

MONITORING IN EEN POLITIEK-BESTUURLIJKE CONTEXT

Rekenkameronderzoek

*DEEL 1 VAN EEN MEERJARIG ONDERZOEK
NAAR MONITORING*

2 september 2026



Aanleiding

Terugkerende aanbevelingen over monitoring

Doelen

De rol van de raad versterken - de juiste informatie

Doel 1 - deel 1: Begrip

- Over de beperkingen van monitoring
- Over verschillende perspectieven in een politiek-bestuurlijke omgeving

Doel 2 - deel 2: Gesprek

- Introductie van een begrippenkader



Meerjarig onderzoek

Deel 1: Wat is monitoring?

- literatuurstudie

Deel 2: Inrichting van monitoring in Leeuwarden (najaar 2026)

- hoe is monitoring in Leeuwarden ingericht
- vergelijking landelijke trends

Deel 3 en verder: Casuïstiek (2027 en verder)

- monitoring van één casus aan de hand van het begrippenkader
- welke beperkingen hebben een rol gespeeld
- welke perspectieven van gemeentelijke actoren zijn van invloed (geweest) op de monitoring



Wat doen we vandaag?

Toelichting en vragen

- a) over het begrippenkader
- b) over doelen en indicatoren
- c) over beperkingen van monitoring
- d) over perspectieven

Vragen tussendoor? Ja, graag!



Begrippenkader

- Inzet (input)
- Uitvoering (throughput)
- Prestaties (output)
- Maatschappelijke effecten (outcome)
- Brede maatschappelijke ontwikkeling (impact)



MONITORING



- *gewenste verandering*
- *ambitie*
- *richting*

- *meetbare waarneming*
- *beschrijvend*
- *observatie*

DOELEN EN INDICATOREN

DOEL

- *gewenste verandering*
- *normatief*
- *ambitie*
- *richting*
- *wat wil je bereiken?*

INDICATOR

- *meetbare waarneming*
- *beschrijvend*
- *observatie*
- *informatie*
- *hoe maak je de ontwikkeling zichtbaar?*

"Alle KPI's zijn indicatoren, maar niet alle indicatoren zijn KPI's".

Een KPI (Key/Kritische Prestatie Indicator) is een specifieke categorie indicatoren die expliciet wordt gekoppeld aan sturing, verantwoording of prioriteit. KPI's zijn vaak voorzien van een norm of streefwaarde en worden gebruikt om te beoordelen of beleid "op koers" ligt.

Monitoring en evaluatie

- kunnen op alle niveaus voorkomen
- hebben een verschillend doel
 - monitoring: volgen en bijsturen
 - evaluatie: verklaren en beoordelen



Beperkingen van monitoring

1. de complexe werkelijkheid moet worden gereduceerd tot observeerbare en meetbare indicatoren
2. data krijgen pas betekenis wanneer zij worden geïnterpreteerd in relatie tot doelen, verwachtingen of context
3. monitoring beïnvloedt gedrag en sturing



Monitoring in een politiek-bestuurlijke context

Monitoring vervult meerdere functies en spanningen rond monitoring zijn structureel, afhankelijk van

- a) rol / perspectief
- b) gebruiksdoel
- c) informatiebehoefte



ACTOR

GEBRUIK VAN MONITORING

INFORMATIE-BEHOEFTE

SPANNINGEN

Raad

- Controleren, kaderstellen en politiek oordelen: is het goed genoeg?

- Informatie op hoofdlijnen
- Maatschappelijke duiding

- De raad heeft behoefte aan overzichtelijke informatie om te kunnen oordelen, terwijl indicatoren maar een deel van de maatschappelijke werkelijkheid laten zien.
- Wat goed meetbaar is, kan in het politieke debat gemakkelijker gewicht krijgen dan zaken die moeilijker meetbaar zijn.

College

- Voortgang van beleidsdoelen bewaken en zo nodig bijsturen

- Actuele informatie over voortgang, afwijkingen en risico's
- Signalen over de uitvoering

- Het college wil tijdig kunnen bijsturen. De informatie die daarvoor het meest bruikbaar is, gaat vaak over activiteiten en prestaties. Maar uiteindelijk wil het college weten of de beleidsdoelen worden bereikt. Informatie over maatschappelijke effecten (beleidsdoelen) is minder frequent beschikbaar en die effecten zijn minder direct te beïnvloeden.

ACTOR

GEBRUIK VAN MONITORING

INFORMATIE-BEHOEFTE

SPANNINGEN

Directie / concern

- Prioriteiten bepalen, samenhang bewaken en organisatiebreed sturen

- Inzicht in trends en afwijkingen
- Inzicht in samenhang tussen beleidsterreinen

- Om organisatiebreed te kunnen sturen, moet informatie uit verschillende beleidsterreinen worden samengevoegd en vereenvoudigd. Maar wat op hoofdlijnen hetzelfde lijkt, kan in de praktijk per beleidsterrein heel verschillend zijn.

Control

- Rechtmatigheid en doelmatigheid borgen en organisatiebrede sturing, verantwoording en de planning-en-controlcyclus ondersteunen

- Gestandaardiseerde indicatoren
- Consistente, periodieke informatie over financiën en prestaties

- Om informatie te kunnen vergelijken en gebruiken voor verantwoording, moet deze zoveel mogelijk op dezelfde manier worden verzameld en weergegeven. Maar niet alles wat belangrijk is, past goed in vaste indicatoren en cijfers.

ACTOR

GEBRUIK VAN MONITORING

INFORMATIE-BEHOEFTE

SPANNINGEN

Beleid

- Ontwikkelingen en knelpunten signaleren, beleid verbeteren en bijstellen en beleidskeuzes onderbouwen

- Kwantitatieve én kwalitatieve informatie, met inzicht in oorzaken en context

- Om beleid te kunnen verbeteren, wil je weten waarom een ontwikkeling plaatsvindt en welke rol het beleid daarin speelt. Maar monitoring laat vooral zien **dát** iets gebeurt en kan meestal niet aantonen waardoor dat komt.
- De informatie die **wél** beschikbaar is, kan daardoor meer gewicht krijgen dan gerechtvaardigd is.

Uitvoering

- De dagelijkse uitvoering en dienstverlening verbeteren en knelpunten signaleren

- Direct bruikbare informatie over de uitvoering, zoals werkdruk en caseload

- Voor monitoring moet informatie over de uitvoering worden geregistreerd. Dat kost tijd en kan leiden tot extra verantwoordingslast.
- Cijfers en indicatoren vertellen niet altijd wat in een concrete situatie nodig is. Medewerkers moeten op basis van hun vakkennis en de omstandigheden kunnen bepalen wat passend is.

Onderzoek (O&S)

- Betrouwbare informatie leveren en ontwikkelingen, trends en patronen analyseren en duiden

- Goede databronnen, consistente definities en methodologisch verantwoorde informatie

- Om betrouwbare conclusies te kunnen trekken, is nuance en context nodig en moet duidelijk zijn wat cijfers precies betekenen. Maar juist die nuance maakt informatie soms minder eenvoudig samen te vatten en te vergelijken.

Welke spanningen vinden we in de literatuur?

1. Eenvoud en overzicht <-> nuance en context
2. Sturen en verantwoorden <-> leren en begrijpen
3. Standaardiseren <-> verschillen in de praktijk
4. Politiek oordeel <-> methodologische voorzichtigheid



Bijvoorbeeld

Uit de wijkenquêtes blijkt dat het veiligheidsgevoel is afgenomen

- **Beleid of O&S** kan zeggen: we zien een negatieve ontwikkeling, maar we kunnen niet zeggen dat het door het veiligheidsbeleid komt.
- **Het college** kan zeggen: we weten niet zeker of het door het veiligheidsbeleid komt, maar we willen toch extra BOA's inzetten.
- **De raad** kan zeggen: wij vinden deze ontwikkeling niet acceptabel en willen het budget voor het veiligheidsbeleid met 20% verhogen.

Alle actoren kunnen op basis van precies dezelfde monitoringsinformatie rationeel handelen vanuit hun eigen rol.



Deel 2

1. Hoe is monitoring ingericht in Leeuwarden?
 - Organisatiefilosofie
 - Wie stelt doelen en indicatoren vast?
 - Wie monitort wat?
 - Beleidscyclus en P&C-cyclus
2. Wat zijn trends in Nederland en hoe verhouden die zich tot de ontwikkelingen in Leeuwarden?

