

## Samenwerkingsdualisme: kwestie van niveau

BBV ↔ VBTB (duaal management)	Van der Heide (strategisch management)	Snellen (beleidsmanagement)	Van der Krogt (organisatiemanagement)		Bouckaert/Auwers (prestatie-management)	Vertaling naar beleidsniveaus
Welke doelen en maatschappelijke effecten streven we na?	Strategische probleemstelling	Missie	Strategisch niveau		Strategisch niveau	Missie / visie
	Strategisch kader	Doelstellingen				Doel
		Strategie				Doelgroep
		Bereikseffect				
Op welke wijze	Strategisch plan	Planning	Tactisch niveau	Tactisch niveau t.b.v. ontwikkeling actieprogramma	Activiteitenkader	
Baten / lasten			Structureel		Financieel kader	

### Uitvoeringsniveau:

Wat gaan we daarvoor afspreken?	Uitvoering actieprogramma	Beheersing	Operationeel niveau	Operationeel niveau	Tot resultaat leidende afrekenbare prestatie
					Budgettype

## Informatie over beleid en uitvoering: niet veel, niet vaag

Waarvoor	Missie / visie, probleembepaling	Programma Jeugd	Veiligheid, zorg en stimulans, volwassenheid en zelfstandigheid
Waarom	Doel, oplossingsrichting	Programmalijn Jeugdveiligheid	Voorkomen normoverschrijdend gedrag t.b.v. zelfbescherming
Voor wie bedoeld	Doelgroepbepaling		Rondhangjongeren met spijbel- en overlastgedrag
Waarvoor	Beleideffect: meetbaar maatschappelijk resultaat		50% minder klachten, 30% meer startkwalificaties, 5 eigen initiatieven
Op wie gericht	Bereikseffect: meetbaar doelgroepbereik		50 recidivejongeren; 400 verveeljongeren
Op welke wijze	Activiteitenkader	Methode	Straathoekwerk, kerkelijk jeugdwerk
Waarvoor	Financieel kader	Middelen	Jongerenwerker, jongerenclubs

### Uitvoeringsniveau:

Wat	Afrekenbare prestatie	Prestatieafspraken voor te bewerkstelligen resultaat	Werkuren jongerenwerker, jaarprogramma clubmiddagen
Waarvoor	Budgettype	Budgetcontract	Procesbudget werkuren, taakbudget clubmiddagen

### Informatie en interactie voor beleid en uitvoering

Sturing op:		Vergt begeleiding griffie voor:	Vergt informatie van control m.b.t.:	Voor antwoord op de vragen:	Om te formuleren:	
Ideologisch en politiek niveau (domein van partijen kiezers)		Technische programmavergelijking	Doorrekenen programma's	Welke uitgangspunten hebben wij om Wat te doen?	Verkiezingsprogramma en bestuursprogramma	
Strategisch niveau		Probleemanalyse en visievorming politiek en publiek	Ex ante beleidsonderzoek, benchmarking, trendrapportages	Waarvoor doen we Wat	Missie / visie	
		Inhoudelijke en interactieve kwaliteit van kaderstellende besluiten (waaronder programmaplan in beleidsbegroting)		Waarom doen we Wat	Doel	
				Voor wie doen we Wat	Doelgroep	
				Waar toe doen we Wat	Beleids effect	
				Op wie is Wat gericht	Bereik effect	
Tactisch, bepalend niveau	Structurerend, allocerend niveau	Zicht van politiek op behoefte/acceptatie beleid bij publiek (enquêtes, panels, werkbezoeken)	Zicht van politiek op financiële en uitvoeringsgaranties (financiële begroting en verplichte paragrafen)	Op welke wijze doen we Wat	Activiteitenkader	
				Waarmee doen we Dat	Financieel kader	
Operationeel niveau		Verordenende en controlerende bevoegdheden raad	Contracting, monitoring	Bestuurs-rapportages	Wat spreken we precies af om te doen?	Afrekenbare prestatie t.b.v. resultaat t.b.v. effect
			Budgettering		Waar door kunnen we Dat doen?	Budgettype: logisch budget bij prestatie
			Ex-post onderzoek	Jaar-rekening	Hoe hebben we het gedaan?	Behaalde beleidsresultaten en financiële resultaten

### Beleed bepaalt welke informatie je haalt

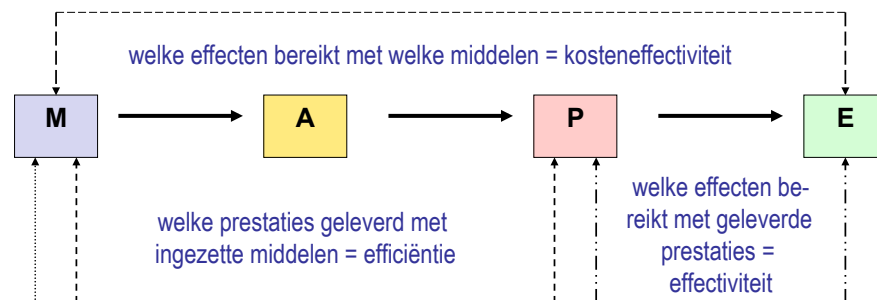
Met wat je doet kun je verschillende dingen nastreven. Wat wil je bereiken? Bijvoorbeeld in verband met jongerenoverlast.

Denkbaar subsidiedoel	Bijbehorende doelgroep	Mogelijke effecten		Activiteit	Afrekenbare prestatie	Bijpassend budgettype
		Beleids effect	Bereikseffect			
ontmoeting en ontspanning	jongeren van 12 – 18 jaar	klachten gaan niet over aanwas-jongeren	alle actie-voerders voor meer uitgaans-mogelijkheden	jongerentrum, disco	overeen te komen open-stellingstijden	inputbudget: vergoeding basislasten
geen negatieve vrijetijds-besteding	rondhang-groepen winkelcentra	geen klachten over doelgroep meer (ook niet op andere plaatsen)	400 verveel-jongeren	straathoekwerk, kerkelijk jeugdwerk	Inschakelen jeugdwerkers	procesbudget in vorm van subsidie voor contacturen
positieve vrijetijds-besteding				naschoolse clubs, zakgeld-projecten	15 clubs per jaar, 5 zakgeld activiteiten per trimester	taakbudget in vorm van subsidie per clubmiddag
loopbaan-perspectief risicjongeren	draaideur-jongeren met herhaald recidivegedrag	toeleiding tot arbeidsmarkt of beroeps-opleiding	50 recidive-jongeren	traject-begeleiding	startkwalificatie voor doelgroep op 18-jarige leeftijd	outputbudget in vorm van subsidie per kwalificatie

## Wat betalen we eigenlijk (bijv. jongerencentrum)?

- **Maak vooraf heldere afspraak over presteren en informeren om elkaar achteraf niet te frustreren**
  - *Als je popconcerten wilt, moet je geen openstelling financieren; als je startkwalificaties wilt moet je geen cursussen financieren – of omgekeerd!!*
- **Inputbudget - subsidie voor inspanningsverplichting**
  - *afrekenen: openstelling jongerencentrum*
- **Procesbudget - subsidie voor dienstverlening**
  - *afrekenen: gewerkte contacturen voor jongerengroepen*
- **Taakbudget - subsidie voor productie**
  - *afrekenen: elk popconcert voor rondhangjongeren*
- **Outputbudget - subsidie voor realisatie**
  - *afrekenen: elke behaalde bezoeker of diploma*


## Mag het ietsjes meer zijn?



optimale inzet van middelen voor activiteiten = zuinigheid

**M = middelen**  
**A - activiteiten**  
**P = prestaties**  
**E = effectiviteit**

MAPE-spectrum van Bouckaert/Auwers




## Wanneer gaat beleid werken?

Betrek de reactie van doelgroepen in de beleidsinformatie

Vindt men dat de maatregel (vergeleken met het beschikbare alternatief):	... en is de invloed van <b>individuele gedragsmotieven</b> op de keuze:	... en is de invloed van <b>sociale gedragsmotieven</b> op de keuze:	...en is de invloed van <b>rechtsnormatieve gedragsmotieven</b> op de keuze:	... dan is de kans op het door de overheid gewenste gedrag:
uitsluitend ongewenst is	—————→			zeer klein
uitsluitend gewenst is	—————→			zeer groot
een afweging vraagt	variërend van sterk negatief tot sterk positief	negatief, neutraal of positief	negatief, neutraal of positief	5 x zeer klein, 6 x klein, 3 x gemiddeld, 5 x groot, 3 x zeer groot

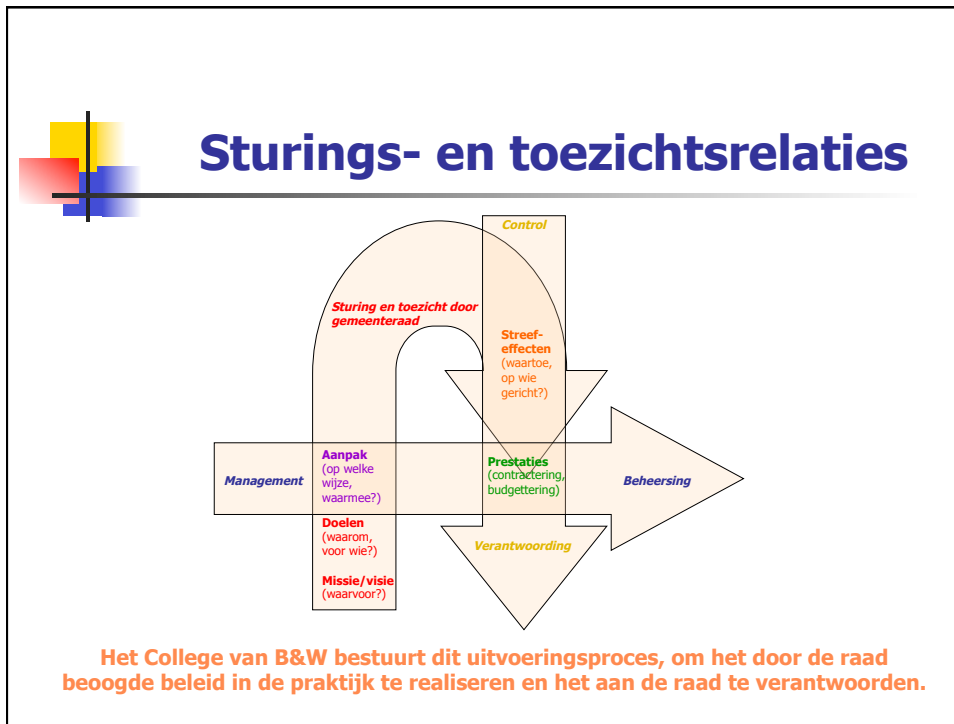
Volgens Bressers/Klok



## Wat zegt informatie over tevredenheid?

*Waarschuwing van Bouckaert/Auwers:*

- Resultaat bewerkstelligen is rekening houden met verwachting:
- **tevredenheid = waarneming min verwachting**
- **onvoldoende** maar mee te leven:  $-1 = 5 - 6$
- **voldoende** en toch minder tevreden:  $-2 = 6 - 8$



Sturings- en toezichts-verhoudingen naar V.d. Merwe		commissarissen-model	toezicht-model	beheer-model	delegatie-model	instructie-model	beleidsvoorbereidend model	participatief model	uitvoerend model
strategisch niveau	besturingsorgaan 3	Toezicht-experts							
	besturingsorgaan 2	RvC = Raad	RvT = Raad						
	besturingsorgaan 1	B&W = RvB	B&W = RvB	Raad B&W	Raad	Raad	Raad	Raad	Raad
tactisch niveau	niveau 1	B&W	B&W	B&W	Raad B&W	Raad	Raad	Raad	Raad
	niveau 2	B&W MT	B&W	B&W	B&W	Raad B&W	Raad	Raad	Raad
operationeel niveau	niveau 1	MT	MT	B&W MT	B&W	B&W	Raad B&W	Raad	Raad
	niveau 2	MT	MT	MT	B&W MT	B&W	B&W	Raad B&W	Raad
Rol raad:		Puur toezicht		Combinaties van sturing en toezicht					