VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

IS VERDER KIJKEN

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics

MINI CONFERENTIE BELANG VAN INDICATOREN BIJ DE KADERSTELLENDE EN CONTROLERENDE ROL VAN DE RAAD

GEMEENTE HAARLEM - WOENSDAG 18 NOVEMBER 2020

DR. TJERK BUDDING, MENTI 93 68 00 4

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics

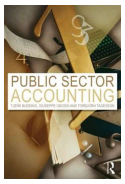
Even voorstellen

Dr. Tjerk Budding

Opleidingsdirecteur public controllersopleidingen Vrije Universiteit Amsterdam.
(Gast)docent diverse andere opleidingen

Auteur van meer dan 100 publicaties in Nederlandstalige bladen en internationale journals en tekstboeken

Lid Raad van Toezicht IJburg College
Lid dagelijks bestuur COELO
Vm. lid hoogambtelijke adviescommissie Verslaggeving Rijksoverheid



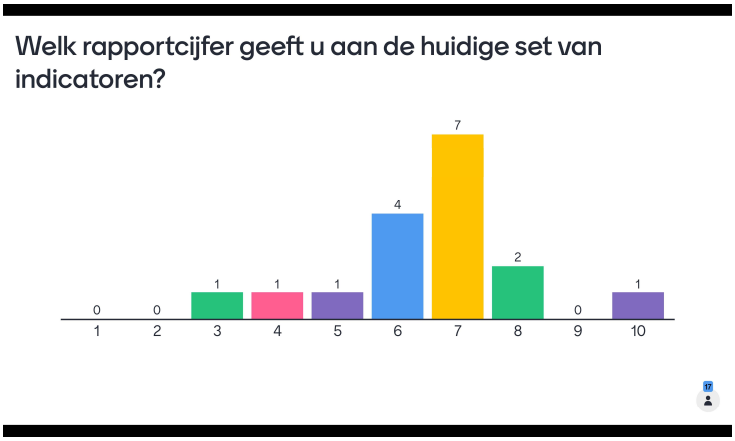
VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Doel van deze bijeenkomst

- Het verder willen ontwikkelen van indicatoren….
- Maar waartoe? Wat willen we ermee? Waarom werken we met prestatie-indicatoren?
- Sturen op beleid? Gebruik bij kaderstellende en controlerende rol van de raad? Of is het meer ‘een moetje’?

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Welk rapportcijfer geeft u overall aan de huidige indicatoren?



VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Nuttig, hobby of een moetje

Uit een mail van raadslid Misja de Groot:
"Een aantal indicatoren zijn BBV indicatoren, oftewel verplicht om mee te nemen in de begroting en jaarrekening. Die blijven dus sowieso bestaan. Voor de overige indicatoren geldt dat ze in mijn optiek nuttig zijn als ze 1) in te vullen zijn bij het verschijnen van de jaarrekening en 2) een duidelijke relatie hebben met het te behalen doel."

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Nuttig, hobby of moetje?

- Al meer dan 40 jaar zijn gemeenten bezig met het identificeren en presenteren van prestatie-indicatoren.
- Maar waarom doen we dit eigenlijk?
  - We moeten wel…. (van het Rijk, de VNG, …..).
  - Prestatie-indicatoren worden als nuttig ervaren.
  - Het is een (uit de hand gelopen) hobby, we voelen ons als beroepsgroep geroepen om hier een goede invulling aan te geven.

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Nuttig, hobby of moetje?

We moeten wel…. (van het Rijk, de VNG, …..)?

- Lange tijd was de regelgeving en het rijksbeleid erop gericht om gemeenten "uit te nodigen" om gebruik te maken van indicatoren.
- Advies om voor ieder programma drie vragen te beantwoorden:
  1. Wat willen we bereiken?
  2. Wat gaan we daarvoor doen?
  3. Wat mag het kosten?

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Gedwongen praktijk?

- Herziening BBV, met ingang van begroting 2017:
  - Wens om te komen tot betere vergelijkbaarheid (en transparantie) van begrotingen en jaarrekeningen.
  - Invoering taakveldoverzicht
  - Invoering zes uniforme financiële indicatoren en 39 beleidsindicatoren.
- Blijven gemeenten nog wel eigen indicatoren gebruiken?

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Gebruik niet verplichte indicatoren

	Percentage gemeenten met niet-verplichte indicatoren (aantal gemeenten)
< 20.000 inwoners	51,7% (15)
20-50.000 inwoners	56,9% (29)
50-100.000 inwoners	72,2% (13)
100.000+ inwoners	77,8% (7)
Totaal	59,8% (64)

- Twee op de vijf gemeenten hanteert (dus) geen niet-verplichte indicatoren meer. Bij kleine gemeenten (minder dan 20.000 inwoners) is dat zelfs bijna de helft.

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Nut: doelen gebruik indicatoren

Politiek:

1. Beleidskeuzes maken (en evalueren)
2. Budgetten bepalen (en evalueren)

Ambtelijk:

1. Bepalen prestaties van de organisatie
2. Sturen van de prestaties van de organisatie

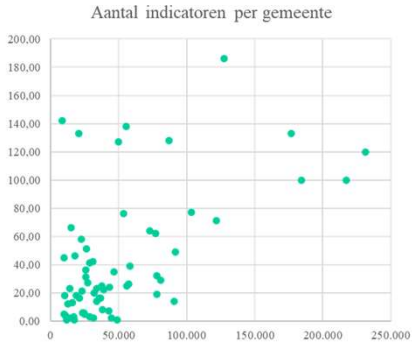
Beide:

1. Aan de buitenwereld verantwoorden wat we doen
2. Leren en verbeteren

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics

Hoe doen we het? Uit de hand gelopen hobby?



Gemeente Urk: 20.768 inwoners
133 niet-verplichte indicatoren

	Maatschappelijk effect	Kwaliteitsdoelstellingen	Productiecijfers	2017	2018	2019
2. Urk leert	Jongeren ontwikkelen hun talent en participeren in de samenleving	• Meer jongeren halen een startkwalificatie.	aantal behandelde jongeren leerplicht	213	250	250
			aantal behandelde jongeren RMC	45	45	45
		• Afname aantal voortijdig schoolverlaters	Aantal voortijdig schoolverlaters	45	40	40
	Versterken van onderwijsvoorzieningen	• Meer afstemming tussen vraag en aanbod onderwijs	Twee jaarlijkse leerlingenprognose	ja	n.v.t.	
	Vergroten mogelijkheden om talenten te ontwikkelen	• Meer jongeren met een beperking nemen deel aan regulier onderwijs.	Aantal jongeren speciaal onderwijs			
	Verminderen vervoersbewegingen naar (speciaal) onderwijs buiten Urk	• Minder jongeren maken gebruik van specialistische maatwerkondersteuning.	Aantal unieke jongeren leerlingenvervoer			
	Vergroten van een laagdrempelige toegang tot media als bronnen van kennis en cultuur	• Stabiliseren aantal gebruikers Bibliotheek	Aantal bezoekers (x 1.000)	84.0	91.0	91.0
			Aantal leden	7.336	7.409	7.483
			Aantal uitleningen (x 1.000)	153	155	156

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics

Waar zit Haarlem?

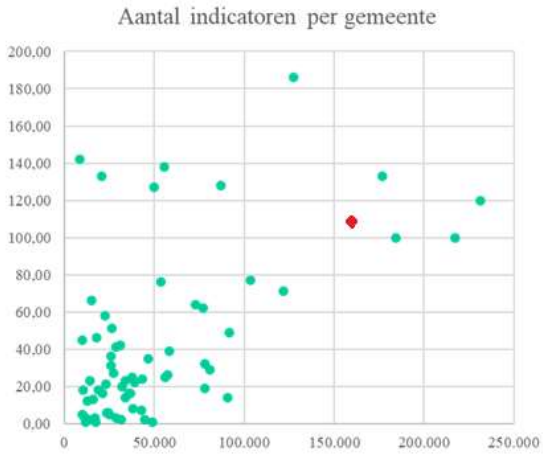
Programma	Aantal doelen	Aantal effect-indicatoren	Aantal doelen zonder effectindicator	Aantal prestaties	Aantal prestatie-indicatoren	Aantal prestaties zonder prestatie-indicator	Totaal aantal indicatoren per programma
1	6	14	0	8	10	0	24
2	7	9	0	9	14	0	23
3	7	16	1	14	13	4	29
4	7	18	1	12	8	4	26
5	8	8	0	8	8	1	16
6	4	14	0	6	9	0	23
7	5	9	1	7	3	3	12
Totaal	44	88	3	64	65	12	153

Overzicht van de totale dekking van indicatoren in de Programmabegroting 2020-2024 (inclusief de verplichte indicatoren) op verzoek van de commissie Duisenberg Light.

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Waar zit Haarlem?

Totaal 153 indicatoren, waarvan 37 verplicht en 116 niet verplicht.



VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Aantal indicatoren

	Gemiddeld aantal niet-verplichte indicatoren	Min.	Max.
< 20.000 inwoners	26,6	1	142
20-50.000 inwoners	28,2	1	133
50-100.000 inwoners	53,9	14	138
100.000+ inwoners	112,4	71	186
Totaal	42,3	1	186

Met 116 niet-verplichte indicatoren zit de gemeente Haarlem ongeveer op het gemiddelde van de 100.000+ gemeenten.

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics

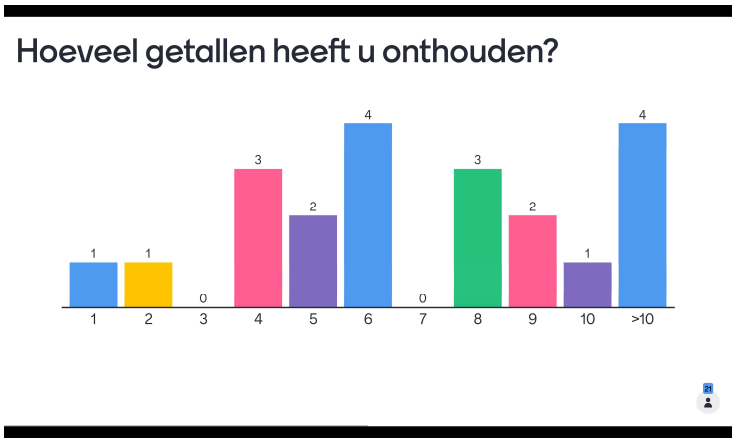
Aantal indicatoren

- Maar hoeveel indicatoren zouden het dan moeten zijn?
- Klein experiment → bekijk de volgende sheet en probeer zoveel mogelijk getallen te onthouden in 15 seconden.

Doel	Minder criminaliteit in Haarlem.											
Effect indicator	Percentage Haarlemmers dat Haarlem een (zeer) veilige stad vindt (Inwonerspeiling)											
R/S	70% (2010)	80% (2015)	81% (2016)	80% (2017)	81% (2018)	80% (2019)	81% (2020)	81% (2021)	81% (2022)	81% (2023)	81% (2024)	81%% (2025)
Effect indicator	Aantal geregistreerde misdrijven per 1.000 inwoners (CBS).											
R/S	89 (2010)	66 (2015)	62 (2016)	53 (2017)	51 (2018)	53 (2019)	48 (2020)	47 (2021)	46 (2022)	45 (2023)	44 (2024)	44 (2025)
Effect indicator	Aantal geweldsmisdrijven per 1.000 inwoners (CBS) (BZK)											
R/S	6,6 (2012)	5,2 (2015)	5,2 (2016)	4,4 (2017)	4,6 (2018)	4,4 (2019)	4,0 (2020)	4,0 (2021)	4,0 (2022)	4,0 (2023)	4,0 (2024)	4,0 (2025)
Effect indicator	Aantal diefstallen uit woning per 1.000 inwoners (CBS) (BZK)											
R/S	5,2 (2012)	4,1 (2015)	2,9 (2016)	2,9 (2017)	2,9 (2018)	- (2019)	2,8 (2020)	2,8 (2021)	2,8 (2022)	2,8 (2023)	2,8 (2024)	2,8 (2025)
Effect indicator	Aantal winkeldiefstallen per 1.000 inwoners (CBS) (BZK)											
R/S	3,6 (2012)	3,6 (2015)	3,5 (2016)	2,5 (2017)	2,4 (2018)	- (2019)	2,4 (2020)	2,4 (2021)	2,4 (2022)	2,4 (2023)	2,4 (2024)	2,4 (2025)
Effect indicator	Aantal vernielingen en beschadigingen in de openbare ruimte (per 1.000 inwoners) (CBS) (BZK)											

School of Business and Economics

Hoeveel getallen heeft u onthouden?



School of Business and Economics

Aantal indicatoren

- George Miller (1956, *Psychological Review*): "The magical number seven, plus or minus two".
- Het korte termijn geheugen van veruit de meeste mensen houdt kortstondig zeven elementen vast.
- Les hieruit: kijk uit niet teveel indicatoren te hanteren.

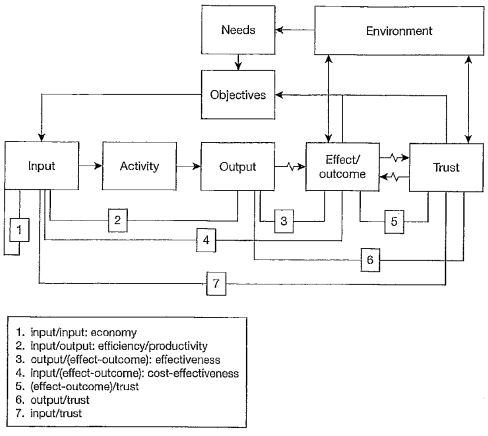
VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Soort indicatoren

- Indicatoren kunnen zich richten op verschillende onderdelen van 'het voortbrengingsproces.'
- Tot aan de jaren zestig sterk accent op inputs (budgetten) binnen de publieke sector
- Daarna: aandacht voor formulering maatschappelijk gewenste effecten (jaren '60).
- Vanaf jaren '80: sterk accent op output
- Eind jaren '90: opkomst accent op outcome

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Voortbrengingsproces



Beste Griffie,

Wij, Hart voor Haarlem, hebben weinig fiducie in deze sessie via Teams.

Indicatoren vormen een technisch onderwerp, en moeten meer inzicht geven in een begroting of een jaarrekening.

Met de huidige indicatoren kunnen we weinig aanvangen.

Het is geen kwestie van een paar indicatoren meer of minder, maar van een compleet andere denkwijze over waar je indicatoren eigenlijk voor gebruikt.

Zo zien wij dat de huidige indicatoren vrijwel allemaal op *output* gericht zijn.

Dat wil zeggen op dat wat je in een domein uiteindelijk wilt bereiken.

Dat lijkt logisch, maar het helpt je op geen enkele manier met de vraag waar we eigenlijk altijd voor staan.

Dat is namelijk de vraag *hoe* je een bepaalde output bereikt, en aan welke knoppen je dus moet draaien om meer output te bereiken en/of om minder kosten te maken.

Wat zijn de inputfactoren, en wat zijn de kostendrijvers?

Neem bijvoorbeeld beleidsveld 2.1 Voorzieningen volwassenen

Op pagina 72 van PB21 staan de indicatoren voor 'wat we willen bereiken'

Deze zijn volledig op vormen van 'klanttevredenheid' gericht.

Ondertussen gieren de kosten van de WMO de pan uit.

Hoe komt dit? Een analyse ontbreekt.

We zouden dan b.v. willen zien:

1. Hoeveel aanvragen zijn er, en hoe ontwikkelen deze zich in de tijd en demografisch?
2. Wat zijn dit voor aanvragen (producten)?
3. Wat kosten deze producten?
4. Welke leveranciers leveren deze producten?
5. Hoeveel formatie is met dit proces bezig?
6. Wat kost deze formatie?

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics

Soorten indicatoren

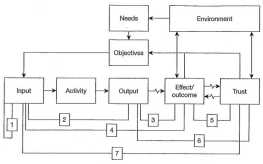
Programma	Aantal doelen	Aantal effect-indicatoren	Aantal doelen zonder effectindicator	Aantal prestaties	Aantal prestatie-indicatoren	Aantal prestaties zonder prestatie-indicator	Totaal aantal indicatoren per programma
1	6	14	0	8	10	0	24
2	7	9	0	9	14	0	23
3	7	16	1	14	13	4	29
4	7	18	1	12	8	4	26
5	8	8	0	8	8	1	16
6	4	14	0	6	9	0	23
7	5	9	1	7	3	3	12
Totaal	44	88	3	64	65	12	153

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Soorten indicatoren

Gemeente-groep	Input	Proces	Output	Outcome	Kengetal
< 20.000 inw.	0,1 (0,4%)	0,2 (0,9%)	17,4 (62,7%)	6,9 (26,6%)	2,1 (9,5%)
20-50.000 inw.	0,1 (0,3%)	1,4 (6,4%)	16,6 (45,7%)	8,0 (35,3%)	2,1 (12,4%)
50-100.000 inw.	0,1 (0,1%)	1,3 (1,4%)	31,9 (57,3%)	18,4 (37,9%)	2,2 (3,4%)
100.000+ inw.	0,6 (0,5%)	5,1 (4,5%)	71,6 (62,5%)	34,1 (31,7%)	1,0 (0,7%)
Totaal	0,1 (0,3%)	1,5 (3,9%)	25,9 (53,9%)	12,7 (33,4%)	2,0 (8,6%)

- Iets meer dan de helft van de indicatoren heeft betrekking op de output.
- Een op de drie indicatoren heeft betrekking op de outcomes.
- Gemeente Haarlem: 42,5% is prestatie-indicator (output indicator), 57,5% effectindicator (outcome indicator)



VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

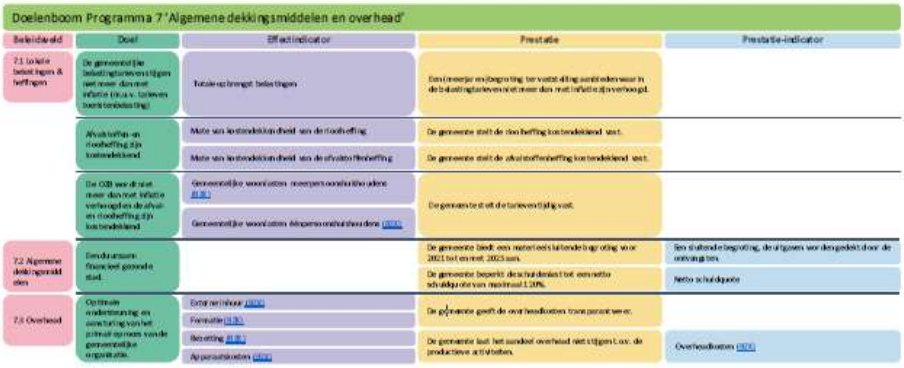
Hertelling….

	Was…		Wordt…			
	prestatie-ind.	effectind.	input	proces	output	outcome
Maatschappelijke participatie	10	18	0	2	12	13
Ondersteuning en zorg	14	9	0	5	13	5
Werk, inkomen en schulden	13	17	0	5	14	11
Duurzame stedelijke vernieuwing	9	19	0	2	6	20
Beheer en onderhoud	18	11	0	0	15	14
Burger, bestuur en veiligheid	9	15	0	3	6	15
Algemene dekkings-middelen en overhead	3	9	4		3	5
Totaal	76	98	4	17	69	83

De verdeling gaat hiermee van 42,5% prestatie-indicator (output) en 57,5% effect-indicator (outcome) naar 2,3% inputindicator, 9,8% procesindicator, 39,9% output-indicator en 48,0% outcome-indicator.

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

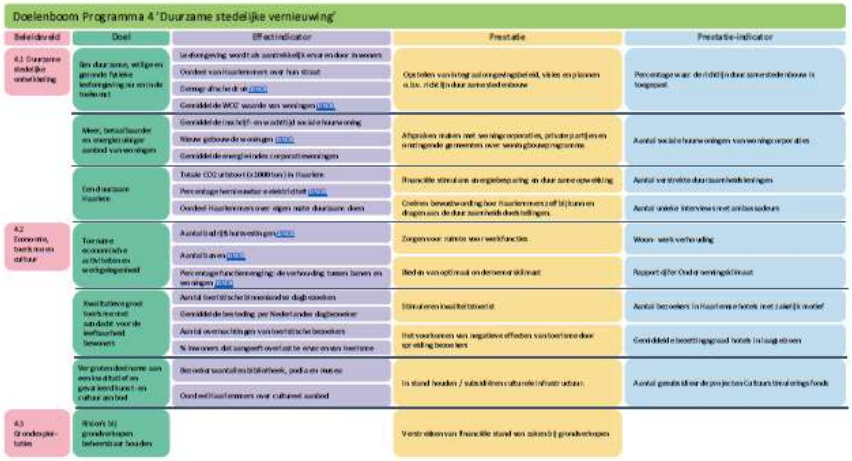
School of Business and Economics



Doel 7.3 Overhead: Optimale ondersteuning en aansturing van het primaire proces in de organisatie.
Effectindicatoren: externe inhuur (BZK), formatie (BZK), bezetting (BZK) en apparaatskosten (BZK)
Dit lijken mij inputindicatoren (zeggen iets over de geconsumeerde hoeveelheid middelen)

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics



Doel 4.2 Kwalitatieve groei toerisme met aandacht voor leefbaarheid bewoners.
Prestatie-indicatoren: o.a. aantal bezoekers in Haarlemse hotels met zakelijk motief.
Lijkt mij eerder een effectindicator.

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics

Dekkendheid indicatoren

Algemene opmerking

Eigenlijk zou het ook prettig zijn als we in de begroting zien hoeveel geld de gemeente uitgeeft om iets te bereiken. Nu zien we heel veel indicatoren en hebben geen idee hoeveel geld er wordt besteed om bij voorbeeld een percentage omhoog te krikken van 73 naar 74%. Mss maken we ons heel druk om 0,001% van de begroting, terwijl 43% van de begroting niet wordt gedekt door indicatoren.

Op gezondheidsgebied ontbreekt ook veel informatie:
Hoe zit het met obesitas, met het percentage rokers, percentage diabetes type 2 etc.

Hetzelfde geldt voor duurzaamheid:
Wat doen (en bereiken) we concreet aan luchtvervuiling, wat wordt er gedaan om de te hoog geluidsbelaste gebouwen terug te dringen. Daar staat helemaal niets over.

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics

Dekkendheid taakvelden

- Er is landelijk gezien een disbalans tussen het financieel belang van taakvelden en het percentage indicatoren voor dat taakveld.
- Het sociaal domein en bestuur en ondersteuning zijn onderbelicht, veiligheid, economie, onderwijs en volksgezondheid/RO overbelicht.

Taakveld	Gemiddeld financieel belang	Percentage indicatoren
Bestuur en ondersteuning	21,5%	13,0%
Veiligheid	3,2%	13,0%
Verkeer, vervoer en waterstaat	5,6%	5,4%
Economie	2,2%	8,7%
Onderwijs	4,1%	7,6%
Sport, cultuur en recreatie	7,8%	7,9%
Sociaal domein	38,3%	26,7%
Volksgezondheid en milieu	9,2%	6,9%
Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing	8,2%	10,6%
Totaal	100,0%	100,0%

28

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

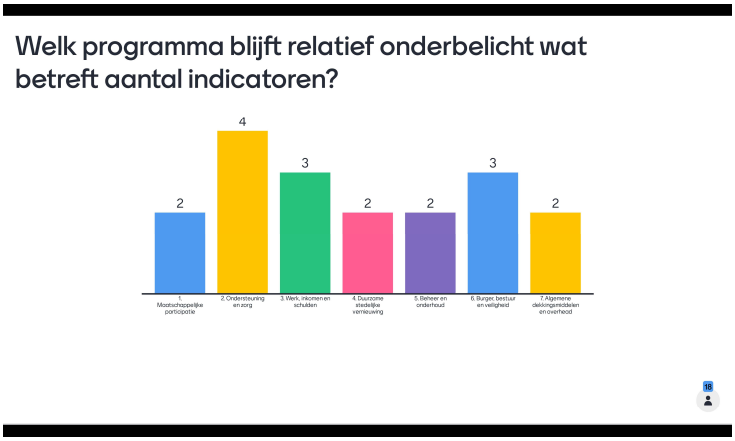
Dekkendheid taakvelden

- Hoe zit dit in Haarlem?
- Van welk programma heeft u het gevoel dat het aantal indicatoren daarop relatief achterblijft bij het financiële belang?
- Ga s.v.p. naar menti.com/ code: 93 68 00 4.
    1. Maatschappelijke participatie
    2. Ondersteuning en zorg
    3. Werk, inkomen en schulden
    4. Duurzame stedelijke vernieuwing
    5. Beheer en onderhoud
    6. Burger, bestuur en veiligheid
    7. Algemene dekkingsmiddelen en overhead

29

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Van welk programma heeft u het gevoel dat het aantal indicatoren daarop relatief achterblijft bij het financiële belang?



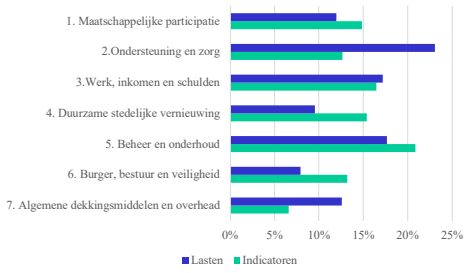
VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics

Nr.	Programmanaam	Rekening 2019	Begroting 2020 na wijz.	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
	Lasten (exclusief mutaties reserves)							
1	Maatschappelijke participatie	70.923	70.985	70.156	71.043	69.947	70.147	69.975
2	Ondersteuning en Zorg	131.462	137.468	135.103	128.140	128.000	127.504	127.503
3	Werk, Inkomen en Schulden	93.388	96.393	100.585	95.363	95.060	94.086	93.425
4	Duurzame Stedelijke Vernieuwing	49.253	59.844	55.991	51.076	49.434	42.413	42.542
5	Beheer en Onderhoud	111.980	107.550	103.348	103.809	105.606	107.420	109.532
6	Burger, Bestuur en Veiligheid	45.069	46.223	46.508	43.036	42.809	42.725	42.630
7	Algemene Dekkingsmiddelen & Overhead	66.997	79.361	73.692	71.527	70.633	70.514	69.531
	- waarvan overhead	*63.094*	*66.496*	*67.896*	*67.800*	*67.764*	*68.174*	*67.843*
	- waarvan vennootschapsbelasting	*573*	*700*	*700*	*700*	*700*	*700*	*700*
	Totaal lasten	**569.072**	**597.823**	**585.383**	**563.994**	**561.487**	**554.809**	**555.137**

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

		Lasten (begroting 2021)	Input indicatoren	Proces indicatoren	Output indicatoren	Outcome indicatoren	Totaal indicatoren
1	Maatschappelijke participatie	70.156 (12,0%)	0 (0,0%)	2 (7,7%)	12 (17,4%)	13 (15,7%)	27 (14,8%)
2	Ondersteuning en zorg	135.103 (23,1%)	0 (0,0%)	5 (19,2%)	13 (18,8%)	5 (6,0%)	23 (12,6%)
3	Werk, inkomen en schulden	100.585 (17,2%)	0 (0,0%)	5 (19,2%)	14 (20,3%)	11 (13,3%)	30 (16,5%)
4	Duurzame stedelijke vernieuwing	55.991 (9,6%)	0 (0,0%)	2 (7,7%)	6 (8,7%)	20 (24,1%)	28 (15,4%)
5	Beheer en onderhoud	103.348 (17,7%)	0 (0,0%)	9 (34,6%)	15 (21,7%)	14 (16,9%)	38 (20,9%)
6	Burger, bestuur en veiligheid	46.508 (7,9%)	0 (0,0%)	3 (11,5%)	6 (8,7%)	15 (18,1%)	24 (13,2%)
7	Algemene dekkingsmiddelen en overhead	73.692 (12,6%)	4 (100,0%)	0 (0,0%)	3 (4,3%)	5 (6,0%)	12 (6,6%)
		585.383 (100,0%)	4 (100,0%)	26 (100,0%)	69 (100,0%)	83 (100,0%)	182 (100,0%)



VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Uitwerking indicatoren

- Reactie PvdA

2. Zijn de doelen op.de juiste wijze uitgewerkt.

Uitgangspunt is dat een indicator wordt gekozen, omdat deze het beeld representeert of voornemens/taken zich ontwikkelen zoals afgesproken of gewenst. Immers de indicator moet het signaal afgeven of we op de goede weg zijn of dat bijsturing nodig is.

Daarvoor zijn in ieder geval 3 dingen noodzakelijk:

1. De indicator is de juiste thermometer voor dat wat we willen volgen
2. Wat is de uitgangssituatie bij de start van de rapportage periode per doel en wat is de stand van zaken per tussenstap en de eindstand.
3. Wanneer vinden we dat de indicator van kleur verandert en wat verstaan we onder die kleur.

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Kwaliteit indicatoren

- Doelstellingen moeten SMART geformuleerd zijn:
  - Specifiek - *Is de doelstelling eenduidig?*
  - Meetbaar - *Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?*
  - Acceptabel - *Zijn deze doelen acceptabel?*
  - Realistisch – *Is het doel haalbaar?*
  - Tijdgebonden – *Waar (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?*

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Criteria prestatie-indicatoren

- Causaliteit – *de indicator dient een causale relatie te hebben met de kritische succesfactoren en de strategie (het beleid) van de organisatie.*
- Precies – *de indicator dient een nauwkeurige uitdrukking te geven van hetgeen je wil meten.*
- Verantwoordelijkheid – *het dient duidelijk te zijn wie verantwoordelijk is voor de uitkomsten van de indicator.*
- Tijdigheid – *de waarde van de indicator dient tijdig te kunnen worden gemeten.*
- Kosten – *de kosten van het verzamelen van de gegevens voor de indicator dienen niet te hoog te zijn.*

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Hoe nu verder?

- Goed om vanavond nog eens goed naar de indicatoren te kijken.
  - Welke vindt u nuttig? (denkt u s.v.p. aan de laatste keer dat u deze heeft gebruikt).
  - Welke kunnen verbeterd worden?
  - Op welke terreinen mist u indicatoren?
- Wees *niet* te terughoudend met het presenteren van procesinformatie (maar ga niet op de stoel van de ambtelijke organisatie zitten) – kan echter ook ‘in de lopende tekst’.
- Wees *wel* terughoudend in uitbreiding van het aantal indicatoren.

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Hoe nu verder?

- Overweeg in de 'doelenboom' ook de scores en lasten op te nemen.
- Realiseer u dat optimale indicatoren niet bestaan: "Een indicator is een meetbaar fenomeen dat een signalerende functie heeft en een aanwijzing geeft over de mate van kwaliteit."

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

Voornaamste belemmeringen prestatiemanagement

(genoemd vanuit de ambtelijke organisatie bij gemeenten – zie Budding en Griep, 2010).

Belemmeringen	Percentage
1. Definitieproblemen	55,7%
2. Meetproblemen	29,6%
3. Onvoldoende medewerking midden management	29,4%
4. Beperkingen informatiesysteem	19,8%
5. Te tijdrovend	19,8%
6. Te lage prioriteit ambtelijke top	19,7%
7. Te lage prioriteit politiek	16,4%
8. Onvoldoende training medewerkers	5,5%
9. Onvoldoende middelen vernieuwing	3,2%

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | ZIJLSTRA CENTER

School of Business and Economics

Vragen en opmerkingen….

g.budding@vu.nl