

## Informatieavond Raad over Sociaal Domein op 2 september 2014 in A0.21

### Aanwezig:

CDA	Jolanda Verdoold – Vroedsteijn Vera Streng
D66	Ruud Niewold
Inwonersbelangen	Theo Peters
Progressief Woerden	Marieke van Noort Loukmane Issarti
Christen Unie/SGP	Marjoke Verschelling – Hartog
Lijst van der Does	Jaap van der Does Frans van de Geest Monique Kingsma
VVD	Reem Bakker
FNV-bondgenoten	Gijs Rijdsijk
Wethouder	Yolan Koster – Dreese
Programmamanager TSD	Marlieke van Woerkom
Sturen en Monitoren TSD	Judith van Luling – van Velzen
Risicomangement TSD	Ronald Ouwerkerk Peter Lagarde
Wijkteams TSD	Jack van Velzen

### Programmauitwerking:

- Presentatie over het kader, de rol van de raad en het college en eenheid van taal. Hierbij is toegezegd dat de presentatie wordt toegezonden en een uitwerking van de inhoud van de presentatie.
- De doelenboom is besproken door de resultaten te bespreken op basis van de keuze eens of niet mee eens of discussiepunt. Niet mee eens zal niet verwijderd worden, maar zal nog kritisch bekeken worden. Tevens zijn bedrijfsresultaten toegezegd om opgenomen te worden in de doelenboom.
- Onderstaande uitwerking zal meegenomen worden bij de uitwerking van de doelenboom die in de raad van oktober wordt aangeboden.

### Uitwerking doelenboom en de aanvullingen vanuit de fracties in willekeurige volgorde

Blauw = aanvullingen door de raad      Zwart = tekst uit de doelenboom

Mee eens	Niet mee eens	Discussiepunten
Inwoners zijn in staat aan te geven wat zij nodig hebben om zich 'veilig' te voelen. En zij geven aan wat voor hen nodig is om zich veiliger te voelen	Inwoners zijn in staat en bereid om hun ondersteuningsbehoeften voor te leggen aan het sociaal (buurt)netwerk en/of informele circuit	Professionals zijn ondersteunend aan de inzet van vrijwilligers
2018: is het voor iedere inwoner van Woerden vanzelfsprekend dat je alert bent op zorgbehoefte/behoefte aan hulp van je omgeving. En deze hulp biedt voor zover dit haalbaar is.	De ondersteuningsbehoeften van inwoners zijn met behulp van specialistische professionele ondersteuning (2 <sup>e</sup> lijn) ingelost	Groeiende inzet van vrijwilligers (uitbreiding van het aantal vrijwilligers)
Inwoners zijn met lichte semipermanente professionele ondersteuning beter in staat hun leven zelfstandig vorm te geven (stabilisatie)	De ondersteuningsbehoeften van inwoners zijn met behulp van lichte professionele ondersteuning (1 <sup>e</sup> lijn) ingelost.	Burgers die afhankelijk zijn van professionele ondersteuning voeren zoveel mogelijk zelf de regie hierover
Het sociaal (buurt)netwerk en/of informele circuit is in staat en bereid inwoners met een ondersteuningsbehoefte te ondersteunen.	Wijken bieden een informele ondersteuningsstructuur aan individuen	Inwoners met een ondersteuningsbehoefte die (deels) niet ingelost kan worden door het sociaal (buurt)netwerk en/of het informele circuit én die (nog) niet in staat zijn hun ondersteuningsvraag zelf te formuleren zijn begeleid in het samenstellen van een passend ondersteuningsarrangement

Mee eens	Niet mee eens	Discussiepunten
Inwoners die tijdelijk lichte professionele ondersteuning nodig hadden, zijn succesvol overgedragen naar ondersteuning in de 0 <sup>e</sup> -lijn.		De onderlinge steun in buurten is toegenomen en er is daarin sprake van wederkerigheid (hiermee werd bedoeld dat er gekeken wordt naar wat diegene die gebruik maakt van ondersteuning er gekeken wordt naar wat diegene voor een ander kan doen)
2018: heeft iedere inwoner die daartoe in staat is, de regie over zijn/haar eigen leven en de hulp/zorg die hij zij op dat moment nodig heeft (en niet méér dan nodig). Vb. geen hulpmiddelen omdat ze toch gratis zijn.		Het ontwikkelen van doelbewuste (collectieve) activiteiten die anticiperen op risicofactoren in een wijk c.q. bij inwoners (handelen voordat het probleem ontstaat)
Mantelzorgers voelen zich ondersteund		
Inwoners, vrijwilligers en professionals zijn bereid gesignaleerde ondersteuningsbehoeften bij (mede)inwoners, waarbij een dialoog of geboden ondersteuning niet leidt tot een oplossing, te melden bij de integrale toegang of het wijkteam		
Inwoners die tijdelijk specialistische professionele ondersteuning nodig hebben, zijn succesvol overgedragen naar ondersteuning in de 1 <sup>e</sup> - of 0 <sup>e</sup> -lijn		
De weg naar een antwoord op een hulpvraag is helder voor iedere Woerdenaar (geen kastje naar muur, drempels weg)		
Burgers met een hulpvraag worden goed ondersteund, waar mogelijk informeel, waar nodig professioneel		
Inwoners met een ondersteuningsbehoefte die (deels) niet ingelost kan worden door het sociaal (buurt)netwerk en/of het informele circuit én die in staat zijn zelf hun ondersteuningsvraag te formuleren hebben een pgb ontvangen om de noodzakelijke ondersteuning in te kopen		
Betreffende inwoners hebben een pgb ontvangen om de noodzakelijke ondersteuning in te kopen en zijn waar nodig begeleid in het voldoen aan de verplichtingen m.b.t. een pgb		
Dat men meer betrokken is in de meest brede zin van het woord		

Mee eens	Niet mee eens	Discussiepunten
Inwoners zijn met specialistische semipermanente professionele ondersteuning beter in staat hun leven zelfstandig vorm te geven (stabilisatie)		
Niemand valt tussen wal en schip		
Mensen met een ondersteuningsbehoefte zijn 'eigenaar' van hun eigen plan		
Inwoners slagen erin een beroep op professionele ondersteuning te voorkomen door deel te nemen aan gerichte preventieactiviteiten		
Betreffende inwoners hebben de noodzakelijke ondersteuning ontvangen vanuit ZIN en worden waar mogelijk begeleid richting een pgb		
Inwoners zijn in staat om te gaan met 'vraagverlegenheid'. Zij weten hulpvragen te formuleren en evt. te verduidelijken en zij weten ongeveer aan te geven hoe belangrijk de hulpvraag voor hen is		
Inwoners, vrijwilligers en professionals zijn in staat ondersteuningsbehoeften bij (mede)inwoners te signaleren en bereid hierover de dialoog aan te gaan c.q. te helpen		
Inwoners die daarop zijn aangewezen hebben residentiële zorg ontvangen, die gekenmerkt wordt door respectvolle bejegening en maatwerk		
Inwoners van Woerden zijn in staat om de vraag naar mantelzorg/vrijwilligers in te vullen		
De ondersteuning door het sociaal (buurt)netwerk en/of het informele circuit neemt toe ten opzichte van de inzet van professionele ondersteuning		
Met inzet van lichte professionele ondersteuning is voorkomen dat inwoners doorstromen naar 2 <sup>e</sup> -lijn		
Dat met meer weet, zodat ze zichzelf beter kan helpen		

<b>Bedrijfsvoeringsresultaten</b>
Onderlinge samenwerking/afstemming (maatsch.) organisaties weten van elkaar wat ze doen en wat ieders expertise op dit gebied is
Ondersteuning voor mantelzorg (divers aanbod zoals cursus, dagbesteding, respijtzorg)
Verbetering product (tevreden klanten)
Mantelzorgers en vrijwilligers zijn voldoende ondersteund in hun activiteiten
Transparantie over/met de zorgaanbieders met betrekking tot prijs in relatie tot aanbod
Binnen de beschikbare budgetten de beste zorg verlenen
Meer uniformiteit in regels zoals voorwaarden en hoogte toezegging/uitkering
Professionals zijn in staat om aan te sluiten bij behoefte/hulpvraag van de inwoner (kwaliteit hulpverlening)
Schrappen van regels en protocollen
Wijkteams hebben zich zo georganiseerd dat zij weten wat zij zelf kunnen en wat zij moeten doorverwijzen naar de 1 <sup>e</sup> - en 2 <sup>e</sup> -lijn

## Visie, Maatschappelijke effect en Beleidsdoelstelling

Een gemeente verleent subsidies aan maatschappelijke organisaties om haar doelstellingen van beleid te realiseren. Deze doelstellingen komen echter niet uit de lucht vallen, maar zijn, in de ideale situatie, afgeleid van een visie op de samenleving.

### Wat is een visie?

Een visie kan, in deze context, gedefinieerd worden als 'een helder beeld van de hoe de samenleving er in de (nabije) toekomst (zeg 10, 15 jaar) uit zou moeten zien'. Een gemeentelijke (welzijns)visie wordt, in het ideale geval, geformuleerd met inbreng van alle betrokkenen: Raad, College, maatschappelijke partners en bewoners. Gezamenlijk geven zij hun kijk op de samenleving: wat gaat er goed, wat zou er moeten veranderen, waar willen we met elkaar in deze (lokale) samenleving naar toe?

Het formuleren van een visie op de samenleving biedt het gemeentebestuur de mogelijkheid om te anticiperen op de toekomst: om zaken in gang te zetten die leiden tot die, door alle betrokkenen, 'gewilde' samenleving.

Een visie alleen is echter niet voldoende. Om uiteindelijk de 'gewilde' samenleving te realiseren, moet de visie vertaald worden in concrete beleidsvoornemens. Over het algemeen is dit de (kaderstellende) taak van de Raad van een gemeente. Zij formuleren met elkaar, al dan niet gedelegeerd aan het ambtelijk apparaat, de beoogde maatschappelijke effecten en beleidsdoelstellingen<sup>1</sup> die leiden tot de realisatie van de visie.

### Maatschappelijke effect

Een maatschappelijk effect is een globale ambitie: de beoogde verandering in de maatschappelijke omgeving dan wel bij de beoogde doelgroep die de gemeente op langere termijn wil bereiken. Vaak wordt het formuleren van een maatschappelijk effect voorafgegaan door de constatering van een *ongewenst* maatschappelijk effect. Het geformuleerde maatschappelijk effect is dan het omgekeerde van dat ongewenste maatschappelijke effect. Zo kan de constatering dat jongeren op jonge leeftijd te veel alcohol drinken leiden tot het beoogde maatschappelijk effect dat jongeren geen of weinig alcohol drinken. Evenzo kan de constatering dat bewoners ontevreden zijn over de leefbaarheid in hun buurt, leiden tot het beoogde maatschappelijk effect dat de leefbaarheid in bepaalde wijken of de stad verbetert.

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat maatschappelijke effecten over het algemeen globaal van aard zijn: de leefbaarheid in de stad verbetert, jongeren groeien gezond op, ouderen kunnen langer zelfstandig wonen. Maatschappelijke effecten geven daarmee een wenselijke richting aan, maar zijn nog geen concrete beleidsvoornemens die bijdragen aan het realiseren van het gemeentelijk beleid. Daartoe moeten de maatschappelijke effecten geconcretiseerd worden in beleidsdoelstellingen.

### Beleidsdoelstelling

Een beleidsdoelstelling kan gedefinieerd worden als een beleidsvoornemen dat wordt beschreven op het niveau van concrete doelstellingen binnen een gedefinieerde tijdshorizon (waar mogelijk SMART gedefinieerd). Een beleidsdoelstelling wordt daarmee specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

Juist door de meetbaarheid van een beleidsdoelstelling, mits smart geformuleerd, kan deze gemonitord worden. Gemeenten en haar maatschappelijke partners beschikken vaak over meerdere instrumenten om het al dan niet gerealiseerd zijn van beleidsdoelstellingen te monitoren: sociale index, leefbaarheidsmonitor, veiligheidsmonitor, jeugdmonitor (GGD), enzovoort.

---

<sup>1</sup> In dit artikel wordt gesproken over maatschappelijke effecten en beleidsdoelstellingen, maar vele andere termen kunnen hiervoor in de plaats worden gesteld: hoofdresultaatgebied en deelresultaatgebied of MAGIE- en ERdoelen. Elke gemeente hanteert hiervoor zijn eigen begrippen.

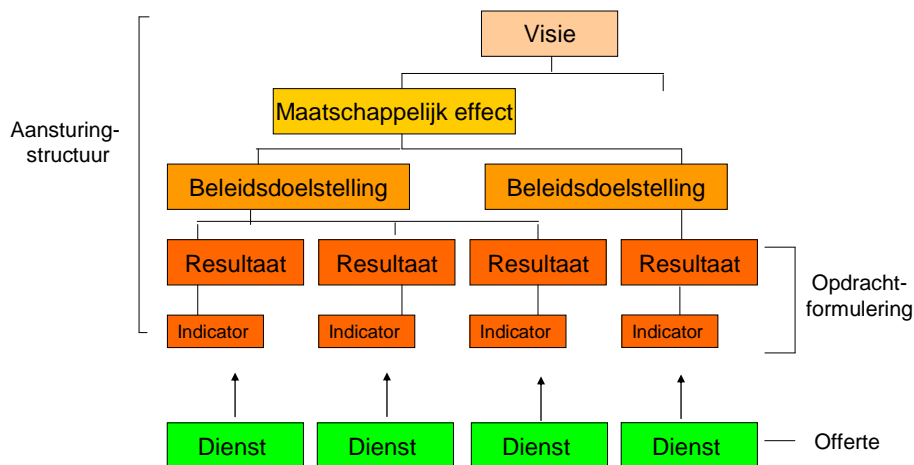
Om een beleidsdoelstelling smart te kunnen formuleren, is het echter wel noodzakelijk dat een nul- of éénmeting bekend is. Een beleidsdoelstelling als 'De leefbaarheid in wijk X is in 2009 gestegen van een 6,2 naar een 6,5' kan alleen geformuleerd worden als er een eerdere meting heeft plaatsgevonden, die aangeeft dat de huidige leefbaarheid wordt gewaardeerd met een 6,2. Wanneer er geen nul- of éénmeting bekend is, zal de beleidsdoelstelling in eerste instantie niet smart geformuleerd kunnen worden.

Een ander kenmerk van een beleidsdoelstelling is dat aan de realisatie ervan wordt bijgedragen door meerdere maatschappelijke partners. De hier bovenstaande beleidsdoelstelling over leefbaarheid kan alleen gerealiseerd worden als bijvoorbeeld de gemeente, de welzijnsorganisatie, de politie, de woningcorporatie en mogelijke andere partners, de handen ineen slaan. Een gevolg hiervan is dat één maatschappelijke organisatie niet afgerekend kan worden op het al dan niet realiseren van een beleidsdoelstelling. Wel kan één maatschappelijke organisatie gevraagd worden als hoofdaannemer c.q. regisseur op te treden om de beleidsdoelstelling te realiseren.

Door het al dan niet realiseren van een beleidsdoelstelling te meten c.q. te monitoren, wordt inzicht verkregen in het realiseren van de globale ambities: het geformuleerde maatschappelijke effect. Wanneer uit meting blijkt dat de leefbaarheid in wijk X in 2009 inderdaad gestegen is van een 6,2 naar een 6,5 wordt daarmee bijgedragen aan de globale ambitie -het maatschappelijke effect- dat de leefbaarheid in de stad toe neemt.

Om een heldere en transparante opdrachtformulering aan een maatschappelijke organisatie te kunnen schrijven, is het vertalen van de beleidsdoelstellingen naar (smart) geformuleerde resultaten inclusief resultaatindicatoren, de volgende stap. Informatie over het formuleren van resultaten vindt u op de volgende bladzijden.

## Het plaatje compleet



### Maatschappelijke effecten en beleidsdoelstellingen in gemeentelijke nota's

In onze adviespraktijk zien wij dat de doorgaande lijn van visie → maatschappelijk effect → beleidsdoelstelling, zelden consequent en goed uitgevoerd (geformuleerd) wordt doorgevoerd in gemeentelijke nota's als de programmabegroting, de WMO-nota, enzovoort. Het gevolg hiervan is dat het in de praktijk zeer lastig blijkt om een heldere en transparante opdrachtformulering voor de maatschappelijke organisaties te schrijven. Immers, wanneer beleidsdoelstellingen niet concreet beschreven staan, is het formuleren van goede (smart) resultaten een moeizame klus. Het logische gevolg hiervan is dat de offerte of subsidieaanvraag van de maatschappelijke organisatie, bijna noodzakelijkerwijs, vaag geformuleerd zal zijn. 'Wat doen ze nu eigenlijk precies en waartoe leidt dit?' zijn in onze adviespraktijk dan ook vaak gehoorde opmerkingen.

Kortom, als een opdrachtformulering aan een maatschappelijke organisatie niet helder, transparant en resultaatgericht geformuleerd is, zal het antwoord van de maatschappelijke organisatie hierop dat zeker niet zijn. Ons advies is derhalve: zorg voor een goede doorgaande lijn (visie → maatschappelijk effect → beleidsdoelstelling) in alle nog te schrijven nota's. Dat bespaart u een hoop tijd en ergernis wanneer u de opdrachtformulering aan de maatschappelijke organisatie moet schrijven en het maakt helder welke resultaten de maatschappelijke organisatie moet realiseren om daarmee bij te dragen aan de realisatie van het gemeentelijk beleid.

## Het formuleren van resultaten voor maatschappelijke organisaties

Subsidies die gemeenten verlenen aan maatschappelijke organisaties hebben als doel een bijdrage te leveren aan het realiseren van de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Daartoe worden deze doelstellingen vertaald in SMART geformuleerde resultaten. Resultaten die vervolgens de kern vormen van de opdrachtformulering aan de maatschappelijke organisaties. Maar hoe moeilijk of makkelijk is het om beleidsdoelstellingen te vertalen in resultaten? En wat zijn resultaten precies?

### Wat is een resultaat?

Volgens van Dale is een resultaat dat 'wat door een min of meer doelgerichte handeling, proces, werking wordt opgeleverd, wat er door ontstaat'. Er moet, volgens van Dale, dus iets ontstaan of opgeleverd worden. De handeling, het proces of de werking moet, met andere woorden, tot iets leiden. Maar tot wat?

Mogelijk dat de definitie van het woord 'resultaat', zoals geformuleerd in de TRILL-systematiek<sup>1</sup>, hierin duidelijkheid kan verschaffen. TRILL definieert het woord 'resultaat' als volgt: 'De aanwijsbare verandering c.q. gerealiseerde baat die een of meerdere diensten (bij cliënten) teweegbrengt, en daarmee bijdraagt aan de beleidsdoelstelling c.q. het maatschappelijk effect'. Met andere woorden: dat wat een interventie of een proces (door een maatschappelijke organisatie) op moet leveren of wat er door moet ontstaan is volgens TRILL 'een aanwijsbare verandering' of 'een gerealiseerde baat'. Gemeenten moeten zich dus, wanneer zij een opdracht voor een maatschappelijke organisatie formuleren, voortdurend de vraag stellen 'wat moet er bij cliënten, bewoners, de doelgroep of in de buurt veranderen?' of 'welke baat moeten cliënten, bewoners, doelgroepen of de buurt er van hebben'?

Om een dergelijke vraag te kunnen beantwoorden is het eerst en vooral van wezenlijk belang zicht te hebben op de huidige situatie. Wanneer een gemeente niet weet wat de huidige situatie is, kan zij ook niet onder woorden brengen wat er bij cliënten, bewoners, doelgroepen of in de buurt zou moeten veranderen of worden toegevoegd (baat) om de situatie te verbeteren.

### Wat moet een gemeente weten om een resultaat te kunnen formuleren?

Om een resultaat te kunnen formuleren is het dus eerst en vooral van belang om zicht te hebben op de huidige situatie van cliënten, bewoners, doelgroepen, een buurt, enzovoort. Hoe is de situatie nu en wat moet er bij de cliënt, de bewoners, de doelgroep of in de buurt veranderen of toegevoegd worden (baat) om deze situatie te verbeteren?

Dit betekent dat de gemeente zijn oor goed te luisteren moet leggen bij de mensen die op beide vragen -hoe is het nu en wat moet er veranderen/toegevoegd worden- een antwoord kunnen geven. En dat zijn er velen. In de eerste plaats natuurlijk de cliënt, de bewoners of de doelgroep zelf. Zij weten als geen ander waar zij in het dagelijks leven tegen aan lopen en vaak hebben zij ook een idee hoe het beter zou kunnen. Dit geldt ook voor de professionals die in de wijken en buurten werken: wijkagenten, leraren, medewerkers van zorginstellingen, woningcorporaties, welzijnsinstellingen, enzovoort. Al deze professionals werken dagelijks in de buurten en met de mensen om wie het gaat. Zij kunnen vaak feilloos aangeven wat er aan schort en wat mogelijke oplossingen zijn. Ook de ambtenaren die in de buurten en wijken werken beschikken over deze informatie en vaak voert de gemeente onderzoeken (monitoren) uit, die in deze van belang kunnen zijn.

De gemeente moet met andere woorden de knelpunten en mogelijke oplossingen of oplossingsrichtingen inventariseren. Dat is de eerste stap om goede resultaten te kunnen formuleren. Dit is overigens geen eenmalige aangelegenheid, maar zou een permanent en structureel (signalerings)proces moeten zijn.

---

<sup>1</sup> TRILL staat voor Transformatie naar een Resultaatgerichte Informatievoorziening Landelijk en Lokaal. Binnen TRILL is door de deelnemende gemeenten en welzijnsorganisaties een aantal standaarden ontwikkeld om het welzijnswerk meer transparant en meetbaar te maken. Tot deze standaarden behoren o.a. de Resultatencatalogus en het Dienstenboek.

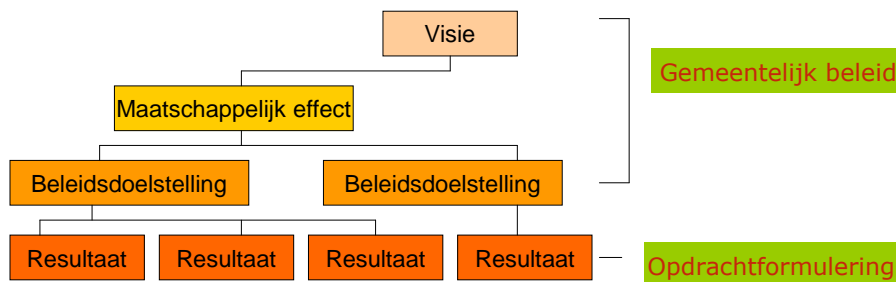


### Niet voor alles kan een oplossing op korte termijn gerealiseerd worden

Wanneer duidelijk is waar de knelpunten liggen en wat mogelijke oplossingen of oplossingsrichtingen zijn, zal eerst vastgesteld moeten worden aan welke knelpunten de gemeente in de komende jaren wil werken. De gemeenteraad heeft hierin een belangrijke kaderstellende rol. Zij legt, in samenwerking met de ambtenaren, maatschappelijke organisaties, burgers, enzovoort een visie vast. In de visie wordt aangegeven hoe de samenleving er over 10 tot 15 jaar uit zou moeten zien. De visie wordt, als het goed is, vertaald in maatschappelijke effecten. Maatschappelijke effecten zijn de beoogde veranderingen in de maatschappelijke omgeving dan wel bij de beoogde doelgroepen die de gemeente op langere termijn wil bereiken (globale ambitie). Deze maatschappelijke effecten worden vervolgens vertaald in meerdere beleidsdoelstellingen, of met andere woorden, in beleidsvoornemens die worden beschreven op het niveau van concrete doelstellingen binnen een gedefinieerde tijdshorizon.

De knelpunten die de gemeente op kort termijn wil oplossen, moeten, logischerwijs, passen binnen de geformuleerde beleidsdoelstellingen.

### Van gemeentelijk beleid naar opdracht aan maatschappelijke organisaties



### Wat is een goed geformuleerd resultaat?

Wanneer duidelijk is voor welke knelpunten de gemeente oplossingen gerealiseerd wil zien, of welke beleidsdoelstellingen zij wil realiseren, is het van belang deze te vertalen in duidelijk geformuleerde resultaten. 'Het versterken van de sociale cohesie in de Appelbuurt', is bijvoorbeeld geen duidelijk omschreven resultaat. Bij dit resultaat kunnen heel veel vragen gesteld worden, omdat niet precies duidelijk is wat er nu moet veranderen. Wat is sociale cohesie? Wat is versterken? Wanneer is het voldoende versterkt? Wanneer moet dat gerealiseerd zijn?

Een hulpmiddel om een resultaat goed te formuleren wordt gevonden in het woord SMART. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Een specifiek geformuleerd resultaat geeft precies aan op welke doelgroep het van toepassing is. Een meetbaar resultaat voorkomt dat resultaten wensen of intenties zijn, waarvan nooit is vast te stellen of het ook daadwerkelijk gerealiseerd is. Een voor betrokkenen acceptabel resultaat zorgt voor draagvlak in de realisering ervan, want zonder een draagvlak komt er niets van terecht. Een realistisch resultaat is een resultaat dat ook echt te bereiken is, geen droom of 'het zou mooi zijn als'. Door een resultaat tenslotte tijdgebonden te formuleren is duidelijk wanneer de verandering/baat gerealiseerd moet zijn.

## Goede voorbeelden

Onderstaande voorbeelden -uit de welzijnssector- zijn goede voorbeelden van SMART geformuleerde resultaten. Ga elke letter van het woord SMART maar na (voor zover dat kan).

- Een resultaat voor het Centrum voor Buitenlandse vrouwen:  
In 2008 hebben 50 allochtone vrouwen een baan geaccepteerd voor tenminste 24 uur per week en hebben zij deze functie ten minste een half jaar vervuld.
- Een resultaat voor het stedelijk jongerenwerk:  
In 2008 zijn 25 nieuw geworven jongeren tussen de 12 en 20 jaar ingeschreven in de vacaturebank voor vrijwilligerswerk van het jongerenwerk en hebben zij, alleen dan wel samen met anderen, minimaal 10 activiteiten voor jongeren (10-20 jaar) georganiseerd en uitgevoerd.
- Een resultaat voor het opbouwwerk:  
Er is per 1 januari 2009 een (nieuwe) zelfstandig functionerende bewonersorganisatie in buurt X actief, waarbij:
  - de bewonersorganisatie draagvlak heeft in de buurt en
  - van een gemêleerde samenstelling is.
- Een resultaat voor het ouderenwerk (ouderenadviseurs):  
In 2008 is 50% van de zelfstandig wonende ouderen (65+) met een inkomen op of onder het sociaal minimum persoonlijk geïnformeerd over voor hen belangrijke regelingen zoals de AOW, gemeentelijke belastingen, huurtoeslag, Pas 65, enz.

## Een goed resultaat is een resultaat waarop alleen die ene organisatie afgerekend kan worden

Een goed resultaat, opgenomen in de opdrachtformulering voor één specifieke maatschappelijke organisatie, heeft, behalve dat het SMART geformuleerd is, nog een ander kenmerk. Het resultaat moet namelijk zo geformuleerd zijn dat het ook bereikt kan worden door die ene specifieke organisatie. Of met andere woorden, het resultaat moet zo specifiek zijn dat die ene maatschappelijke organisatie er -desgewenst- op afgerekend kan worden. Daar gaat het in de praktijk vaak fout.

Een voorbeeld:

- In 2008 is het cijfer dat bewoners van buurt Z geven voor de leefbaarheid in hun buurt verhoogd van een 6 naar een 6,8 (Buurtmonitor).

Bovenstaand 'resultaat', alhoewel SMART geformuleerd, kan nooit bereikt worden door één specifieke organisatie. Aan de realisering ervan zullen meerdere maatschappelijke organisaties, zoals de welzijnsinstelling, de politie, de woningcorporatie, de gemeente en mogelijk nog anderen een bijdrage moeten leveren.

Het is, met andere woorden, géén resultaat dat in de opdrachtformulering van een enkele organisatie kan worden opgenomen (daar is het niet specifiek genoeg voor), maar eerder een beleidsdoelstelling. Om deze beleidsdoelstelling te realiseren moet het vertaald worden in meerdere SMART geformuleerde resultaten. Per geformuleerd resultaat wordt vervolgens vastgesteld door welke maatschappelijke organisatie het behaald kan/moet worden. De, door de afzonderlijke organisaties, gerealiseerde resultaten leiden uiteindelijk tot het realiseren van de gemeentelijke beleidsdoelstelling.

## Tot slot

In de praktijk van Stade Advies blijkt dat het voor gemeenten vaak niet eenvoudig is om goede resultaten te formuleren. Elk geformuleerd resultaat langs de SMART-meetlat leggen en beoordelen op zijn haalbaarheid voor één specifieke organisatie, kan daarbij een waardevol hulpmiddel zijn. Daarnaast is het natuurlijk altijd verstandig om als gemeente dankbaar gebruik te maken van de expertise die in deze bij maatschappelijke organisaties aanwezig is. Samen optrekken in het formuleren van resultaten blijkt vaak, in meerdere opzichten, een vruchtbare onderneming te zijn.

Drs. Marlieke van Woerkom, senior adviseur Stade Advies.  
m.vanwoerkom@stade.nl