

Instrumenten voor een beter beleid - beleidstheorie als basis voor goede indicatoren

De praktijkervaring bij IDEA Consult

Katrien Van Dingenen

VEP-studiedag - 18 februari 2009



INSPIRING YOUR STRATEGY

IDEA Consult is a member of the ECORYS group



Inleiding (1/2)

Indicatoren als instrument voor..

(i) Analyse – detectie, opvolging, evaluatie, bijsturing

- Management instrument voor zelfevaluatie
- Bijsturing van de projectuitvoering en strategie
- Financieel: kostenbeheersing & budgetopvolging
- Inhoudelijk: probleemanalyse + relevantie en haalbaarheid van de objectieven
- Evaluatie van effectiviteit en efficiëntie

(ii) Communicatie en rapportering

- Aan bestuursleden, leden van opvolgingscomités, co-financiers, specifieke doelgroepen (bedrijven, burgers),...
- Communicatie en uitstraling (brochures, seminars)
- Gebruik van een gemeenschappelijk en gedragen instrument

Inleiding (2/2)

- Veel voorkomende fouten bij de ontwikkeling van een monitoringsysteem
 - Monitoring wordt enkel als een output ipv een proces gezien → ad hoc & ex post indicator-ontwikkeling; niet ingebed in organisationeel proces
 - (De rationale achter) het onderwerp van de monitoring is niet voldoende duidelijk
 - Monitoring wordt als losstaande oefening gezien van het onderwerp van de monitoring
 - Indicatoren voldoen niet aan de kwaliteitscriteria
 - Onvoldoende interpretatie en analyse-capaciteit

Monitoring: wanneer? wat? hoe?

- Wanneer meten?
 - Monitoring als proces: monitoring- en beleidscyclus
- Wat meten?
 - Zijn de doelstellingen bereikt?
 - ➔ *Metten van outputs, resultaten, impacts... en de relevante 'externe factoren'*
 - Welke middelen werden ingezet voor het bereiken van deze doelstellingen?
 - ➔ *Metten van de inputs*
- Hoe meten?
 - Selectie en invulling van de juiste *mix* van verschillende *types* indicatoren op verschillende *niveaus*

Monitoring als proces

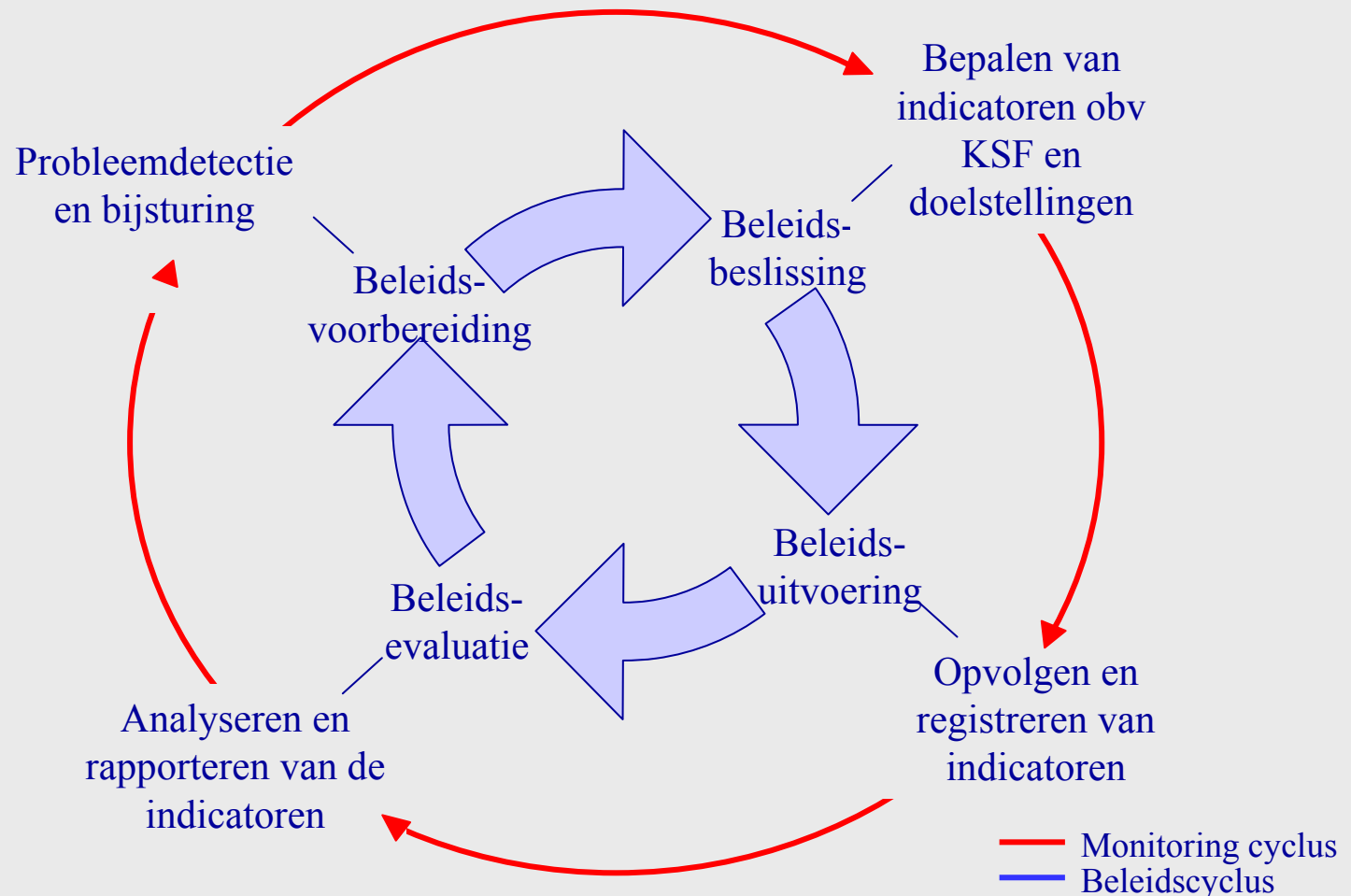
Wanneer indicatoren opstellen? Wanneer meten?

- De beleidscyclus als ‘basis’ voor de monitoringcyclus

- Beleidscyclus ~ Voorbereiding, beslissing, uitwerking, evaluatie, herziening van het beleid
- Monitoringcyclus ~ opstelling, verfijning, meting en analyse van de indicatoren

➔ *Een performant monitoringsysteem vereist een duidelijke relatie tussen het monitoringsysteem en het beoogde beleid (geen twee losstaande oefeningen !)*

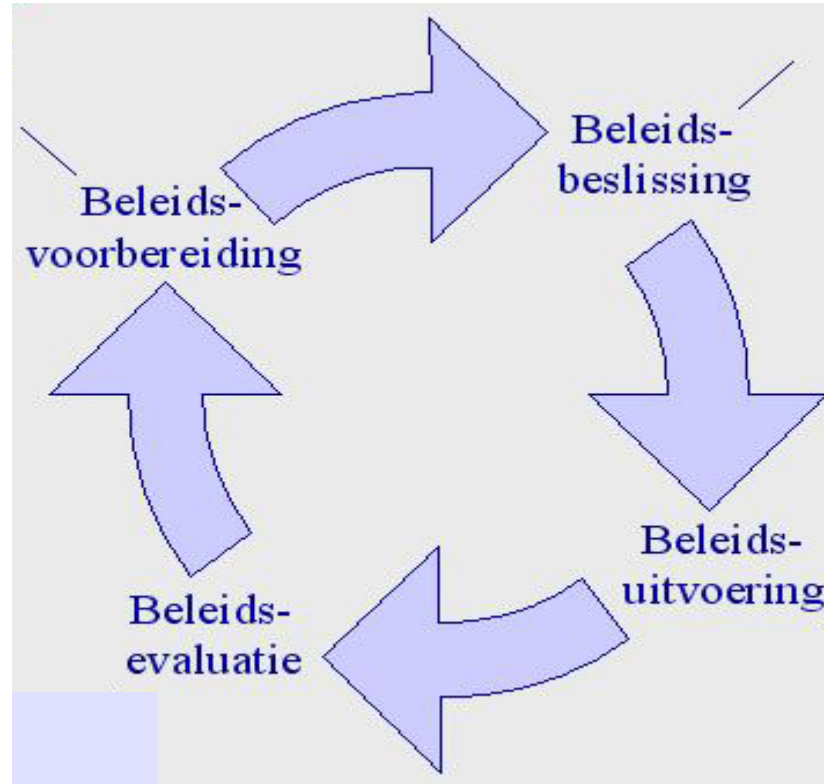
Monitoringcyclus binnen beleidsproces



Wat meten?

Het beleid als monitoring-onderwerp

Het beleid binnen de beleidscyclus



Het beleid als monitoring-onderwerp

- De basis van het beleid en de monitoring = de rationale van dit beleid / de maatregelen
 - Basis van een beleid(smaatregel) = een maatschappelijk/functioneel probleem
 - Vertaling van de probleemschets naar concrete doelstellingen
 - Analyse van de mogelijke maatregelen om tot deze doelstellingen te komen
 - Identificatie van de externe beïnvloedende factoren

Het beleid als monitoring-onderwerp

■ Doelstellingen en middelen:

■ de finale en intermediaire doelstellingen - op verschillende niveaus

- impacts
- resultaten
- outputs

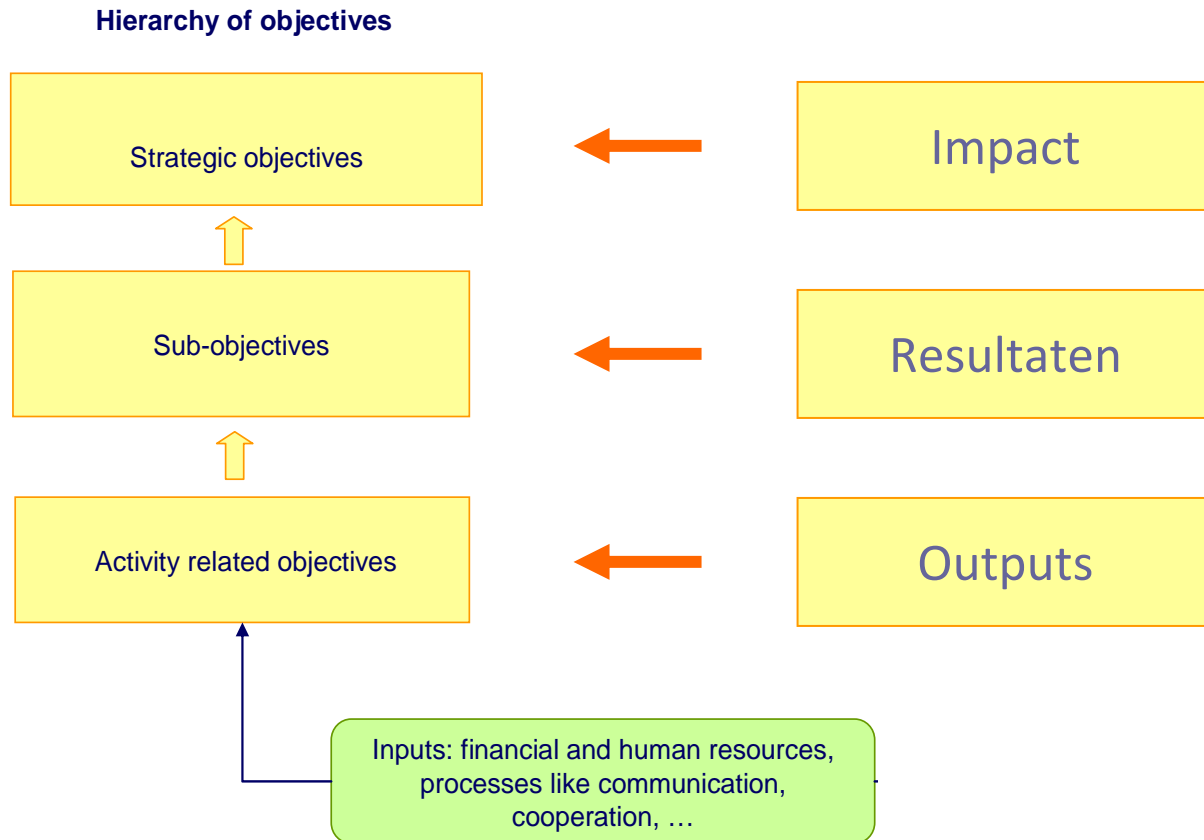
■ de inputs

- de ingezette middelen (financiële middelen, mensen,..)
- het gevolgd proces

➔ Noodzaak aan een zeer concrete oplistng van deze doelstellingen en middelen; met inzicht in de onderlinge verbanden

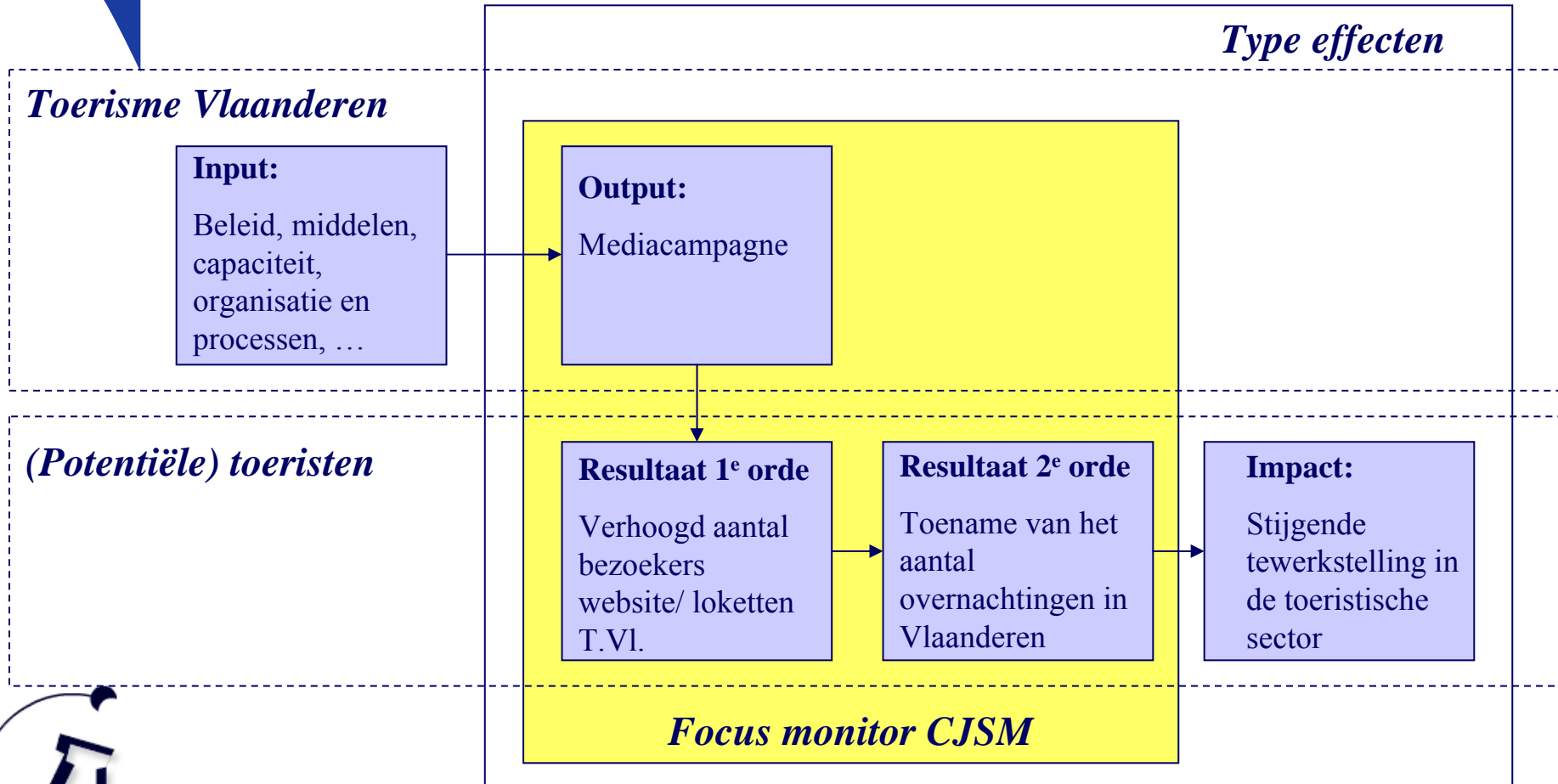
Explicitering van het monitoring- onderwerp

~ Opstelling van de doelstellingen-hierarchie



Enkele praktijkvoorbeelden (1/3)

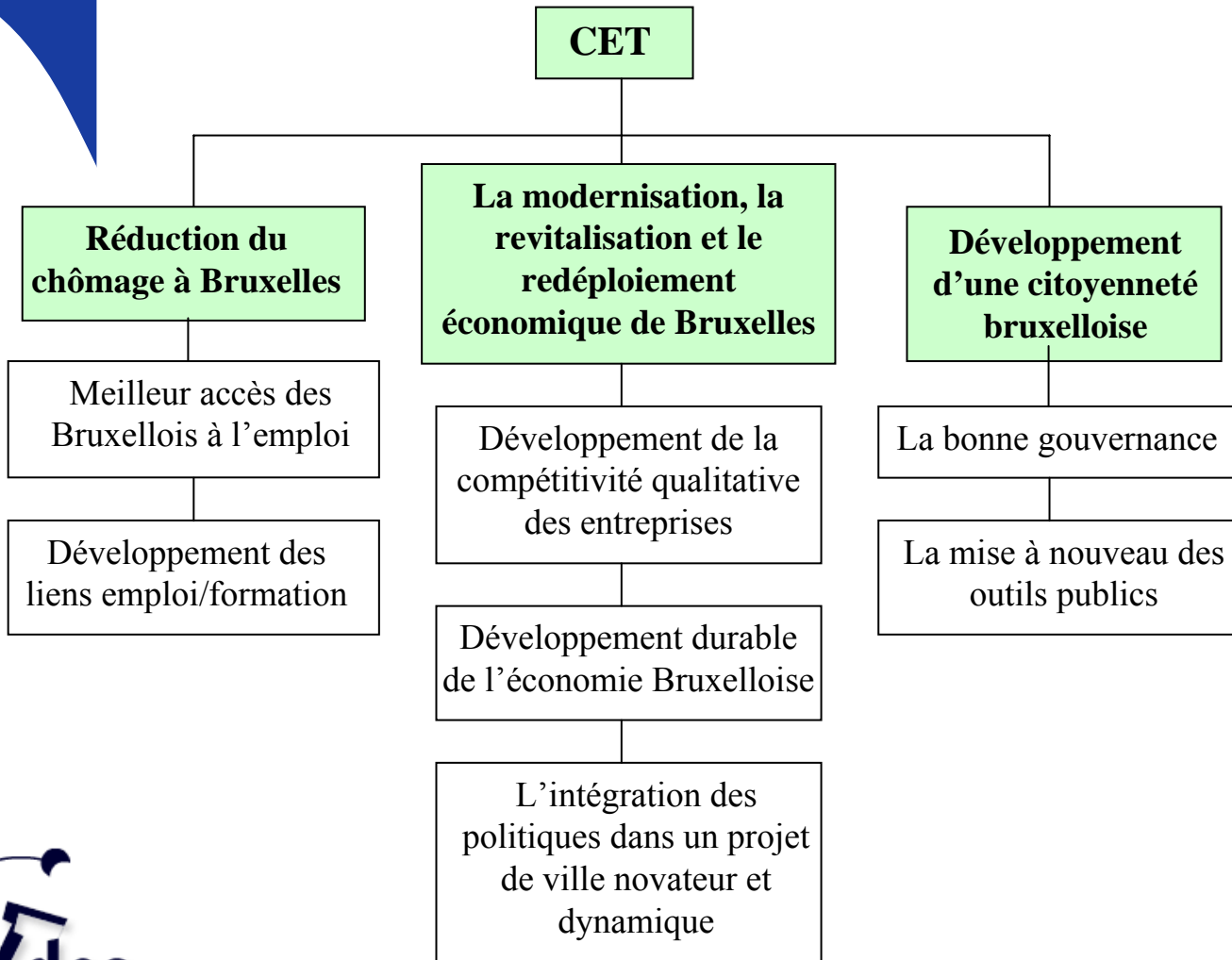
Departement cultuur, jeugd, sport en media



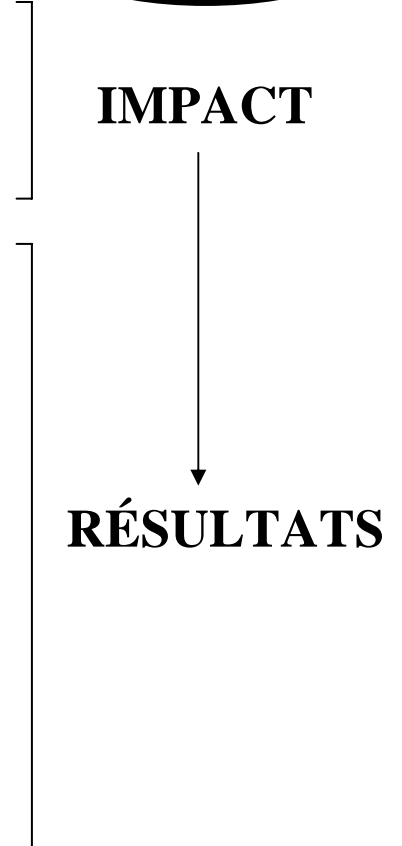
Enkele praktijkvoorbeelden (2a/3)

A
X
E
S

P
R
I
O
R
I
T
É
S



TOP-DOWN



Enkele praktijkvoorbeelden (2b/3)

AXES

PRIORITÉS

CHANTIERS

Réduction de chômage

Amélioration d'accès
des Bruxellois à l'emploi

Contractualisation et personnalisation de la
relation ORBEM/Demandeurs d'emploi

Facilitation de l'accès aux offres d'emploi

Développement du service local aux
demandeurs d'emploi

Premier Emploi Jeunes

Encouragement de l'engagement de
Bruxellois dans le secteur public

Lutte contre les discriminations à l'embauche

Lutte contre le travail en noir et la fraude social
& Développement des services de proximité

BOTTOM-UP

RÉSULTATS

RÉALISATIONS

Mission

Mission of EAFRD
To promote sustainable rural development throughout the European Community in a complementary manner to the market and income support policies of the Common Agricultural Policy, to Cohesion policy and to the Common Fisheries Policy

Objectives

Objective 1
Improving the competitiveness of agriculture and forestry by supporting restructuring, development and innovation

Objective 2
Improving the environment and the countryside by supporting land management

Objective 3
Improving the quality of life in rural areas and encouraging diversification of economic activity

Sub-objectives

Sub-objective 1.1
Promoting knowledge and improving human potential

Sub-objective 2.1
Increasing sustainable use of agricultural land

Sub-objective 3.1
To diversify the rural economy

Sub-objective 1.2
Restructuring and developing physical potential and promoting innovation

Sub-objective 2.2
Increasing sustainable use of forestry land

Sub-objective 3.2
Improve the quality of life in rural areas

Sub-objective 1.3
Improve the quality of agricultural production and products

Sub-objective 3.3
Reinforce territorial coherence and synergies

Sub-objective 1.4
Support transition of agricultural sectors in NMS

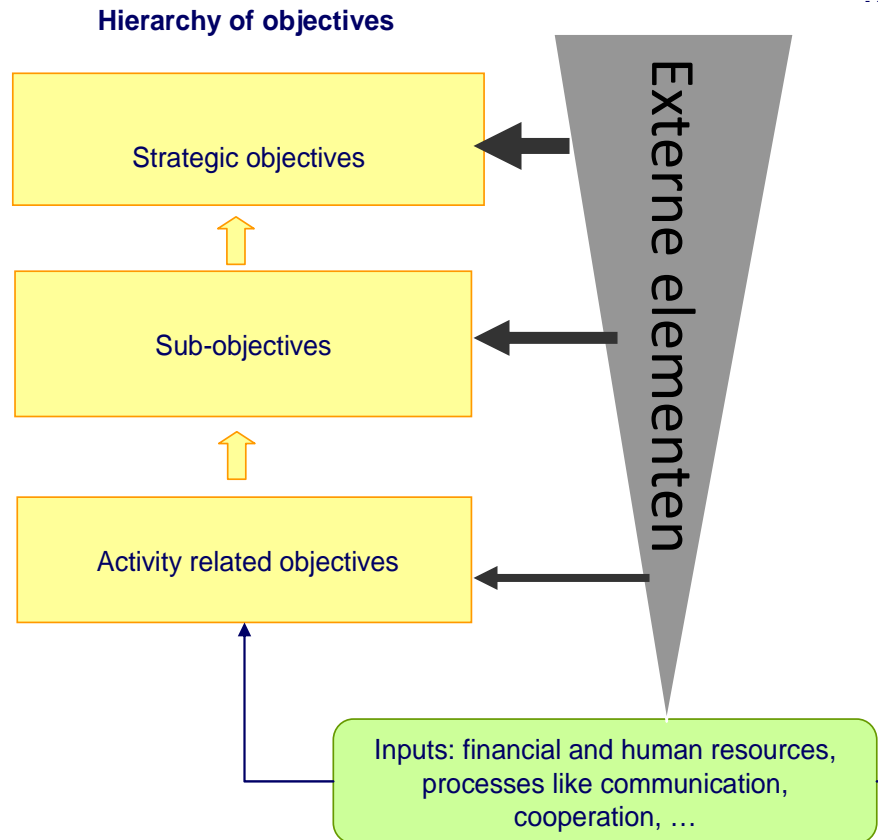
Axis 4
Implementing the Leader approach

Doelstellingen versus effecten...

- Het belang van inzicht in externe factoren / moderatoren
- ~ Hoe hoger in de hiërarchie, hoe meer invloed van:
 - Andere beleidsmaatregelen
 - ‘Onafhankelijke’ acties van de doelgroepen / andere actoren
 - Macro-economische & demografische evoluties
- ➔ Identificatie van de relevante elementen die vooropgestelde / gewenste impacts beïnvloeden; en hun relatief belang
- ~ Uitwerking van de ‘chain of causality’

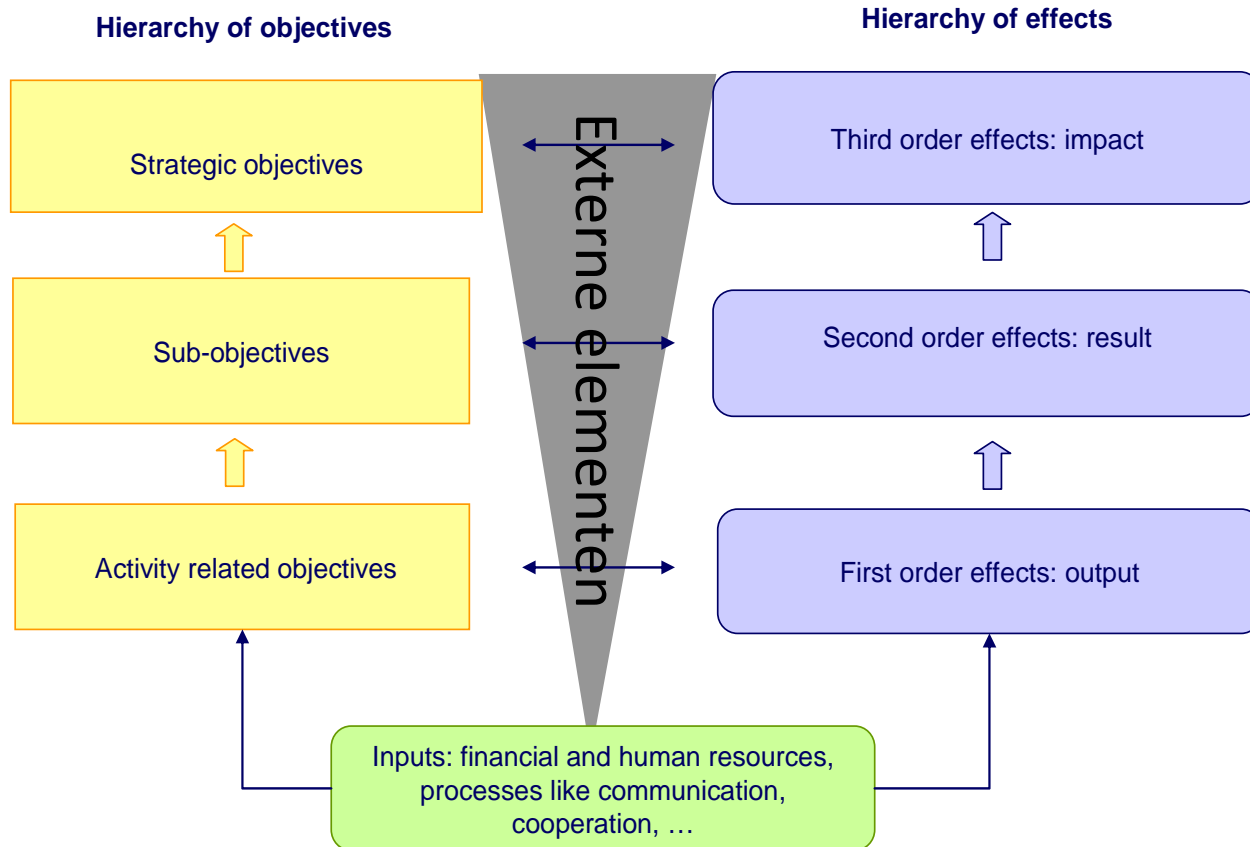
Explicitering van het monitoring- onderwerp

~ Identificatie van externe effecten



Explicitering van het monitoring- onderwerp

~ Koppeling aan een effecten-hierarchie



Explicitering van het monitoring- onderwerp

- Opstelling en uitwerking van de doelstellingen en effecten-hierarchie: hoe?
 - Screening en analyse beleids(vorbereidende) documenten
 - Strategische nota's
 - Programmadocumenten
 - Reguleringsimpactanalyses
 - Gerelateerd(e) onderzoek(sresultaten)
 - Explicitering van impliciete kennis bij kernactoren (administratie, kabinet, doelgroepen, adviesraden,...)
 - interviews
 - workshops
 - enquêtes

Uitwerking van een monitoringsysteem

~ Koppeling van de hiërarchie van doelstellingen en effecten aan een hiërarchie van indicatoren

➔ Indicatoren op verschillende niveaus:

- Input: ingezette middelen
- Output: acties, projecten, activiteiten
- Resultaat
 - 1^{ste} orde: directe resultaten van acties in termen van doelgroep/begunstigden
 - 2^{de} orde: reactie op 1^{ste} orde resultaten, direct effect door reactie van de doelgroep
- Impact: lange termijn en onrechtstreeks

Enkele praktijkvoorbeelden (1/3)

Monitor CJSM

- Output: aantal projecten rond interculturaliteit, rond internationalisatie
- Resultaat 1^{ste} orde = directe resultaten van acties : aanbod CJS infrastructuur of programmatie vb. Aantal bibliotheken, oppervlakte sportinfrastructuur, aantal tentoonstellingen
- Resultaat 2^{de} orde = reactie op 1^{ste} orde resultaten: consumptie van het aanbod CJS vb. Aantal leden sportvereniging, aantal museabezoekers, aantal ontleners in bibliotheken

Enkele praktijkvoorbeelden (2/3)

CET (selectie impactindicatoren)

Thema	Indicator	Omschrijving indicator
Werkloosheid	Werkloosheidsgraad	<i>Werkloosheidsgraad (administratieve gegevens)</i>
Absorptie	Absorptiegraad	<i>Aantal Brusselaars met een baan in het BHG op het totale aantal beschikbare banen</i>
Opleiding	Aantal personen dat een beroepsgerelateerde opleiding volgde	<i>Aantal Brusselaars met een baan dat lessen heeft gevolgd buiten het reguliere onderwijs en voor zijn werk</i>
Aantrekkelijkheid	Buitenlandse investeringen in Brussel	<i>Aantal investeringsprojecten vanwege buitenlandse bedrijven in BHG</i>
	Aantal bedrijven dat zich in BHG heeft gevestigd na begeleiding	<i>Aantal bedrijven dat zich in BHG heeft gevestigd met de hulp van BEW</i>
	Evolutie van het aantal nieuwe bedrijven	<i>Aantal nieuwe bedrijven in een jaar in verhouding tot het totale aantal bedrijven</i>
	Handelsdynamiek	<i>Aantal nieuw geopende handelszaken (antennes Atrium)</i>
Specialisatie	Stijging van de werkgelegenheid (in Brussel) in de sectoren handel, horeca, bouw	<i>Groei van deze sectoriële werkgelegenheid in vergelijking met de algemene groei van de werkgelegenheid</i>
	Sectoriële specialisatie in termen van toegevoegde waarde	<i>Deel van de toegevoegde waarde gerealiseerd door de sectoren ICT, Gezondheid en Milieu</i>
	Sectoriële specialisatie in termen van werkgelegenheid	<i>Totaal aantal banen in de sectoren NICT, Gezondheid en Milieu in verhouding tot het totale aantal banen</i>
Innovatie	Totale som besteed aan O&O (publiek en privé)	
Fiscaal klimaat	Lastendruk in BHG	<i>Inkomsten uit bedrijfsbelastingen (gewestelijke en gemeentelijke) in verhouding tot het totale aantal (private) banen</i>

Enkele praktijkvoorbeelden (3/3)

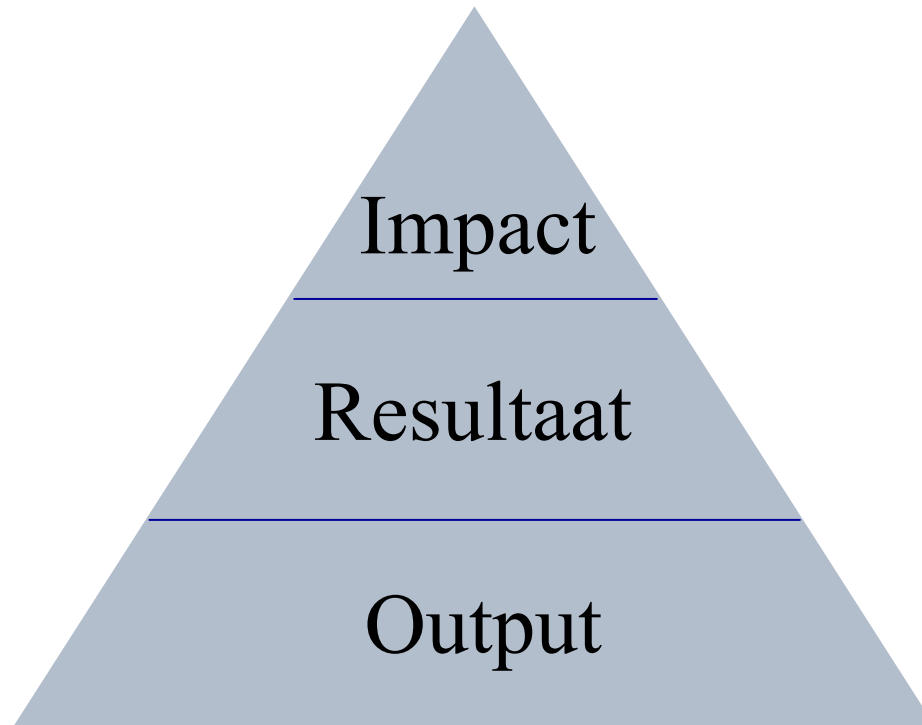
Europees plattelandsontwikkelingsbeleid

Level	Indicators
Inputs	<ul style="list-style-type: none">- EAFRD-funding per RDP measure,- Number of administrative staff involved in the implementation of a measure
Outputs	<ul style="list-style-type: none">- Purification plants of farmers financed by EAFRD-funds;- Organisation of training sessions about sustainable agriculture- Number of training days organised- Number of assisted young farmers
Outcomes	<ul style="list-style-type: none">- Improved water quality around farms- Better land management- Better skilled farmers
Impacts	<ul style="list-style-type: none">- Improvement of the environment in rural areas- Increase in labour productivity in agriculture- Higher revenue of farmers

Na het waarom, wanneer en het wat...

... Hoe meten? Hoe monitoren?

→ Keuze van een relevante selectie van indicatoren van verschillende niveaus



Hoe meten?

- ➔ Juiste mix van indicatoren van verschillende types
- Kwantitatieve versus kwalitatieve
 - Kwantitatieve: numerieke waarde
 - Kwalitatieve: kwaliteit, imago omzetbaar via enquêtering in numerieke waarde
- Objectieve versus subjectieve
 - Objectief: gebaseerd op feiten
 - Subjectief: gebaseerd op percepties

Hoe meten?

→ Kwaliteitsvolle indicatoren: SMART

- **Specifiek:** garandeer duidelijkheid over wat we willen meten, definitie
 - ~ Vb. *“bezoekers kleinschalige initiatieven”*: wat is kleinschalig?
- **Meetbaar:** kwantificeerbaarheid variabele
- **Aanvaardbaar:** garandeer zo min mogelijk weerstand, vb. gebaseerd op bestaande metingen/systemen
- **Aggregeerbaar:** tot beleidsniveau over bijvoorbeeld verschillende departementen heen
- **Relevant:** meten wat we willen meten: link indicatoren/beleid
- **Tijdig**
 - Recente data beschikbaar, bron, evolutiepad weergeven
 - Verwerking en rapportering: frequentie en verantwoordelijke instantie

Hoe monitoren?

- Uitwerking van een performant monitoringsysteem
 - Documentatie en transparantie indicatoren
 - ➔ indicatorfiches (*gestructureerde samenvatting van naam, type, omschrijving, onderverdelingen, meeteenheid, bron, periodiciteit, norm, interpretatie-raamwerk,...*)
 - Garandeer optimaal monitoringproces
 - ➔ Organisatorische omkadering (inbouwen in taken en processen bij *alle* relevante actoren) en draagvlakcreatie
 - Eenvoud en prioritisering als KSF voor communicatie-doeleinden
 - ➔ boordtabel

Meten = weten ?

Meten \neq weten !

- Kritische succesfactoren:

- Monitoringsysteem

- ~ Juiste *mix* en *relevante* selectie van verschillende *types* indicatoren op verschillende *niveaus*

- Kwaliteitsvolle indicatoren

- ~ SMART-criteria

- Monitoringproces

- ~ Groei- en leerproces, organisatorisch omkaderd

- Interpretatie- en analyse-capaciteit

Meer weten?

IDEA Consult

www.ideaconsult.be

Katrien Van Dingenen

Kunstlaan 1-2, bus 16

1210 Brussel

Telefoon: +32 2 282 17 18

Fax: +32 2 282 17 15

Mail: Katrien.Van.Dingenen@ideaconsult.be