



Stichting VraagWijzer Nederland

Notitie Resultaatgericht werken in het Sociale Domein

Per 1 januari 2015 hebben de Jeugdwet, de Participatiewet en de Wmo 2015 hun intrede gedaan. De invoering van deze wetten is een grote verantwoordelijkheid en betekent aanzienlijke veranderingen voor de gemeenten. Met deze taken erbij is ongeveer een derde van het totale budget van de gemeente bestemd voor het Sociale Domein. Zo'n verantwoordelijkheid vraagt tegelijkertijd om greep op het transformatieproces en op de operationele prestaties. Door resultaatgericht te werken blijft de focus op het bereiken van de gewenste effecten. In deze notitie wordt de methode van Resultaatgericht werken met de bijbehorende Resultatenlogica© toegelicht.

Introductie

De beoogde veranderingen in het Sociale Domein zijn als volgt samen te vatten:

- het verminderen van kosten van maatwerk door het vergroten van de zelfredzaamheid en participatie van de burgers;
- het verbeteren van de maatschappelijke impact en het besparen van kosten door integratie van de drie deeldomeinen Jeugd, Wmo en Participatie.

Het doorvoeren van de maatregelen om dit te bereiken is nu in volle gang en daarbij spelen nog veel vragen en onduidelijkheden. Een fase van pionieren is uitdagend, maar er zijn ook grote verwachtingen. Tot op heden ligt bij de transformatie de focus vooral op het invoeren van nieuwe aanpakken en het realiseren van een efficiëntere uitvoering van de taken. Maar wat moeten de concrete resultaten zijn, zodat wat beoogd wordt ook wordt bereikt? En hoe greep te houden op de voortgang van de transformatie, maar niet te verkrampen in controleren en meten? Oftewel, hoe houden gemeenten in deze turbulente fase het oog op de bal en creëren ze een werksfeer waarin alle betrokken medewerkers kunnen excelleren?

Dit alles vraagt om een resultaatgerichte inzet van de beschikbare middelen, en dus om meer denken, sturen en handelen gericht op het bereiken van gewenste resultaten. Met de methode Resultaatgericht werken worden de ambities omgezet in aantoonbaar succes en wordt recht gedaan aan de kwaliteiten van alle betrokkenen.

Wat is Resultaatgericht werken?

Een organisatie die resultaatgericht werkt maakt glashelder WAT de organisatie wil bereiken met welke kwaliteit en WAAROM de organisatie dat wil bereiken, oftewel de gewenste effecten. Zodoende is het voor de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering op voorhand heel duidelijk wanneer zij hun werk goed gedaan hebben. De wijze waarop het werk wordt uitgevoerd, het HOE, wordt aan de deskundigheid van de professionele medewerker gelaten. De leidinggevende stuurt de medewerker niet aan op hoe hij het werk moet uitvoeren, maar op wat hij bereikt.



Resultaatgericht werken betekent ook dat het voor leidinggevende en medewerker glashelder is wanneer de gewenste effecten niet bereikt worden. En dat te herleiden valt of 1) de medewerker het werk niet goed genoeg gedaan heeft of 2) het resultaat niet tot het gewenste effect leidt. De leidinggevende kan vervolgens bijsturen op 1) helpen het werk beter uit te voeren of 2) afspreken andere dingen te gaan doen. Uit deze ervaringen krijgt de leidinggevende de informatie en argumenten om het beleid en de afgesproken aanpak te beïnvloeden en helpen verfijnen. Hiermee is de cirkel rond: de organisatie leert en ontwikkelt voortdurend.

Waarom Resultaatgericht werken?

Ieder mens wil graag een bijdrage leveren en weten of hij dat doet. Ieder mens wil serieus genomen worden in z'n vak, in plaats van gedachteloos uitvoeren wat hem opgedragen wordt.

Resultaatgericht werken begint met het helder maken van het waartoe van het beleid. Immers, zolang onduidelijk is waartoe, is overeenstemming over de gewenste resultaten en effecten onmogelijk. Conflicten in de professionele werksfeer gaan veelal over de aanpak omdat er achterliggend geen overeenstemming is over het doel. Zonder overeenstemming hierover is onmogelijk te bepalen welk resultaat het gewenste is en wat de juiste aanpak moet zijn.

Resultaatgericht werken zet de professionaliteit en verantwoordelijkheid van de medewerker, de professional voorop. Het boort de creativiteit en pro-activiteit van die vakman/vrouw aan. Het oog is op de bal (de gewenste effecten en resultaten) en dat geeft de vrijheid om in de aanpak de vakkennis naar eigen inzicht optimaal te benutten. Als een mens dit vertrouwen krijgt en weet welke bijdrage hij levert, dan ervaart hij zingeving, haalt trots uit z'n werk, waardoor hij verantwoordelijkheid voelt en neemt.

De leidinggevende kan in plaats van controleren of hetgeen gedaan wordt wat is opgedragen, weer bezig zijn met zijn "toegevoegde waarde": Doen we de goede dingen? Wat is haalbaar? Heb ik de juiste mensen? Kan het beter? Wat hebben mijn mensen nodig om hun werk goed te doen? Kortom, de professionele wil.

Resultaatgericht werken leidt zo tot betere en snellere resultaten en bovendien tot een prettige, menselijke werksfeer.

In het Sociale Domein spelen nu concrete vraagstukken die door resultaat gericht te werken samenhangend aangepakt kunnen worden. De dringendste vraagstukken zijn:

- **Hoe te komen van beleid naar uitvoering:** er zijn beleidsmatige doelstellingen en prestatieafspraken, maar die zijn nog niet vertaald naar concrete resultaten in het veld.
- **Hoe te zorgen voor een volwassen en slagvaardig team:** de verschillende professionals zijn bij elkaar gezet in een team, maar het ontbreekt aan een gezamenlijke visie, doelstellingen en werkwijze.
- **Hoe vast te stellen of de maatregelen succesvol zijn:** de resultaten zijn nog niet meetbaar en verifieerbaar gemaakt.



Aanpak

Een organisatie die resultaatgericht wil gaan werken doorloopt drie stappen:

Stap 1: Zorgen voor logica tussen WAT en HOE

In de eerste stap wordt met behulp van de Resultatenlogica© de oorzaak-gevolg keten opgezet tussen het waarom van het beleid, de gewenste effecten van het beleid, de resultaten in het veld van het handelen van de professional en de oplossingen en aanpakken die de professional inzet.



Allereerst wordt heel concreet gemaakt wat de beoogde effecten zijn van het beleid, dus wat de buitenwereld of de betrokken gemeenschap en andere stakeholders gaan zien en merken van dat beleid. Vervolgens wordt bepaald welke operationele resultaten, oftewel welke resultaten in het veld nodig zijn om die effecten te kunnen realiseren. Als laatste wordt afgewogen welke oplossingen en aanpakken nodig zijn om die resultaten te kunnen bereiken en waar te maken. Door "van rechts naar links" te redeneren samen met de professionals in het veld die inzicht hebben in de operationele problematiek, wordt wensdenken (wishful thinking) vanuit een (elders bedachte) theoretische oplossing voorkomen. Deze manier van werken zorgt er tevens voor dat de professionals eigenaarschap kunnen en durven nemen voor de gewenste resultaten. Immers, zij hebben zelf bepaald wat de oplossing is en wat zij nodig hebben om de resultaten waar te maken.

Stap 2: Weten waarop te sturen

In de tweede stap wordt op basis van de gezamenlijk opgestelde Resultatenlogica© bepaald wat de belangrijkste effecten en resultaten zijn waarop het team aangestuurd gaat worden. Dit zijn de resultaten en effecten waarvan vroegtijdige signalering gewenst is om te weten en verifiëren of "we op de goede weg zijn". Hiervoor wordt bij voorkeur gebruik gemaakt van waarnemingen, bestaande indicatoren en/of meetgegevens, indien noodzakelijk worden daartoe nieuwe indicatoren gedefinieerd. Essentieel hierin is dat de professionals in het team betrokken en aangesproken worden op het gewenste effect en niet op het hoe van de werkzaamheden.



Stap 3: Toetsen van de praktijk

Met stap 1 en 2 creëren de beleidsmakers, leidinggevenden en uitvoerende professionals een gezamenlijk beeld van de logische relaties tussen beleid en uitvoering. Dit oorzaak-gevolg denken geeft greep en zorgt dat er bewuste keuzes gemaakt kunnen worden gedurende de uitvoering. Het is nu mogelijk om te verifiëren of en in welke mate de resultaten en gewenste effecten bereikt worden. Als blijkt dat het resultaat en of gewenste effect niet of niet geheel bereikt wordt is dat aanleiding om bij te sturen.

De basisgedachte van Resultaatgericht werken is dat de inspanningen van beleidsmakers, leidinggevenden en de uitvoerende professionals voortdurend gericht blijft op het bereiken van de gewenste effecten. Metingen, indicatoren en of waarnemingen geven aan in hoeverre ze daar gezamenlijk in slagen. Vanuit dit voortschrijdend inzicht kan dan bepaald worden of het beleid, danwel de operationele werkzaamheden aangepast moeten worden of dat professionals onvoldoende effectief werken of onvoldoende begeleiding of ondersteuning krijgen. Vanuit het perspectief van Resultaatgericht werken staat het verwezenlijken van het gewenste effect voorop. De metingen en indicatoren (veelal bekende en veelgebruikte KPI's) dienen dan ook om beter inzicht in de oorzaak-gevolg keten en de effectiviteit van het werk te krijgen. De bedoeling is dit inzicht te gebruiken om werkzaamheden bij te sturen en zodoende het gewenste effect beter en/of sneller te bereiken. De indicatoren in deze zijn dus expliciet niet bedoeld om te dienen als doelstellend (targets) of maatgevend, noch ter verantwoording van het beleid of de uitvoering.

De drie stappen van Resultaatgericht werken zijn aldus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zonder stap 1 (Resultatenlogica©) kunnen stap 2 en 3 (sturing en toetsing) niet worden uitgevoerd of dat worden doelloze exercities. De Resultatenlogica© bouwen zonder sturing en toetsing in de uitvoering, is een leuke, leerzame en inzichtgevende maar uiteindelijk weinig nuttige exercitie. Pas bij het integraal doorvoeren van de stappen wordt een begin gemaakt met daadwerkelijk resultaatgericht werken.

Resultaten

Het in alle geledingen doorvoeren van de methode van Resultaatgericht werken zorgt voor:

I. Overbrugging van de kloof tussen beleid en uitvoering:

Er komt over en weer begrip tussen de uitvoerenden en de beleidsmakers. De professional wordt in zijn waarde gelaten en de beleidsmaker krijgt beter begrip van wat er speelt in het veld en van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de beleidsdoelstellingen. Het beleid wordt doelgerichter, de uitvoering effectiever en het lerend vermogen van de organisatie wordt ontstoken.

II. Overeenstemming over de (beleids)doelen en de gewenste resultaten en effecten in het veld:

Het wordt alle betrokkenen duidelijk wat de achterliggende intentie is van de beleidsdoelen en zorgt ervoor dat er geen discussie meer is over de "waarom" vraag. Doordat het waarom gezamenlijk bepaald is, worden conflicten over de aanpak en gebruikte oplossingen voorkomen.



III. Duidelijkheid over wie op welk niveau waarvoor verantwoordelijk is:

Inzichtelijk wordt wie waarover beslissingsbevoegd is en wat ieders speelveld is. Duiken kan niet meer, een ieder moet zijn verantwoordelijkheid nemen en er worden scherpe afspraken gemaakt over de op te leveren resultaten.

IV. Besef van en inzicht in wanneer het werk goed is:

Door de gezamenlijke prioriteitstelling en inzicht in welk effect van ieders professionele handelen wordt verwacht kunnen medewerkers zelf toetsen of ze hun werk goed gedaan hebben. Bovendien geeft het inzicht in welke effecten belangrijker zijn en welke doelstellingen eerst komen, zodat veel eenvoudiger keuzes gemaakt kunnen worden als de omstandigheden daarom vragen.

V. Een volwassen en slagvaardig team voor de uitvoering:

Het vanaf de eerste stap aanpakken als team creëert onderling vertrouwen, saamhorigheid, focus en gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat. Teamgenoten kunnen elkaar aanspreken op de afspraken, maar het uiteindelijke resultaat blijft een teamprestatie.

Meer weten?

Stichting Vraagwijzer verzorgt samen met haar partner Movimento raad & daad masterclasses, werksessies en trainingen waarin organisaties de methode van Resultaatgericht werken wordt eigen gemaakt. Voor meer informatie: vraagwijzer@vraagwijzer.nl.