt gestart. Wel is extra aandacht en inzet nodig om de resultaten te bereiken. Dit betekent concreet dat er tijd beschikbaar moet zijn van management en medewerkers en dat de aanvullende werkzaamheden prioriteit moeten hebben.

Voor de uitwerkingen 1 en 2 betekent het halen van de resultaten een extra inzet bij de begrotings- en jaarrekeningswerkzaamheden.

Dit soort werkzaamheden valt onder de verantwoordelijkheid van het management van product- en stafgroepen. Het behalen van de aangegeven resultaten is dan ook een onderdeel van de integrale managementverantwoordelijkheid.

Aansturing hiervan is een verantwoordelijkheid van directie en management.

De Stafgroep Financiën en Control (FC) verleent ondersteuning in dit proces en voert in het kader van de controllerfunctie de in de jaarplannen van de groepen opgenomen audits uit. Om de desbetreffende productgroepen (op verzoek) adequaat te kunnen ondersteunen (inhoudelijk/procesmatig/methodisch/praktisch/etc.), is het de bedoeling om een tijdelijke pool van adviseurs te formeren. Daarbij wordt niet alleen aan medewerkers van FC gedacht maar ook aan medewerkers elders in de organisatie die op dit vlak deskundigheid hebben in te brengen.

De aanpak die in uitwerking 3 wordt geschetst, is wel nieuw. Hiervoor zal een apart programma moeten worden opgesteld. Voor de werkzaamheden die zijn verbonden aan het realiseren van een Statencommissie voor de Beleidsevaluatie en het ambtelijk ondersteunen daarvan zal nog binnen de provinciale organisatie een oplossing moeten worden gevonden.

Ten aanzien van een kwaliteitsimpuls voor de paragraaf Monitoring en evaluatie in het format GS-advies (onder 4) zal worden aangesloten bij de acties in het kader van de Kern van Drenthe. Van belang is dat het management dit punt oppakt. De Stafgroep Directeur-Griffier zal

gedurende het jaar 2001 een extra kwaliteitstoets moeten uitvoeren naar de invulling van deze paragraaf.

De doelmatigheidstoets onder 5 heeft een nauwe relatie met de ontwikkeling van de bedrijfsvoering. Hierbij zijn zaken als implementatie ERP-systeem, bedrijfsvoeringsplannen en kwaraps van belang. Het voorstel is om hiervoor in 2001 een nader plan te ontwikkelen. Hiervoor is FC verantwoordelijk.

De directie is eindverantwoordelijk voor de implementatie van dit PvA. Bij de uitvoering wordt de directie ondersteund door de coördinator beleidsmonitoring. Op basis van halfjaarlijkse rapportages (bij tweede en vierde kwarap) wordt de voortgang gerapporteerd.