

Sturen op effecten en prestaties

**Een onderzoek naar de kwaliteit van de
programmabegroting van de
Gemeente Geertruidenberg**

Bijlagen

6 augustus 2007

Postbus 5000
4700 KA ROOSENDAAL

www.rekenkamerwestbrabant.nl

INHOUDSOPGAVE

Bijlage A	Bevindingen per programma	5
Inleiding		5
Programma 1: Algemeen Bestuur		7
Programma 2: Leefbaarheid		11
Programma 3: Openbare orde en veiligheid		15
Programma 4: Beheer openbare ruimte		19
Programma 5: Economische structuur		23
Programma 6: Onderwijs		27
Programma 7: Cultuur, recreatie en sport		31
Programma 8: Sociale voorzieningen en werkgelegenheid		35
Programma 9: Volksgezondheid en milieu		39
Programma 10: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting		43
Programma 11: Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien		47
Bijlage B	Voorbeeld van een bruikbaar programmaformat	49
Bijlage C	Bevindingen paragrafen	51
Bijlage D	Indicatoren	59
Bijlage E	Checklist SMART formuleren van beleidsdoelen	61
Bijlage F	Geraadpleegde documenten	67
Bijlage G	Uitkomst raadsenquête	69

Bijlage A Bevindingen per programma

Inleiding

In deze bijlage wordt ingezoomd op de afzonderlijke programma's. Allereerst wordt stil gestaan bij de programmaopzet, waarbij met name de consistentie van het programma wordt beoordeeld. Vervolgens wordt nagegaan of de doelen en prestaties SMART zijn geformuleerd. Aan de hand van voorbeelden wordt duidelijk dat op dit terrein nog veel verbeteringen mogelijk zijn. Nadat de bevindingen per programma zijn samengevat, wordt elk programma afgesloten met een visualisatie van de huidige programma-inhoud in de vorm van een doelenboom. Hieruit kan worden afgeleid of en in welke mate er samenhang is tussen de prestaties, de sub- en hoofddoelstellingen en de programmadoelstelling.

Een aantal verbeterpunten heeft op alle programma's betrekking. Door voorbeelden en verbeterpunten per programma apart op te nemen biedt de Rekenkamer de gemeente Geertruidenberg de mogelijkheid om de programma's zowel in onderlinge samenhang te beoordelen, als ook per programma afzonderlijk inzicht te krijgen in de ontwikkelmogelijkheden. De Rekenkamer heeft er bewust voor gekozen alle programma's bij het onderzoek te betrekken. Derhalve zijn ook per programma bevindingen en aanbevelingen opgesteld. Wanneer de programmaverantwoordelijke beleidsambtenaren en bestuurders met de doorontwikkeling van hun "eigen" programma's aan de slag gaan, is dit voor hen een handzame richtingwijzer.

Programma 1: Algemeen Bestuur

a. Programmaopzet

- De programma-aanhef zegt weinig over het programma zelf, wel de programmatekst onder de vraag "wat willen we bereiken?". Niet duidelijk is wat programmabreed met het programma wordt beoogd (programmamissie of -visie).
- De programmadoelstelling kan op basis van de programmateksten als volgt worden samengevat: *"De gemeente wil bewoners en organisaties actief bij het bestuur betrekken. Klantgerichtheid, doortastendheid, openheid en betrouwbaarheid zijn kernwaarden voor het bestuur."*
- Het programma is opgebouwd conform de afgesproken structuur. Er worden drie prioriteiten geformuleerd. Elke prioriteit kent is voorzien van een of meerdere kwalitatieve doelstellingen. In de programmateksten vallen deze niet direct op, wel in de prioriteitentabel. In de programmateksten staan meer activiteiten verborgen dan de prioriteitentabel noemt. Om die reden is het lastig om alle prestaties die het college wil leveren te verbinden met de kwalitatieve doelstellingen.
- Aan alle blijkens de prioriteitentabel geprioriteerde doelstellingen zijn prestaties gekoppeld.
- In de prioriteitentabel is een kolom kwantitatieve doelstellingen opgenomen. Soms bevatten deze een prestatie (*"uitbreiden aantal producten gemeentewinkel"*), soms betreft het weet- of meetgetallen, zgn. indicatoren (*"aantal bezoeken website"*). Streefwaarden ontbreken.
- De prioriteiten ('wat willen wij bereiken') benoemen soms concrete acties. De acties horen in principe thuis onder 'activiteiten'. Een voorbeeld ('digitale dienstverlening'): *bij optimaal gebruik kan de burger de overheid beter bereiken: (= 'wat willen wij bereiken')*. Hoe dat ondermeer kan, door bijvoorbeeld transacties digitaal, tijd- en plaatsafhankelijk te kunnen uitvoeren, is een antwoord op de vraag 'wat gaan wij daarvoor doen'.
- De formuleringen zijn erg beschouwend en gaan veelal over wat Geertruidenberg al doet'. Hetgeen Geertruidenberg echt beoogt valt slechts tussen de regels door te lezen.
- De hoofddoelstellingen en de daarmee verbonden prestaties roepen soms vragen op. Niet altijd is duidelijk waarom een doelstelling met dit programma is verbonden. Een voorbeeld: prioriteit *verhogen van de transparantie (de organisatie toegankelijk maken)* benoemt *het vervangen van de telefooncentrale* als activiteit. Het is niet duidelijk hoe deze activiteit bijdraagt aan de geformuleerde programmadoelstelling en wat dit vervolgens moet opleveren.
- De prioriteit *"intensivering positie raad door kaderstellende, vertegenwoordigende en controlerende taken te intensiveren"* is intern gericht geformuleerd. De vraag is wat dit voor maatschappelijke effecten oplevert omdat dat toch de kern is van "wat willen wij bereiken". Het noemen van activiteiten in het kader van de externe oriëntatie van de raad

of de invulling van de volksvertegenwoordigende rol zullen beter aansluiten bij de genoemde ambities binnen deze prioriteit.

- De activiteiten uit de prioriteitentabel komen deels overeen met de begrotingen 2005 en 2006.
- Activiteiten uit 2005 en 2006 worden genoemd als een verantwoording voor in gang gezet beleid. Als terugblik behoeven deze in de (toekomstgerichte) programmabegroting niet te worden opgenomen, omdat de begroting 2007 gaat over de prestaties in 2007 (en later).

b. Concrete doelen en prestaties (SMART-geformuleerd)

De doelstellingen, maar vooral ook de prestaties zijn in algemene, constaterende termen geformuleerd en voldoen in het algemeen niet aan de SMART-criteria.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde doelstellingen:

- Burgers waarderen de dienstverlening als *ruim voldoende*, maar Geertruidenberg is nog *niet helemaal tevreden*. Niet aangegeven wordt welke mate van tevredenheid wordt nagestreefd, op welk type dienstverlening dit betrekking heeft en wanneer de gewenste mate van tevredenheid moet zijn bereikt. Evenmin is duidelijk aan de hand van welk instrumentarium de tevredenheid wordt afgemeten.
- De Integriteitsnota wordt *op passende wijze* onder de aandacht van de medewerkers gebracht. Onduidelijk is in hoeverre dit voor de gemeenteraad relevante sturingsinformatie is. Deze passage wordt kwalitatief sterker en informatiever indien ook wordt aangegeven welk resultaat dit op moet leveren.
- Bij *optimaal gebruik* van ICT kan de gemeente zijn taken *beter vervullen* en kan de burger de overheid *beter bereiken*. Wat is *optimaal* en *beter*? In dezelfde alinea wordt opgemerkt dat dat *nooit voor alle producten en diensten* kan gaan gelden.
- In 2007 wordt er naar gestreefd de instrumenten voor de raad *verder te vervolmaken*. Concreter kan worden aangegeven wat de gemeenteraad daarvan mag verwachten.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde prestaties:

- *Gestreefd* wordt naar verdere ontwikkeling van de gemeentewinkel. Er komen plannen *om wachttijden te voorkomen*. Wat gaat de klant hiervan concreet merken, op welke producten heeft het betrekking en welke 'wachttijdnormen' (streefcijfers) worden aanvaardbaar geacht? Is het SMART (realistisch) om af te spreken dat wachttijden worden *voorkomen*?
- *Borging en uitnutting* van applicaties/informatiesystemen. Wat is borging en uitnutting? Niet duidelijk is wat de gemeenteraad hier mee kan en tot welk beoogd maatschappelijk effect deze activiteit zal leiden.

- (Intergemeentelijke samenwerking) Projectleiders zal nadrukkelijk de opdracht worden gegeven om binnen de *diverse* ICT-projecten samenwerkingsmogelijkheden te *blijven zoeken*. Kunnen de ICT-projecten worden geduid en kan worden volstaan met *blijven zoeken* of is er ook sprake van een resultaatverwachting?

c. Bevindingen

- De paragrafen 'wat willen we bereiken' en 'wat gaan we er voor doen' kennen soms een overlapping doch zijn wel onderscheidend. Doelstellingen en prestaties worden weinig door elkaar gebruikt.
- De prestaties worden soms geformuleerd als een verantwoording over 2005 en 2006.
- De structuur van het programma is wel volgens de 3 W-vragen opgezet, maar doelstellingen en prestaties kunnen beter aan elkaar worden gerelateerd.
- Doelen en prestaties zijn niet SMART genoeg geformuleerd.

Programma 1 Algemeen bestuur

Missie >>	Programmaonderdelen >>	Doelstellingen >>	Prestatie >>
Bewoners en organisaties actief bij het bestuur betrekken. Klantgerichtheid, doortastendheid, openheid en betrouwbaarheid zijn kernwaarden voor het bestuur	Vraaggerichte, lerende organisatie	Geertruidenberg heeft een klantgerichte organisatie	Adequate huisvesting Verder ontwikkelen gemeentewinkel
		Burgers ervaren de dienstverlening met een ruime voldoende	Dienstverlening op basis van afspraken Wachttijden terugbrengen Accuraat afhandelen van vragen en meldingen
		Een flexibele organisatie die ontwikkelingen tijdig kan implementeren	Realiseren cultuuromslag
	Digitale dienstverlening	Gelijklopende informatie voor iedereen	De gemeentelijke website als digitaal loket
		Efficiency in digitale dienstverlening	Vervangen telefooncentrale % producten dat digitaal kan worden aangevraagd Intergemeentelijke samenwerking met betrekking tot de producten x, y en z
		Gemeenschappelijk gegevensgebruik	Gemeenschappelijk gegevensgebruik intern en extern georiënteerd voor alle medewerkers
	Kaderstellende, vertegenwoordigende en controlerende rollen gemeenteraad	Kaderstelling	Lange termijn agenda gemeenteraad Doorontwikkeling programma-begroting
		Controle	Toepassing verordeningen 212, 213 en 213A Gemeentewet
		Vertegenwoordiging	Activiteiten in het kader van de externe oriëntatie van de gemeenteraad

Programma 2: Leefbaarheid

a. Programmaopzet

- De programmatitel doet niet direct vermoeden dat het accent van dit programma ligt op burgerparticipatie en wijk- en buurtbeheer.
- In tegenstelling tot de andere programma's start het programma met een kopje 'algemeen', waarin wordt toegelicht wat met dit programma wordt beoogd. Een beperkte redactieslag kan een goede programmadoelstelling opleveren, bijvoorbeeld zoals beschreven onder de kwalitatieve doelstelling in de prioriteitentabel: "*De gemeente Geertruidenberg hecht aan zeggenschap over en betrokkenheid van inwoners bij hun leefomgeving.*"
- Aan alle blijktens de prioriteitentabel geprioriteerde doelstellingen zijn prestaties gekoppeld.
- Het programma kent een enkelvoudige doelstelling (burgerparticipatie) en is opgebouwd volgens de lijn van de drie W-vragen. Burgerparticipatie richt zich exclusief op wijk- en buurtbeheer en niet op de relatie tussen de burger en het bestuur (programma 1). Geertruidenberg realiseert zich blijktens de programmatekst de samenhang met andere programma's. Uit het relatief geringe programmabudget blijkt dat veel van de activiteiten (prestaties) in andere programma's geleverd moeten worden. Dit heeft als consequentie dat het programma leefbaarheid vooral is *gericht op het organiseren van de betrokkenheid van burgers bij hun woon- en leefomgeving*. Het is een instrument en dat betekent dat afrekenbare prestaties vooral gaan over overleg voeren en participatiebevorderende maatregelen treffen (zoals een mentaliteitsproject, de leefbaarheidsmonitor en de landelijke opschoondag).
- "*Burgerparticipatie werkt door in alle programma's*". In de programma's 3 en 4 wordt inderdaad verwezen naar deze zeggenschap en betrokkenheid. Dat is consistent. In de overige programma's zou aan deze kaderstellende randvoorwaarde meer aandacht geschonken kunnen worden en nu blijkt niet voldoende of op dit onderdeel ook prestatieafspraken gelden.
- De programmatekst bevat veel informatie die in beleidsnota's al moet zijn vastgelegd. Over de "leefbaarheidsmonitor" wordt onder "wat willen we bereiken" drie maal gesproken, terwijl het eerder een prestatie (activiteit) is dan een doel op zich. Hier worden doelen en prestaties vermengd.
- In de prioriteitentabel is een kolom kwantitatieve doelstellingen opgenomen. Hierin is nog geen te kwantificeren (meetbare) informatie opgenomen, doch uitsluitend informatie met betrekking tot activiteiten.
- Activiteiten uit 2006 worden genoemd als een verantwoording voor in gang gezet beleid. Dit behoeft in de (toekomstgerichte) programmabegroting niet te worden vermeld, omdat het gaat over de prestaties in 2007 (en later).
- Pluspunt is dat in dit programma de activiteitenopsomming zich richt op nieuwe prestaties en beleidsvoornemens.

b. Concrete doelen en prestaties (SMART-geformuleerd)

De doelstellingen, maar vooral ook de prestaties, zijn in algemene, constaterende termen geformuleerd en voldoen veelal niet aan de SMART-criteria.

Er zitten overigens wel goede aanknopingspunten in de teksten om tot het SMART-formuleren van doelstellingen en prestaties te komen.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde doelstellingen:

- *Geleidelijk aan* gaan we ons meer richten op de sociale aspecten van wijk- en buurtbeheer. Niet is aangegeven op welke moment dit gaat gebeuren, wanneer resultaten mogen worden verwacht, wat sociale aspecten inhouden welke doelgroepen en/of wijken het specifiek betreft en of in dat kader prioriteiten worden gesteld.
- *Het vergroten* van zeggenschap en betrokkenheid van burgers. Er worden geen streefcijfers genoemd, evenmin wordt gekwantificeerd wat de mate van betrokkenheid nu is en waar/wanneer nieuwe resultaten moeten zijn geboekt.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde prestaties:

- In 2007 wordt de *uitvoering voortgezet* en wordt gewerkt aan actualisering van de wijkplannen. "Voortzetten" lijkt statisch en heeft geen directe relatie met de programmadoelstelling om accenten te verschuiven van de fysieke woonomgeving naar de sociale aspecten van wijk- en buurtbeheer.
- Geertruidenberg wil *een start maken met een* toekomstvisie over de leefbaarheid van Raamdonk. Niet toegelicht wordt wat de visie op moet leveren, wanneer wordt gestart en welke vraagstukken specifiek aan de orde moeten komen.
- *Uitvoering geven* aan wijkplannen. Dit is bestaand beleid, gebaseerd op een bestaande afspraak. Tenzij de uitvoering nog niet van de grond is gekomen, behoeft dit niet in het programma als prioriteit opgenomen te worden.

c. Bevindingen

- Het programma start, in tegenstelling tot de andere programma's, met een paragraaf "algemeen", waarin de ingrediënten zitten voor het formuleren van een programmamissie.
- De structuur van het programma is weinig consistent. Hoofd- en subdoelstellingen zijn onvoldoende aan elkaar gerelateerd en enkele prestaties zijn erg op de uitvoering gericht.
- De prestaties worden soms geformuleerd als een verantwoording over 2006.
- Doelen en prestaties zijn onvoldoende SMART geformuleerd.

Programma 2 Leefbaarheid

Missie >>	Programmaonderdelen >>	Doelstellingen >>	Prestatie >>
Inwoners van de gemeente Geertruidenberg hebben zeggenschap over en betrokkenheid bij hun leefomgeving	Burgerparticipatie	Vergroten van zeggenschap en betrokkenheid inwoners m.b.t. fysieke leefomgeving	Uitvoering geven aan wijkplannen Actualiseren wijkplannen Landelijke opschoondag
		Vergroten van zeggenschap en betrokkenheid inwoners m.b.t. sociale leefomgeving	Mentaliteitsproject Visievorming leefbaarheid Raamsdonk Leefbaarheidsmonitor

Programma 3: Openbare orde en veiligheid

a. Programmaopzet

Niet aangegeven is wat programmabreed met het programma wordt beoogd (programmamissie of -visie). Er wordt in de aanvangsteksten geen relatie gelegd met brand- en rampenbestrijding, terwijl dit in de uitwerking wel aan de orde komt.

- Pluspunt van dit programma is dat duidelijk een relatie wordt gelegd met de ambities van programma 2 inzake de betrokkenheid van burgers bij hun leefomgeving.
- De programmadoelstelling kan op basis van de programmateksten als volgt worden samengevat: *"In de gemeente Geertruidenberg voelen de inwoners zich veilig en worden inwoners nauw betrokken bij het realiseren van een sociaal en fysiek veilige gemeente"*.
- Het programma wijkt enigszins af van de structuur van de meeste overige programma's. Onder "wat willen we bereiken" zijn de prioriteiten niet afzonderlijk benoemd, maar enigszins verborgen in de tekst. De indruk wordt gewekt dat de algemene programmadoelstelling "vergroten veiligheidsgevoel" de enige prioriteit is, terwijl uit de programmateksten kan worden afgeleid dat er meer prioriteiten (of subdoelstellingen?) zijn, te weten:
 - Verkeersonveiligheid
 - Sociale onveiligheid en
 - Overlast van jongeren.
- Aangezien er geen verdere specificatie is van (sub)doelstellingen is de samenhang tussen doelen en prestaties niet geheel duidelijk.
- Verkeersveiligheid wordt als vraagstuk benoemd, maar er zijn geen activiteiten vermeld. Verkeersveiligheid is overigens ook in programma 4 (Beheer openbare ruimte) opgenomen en daar lijkt het ook thuis te horen.
- Aan alle blijkens de prioriteitentabel geprioriteerde doelstellingen zijn prestaties gekoppeld.
- Onder kwantitatieve doelstellingen worden weliswaar prestatieafspraken genoemd, doch niet duidelijk is hoe bijvoorbeeld de *activiteit evenementennota* een bijdrage kan leveren aan het *vergroten van veiligheid* en of beoogd wordt het aantal straatincidenten te verlagen.
- Onder kwantitatieve doelstellingen wordt gesproken over (het meten van) "aantal branden". Uit de tekst in het programma onder "Overige" blijkt dat vooral prestaties worden verwacht in de sfeer van preventie, pro-actie, de controle op de naleving van gebruiksvergunningen en (oefenen met) rampenbestrijdingsplannen. Het meten van het aantal branden is nuttig, indien bijvoorbeeld het aantal branden nu te hoog is en omlaag zou moeten. Dat blijkt echter niet uit de tekst. Kijkend naar de tekst onder "Overige" wordt de samenhang sterker wanneer als kwantitatieve doelstelling (bijvoorbeeld) het opheffen van de achterstand bij de controle op de naleving van gebruiksvergunningen wordt opgenomen of een streefcijfer inzake het aantal bedrijven dat verplicht moet oefenen met het rampenbestrijdingsplan. Dit

versterkt het inzicht in de relatie tussen doelstellingen en prestaties en het toetsbaar maken daarvan.

- De activiteiten uit de prioriteitentabel zijn deels dezelfde als in 2005 en 2006.
- Activiteiten uit 2005 en 2006 worden genoemd als een verantwoording voor in gang gezet beleid. Dit behoort in de (toekomstgerichte) programmabegroting niet te worden vermeld, omdat het gaat over de prestaties in 2007 (en later).

b. Concrete doelen en prestaties (SMART-geformuleerd)

De doelstellingen, maar vooral ook de prestaties zijn in algemene, constaterende termen geformuleerd en voldoen slechts in beperkte mate aan de SMART-criteria.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde doelstellingen:

- In 2007 wordt gewerkt aan *de vermindering van* negatieve gevoelens. Streefwaarden ontbreken, terwijl wel wordt verondersteld dat er een verbetering ten opzichte van een vastgestelde situatie moet optreden. Evenmin is aangegeven welke doelgroep negatieve gevoelens heeft en waardoor deze negatieve gevoelens concreet worden veroorzaakt.
- Om ook het uitgaansleven in veilige banen te leiden en *mogelijke overlast* te voorkomen, wordt *hier* aandacht aan besteed. Niet duidelijk is aangegeven waaraan *hier* refereert. De tekst wordt versterkt als bijvoorbeeld een bepaalde locatie, een leeftijdsgroep jongeren en het beoogde veiligheidsresultaat wordt benoemd, inclusief de termijn waarbinnen die veiligheid of vermindering van overlast moet zijn gerealiseerd.
- *In de gaten houden van* het percentage van burgers dat zich veilig voelt. Dit is te algemeen geformuleerd en het uitsluitend *in de gaten houden van* verplicht niet tot het leveren van een gerichte prestatie. Streefwaarden en doelgroepen versterken de tekst, door bijvoorbeeld aan te geven wat het % nu is en welk percentage binnen een bepaald tijdvak moet worden bereikt (streefcijfer).

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde prestaties:

- *Op de van belang zijnde onderdelen* wordt beleid ontwikkeld. Dit wordt afgeleid van de behoefte in de praktijk. Aangenomen wordt dat deze prioriteit voortkomt uit gesignaleerde problemen. Door het concreet benoemen van deze vraagstukken kunnen ook de prestaties SMART worden geformuleerd (probleem, doelgroep, wat, wanneer, effect).
- Het horecabeleidsplan wordt begin 2007 *geïmplementeerd*. Is het ook mogelijk de speerpunten uit dit plan te benoemen, de concrete acties die daaruit voorkomen en waarop deze gericht zijn?
- Er is nog steeds een achterstand in de controle op de naleving van gebruiksvergunningen. *Die dient in 2007 te zijn ingelopen*. Hoe groot is de achterstand nu, op welke type gebruiksvergunningen heeft het betrekking en kan concreet een moment worden genoemd waarop de gemeente weer "bij" is?

- Volgens de wet zijn de betrokken partners verplicht te oefenen met het rampenbestrijdingsplan. *Dat zal in 2007 gebeuren.* Welke partners betreft het en hoe wordt gestuurd op de resultaatverplichting van deze partners. Oefenen dan alle partners (wie zijn "alle") of loopt het ook nog door in 2008?

c. Bevindingen

- De structuur van het programma is niet geheel consistent. De subdoelstellingen zijn niet één op één te herleiden tot de hoofdoelstellingen.
- De paragrafen 'wat willen we bereiken' en 'wat gaan we daarvoor doen' worden sterker wanneer speerpunten concreet voor het voetlicht worden gebracht.
- Voor 2007 zijn prestaties niet altijd verbonden met de doelstellingen, met name waar het betreft brand- en rampenbestrijding.
- Verkeersveiligheid hoort thuis in programma 4. De prestaties worden soms geformuleerd als een verantwoording over 2005 en 2006.
- Doelen en prestaties zijn niet SMART geformuleerd.

Programma 3 Openbare orde en veiligheid

Missie >>	Programmaonderdelen >>	Doelstellingen >>	Prestatie >>
In de gemeente Geertruidenberg voelen de inwoners zich veilig en worden inwoners nauw betrokken bij het realiseren van een sociaal en fysiek veilige gemeente	Vergroten veiligheidsgevoel	Fysieke onveiligheid??	?
		Sociale onveiligheid	Verlagen aantal straatincidenten Afspraken maken met bureau HALT
		Overlast in relatie tot horecabezoek	Implementatie horecabeleidsplan
	Brand- en rampenbestrijding	Bevorderen brandveiligheid	Wegwerken achterstand controle op naleving gebruiksvergunningen Preventie en pro-actie
		Rampenbestrijding	Opleggen verplichtingen aan alle betrokken partners om te oefenen met rampenbestrijdingsplan Ontwikkeling kennis en ervaring inzake oefenplan Samenwerking Drimmelen

Programma 4: Beheer openbare ruimte

a. Programmaopzet

- Er is geen programmamissie geformuleerd, doch in de aanhef van het programma is goed aangegeven wat het programma omvat.
- De programmastructuur is opgebouwd volgens de lijn van de drie W-vragen.
- Pluspunt van dit programma is dat duidelijk een relatie wordt gelegd met de ambities van programma 2 inzake de betrokkenheid van burgers bij hun leefomgeving.
- De terminologie in de programmaonderdelen komt niet geheel overeen: *"optimaliseren van beheer"* versus *"in stand houden en waar mogelijk verbeteren"* van openbaar groen is niet hetzelfde. Dit bemoeilijkt het maken van prestatieafspraken. Wil Geertruidenberg optimaliseren of verbeteren?
- Aan alle blijkens de prioriteitentabel geprioriteerde doelstellingen zijn prestaties gekoppeld.
- De samenhang tussen doelen en prestaties ontbreekt soms en worden ook door elkaar gebruikt. Voorbeeld: *"het transport van afval- en brandstoffen door de kernen"* is geen doelstelling maar een prestatie die een bijdrage moet leveren aan verkeersveiligheid (=doelstelling). Deze prestatie komt overigens in de prioriteitentabel zelf niet terug, terwijl er wel meerdere malen over geschreven wordt. Zo worden in het programma subdoelstellingen genoemd (bijvoorbeeld: minder overlast), terwijl voor 2007 geen prestaties worden vermeld. Nog een voorbeeld: *"de huidige parkeervoorzieningen worden geoptimaliseerd"*. Dit is een prestatie (activiteit) en niet, zoals geformuleerd, een doelstelling. Doel is om een bepaald niveau van verkeersveiligheid te bereiken.
- Een enkele keer wordt een activiteit genoemd die geen directe relatie lijkt te hebben met een doelstelling. Het is bijvoorbeeld niet duidelijk of *"kapvergunningenbeleid"* bijdraagt aan het optimaliseren van m.n. wegen en groen. Dit onderwerp wordt wel in de prioriteitentabel genoemd, maar in de programmateksten wordt niet aangegeven aan welke doelstelling dit moet bijdragen.
- De activiteiten uit de prioriteitentabel zijn waar het betreft het vergroten van verkeersveiligheid dezelfde als in 2005 en 2006.
- De activiteiten uit de prioriteitentabel komen deels overeen met de programma's uit 2005 en 2006.
- Activiteiten uit 2005 en 2006 worden genoemd als een verantwoording voor in gang gezet beleid. Dit hoort in de (toekomstgerichte) programmabegroting niet thuis, omdat het gaat over de prestaties in 2007 (en later).
- In de prioriteitentabel is een kolom kwantitatieve doelstellingen opgenomen. Het ontbreekt echter aan meetbare informatie (meetgetallen en streefwaarden).

b. Concrete doelen en prestaties (SMART-geformuleerd)

De doelstellingen zijn deels in algemene, constaterende termen geformuleerd en voldoen niet aan de SMART-criteria.

Prestaties zijn in enkele gevallen wel SMART geformuleerd. Los van de vraag of ze voldoende samenhangen met de (sub)doelstellingen, worden in het programma de prestaties wel concreet gemaakt.

Een goed voorbeeld van SMART formuleren is het met name noemen van *de wijk Hooipolder* waar het betreft *renovatie van de beplanting*. *De komende jaren* is overigens niet concreet genoeg.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde doelstellingen:

- Het *zware* vrachtverkeer dient *zoveel mogelijk* uit de kernen te worden verkeerd. Wat is zwaar vrachtverkeer en wat omvat *zoveel mogelijk*? Wil Geertruidenberg de kernen geheel vrachtverkeervrij maken of wordt een bepaalde categorie toch toegelaten? Hoe en waaraan wordt afgemeten of zo'n doelstelling wordt gerealiseerd en binnen welke periode moet dit geëffectueerd zijn?
- Alle kernen moeten *goed ontsloten* worden. *Goed* is een subjectief begrip omdat het verschillend kan worden uitgelegd.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde prestaties:

- In de wijken en de centra worden de huidige parkeervoorzieningen *geoptimaliseerd*. Daar waar noodzakelijk wordt de mogelijkheid tot uitbreiding uitgewerkt. Wat is *optimaal*? *Uitwerken* is geen afrekenbare afspraak. Het programma wordt sterker indien wordt aangegeven *in welke wijken en/of centra* de problemen het meest knellen en dat daaraan prioriteit wordt toegekend alsmede het tijdbestek waarbinnen de voorzieningen worden gerealiseerd. Hierbij is overigens de kanttekening op zijn plaats dat Geertruidenberg er wel naar streeft om aan de hand van een parkeerbalans de parkeerstructuur te verbeteren en eerste knelpunten (welke?) aan te pakken.
- Onder beheer openbaar groen wordt opgemerkt dat *een aantal zaken* nog *geoptimaliseerd* kan worden. *Aantal* kan concreet gemaakt worden door bijvoorbeeld een getal te noemen, de zaken in kwestie een naam te geven en een tijdpad op te nemen.
- In de prioriteitentabel: *mogelijk* budget vrijmaken voor *extra impulsen*. *Mogelijk* en *extra impulsen* is niet SMART. Als een vraagstuk in de begroting wordt geprioriteerd zal vanuit een bestaande noodzaak of maatschappelijke aanleiding in de begroting een concrete afspraak moeten worden vastgelegd.

c. Bevindingen

- Onder "wat willen we bereiken" worden frequent prestaties (activiteiten) genoemd (= "wat gaan we daarvoor doen"). Dit maakt het programma minder consistent.

- Prioriteiten, kwalitatieve doelstellingen en prestaties (activiteiten) zijn wel met elkaar verbonden. Echter niet altijd is duidelijk of prestaties (activiteiten) zichtbaar bijdragen aan de beoogde maatschappelijke effecten.
- Aan een tweetal subdoelstellingen zijn voor 2007 geen prestaties (activiteiten) benoemd.
- Onduidelijk is soms wat de prestaties (activiteiten) bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen.
- De prestaties (activiteiten) worden soms geformuleerd als een verantwoording over 2005 en 2006.
- Doelen en prestaties zijn deels SMART geformuleerd.

Programma 4 Beheer openbare ruimte

Missie >>	Programmaonderdelen >>	Doelstellingen >>	Prestatie >>	
In Geertruidenberg kan veilig aan het verkeer worden deelgenomen over goed begaanbare wegen en paden. De kwaliteit van het onderhoudsniveau van openbaar groen en wegen in alle kernen is gelijk.	Verkeersveiligheid	Veilige deelname fietsers aan het verkeer en minder verkeersslachtoffers	Betere en meer veilige (brom)fietsverbinding langs de Maasdijk	
		Bereikbaarheid	Ontsluiting industrieterrein voor zwaar vrachtverkeer ter ontlasting van de kernen Getemporeerde inrichting centrumroute met primair aandacht voor Prins Hendrikstraat met gedeelte Julianalaan en de keizersdijk tussen Gangboord en het Spant Versnelde uitvoering West-Tangent	
		Voldoende en acceptabele parkeervoorzieningen en terugdringen parkeeroverlast	Aanleg parkeervoorzieningen uitvaartlocatie Lambertuskerk Verbetering parkeerstructuur woonwijken op basis van nota onderzoek parkeerproblematiek	
	Optimaliseren groen- en wegbeheer	Verbeteren planmatig wegbeheer	Groot onderhoud aan de Maasdijk Verbeteren kruising Maasdijk-Zalmweg-Essenboom Overname Kanaalweg-Oost N623 Optimaliseren systeem openbare verlichting	Renovaties plantsoenen wijk Hooipolder Optimaliseren werkwijze groenonderhoud op basis van groenbeheerplan

Programma 5: Economische structuur

a. Programmaopzet

- De programmamissie is in de aanhef van het programma helder geformuleerd.
- Het programma is minder consistent, omdat er onder de doelstellingen ("wat willen wij bereiken") twee prioriteiten worden genoemd, t.w. werkgelegenheid en voorzieningenniveau, terwijl onder de prestaties ("wat gaan we er voor doen") geen directe relatie met beide prioriteiten wordt gelegd. De prestaties richten zich vrijwel uitsluitend op bedrijvigheid- en werkgelegenheidsaspecten. Voor de instandhouding en versterking van het voorzieningenniveau worden geen concrete activiteiten genoemd. Geertruidenberg beperkt zich daarbij tot "het verrichten van inspanningen".
- Er is een samenhang met het programma 8 (sociale voorzieningen en werkgelegenheid). Het valt op dat in het programma Economie weliswaar over werkgelegenheid wordt gesproken, terwijl de inspanningen zich met name richten op het vestigingsklimaat. Beide programma's kunnen elkaar versterken indien de prestaties gericht zijn op versterking van elkaars doelstellingen (soort werkgelegenheid versus doelgroepen die problemen hebben om de arbeidsmarkt binnen te komen).
- In het programma Economie is geen prioriteitentabel opgenomen. Dat is jammer, omdat zo'n tabel in de andere programma's laat zien dat het helpt zicht krijgen op samenhang tussen doelstellingen en prestaties. Het ontbreken van prestaties ten aanzien van de instandhouding en versterking van voorzieningen was dan direct opgevallen.
- Activiteiten uit 2006 worden genoemd als een verantwoording voor in gang gezet beleid. Dit hoort in de (toekomstgerichte) programmabegroting niet thuis, omdat het gaat over de prestaties in 2007 (en later).

b. Concrete doelen en prestaties (SMART-geformuleerd)

Het programma bevat enkele SMART-criteria. Zij vallen niet direct op en zijn in de tekst verborgen. Enkele voorbeelden:

- Vergroten mogelijkheden voor *startende ondernemers* (door revitalisering van Dombosch), waarbij met name wordt gekeken naar zaken als veiligheid, bereikbaarheid, uitstraling en duurzaam gebruik.
- Het *bestemmingsplan Gasthuiswaard* is in procedure en wordt in 2007 vastgesteld. Overigens is het de vraag of de vaststelling van een bestemmingsplan een prestatie is in het kader van het programma economie of in het kader van programma 10 (Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting).

Een voorbeeld met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde doelstellingen:

- Het basisniveau in *de verschillende kernen* dient in stand te blijven. Het is relevant om aan te geven welke kernen het betreft of in welke kernen het basisniveau onder druk komt als er geen beleid op wordt ontwikkeld.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde prestaties:

- Jaarlijks wordt *een aantal* bedrijven bezocht.
- Om het voorzieningenniveau op *een aanvaardbaar niveau* te houden. Indien een niveauaanduiding mogelijk is moet deze worden genoemd. Dan kan ook worden beoordeeld *welke voorzieningen* binnen *welk tijdpad* op het *beoogde niveau* gebracht moeten worden en op *welk type ondernemers* en *welke omgeving van bedrijvigheid* (winkelgebied, bepaalde kernen) het zich richt.

c. Bevindingen

- Het programma kent overlap met programma 10 (bestemmingsplannen).
- Nadere afstemming met programma 8 is wenselijk waar het betreft het aspect werkgelegenheid en de prestaties die moeten worden geleverd om deze doelstellingen te realiseren.
- De structuur van het programma is niet geheel consistent. Hoofd- en subdoelstellingen zijn onvoldoende aan elkaar gerelateerd. De doelstelling inzake het voorzieningenniveau voor de burgers wordt in het programma slechts beperkt uitgewerkt.
- De prestaties worden soms geformuleerd als een verantwoording over 2006.
- Veel informatie blijft verborgen in de tekst.
- Doelen en prestaties zijn overwegend niet SMART geformuleerd.

Programma 5 Economische structuur

Missie >>	Programmaonderdelen >>	Doelstellingen >>	Prestatie >>
Geertruidenberg streeft naar het behouden en versterken van de werkgelegenheid en het voorzieningenniveau voor de inwoners	In stand houden en versterken werkgelegenheid	Ontwikkelen economisch beleid	Ontwikkelen overkoepelend Beleidsplan Economische Zaken in 2007/2008 Samenwerken met partners om te komen tot afstemming en gezamenlijk beleid
		Creëren van een gezond ondernemersklimaat	Stimuleren lokale werkgelegenheid door lokale ondernemers in staat te stellen aan aanbestedingsprocedures deel te nemen Startende ondernemers faciliteren en stimuleren Afleggen van bedrijfsbezoeken en voeren van periodiek overleg met ondernemers Raadsbrede informatiebijeenkomst voor ontmoeting raad met lokale ondernemers Uitgifte gronden Pontonnier
	Voorzieningenniveau voor de burgers	Basisvoorzieningenniveau in de verschillende kernen moet in stand blijven	??

Programma 6: Onderwijs

a. Programmaopzet

- In de kop van het programma is een duidelijke programmamissie opgenomen.
- De lijn van de drie W-vragen wordt in dit programma aangehouden.
- In dit programma worden doelstellingen en prestaties door elkaar benoemd. Het "nauw samenwerken met instellingen" (ter voorkoming van schooluitval) is een prestatie en geen doelstelling.
- Hetzelfde geldt voor het voorbeeld "samenwerken met betrokken instellingen om voortijdige schooluitval te beperken".
- In de prioriteitentabel is een kolom kwantitatieve doelstellingen opgenomen. Uitsluitend zijn prestaties benoemd, en geen gekwantificeerde aantallen, meetgetallen of streefwaarden.
- In de prioriteitentabel wordt alleen "meer kansen voor kinderen creëren" genoemd als prioriteit, terwijl in de voorafgaande tekst ook wordt gesproken over onderwijshuisvesting en onderwijs voor volwassenen.
- Goed punt is dat het programma onderwijs geen activiteiten uit 2005 en/of 2006 herhaalt.
- De uitwerking van de doelstellingen in activiteiten (prestaties) is mager. Een van de doelstellingen betreft "daadwerkelijke jaarlijkse uitvoering van het onderhoudsplan voor scholen". Dit is eerder een activiteit (prestatie), dan een onderwijsdoelstelling.
- Enkele activiteiten (prestaties) zijn sterk uitvoeringsgericht en behoren tot de going concern taken. Als voorbeelden worden genoemd "afhandelen aanvragen onderwijshuisvesting" en "VVE-beleid uitvoeren". Uit de omschrijving blijkt niet dat deze activiteiten bijdragen aan geprioriteerde programmadoelstellingen.

b. Concrete doelen en prestaties (SMART-geformuleerd)

De doelstellingen en de prestaties zijn in algemene, constaterende termen geformuleerd en voldoen in overwegende mate niet aan de SMART-criteria.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde doelstellingen:

- *Het beleid in het kader van voor- en vroegschoolse educatie wordt nader vormgegeven.*
- Wij willen *samenwerken met betrokken instellingen* om vroegtijdige schooluitval te beperken. Niet duidelijk is waar de samenwerking concreet uit bestaat, welke instellingen het betreft, wanneer resultaten worden verwacht en wie waarop aanspreekbaar is. Meetcijfers en streefwaarden ontbreken.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde prestaties:

- Met peuterspeelzalen en basisonderwijs zal het beleid ten aanzien van de voor- en vroegschoolse educatie *gestalte krijgen* en worden *uitgevoerd*. Uitvoeringsactiviteiten worden in de regel niet in de programmabegroting

opgenomen. Indien in de begroting geprioriteerd, zal specifiek en toetsbaar moeten worden aangegeven bij welke knelpunten prioriteiten liggen (doelgroepen, leeftijden, scholen, tijdpad).

- *De gemeente Oosterhout behartigt voor onze gemeente de leerplichtzaken.* Indien in de programmabegroting geprioriteerd, neemt de informatiewaarde van de begroting toe als gericht wordt aangegeven op welke knelpunten (verzuimsoorten, leeftijden, scholen, enz.) de controleactiviteiten zich richten en welke resultaten deze binnen een afgebakend tijdpad moeten opleveren.

c. Bevindingen

- Van de drie doelstellingen lijkt slechts één doelstelling te worden geprioriteerd.
- Doelstellingen en prestaties worden door elkaar gebruikt.
- Bij meerdere subdoelstellingen zijn voor 2007 geen prestaties (activiteiten) geformuleerd.
- De prestaties (activiteiten) ("wat gaan we daarvoor doen") zijn mager en niet op effecten toetsbaar omschreven.
- De prestaties zijn deels gericht op going concern activiteiten.
- Doelen en prestaties zijn niet SMART genoeg geformuleerd.

Programma 6 Onderwijs

Missie >>	Programmaonderdelen >>	Doelstellingen >>	Prestatie >>
De zorg voor een goede, kwantitatieve en kwalitatieve schoolvoorziening om de ontwikkeling van kinderen mogelijk te maken, het creëren van gelijke kansen voor alle kinderen, het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling van diverse doelgroepen, de kinderopvang en het peuterspeelzaalwerk	Onderwijshuisvesting	De onderwijshuisvesting moet voldoen aan de geldende normen	Aanbieden toekomstvisie huisvestingsproblematiek De Peuzelaar begin 2007 Aanbieden toekomstvisie huisvestingsproblematiek Dongemondcollege begin 2007 Afhandelen aanvragen onderwijshuisvesting
	Gelijke kansen voor jongeren en volwassenen	Onderwijsachterstandenbeleid	??
		Voor- en vroegschoolse educatie	In samenwerking met peuterspeelzalen en basisonderwijs VVE-beleid gestalte geven en uitvoeren Opzetten beleid Brede School
	Beperking voortijdig schooluitval	Jeugdigen in staat stellen om een startkwalificatie te halen of passende arbeid te verkrijgen Samenwerken met de gemeente Oosterhout inzake leerplicht	
??	??	Stimulering contacten tussen onderwijsveld en bedrijfsleven	

Programma 7: Cultuur, recreatie en sport

a. Programmaopzet

- De programmamissie (overkoepelende programmadoelstelling) ontbreekt, maar uit de beperkte omschrijving valt wel af te leiden waar het programma zich op richt. Er wordt echter geen missie geformuleerd ten aanzien van recreatie.
- Het programma is opgebouwd volgende de lijn van de drie 3 W-vragen.
- Het programma is niet geheel consistent. Er zijn *twee doelstellingen* geformuleerd ("deelname aan kunst, cultuur en sport" en "lokaal vrijwilligerswerk"), vervolgens wordt gesproken over *vier speerpunten* (herkenbaar als activiteiten), terwijl onder de prestaties (wat gaan wij daarvoor doen) de doelstelling met betrekking tot lokaal vrijwilligerswerk geen aandacht meer krijgt.
- "Toerisme en recreatie" krijgt geen aandacht bij de paragraaf "wat willen wij bereiken", terwijl er in de uitvoering wel prestaties worden aangekondigd. De prioriteitentabel doet veronderstellen dat de uitvoering van een 0-meting toerisme op zichzelf een bijdrage levert aan de doelstelling inzake sport, welzijn en accommodaties.
- De prioriteitentabel beperkt zich tot het speerpunt welzijns- en sportstimulering.
- Activiteiten uit 2006 worden genoemd als een verantwoording voor in gang gezet beleid. Dit hoort in de (toekomstgerichte) programmabegroting niet thuis, omdat deze zich richt op de prestaties in 2007 (en later).
- Veel informatie onder "wat gaan we er voor doen" betreft mededelingen van het college aan de raad. Voorbeelden: "er hebben verkennende gesprekken plaats gevonden" en "wij zullen deze nota met de sportverenigingen doorspreken". Het programma wordt sterker indien wordt aangegeven wat deze inspanningen concreet gaan opleveren.

b. Concrete doelen en prestaties (SMART-geformuleerd)

Beleidsdoelen, subdoelstellingen en prestaties zijn op meerdere plaatsen in het programma niet SMART geformuleerd.

Een voorbeeld met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde doelstellingen:

- *Vergroten* van deelname van *de bevolking* aan kunst, cultuur, sport en welzijn. *Vergroten* is een abstract begrip als niet met streefcijfers worden aangegeven wanneer Geertruidenberg wat wil bereiken. *De bevolking* is *iedereen* en derhalve te algemeen geformuleerd. Evenmin is duidelijk waar prioriteiten liggen: kunst, cultuur, sport of welzijn en wat de mate van haalbaarheid en beïnvloedbaarheid is om op al deze terreinen deelname te vergroten.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde prestaties:

- *Implementatie speerpunten*. Welke, volgorde, waar en wanneer?
- *Oplossen accommodatieproblematiek te Raamsdonk*. Op welke problematiek speelt dit in, wanneer lost de gemeente dit op en wat levert het Raamsdonk uiteindelijk op (of méér op)?
- *Uitvoeren 0-meting toerisme*. Geertruidenberg geeft aan met name beheersmatig actief te zijn, maar waar wil Geertruidenberg naar toe? Type recreatie, doelgroepen (eigen inwoners of mensen van buiten), kernen, landelijk gebied?

c. Bevindingen

- Het programma kent slechts een beperkte samenhang omdat onvoldoende duidelijk is waar daadwerkelijk de prioriteiten liggen.
- Doelstellingen en prestaties worden soms met elkaar verwisseld.
- De doelstellingen zijn weliswaar benoemd, maar niet altijd is duidelijk waar Geertruidenberg concreet naar toe wil.
- De prestaties zijn deels wel geconcretiseerd, maar zijn overwegend uitvoeringsgericht. Soms worden activiteiten genoemd die geen relatie hebben met de omschreven doelstellingen en prioriteiten.
- De prestaties worden soms geformuleerd als een verantwoording over 2006.
- Doelen en prestaties zijn niet SMART genoeg geformuleerd.

Programma 7 Cultuur, recreatie en sport

Missie >>	Programmaonderdelen >>	Doelstellingen >>	Prestatie >>
Geertruidenberg hecht aan actieve belangstelling van de bevolking voor kunst, cultuur en sport, waarbij het lokale vrijwilligerswerk als aan belangrijke peiler wordt gezien voor zowel structuur als inhoud	Kunst, cultuur en sport	Vergroten deelname van bevolking aan kunst, cultuur, sport en welzijn	Opstellen nieuw subsidiebeleid medio 2007 Voorstel toekomst bibliotheken begin 2007 Bijstellen kadernota sport rond de zomervakantie 2007
		Accommodaties moeten stimuleren tot deelname aan activiteiten?	Oplossen accommodatieproblematiek te Raamsdonk Voorstel toekomst De Schattelijn "nog in 2006"? Voorleggen visie toekomst buurthuis De Haven
		Jeugd (doelstelling is niet geformuleerd)	Onderzoek naar mogelijkheid voor een jongerencentrum Nota preventief jeugd beleid voor de zomer 2007
	Recreatie	??	Uitvoering 0-meting toerisme Met het Toeristisch Platform Geertruidenberg werken aan de uitvoering van de TRAG-aanbevelingen
	Vrijwilligers	??	Structuur en inhoud geven aan het vrijwilligerswerk in samenwerking met plaatselijke verenigingen en instellingen

Programma 8: Sociale voorzieningen en werkgelegenheid

a. Programmaopzet

- De overkoepelende programmadoelstelling (missie) is in de aanhef van het programma helder geformuleerd onder de noemer "beoogd maatschappelijk effect".
- Goed punt is dat in dit programma de doelstellingen en prestaties niet met elkaar worden vermengd.
- "Wat willen we bereiken" is als zodanig wel uit de tekst herleidbaar, maar een paragraaf met deze titel ontbreekt nog.
- De doelstellingen zijn in de tekst verborgen, terwijl in de paragraaf "wat gaan we daarvoor doen" wel duidelijk speerpunten worden genoemd.
- In tegenstelling tot de meeste andere programma's richt dit programma zich echt op 2007, hoewel de activiteiten uit de prioriteitentabel deels overeenkomen met de begrotingen 2005 en 2006.
- De prioriteitentabel geeft een behoorlijk inzicht in de samenhang tussen prestaties (activiteiten) en kwalitatieve doelstellingen. Het benoemen van meerdere doelstellingen/speerpunten (zie hiervoor) bevordert de leesbaarheid van de tabel, omdat dat samenhangend kan worden beoordeeld welke activiteit een bijdrage levert aan welke prioriteit.
- De kwantitatieve doelstellingen in de prioriteitentabel bevat vooral uitvoeringsinformatie en geen meetgetallen of streefcijfers.
- Dit programma vertoont samenhang met programma 5 (Economische structuur: werkgelegenheid, programma 9 (Volksgezondheid en milieu) en programma 10 (Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting: seniorenwoningen).

b. Concrete doelen en prestaties (SMART-geformuleerd)

De doelstellingen, maar vooral ook de prestaties zijn in algemene, constaterende termen geformuleerd en voldoen niet altijd aan de SMART-criteria. Doelgroepen worden doorgaans wel genoemd, hetgeen een eerste aanzet is tot het verder SMART maken van dit programma. Ook tijdgebonden afspraken komen voor. Dat heeft te maken met de verplichtingen van de gemeente in het kader van de WMO. De prestaties zijn algemeen geformuleerd (*afspraken maken, ondersteunen en bevorderen, formuleren en implementeren...*).

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde doelstellingen:

- *Vergroten* arbeidsmarktparticipatie minima. Wat is het vertrekpunt en wat is de streefwaarde? Binnen welk tijdbestek moet dit gerealiseerd zijn en welke minima betreft het?
- *Deelname* ouderen (65+) aan sociale activiteiten. Betreft het *alle* ouderen van 65+ en wanneer is Geertruidenberg content (bijvoorbeeld beoogd aantal deelnemers of aantal ouderen dat langer actief aan maatschappelijke activiteiten kan deelnemen)? Wanneer moeten resultaten zichtbaar zijn?

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde prestaties:

- *Optimaliseren gebruik van regelingen.* Wat is optimaal, wie betreft het en wanneer renderen de prestaties?
- Om de klant op zoek naar werk beter te bedienen wordt de samenwerking binnen de keten met het CWI, het UWV en de regiogemeenten *geïntensiveerd*. Waarop richt de samenwerking zich concreet, activiteiten, doelgroepen? Intensiveren veronderstelt een ontwikkeling van het huidige niveau naar een ander niveau. Wat levert de intensivering concreet op en voor wie?

c. Bevindingen

- De leesbaarheid en consistentie van het programma neemt toe als de speerpunten duidelijk gemarkeerd onder een eigen paragraaf "wat willen we bereiken" worden uitgewerkt.
- Het programma biedt goede aanknopingspunten voor het SMART formuleren van de doelstellingen en activiteiten (prestaties).
- Een heldere duiding van de prioriteiten in de paragraaf "wat willen we bereiken" ontbreekt.
- De doelstellingen richten zich op 2007, terwijl de activiteiten voor een groot deel overeenkomen met die uit 2005 en 2006.
- Het programma heeft samenhang met de programma's 5, 9 en 10.
- De Rekenkamer onderkent, met gelet op het hiervoor vermelde, het belang van heroriëntatie op dit programma naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

Programma 8 Sociale voorzieningen en werkgelegenheid

Missie >>	Programmaonderdelen >>	Doelstellingen >>	Prestatie >>
Iedere inwoner uit Geertruidenberg heeft de mogelijkheid in de samenleving te participeren, waarbij ouderen (65+) en mensen met een lichamelijke en/of geestelijke handicap en minima prioriteit hebben	Minima	Zorg voor de financieel zwakkeren	Opzetten voorlichtingsproject om minima te wijzen op inkomensondersteunende voorzieningen Inkomensondersteuning
		Vergroten arbeidsmarktparticipatie	Met de ketenpartners in 2007 een werkgeversservicepunt inrichten Ondersteuning bij re-integratie
		Daling van het aantal mensen in de bijstand	Doorontwikkelen instrument Work First Uitvoeren verbeterplan Sociale Zaken
	Ouderen	Vergroten zelfstandigheid	Seniorenwoningen?? Zie programma 10??
		Deelname aan sociale activiteiten	Onderzoek doen naar het "ouderenproof" zijn van de gemeente Samen met het SWOG beoordelen uitvoeren taken in het kader van de WMO
	Mensen met een handicap	Aanbieden WMO-diensten	Periodieke rapportage over uitvoering / afhandeling aanvragen om huishoudelijke verzorging

Programma 9: Volksgezondheid en milieu

a. Programmaopzet

- Het programma heeft als programmadoelstelling (missie) *Het voorkomen van ziektes, het verzorgen van passende zorg, een schone en hygiënische leefomgeving voor de burgers en het verminderen van de belasting voor het milieu.*
- Het programma is opgebouwd langs de lijn van de drie W-vragen. In de programmatekst is in de paragraaf "wat gaan we daarvoor doen" de terminologie prioriteiten niet gebruikt.
- Het valt op dat er op het gebied van volksgezondheid geen concrete speerpunten zijn genoemd en dat in het programma in relatie tot concrete prioriteiten omtrent te leveren prestaties geen afspraken worden gemaakt. Er wordt al wel een verband gelegd met toekomstige koppeling met andere programma's in het kader van de WMO.
- Doelstellingen en activiteiten (prestaties) worden door elkaar gebruikt. Voorbeeld onder doelstellingen: "Milieuwinst boeken (= wat willen wij bereiken) door middel van communicatie en stimulering (= activiteit/prestatie)".
- Er wordt in dit programma, in tegenstelling tot andere programma's, een "kopje" gewijd aan ambities. Dit plaatst de doelstellingen in een goede context.
- De programmateksten rond het beleidsthema milieu komen overeen met de begroting 2006, waardoor de indruk wordt gewekt dat er geen nieuwe inzichten en beleidsspeerpunten voor 2007 te melden zijn. De prestaties die in 2007 moeten worden geleverd om milieubeleidsdoelstellingen te realiseren blijven enigszins verborgen in de tekst.
- De prioriteitentabel meldt geen prestaties in de sfeer van volksgezondheid.
- Het programma bevat informatie over wat inmiddels gerealiseerd is en heeft derhalve elementen van verantwoording in zich, waartoe de programmabegroting niet het geëigende middel is. Voorbeeld: "nagenoeg alle panden in het buitengebied zijn voorzien van riolering of een systeem van Individuele Behandeling Afvalwater".

b. Concrete doelen en prestaties (SMART-geformuleerd)

De doelstellingen, maar vooral ook de prestaties zijn in algemene, constaterende termen geformuleerd en voldoen niet altijd aan de SMART-criteria. De prestaties zijn ook erg algemeen geformuleerd (*getracht zal worden, dient zorg te dragen, kan worden gewerkt aan, steeds meer zal bekeken worden of...*).

Enkele prestaties zijn wel SMART geformuleerd.

Voorbeelden zijn: "streefcijfer maximaal 40% restafval in 2012" en "realisatie nieuwe milieustraat in 2007, exploitatie met ingang van 1 juli 2007 aanbesteed aan de firma...". Wat de nieuwe milieustraat concreet moet bijdragen aan de milieudoelstellingen wordt niet vermeld (soorten afval, percentages, aantal gebruikers, etc.).

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde doelstellingen:

- *Het voorkomen van ziektes.* Dit is erg ambitieus geformuleerd, aangezien het niet realistisch is dat Geertruidenberg *alle voorkomende ziektes bij alle inwoners* kan voorkomen.
- *Weinig milieuhinder en het worden van een duurzame gemeente.* Wat is *weinig hinder*, op welke milieuaspecten heeft dit betrekking, omgeving, verkeersmilieu, uitstoot van industrie, etc.?
- *Diverse voorzieningen voor scheiding afval en realiseren en optimaliseren.* Goed punt is dat er een streefcijfer wordt genoemd (40% in 2012), maar welke stappen er in 2007 worden gezet om dat streefcijfer te realiseren is niet duidelijk.

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde prestaties:

- *Ter vermindering van de geluidsoverlast in Raamsdonk wordt een geluidsscherm opgericht.* Welke vermindering wordt nagestreefd en waar deze vermindering toe moet leiden wordt niet aangegeven. De gemeenteraad moet uiteindelijk niet beoordelen of het scherm er daadwerkelijk is gekomen, maar of het scherm de beoogde milieuwinst heeft opgeleverd.
- *Bepaalde milieu-issues met een lage prioriteit worden niet- of low-profile behandeld (handhaving).* Welke milieu-issues betreft het, welke worden juist wel behandeld en wat is de bijdrage aan de milieukwaliteit? Wanneer worden welke handhavingsdoelstellingen gerealiseerd?
- Bij nieuwbouw en verbouw wordt *steeds meer gekeken* naar afkoppelen/niet aansluiten van hemelwaterafvoer enz. *Meer kijken* is niet SMART. Wat is concreet de doelstelling, wat moet worden bereikt, wanneer en hoe wordt dit meetbaar gemaakt?

c. Bevindingen

- Het milieubeleid overheerst in dit programma. De paragraaf Volksgezondheid blijft onderbelicht. Concrete beleidsprioriteiten op het gebied van volksgezondheid worden niet genoemd.
- Er is samenhang met de programma's die WMO-gerelateerd zijn.
- Veelal is niet duidelijk in welke mate de activiteiten (prestaties) bijdragen aan de beoogde maatschappelijke effecten.
- De programmateksten komen veelal overeen met de teksten uit de programmabegroting 2006.
- Er zijn weinig prestaties (activiteiten) specifiek voor 2007 geformuleerd.
- Doelen en prestaties zijn slechts beperkt SMART geformuleerd.

Programma 9 Volksgezondheid en milieu

Missie >>	Programmaonderdelen >>	Doelstellingen >>	Prestatie >>	
Het voorkomen van ziektes, het verzorgen van passende zorg, een schone en hygiënische leefomgeving voor de burgers en het verminderen van de belasting voor het milieu	Volksgezondheid	Het voorkomen van ziektes (?)	In 2007 eerstelijns gezondheidsoverleg vormgeven Eind 2007 nieuwe nota Volksgezondheid vaststellen Samen met scholen bezien hoe binnen de vrije ruimte volksgezondheidsgelden effectief kunnen worden ingezet Geluidscherm A59 ter hoogte van de Regentenstraat	
	Betere scheiding van en toezicht op afvalstoffen	Realiseren en optimaliseren diverse voorzieningen voor scheiding afval	Realisatie milieustraat in juli 2007	
		Maximaal 40% restafval in 2010	Invoering containermanagement Continu zoeken naar haalbare afvalscheidingmethodieken Optimale inzet communicatie- en handhavinginstrumenten	
		Behoud leefbaarheid en verbetering duurzaamheid	Adequaat niveau van vergunningverlening en handhaving, waarbij 90% van de bedrijven voldoet aan de normstelling	Handhavingstaak programmatisch uitvoeren op basis van probleemanalyse Bij vergunningverlening ondernemers een voorschriftenpakket op maat geven Geen nieuwe woningen bouwen met hoge geluidsbelasting
		Optimale externe integratie milieu Bodem:	Er komt een risico informatie systeem	
		Duurzaam bouwen	??	
		Creëren schone grondbalans	Met bodemkwaliteitskaart gericht werken aan verantwoord en duurzaam bodemgebruik	
	Riolering	Kwalitatief goed stelsel	Voortvarende, doelmatige en efficiëntere uitvoering rioleringsplan 2006-2010	
		Terugdringen van de vuilemissie op open water	Bouwen van de resterende bergbezinkbassins	
		Toename kwaliteit oppervlaktewater	Bij nieuwbouw en verbouw zorgen dat hemelwaterafvoer infiltreert in de ondergrond of wordt afgevoerd naar het oppervlaktewater	

Programma 10: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

a. Programmaopzet

- Het programma mist een overkoepelende programmadoelstelling. De huidige tekst bevat concrete activiteiten ("het in ontwikkeling nemen van de Donge-oevers").
- De programmamissie is goed samen te vatten uit het beoogde effect, zoals geformuleerd onder "wat willen we bereiken?", bijvoorbeeld: *Geertruidenberg kenmerkt zich door een woonklimaat met een natuurlijke uitstraling waar alle doelgroepen goed en betaalbaar kunnen wonen en waar waarde wordt toegekend aan een goede (centrum)voorzieningenniveau voor zowel inwoners als bedrijven.*
- Het programma is redelijk consistent opgebouwd. De W-vragen worden gevolgd. Opvallend is, dat onder de paragraaf "wat gaan we daarvoor doen" wordt ingegaan op de prioriteit "duurzame kwaliteitsverbetering van de Donge-oevers", terwijl deze prioriteit niet wordt genoemd onder de doelstellingen in de paragraaf "wat willen we bereiken". Dit project komt evenmin voor in de prioriteitentabel.
- De tekst bij de prioriteit "duurzame kwaliteitsverbetering van de Donge-oevers" is heel informatief, maar niet duidelijk wordt aan welke beleidsprioriteit wordt bijgedragen.
- De prioriteitentabel geeft een helder en samenhangend inzicht in de doelstellingen en de activiteiten. Toch kan het inzicht in deze tabel op enkele onderdelen worden versterkt. Voorbeelden:
 - Alle activiteiten komen letterlijk overeen met die uit de begroting 2006.
 - Onder kwalitatieve doelstelling is vermeld "ontwikkeling toekomstvisie" en onder de daarmee samenhangende activiteit staat "actualisatie structuurvisiePlus". Ongeacht de noodzaak om de structuurvisie te actualiseren wordt niet duidelijk of en hoe deze actualisatie leidt tot een toekomstvisie (op Geertruidenberg?).
- Van de prioriteit "voorzien in woningbehoefte ouderen en jongeren" mag worden verwacht dat met name prestaties worden aangekondigd die de huisvestingsproblematieken van ouderen en jongeren gaan oplossen. Slechts één van de genoemde te realiseren nieuwbouwplannen levert hieraan een bijdrage. In algemene zin wordt wel gesteld dat alle plannen in het project "Dongeburgh" aandacht schenken aan ouderen en starters, maar uit de nadere informatie blijkt dit niet.

b. Concrete doelen en prestaties (SMART-geformuleerd)

Hoewel het programma veel beschrijvingen van plannen omvat, bevat dit programma voorbeelden van SMART-formuleringen.

Enkele voorbeelden:

- De nadere uitwerking van de woonvisie geeft aan dat 45% van de nieuwbouw moet worden gerealiseerd met een prijspeil voor starters, waarna een zeer specifieke concretisering wordt uitgewerkt.

- 30% van de nieuwbouwwoningen moet geschikt zijn voor seniorenhuisvesting, streven is minimaal 1 woonzorgzone per kern.
- In Dongeburgh 25% huur- en 8% goedkope koop inplannen.

Een voorbeeld met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde doelstellingen:

- *Optimaal* laten functioneren van *alle denkbare centrumvoorzieningen*. Wat is *optimaal* en wat zijn *alle* voorzieningen? Wie vormen de doelgroep waarop het beleid zich richt (consumenten, gebruikers van accommodaties, winkeliers)?

Enkele voorbeelden met betrekking tot het ontbreken van SMART geformuleerde prestaties:

- *aantal woningzoekenden terugbrengen* door middel van *prestatieafspraken*. Over welke aantallen gaat het, op welke specifiek doelgroepen richt het zicht en wat omvatten de prestatieafspraken precies? Wanneer is welk aantal woningzoekenden teruggebracht en wat is het streefcijfer?
- (Centrumontwikkeling Raamsdonksveer). *In de loop van 2007* zal hieraan *ten minste op onderdelen* uitvoering moeten worden gegeven. Kan een datum of maand in 2007 worden genoemd? Welke onderdelen moeten in elk geval worden uitgevoerd en wat moeten die onderdelen precies opleveren. Wat is *kwalitatief hoogwaardige invulling*?

c. Bevindingen

- De structuur van het programma is niet geheel consistent. De uitgewerkte prioriteit rond kwaliteitsverbetering Donge-Oevers komt niet in de programmadoelstellingen voor.
- De programmateksten (inclusief de activiteiten) komen in belangrijke mate overeen met 2006.
- De programmateksten bevatten veel informatie over reeds in gang gezet beleid en de echte speerpunten voor 2007 vallen daardoor enigszins uit het oog.
- Doelen en prestaties zijn bij een aantal speerpunten beperkt SMART geformuleerd.

Programma 10 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

Missie >>	Programmaonderdelen >>	Doelstellingen >>	Prestatie >>
Geertruidenberg kenmerkt zich door een woonklimaat met een natuurlijke uitstraling waar alle doelgroepen goed en betaalbaar kunnen wonen en waar waarde wordt toegekend aan een goed (centrum)voorzieningenniveau voor zowel inwoners als bedrijven	Woningbehoefte	Jongeren	Realisatie Rivierzicht-zuid
		Senioren	Realisatie Rivierzicht-zuid
		Aantal woningzoekenden terugbrengen door middel van prestatieafspraken	Realisatie De vesting Realisatie Heereland
	Bouwen binnen strakke contouren	Intrekken bestaande uitbreidingsplannen om vrije ruimte te krijgen om binnen het bestaande stedelijke gebied in een periode van 5 jaar een bouwtitel te verkrijgen	Realisering Dongeburgh
	Centrum en industriegebieden	Optimaal laten functioneren van alle denkbare centrumvoorzieningen in Raamsdonksveer waardoor een compleet en aantrekkelijk centrum ontstaat	In de loop van 2007: Optimaliseren functioneren voorzieningen Verhogen uitstraling Verbetering mix werken en wonen
Structuurvisie	Inspelen op strijdigheden bestaande situatie met gewenste ontwikkelingen	Actualisatie StructuurvisiePlus medio 2007	

Programma 11: Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien

Algemeen

Het programma 'algemene dekkingsmiddelen' is een beetje een vreemde eend in de bijt. Ingevolge artikel 8, lid 2 van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is een programma een samenhangend geheel van activiteiten, dat ingevolge lid 3 van genoemd artikel zijn uitwerking vindt in de beoogde maatschappelijke effecten, de wijze waarop ernaar gestreefd wordt die effecten te bereiken en de bijbehorende raming van baten en lasten. De vraag kan worden gesteld of met algemene dekkingsmiddelen wel beleidsinhoudelijke doelen worden gerealiseerd en derhalve van een programma kan worden gesproken. Uit lid 1 van artikel 8 kan worden afgeleid, dat het eigenlijk niet de bedoeling is hier een programma van te maken, omdat naast de programma's de begroting bestaat uit het overzicht van algemene dekkingsmiddelen en het bedrag voor onvoorzien.

Veel gemeenten kennen dan ook geen programma algemene dekkingsmiddelen en volstaan met een overzicht van de algemene dekkingsmiddelen, zoals bedoeld in lid 5 van artikel 8 van het BBV. Door dit te combineren met de baten en lasten van de programma's wordt inzicht gegeven in het resultaat voor bestemming. Door vervolgens de mutaties reserves eraan toe te voegen wordt het resultaat na bestemming verkregen. In onderstaand schema is deze aanpak samengevat:

<ul style="list-style-type: none"> • Baten en lasten programma 1 t/m 8 • AF: Algemene dekkingsmiddelen: <ul style="list-style-type: none"> - lokale heffingen (zonder gebonden besteding) - algemene uitkeringen - dividend - saldo van de financieringsfunctie - saldo BTW - overige algemene dekkingsmiddelen
<ul style="list-style-type: none"> • Resultaat voor bestemming
<ul style="list-style-type: none"> • AF/BIJ: Mutaties reserves (incl. rentetoevoeging)
<ul style="list-style-type: none"> • Resultaat na bestemming

Bevindingen

Dit programma is als zodanig overbodig en zou kunnen worden vervangen door een overzicht van algemene dekkingsmiddelen (met een bijbehorende toelichting).

Bijlage B Voorbeeld van een bruikbaar programmaformat

Programma {nr}: {naam}

Missie/programmadoelstelling

Context en achtergrond

Kaderstellende beleidsnota's

- {nota} ({jaartal})
-

Programmaonderdelen

Het programma kent de onderdelen:

1. {programmaonderdeel}
- 2.

1. {programmaonderdeel}

Wat willen we bereiken?

1.1

1.2

Wat gaan we ervoor doen?

1.1.1

1.1.2

Omschrijving	E/P*	Bron	Nulmeting (jaar)	Streefwaarde			
				2008	2009	2010	2011

* E = effectindicator en P = Prestatie-indicator

2. {programmaonderdeel}

Wat willen we bereiken?

1.1

1.2

Wat gaan we ervoor doen?

1.1.1

1.1.2

Omschrijving	E/P*	Bron	Nulmeting (jaar)	Streefwaarde			
				2008	2009	2010	2011

* E = effectindicator en P = Prestatie-indicator

3. {programmaonderdeel}

Wat willen we bereiken?

1.1

1.2

Wat gaan we ervoor doen?

1.1.1

1.1.2

Omschrijving	E/P*	Bron	Nulmeting (jaar)	Streefwaarde			
				2008	2009	2010	2011

* E = effectindicator en P = Prestatie-indicator

Financiën

Nog in te vullen.

Bijlage C Bevindingen paragrafen

1. Inleiding

In deze bijlage wordt als eerste ingegaan op de doelen van de paragrafen, de uitgangspunten en de toetsingscriteria die zijn gehanteerd bij de beoordeling van de paragrafen, vervolgens worden de bevindingen per paragraaf weergegeven en tot slot worden algemene conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

2. Doelen, uitgangspunten en criteria

2.1 Doelen en uitgangspunten

Het gemeentelijk beleid dat is gericht op het bereiken van maatschappelijke effecten hoort te worden opgenomen in de *programma's* van de programmabegroting. De *paragrafen* moeten voldoen aan de wettelijke eisen, alsmede aan de eisen die op grond van een doeltreffende, doelmatige en rechtmatige bedrijfsvoering aan de paragrafen worden gesteld.

De paragrafen hebben in de eerste plaats tot doel het beleid te benoemen dat is gericht op de beheersmatige aspecten. Het gaat daarbij om het uitvoeringsbeleid. Het voorbeeld hiervan is de paragraaf bedrijfsvoering. Daarnaast kunnen er paragrafen zijn die zijn gericht op het bieden van een dwarsdoorsnede van beleid dat versnipperd over de programma's staat, met de bedoeling om de raad voldoende inzicht te verstrekken. Als voorbeeld hiervan kan de paragraaf Lokale heffingen worden genoemd. Soms hebben paragrafen beide invalshoeken (beheer en dwarsdoorsnede van beleid) in zich verenigd. Als voorbeeld hiervan kan de paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen worden genoemd.

Er zijn zeven paragrafen die verplicht zijn voorgeschreven. De gemeente is echter vrij er zelf meer aan toe te voegen. In het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) wordt voor de verplichte paragrafen een nadere aanduiding gegeven van de inhoud die verplicht is (artikelen 9 t/m 16 en de toelichting op die artikelen).

Paragrafen over beheer

Paragrafen die over beheer gaan, hebben tot doel de raad inzicht te geven in de wijze waarop is geborgd dat het beleid dat is gericht op maatschappelijke effecten ook daadwerkelijk tot die effecten gaat leiden.

Dergelijke paragrafen zullen dus duidelijk moeten maken wat het uitvoeringsbeleid inhoudt en tot welke activiteiten, resultaten en kosten/opbrengsten dat gaat leiden.

Paragrafen als dwarsdoorsneden van beleid

Paragrafen die gaan over dwarsdoorsneden van beleid hebben tot doel samenhang te laten zien, qua beleid, activiteiten, resultaten en kosten/opbrengsten. Omdat dat beleid al in de programma's staat, zij het versnipperd, zal het hierbij vooral gaan om de samenhang, waaronder de financiële samenhang met baten en lasten uit de programma's.

2.2 Toetsingscriteria

De beoordeling van bovengenoemde doelen en uitgangspunten heeft plaats gevonden op basis van toetsingscriteria.

De paragrafen 2007 van de gemeente Geertruidenberg zijn beoordeeld op basis van de volgende toetsingscriteria:

- De paragrafen voldoen aan de eisen, die daaraan in het BBV en de financiële beheersverordening van de gemeente Geertruidenberg worden gesteld.
- De programma's en paragrafen zijn onderling consistent, dat wil zeggen de externe beleidsdoelstellingen (maatschappelijke effecten) staan in de programma's en het uitvoeringsbeleid (beheersmatige aspecten) staat in de paragrafen.
- Het gemeentelijk beleidskader en eventueel relevant beleid van andere overheden wordt beschreven met vermelding van de onderliggende beleidsdocumenten.
- Het feitelijke en gewenste uitvoeringsbeleid wordt beschreven, alsmede de eventueel hieruit voortvloeiende actiepunten. Ingegaan wordt hierbij op een tweetal vragen: 'Wat willen wij met de uitvoering bereiken?' en 'Hoe richten wij het beheer met het oog hierop in?' (werkprocessen, besluitvorming, et cetera).
- De geïnventariseerde beheersactiviteiten zijn concreet geformuleerd, laten duidelijk zien wat het beoogde resultaat is, geven aan wie wat gaat doen en zijn voorzien van bijbehorende tijdplanningen (SMART).
- De paragrafen zijn waar nodig en mogelijk cijfermatig onderbouwd. De financiële omvang van het onderwerp wordt weergegeven alsmede aantallen en dergelijke, bijvoorbeeld met betrekking tot de omvang van het areaal.

3. De bevindingen per paragraaf

De paragrafen 2007 van de programmabegroting van de gemeente Geertruidenberg zijn beoordeeld op basis van de voornoemd weergegeven toetsingscriteria. Per paragraaf worden hieronder de bevindingen en aanbevelingen weergegeven. Hierbij wordt ingegaan op wat al goed is, wat nog beter kan en wat anders moet. Op basis hiervan worden in het volgende en laatste hoofdstuk algemene conclusies getrokken en aanbevelingen verwoord.

3.1 Lokale heffingen

Als eerste worden bevindingen over deze paragraaf weergegeven die voortkomen uit de toetsing op basis van de vermelde toetsingscriteria:

- Een goed punt in deze paragraaf is dat het Rijksbeleid en het gemeentelijk beleid, inclusief ontwikkelingen op dat gebied, worden beschreven. De betreffende gemeentelijke verordeningen kunnen nog worden vermeld, alsmede de data wanneer deze zijn vastgesteld.
- Dit betreft een paragraaf die ook als een dwarsdoorsnede van beleid geldt. Laat samenhang zien tussen beleid, activiteiten, resultaten, kosten en opbrengsten.
- Niet wordt aangegeven wat het feitelijke en gewenste uitvoeringsbeleid is, welke uitvoeringsregels daartoe zijn of worden vastgesteld en wanneer.
- De paragraaf is goed financieel onderbouwd met vermelding van de tarieven en totale opbrengsten per soort. Daarbij wordt niet altijd een relatie gelegd met de kosten. Tevens wordt de omvang per soort, zoals aantallen, niet bij alle soorten benoemd.
- De financiële omvang van het onderwerp wordt goed weergegeven, alsmede aantallen en dergelijke.
- Een vergelijking van de lastendruk vanuit de Coelo-atlas kan deze paragraaf versterken. Met name de raad kan daarmee zien waar de gemeente staat ten opzichte van regiogemeenten.

Naast de bevindingen op basis van de toetsingscriteria doen wij met betrekking tot deze paragraaf de volgende, aanvullende, aanbevelingen:

- De doelstelling van de paragraaf kan explicieter worden vermeld.
- Ook kunnen de essentiële begrippen die in de paragraaf worden gebruikt nog nader gedefinieerd en toegelicht worden.

3.2 Weerstandsvermogen

Hieronder worden bevindingen over deze paragraaf weergegeven die voortkomen uit de toetsing op basis van de toetsingscriteria:

- Er wordt een relatie gelegd met het BBV, waarbij tevens acties zijn benoemd die zijn uitgevoerd om hieraan te voldoen. Echter, deze relaties zouden explicieter kunnen worden benoemd.
- De beschrijving van het huidige gemeentelijk beleid komt voldoende aan de orde.
- De hoogte van de weerstandscapaciteit wordt weergegeven, maar hierover wordt geen conclusie getrokken; is deze te laag, te hoog of precies goed? Dit erkent Geertruidenberg overigens, getuige de duiding dat Geertruidenberg in de toekomst zelf een beleidslijn zal formuleren over de in de organisatie noodzakelijk geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's. Indien SMART-geformuleerd kan in de plaats van "de toekomst" een concrete datum zijn vermeld.

- De risico's worden expliciet genoemd en toegelicht. Wat ontbreekt is de kwantificering van de kans en de impact per vermeld risico. Indien dit beschikbaar is, kan een relatie worden gelegd met de benodigde weerstandscapaciteit.
- Een goed punt is dat er wordt ingegaan op de minimale omvang van de algemene reserve.

3.3 Onderhoud kapitaalgoederen

Hieronder worden bevindingen over deze paragraaf weergegeven die voortkomen uit de toetsing op basis van de toetsingscriteria:

- Verhelderend is, dat bij het onderdeel "gebouwenbeheer" de uitgangspunten van het programma 2004-2018 zijn vermeld. Een verwijzing bij hetzelfde onderdeel naar de uitwerking van het onderhoudsplan in 2006 is voor het begrotingsjaar 2007 niet relevant.
- Niet (SMART) wordt benoemd wanneer de ontbrekende plannen Baggerplan en Beheerplan openbare verlichting worden opgesteld en vastgesteld.
- Van belang is dat in SMART-termen wordt aangegeven wat het huidige en gewenste kwaliteit- en onderhoudsniveau per onderwerp is en welke acties daarvoor benodigd zijn. Het accent lijkt nu te sterk op uitvoering (bijvoorbeeld met behulp van een onderhoudsprogramma) en te weinig op kaderstelling en beleidsvorming te liggen. Bij "openbare verlichting" en "openbaar groen" wordt overigens wel over bestaande en gewenste niveaus gesproken. Echter, consequenties van te maken keuzes blijven achterwege.
- De relatie met Rijksbeleid (bijvoorbeeld met de Wet milieubeheer) en het beleid van de provincie kan nog nadrukkelijker worden benoemd, inclusief ontwikkelingen op de betreffende gebieden.
- De financiële omvang wordt goed weergegeven; wat ontbreekt zijn cijfers over de omvang van het areaal per soort.
- Goed punt is, dat de relatie tussen zelf doen of uitbesteden (bijvoorbeeld ten aanzien van openbaar groen) achterwege blijft. Het betreft immers een bedrijfsvoeringvraagstuk en is in het duale stelsel niet meer des raads.

3.4 Financiering

Hieronder worden bevindingen over deze paragraaf weergegeven die voortkomen uit de toetsing op basis van de toetsingscriteria:

- Er wordt een duidelijke relatie gelegd met het gemeentelijk beleid en het Rijksbeleid (de Wet financiering decentrale overheden (fido)).
- Ook is aangegeven dat het uitvoeringsbeleid (inclusief AO en IC) is uitgewerkt in het treasurystatuut.
- Onduidelijk is of gewerkt wordt met een liquiditeitsbegroting. Dit kan nog nader worden aangegeven.

- De weergave van de financiële omvang is toereikend.
- De slotpassage over informatievoorziening is goed, met name omdat ook wordt gewezen op de consequenties van het nalaten van informatieverstrekking aan CBS en provincie.

Naast de bevindingen op basis van de toetsingscriteria doen wij met betrekking tot deze paragraaf de volgende, aanvullende, aanbevelingen:

- De doelstelling van de paragraaf kan nog explicieter.
- Het doel van het onderwerp financieringspositie zou nader toegelicht kunnen worden.

3.5 Bedrijfsvoering

Hieronder worden bevindingen over deze paragraaf weergegeven die voortkomen uit de toetsing op basis van de toetsingscriteria:

- Een visie ('beleid') op de bedrijfsvoering wordt niet vermeld.
- Er wordt een redelijk beeld gegeven van de huidige en gewenste situatie, maar de te nemen acties en beheersactiviteiten zijn onvoldoende SMART geformuleerd.
- De informatie over de doorontwikkeling van de financiële functie (mede in relatie tot het planning en controlinstrumentarium) is helder, echter de acties met betrekking tot de doorontwikkeling hiervan zijn niet zo SMART geformuleerd ('de nodige aandacht').
- De toelichting op de collegeonderzoeken (213A) is helder geformuleerd, echter er wordt niet SMART aangegeven wat concreet in 2007 mag worden verwacht.
- Wellicht kan een apart onderwerp 'Samenwerking' informatie verschaffen over samenwerking binnen de regio met betrekking tot bedrijfsvoeringsactiviteiten, zoals onderzoeken in het kader van de verordening 213A, voor zover er althans meer onderwerpen te noemen zijn.

3.6 Verbonden partijen

Hieronder worden bevindingen over deze paragraaf weergegeven die voortkomen uit de toetsing op basis van de toetsingscriteria:

- Er wordt weliswaar gesproken over een visie op verbonden partijen, maar de visie zelf komt onvoldoende uit de verf.
- De opzet in termen van doelstelling, ontwikkelingen en resultaten per verbonden partij werkt verhelderend.
- Onder "regionale samenwerking volkshuisvesting" worden de resultaten 2005 toegelicht. Dat lijkt op een verantwoording. Het betreft hier de programmabegroting 2007 en de raad moet kunnen sturen op de voor 2007 beoogde resultaten.

- Prima is dat de financiële omvang door middel van de vermelding van de budgetten is aangegeven.
- De toelichting op de verbonden partijen en participaties is uitvoerig, zonder dat deze in relatie tot de andere paragrafen in onbalans komt.

3.7 Grondbeleid

Hieronder worden bevindingen over deze paragraaf weergegeven die voortkomen uit de toetsing op basis van de toetsingscriteria:

- In deze paragraaf wordt in de aanhef de relatie gelegd met de programma's. Dat is goed, echter in de uitwerking is niet zichtbaar op welke wijze dit gebeurt.
- De relatie met het beleid en (beleids)ontwikkelingen bij het Rijk en de provincie kan explicieter. Zo kunnen de Wet voorkeursrecht gemeenten, de Grondexploitatiewet en de nieuwe wet WRO genoemd en toegelicht worden.
- Er wordt geen heldere analyse gegeven van de huidige en gewenste situatie en de te nemen (SMART-geformuleerde) acties en beheersactiviteiten.
- De ontwikkelingen inzake woningbouw zijn goed SMART geformuleerd.
- Risico's worden niet expliciet gemaakt en toegelicht. Het zou goed zijn als de kans en de impact per vermeld risico worden vermeld.
- Onduidelijk is waarop is gebaseerd dat met de hoogte van de algemene bedrijfsreserve van het grondbedrijf de risico's naar verwachting kunnen worden afgedekt. Dit kan nader onderbouwd en toegelicht worden.
- Goed is het opnemen van een aparte (deel)paragraaf (G-2) over het project Dongeburgh. Deze paragraaf is, met een uitwerking in deelgebieden, zeer informatief en goed SMART geformuleerd.

3.8 Rechtmatigheid

Hieronder worden bevindingen over deze paragraaf weergegeven die voortkomen uit de toetsing op basis van de toetsingscriteria:

- De inhoud van de (niet verplichte) paragraaf rechtmatigheid schetst een beeld van regelgeving en implementatie in Geertruidenberg tot nu toe.
- Niet SMART geformuleerd is hoe en wanneer Geertruidenberg de benoemde onderzoeksthema's gaat oppakken.
- Overwogen kan worden informatie uit deze paragraaf op te nemen in de paragraaf bedrijfsvoering, waardoor deze paragraaf als zelfstandige paragraaf zou kunnen komen te vervallen.

4. Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

De algemene conclusie is dat de paragrafen van een redelijk niveau zijn. Sterke punten van de ene paragraaf (bijvoorbeeld het vermelden van het gemeentelijk, provinciaal en/of Rijksbeleid) zouden ook in andere paragrafen terug moeten komen. De paragrafen zijn als geheel zeker niet slecht te noemen, maar er is nog verbetering mogelijk. De omvang en inhoud van sommige paragrafen lijken, mede gezien het belang van die paragrafen, met elkaar in onbalans.

4.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen per paragraaf zijn reeds opgenomen in het vorige hoofdstuk. Als rode draad zijn hieruit de volgende (algemene) aanbevelingen gedestilleerd:

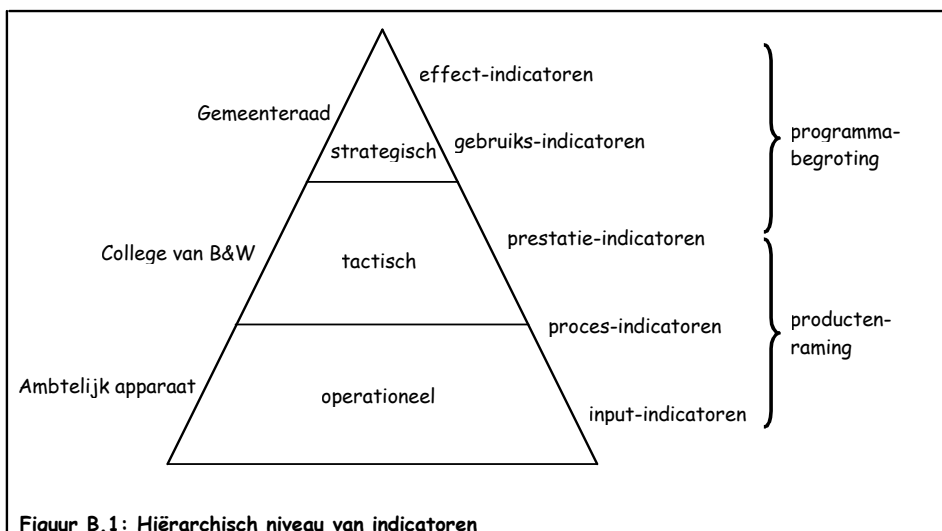
- Vermeld de doelstelling van een paragraaf expliciet(er).
- Definieer de essentiële begrippen die in de paragraaf worden gebruikt nader en licht deze toe.
- Benoem in iedere paragraaf de relatie met vastgesteld gemeentelijk beleid, het beleid van andere overheden (zoals provincie, het waterschap en het Rijk) en de ontwikkelingen op de betreffende gebieden.
- Benoem de huidige en gewenste situatie (zoals bijvoorbeeld het kwaliteits- en onderhoudsniveau) en welke (SMART-geformuleerde) acties op basis hiervan nodig zijn.
- Maak benoemde resultaten ook SMART; bijvoorbeeld zeker ook wanneer plannen en nota's gereed zijn en behandeld kunnen worden in de gemeenteraad.
- Kwantificeer de omvang van het betreffende onderdeel in een paragraaf (bijvoorbeeld het areaal per soort bij de paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen).
- Kwantificeer bij de vermelding van risico's de *kans* en de *impact* per vermeld risicokapitaalgoederen).

Bijlage D Indicatoren

Een indicator – het woord zegt het al – betreft een indirecte meting van een bepaald verschijnsel in de samenleving. Vooraf in de programmabegroting met streefcijfers en na afloop in de programmarekening met realisatiecijfers. Met betrekking tot indicatoren kunnen vijf verschillende hoofdvormen worden onderscheiden:

- *Effectindicator*: meet de beoogde maatschappelijke effecten, ergo de gevolgen van de beleidsdoelstellingen in de samenleving. Dit is de belangrijkste indicator van de programmabegroting, omdat deze de uitkomst van de eerste w-vraag (wat willen we bereiken?) meetbaar maakt.
- *Gebruikersindicator*: deze indicator is gerelateerd aan de (tevredenheid van de) afnemers van de gemeentelijke producten en diensten c.q. de burgers van de gemeente¹. In veel gevallen zijn gebruikersindicatoren goed bruikbaar als tweede maatstaf voor de effectiviteit.
- *Prestatie-indicator*: is gericht op het resultaat van de activiteit (de prestatie) en meet in welke mate de doelstelling van het productieproces c.q. het dienstverleningsproces wordt bereikt.
- *Procesindicator*: meet de activiteiten, die nodig zijn om de output voort te brengen.
- *Middelenindicator/inputindicator*: heeft betrekking op de ingezette middelen.

In onderstaande figuur is de positionering van de indicatoren gevisualiseerd.



De piramide weerspiegelt de hiërarchie van de organisatie en geeft tevens aan bij welk niveau welke indicatoren behoren. Input- en procesindicatoren komen veel voor, maar zijn bedoeld voor intern gebruik: het beheersen en aansturen van de ambtelijke organisatie. Effect- en gebruiksindicatoren zijn veel schaarser beschikbaar en zijn primair

¹ Deze indicator wordt daarom ook wel burgerindicator genoemd.

bestemd voor de raad. Het begrotingsinstrument dat hierbij past is de programmabegroting. Prestatie-indicatoren zitten vooral in het overgangsgebied naar de productenraming, maar dit neemt niet weg dat van toonaangevende prestaties er zeker ook enkele in de programmabegroting dienen te worden vermeld. Dit om de tweede vraag (wat gaan we ervoor doen?) ook meetbaar te maken.

Voor het opsporen van indicatoren kan gebruik worden gemaakt van doelenbomen (voor voorbeelden zie bijlage A). De bedoeling is om zo de beleidsvariabelen in beeld te brengen waaraan indicatoren kunnen worden gekoppeld. Een valkuil is een oerwoud van indicatoren. Naar het oordeel van de rekenkamer is het een misvatting, dat aan alle effecten en prestaties indicatoren moeten worden gekoppeld! Per programma moeten de zogeheten kern-indicatoren worden geïdentificeerd, die fungeren als de vlag die de lading dekt. Per hoofddoelstelling één, twee, hooguit drie indicatoren. Bij een begroting van negen programma met gemiddeld drie à vijf hoofddoelstellingen, komt dit neer op 36 maal 2 à 3 indicatoren, zodat het totaal aantal indicatoren in de programmabegroting van Geertruidenberg zou uitkomen op circa 70 à 100.

Bijlage E: Checklist SMART formuleren van beleidsdoelen

In de programmabegroting worden beleidsdoelen geformuleerd voor het komende jaar. De vraag, die hierbij kan worden gesteld, is hoe formuleer je goede doelen? Doelen die zo concreet zijn dat ze met behulp van indicatoren meetbaar kunnen worden gemaakt. Een veelgebruikt hulpmiddel is toepassing van het zogeheten SMART-principe. De letters van dit acroniem staan voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Aangenomen wordt, dat hoe meer aan iedere letter wordt voldaan, hoe beter de doelstelling is. In de praktijk blijkt overigens vaak dat het SMART-principe voor velen onvoldoende 'smart' is. Daarom wordt hieronder op de vijf begrippen afzonderlijk ingegaan in de vorm van een checklist.

Waarschuwing: Geformuleerde doelstellingen zullen zelden aan alle punten van de checklist voldoen. De aandachtspunten zijn bedoeld als een hulpmiddel bij het formuleren van kwalitatief goede doelstellingen, zonder dat persé aan alle punten hoeft te worden voldaan.

S = Specifiek

Een (te) algemeen geformuleerde doelstelling is weinigzeggend en geeft geen of onvoldoende richting aan het beleid. Daarnaast zijn problemen te verwachten bij de uiteindelijke meting van prestaties en effecten. Hoe specifieker het beoogde resultaat wordt verwoord, hoe gemakkelijker het is om de benodigde gegevens te verzamelen om achteraf het succes van het beleid te bepalen. Kortom: de doelstelling moet concreet en ondubbelzinnig worden verwoord, waarbij het zo specifiek mogelijk formuleren betrekking op de inhoud en op de doelgroep.

Inhoud: gaat het om woorden op papier of ligt er een inhoudelijk beleid aan ten grondslag? Mogelijke aandachtspunten hierbij zijn:

- geef aan wat de kern van het beleid is en wat de relatie is met het bestaande of nieuwe, voorgestane beleid;
- beschrijf de beleidsdoelen in de vorm van de beoogde maatschappelijke effecten; wees hierbij concreet (dus gebruik geen woorden, zoals 'het bevorderen van');
- beschrijf de beleidsdoelen zo beknopt mogelijk, maar wees wel volledig;
- voer een check uit of de beleidsdoelen volledig zijn; spoor aan de hand van strategische documenten mogelijke lacunes op (bijv. aan de hand van het raadsprogramma of het collegebeleidsplan);
- benoem tussendoelen als de einddoelen te ver weggelegen zijn en deze onvoldoende concreet kunnen worden gemaakt;
- benoem eventueel te verwachten neveneffecten (positief of negatief) en geef zo mogelijk aan welke andere, externe beleids- en contextfactoren van invloed zijn; zijn (tegen)maatregelen noodzakelijk c.q. mogelijk?;

- denk na over het aggregatieniveau van de beleidsdoelen; voorkom enerzijds te veel details (de gemeenteraad stuurt op hoofdlijnen), maar voorkom zeker een te hoog aggregatieniveau; als met gemiddelden wordt gewerkt dan kan een enkele, hoge uitkomst veel middelmatige prestaties verdoezelen.

Doelgroep: op wie is het beleid gericht, op de individuele burger, groepen van inwoners of de hele bevolking? Mogelijke aandachtspunten hierbij zijn:

- ga na of het om uniforme doelen ('general') gaat, die voor de hele gemeente gelden of betreft het op een bepaalde doelgroep toegespitst beleid ('tailored');
- probeer beleidsdoelen zo veel mogelijk toe te spitsen op groepen; dit is vaak effectiever dan het hanteren van overall doeleinden;
- concretiseer de doelgroep en doe zo nodig eerst onderzoek naar de te bereiken doelgroep; bijvoorbeeld 'probleemjongeren': wie zijn dat?; zijn dat er 10 of zijn het er 1.000; zijn het alleen maar jongens of zitten er ook meisjes bij, in welke leeftijdscategorie, autochtoon of allochtoon, zitten ze op school, hebben ze werk of zijn ze werkloos?; voorkom kretologie, zoals 'zoveel jongeren bereikt', maar geef aan welke jongeren het betreft en wat 'bereikt' inhoudt;
- ga zo mogelijk na wat de doelgroep er zelf van vindt; heeft er inspraak plaats gevonden of is de beleidsvoorbereiding interactief tot stand gekomen; kijk hierbij uit voor eenzijdige invloed van bepaalde (belangen)groepen.

M = Meetbaar

Beleidsdoelen worden kwalitatief beschreven, maar zo specifiek, dat het resultaat meetbaar en derhalve toetsbaar is. De meetbare eenheid die een benadering geeft van de realiteit noemen we een indicator. Dit is het instrument waarmee de doelen worden gevolgd. Enkele belangrijke eisen met betrekking tot indicatoren zijn:

- betrouwbaarheid: geven herhaalde metingen dezelfde uitkomst;
- validiteit: meet de indicator wat deze beoogt te meten;
- relevantie: geeft de indicator een goed beeld van het beleidsdoel.

In de begroting worden indicatoren weergegeven in de vorm van streefwaarden (het nagestreefde gekwantificeerde doel). Omdat een streefwaarde niet vrijblijvend is – over de mate waarin de streefwaarde wordt bereikt, moet later in de jaarstukken verantwoording worden afgelegd – dient hier altijd een goede onderbouwing aan te grondslag te liggen.

Enkele aandachtspunten bij het formuleren van streefwaarden en indicatoren:

- koppel aan iedere doelstelling in principe een indicator/streefwaarde;
- maak voor het bepalen van streefwaarden gebruik van empirische gegevens (historische reeksen), expertnormen of benchmarkgegevens;
- let bij streefwaarden op de consistentie ervan en de beschikbaarheid van gegevens; dit omdat te zijner tijd de mate van realisatie moet kunnen worden aangetoond;

- in bepaalde gevallen zal met openeinddoelen moeten worden volstaan, omdat onbekend is wat de uitwerking van de beleidsinterventie(s) is; probeer dit zoveel mogelijk tot een uitzondering te beperken; na afloop kan namelijk alleen maar in kwalitatieve zin worden geëvalueerd, omdat cijfermatig de gerealiseerde uitkomst niet met de geplande uitkomst kan worden vergeleken;
- probeer de totstandkoming van beleidsdoelen met behulp van een doelenboom (output-effect-keten) te visualiseren; dit met het oogmerk om de variabelen in beeld te brengen waaraan indicatoren kunnen worden gekoppeld;
- waak er daarbij voor dat de causale relatie in de keten voldoende sterk is, zodat als het einddoel niet goed meetbaar is plaatsvervangende doelvariabelen kunnen worden gemeten, die dicht bij de interventie(s) liggen en die wel meetbaar zijn; ga hierbij niet verder dan het niveau van de prestaties (producten en diensten), omdat bij input- en procesindicatoren de causale relatie te zwak wordt en vaak zelfs geheel afwezig is.

A = Acceptabel (aanvaardbaar en afgesproken)

Dit is een beetje het lelijke eendje van het SMART-principe. Acceptabel zijn impliceert namelijk een inhoudelijk oordeel van de gebruiker of adressant van de doelstelling, wat moeilijk objectiveerbaar is. In feite gaat het om een politiek oordeel.

Als een beleidsdoel als een afspraak wordt beschouwd en de betrokken partijen hier achter staan, dan is er draagvlak voor de doelstelling en neemt de kans op realisatie aanmerkelijk toe. Kortom: voorwaarde voor een goede doelstelling is draagvlak, maar andersom kan een goede doelstelling draagvlak creëren.

Enkele aandachtspunten hierbij zijn:

- formuleer de beleidsdoelen zo dat deze het karakter hebben van afspraken tussen raad en college; geef aan welke prestaties van het college worden verwacht om de beleidsdoelen te bereiken; maak het voor het college mogelijk om na afloop adequaat verantwoording af te leggen;
- zorg ervoor dat de beleidsdoelen binnen de afgesproken kaders blijven, zowel beleidsmatig als financieel;
- houd zoveel mogelijk rekening met de politieke verhoudingen tussen raad en college; hoe aanvaardbaar is het om binnen bepaalde politieke verhoudingen een doelstelling te formuleren?;
- zoek aansluiting bij de politieke prioriteiten (raadsprogramma, raadsuitspraken, moties, e.d.)
- probeer degenen die verondersteld worden de beleidsdoelen te realiseren bij de formulering ervan te betrekken; dit vergroot het draagvlak, de acceptatie en derhalve de kans op een succesvolle realisatie;
- probeer ook zoveel mogelijk rekening te houden met de prioriteiten van de burger (interactieve beleidsontwikkeling).

R = Realistisch

De beleidsdoelen en de te bereiken maatschappelijke effecten moeten praktisch haalbaar zijn, maar ook prikkelend en ambitieus. Enkele aandachtspunten hierbij zijn:

- kijk uit voor te ambitieuze doelstellingen: als de lat steeds te hoog wordt gelegd dan zal dit bij de uitvoerders (college en ambtelijk apparaat) tot frustratie leiden en tot een gedrag waarbij de handdoek in de ring wordt geworpen; dit kan natuurlijk niet de bedoeling zijn; toch wordt vaak bewust aan 'overshooting' gedaan om te enthousiasmeren en de organisatie in beweging te brengen; ook kan het zijn dat de raad om politieke redenen majoreert; het college moet in de discussie met de raad over de programmabegroting bewaken dat realistische doelen en streefwaarden worden gesteld en te hoge verwachtingen temperen;
- waak er ook voor dat niet te lage streefwaarden worden voorgesteld; als de beleidsdoelen niet ambitieus zijn, zijn ze gemakkelijk te bereiken en wordt de organisatie niet aangezet tot een maximale inspanning;
- voorkom het gebruik van zogeheten symbolische doelen; bijv. 'meer emancipatie' of 'meer zelfredzaamheid'; dit soort doelen hebben vaak het karakter van een (politiek) compromis, maar het college kan na afloop over het bereiken ervan niet ter verantwoording worden geroepen.

T = Tijdgebonden

De tijdshorizon waarbinnen de te bereiken resultaten (maatschappelijke effecten) behaald moeten worden. Aangegeven moet worden wanneer c.q. binnen welke periode het effect/probleem moet zijn bereikt/opgelost. Het opnemen van een tijdslimiet in een doelstelling stelt eisen aan de gegevens waarmee de doelstelling wordt gevolgd. Deze dienen namelijk de periode waarop de doelstelling betrekking heeft af te dekken. Veel beleid betreft de middenlange of lange termijn, terwijl de begroting slechts één jaar (qua besluitvorming) betreft. Een oplossing kan dan worden gevonden door tussendoelen te formuleren.

Enkele aandachtspunten hierbij zijn:

- wees concreet: dus niet 'zo spoedig mogelijk', maar noem concrete termijnen en datums;
- geef bij ver weggelegen doelen het tijdspad aan en benoem daarbij tussendoelen met daarbij de datums wanneer deze bereikt moeten zijn ('mijlpalen');
- waak ervoor dat de beleidsperiode niet te kort wordt genomen; bij onvoldoende tijdsverloop tussen oorzaak en gevolg zijn geen conclusies te trekken en kan door het college niet goed verantwoording worden afgelegd;
- geef aan wanneer voortgangs- en verantwoordingsinformatie beschikbaar is (wanneer zijn de effecten van het beleid merkbaar?); wanneer vindt tussen- en eindrapportage plaats;

- let erop dat de gegevens op de betrokken periode betrekking hebben en dat ze op tijd beschikbaar zijn om te gebruiken voor het (bij)sturen van het beleid;
- bij het maken van vergelijkingen in de tijd letten op de consistentie van gegevens; tijdreeksen zeggen alleen iets als ze gebaseerd zijn op steeds op dezelfde wijze gedefinieerde gegevens;
- wees bedacht op het verschuiven van doelstellingen in de loop van de tijd.

Tot slot ...

Tot slot kunnen aanvullend nog als aandachtspunten worden genoemd:

- *Robuustheid*: kunnen de doelen enkele jaren geldigheid behouden. Dit vereist dat effecten en doelen niet te globaal worden geformuleerd. Ze zijn onderscheidend, maar ook niet te gedetailleerd (ze blijven op hoofdlijnen). Dubbels in doelen moeten worden voorkomen.
- *Stabiliteit*: effecten en doelen moeten zodanig geformuleerd worden dat er geen grote problemen mogen ontstaan bij de vraag waar de sturing zich op moet richten. Dit vereist eenduidigheid van begrippen en interpretaties, duidelijkheid over de vraag of er politieke overeenstemming is.
- *Consistent*: doelen moeten elkaar niet tegenspreken of tegenstrijdig zijn.
- *Invloedssfeer*: doelen en effecten zijn vatbaar voor gemeentelijke beleidsinterventies. Over het beleid dat nodig is heeft de gemeente zeggenschap. De gemeente is niet in overwegende mate afhankelijk van medewerking van externe actoren, zoals bijvoorbeeld bij een doel als daling van de werkloosheid.
- *Causaliteit*: effecten en doelen zijn niet te veel afhankelijk van externe interveniërende factoren.
- *Stuurbaar*: door het bestuur kan richting worden gegeven aan de doelstellingen.

Bijlage F Geraadpleegde documenten

Ten behoeve van het onderzoek zijn de volgende documenten geraadpleegd:

- Programmabegroting 2007
- Programmabegroting 2006
- Programmabegroting 2005
- Programmaverslag 2005
- Productenraming 2007
- Kadernota 2007
- Kadernota 2006
- Voorjaarsnota 2006
- Najaarsnota 2006
- Coalitieprogramma 2006-2010 "Breed Beleid voor Iedereen"
- Verslag commissie Grondgebiedszaken van 9 oktober 2006
- Verslag commissie Middelen, milieu, algemeen beleid en techniek van 11 oktober 2006
- Verslag commissie Grondgebiedszaken van 12 juni 2006
- Verslag commissie Middelen, milieu, algemeen beleid en techniek van 14 juni 2006
- Notulen van de vergadering van de gemeenteraad van 23 en 26 oktober 2006
- Planningswijzer 2006 kadernota, voorjaarsnota en begroting
- Planningswijzer planning & controlcyclus 2007
- Startnotitie Voorjaarsnota 2006
- Memo proces behandeling begroting 2007-2010, inclusief planning
- Startnotitie begroting 2007
- College-evaluatie proces totstandkoming begroting 2007
- Verordening ex artikel 212 Gemeentewet
- Rapportage Verbeterplan afdeling Financiën dd. december 2006

Bijlage G Uitkomst raadsenquête

Aantal ingevulde enquêteformulieren: 9.

1. *Hoe lang bent u raadslid in Geertruidenberg?*
1/1/4/5/5/6/6/7/10/ jaar

2. *Hoe beoordeelt u de leesbaarheid van de programma's?*

a. goed	2
b. voldoende	5
c. slecht	2

3. *Raadpleegt u de programmabegroting ook in de loop van het begrotingsjaar?*

a. vaak	2
b. af en toe	4
c. nooit	3

4. *Vindt u dat de programmabegroting handvatten biedt voor uw kaderstellende en controlerende rol?*

a. voldoende	1
b. enigszins	6
c. onvoldoende	2

5. *Vindt u dat de vraagstukken, die in Geertruidenberg leven, terug te vinden zijn in de programma's?*

a. voldoende	4
b. enigszins	3
c. onvoldoende	2

6. *Bieden de in de programma's geformuleerde doelstellingen u een duidelijk inzicht wat de gemeente in Geertruidenberg wil bereiken?*

a. voldoende	2
b. enigszins	4
c. onvoldoende	3

7. *Bieden de in de programma's geformuleerde prestaties (activiteiten) u een duidelijk inzicht in hoe het college de doelstellingen wil realiseren?*

a. voldoende	2
b. enigszins	3
c. onvoldoende	4

8. *Hoe beoordeelt u de meetbaarheid (met behulp van indicatoren) van de doelstellingen en activiteiten (prestaties) in de programma's?*

a. voldoende	1
b. enigszins	2
c. onvoldoende	6

9. *Geeft de programmabegroting u inzicht in de middelen die worden ingezet?*

a. voldoende	2
b. enigszins	5
c. onvoldoende	2

10. *Wat vindt u het belangrijkste van de programma's?*

a. de doelstellingen/effecten van beleid	7
b. de prestaties (activiteiten)	4
c. de geraamde kosten	1

11. *Hoe beoordeelt u de samenhang tussen de verschillende beleidsonderwerpen binnen de programma's?*

a. voldoende	1
b. enigszins	3
c. onvoldoende	5

12. *Raadpleegt u bij de behandeling van de voorjaarsnota de programmabegroting?*

a. ja	5
b. soms	2
c. nee	2

13. *Raadpleegt u bij de behandeling van de jaarrekening de programmabegroting?*

a. ja	6
b. soms	2
c. nee	1

14. *Heeft u suggesties (voor verbetering) met betrekking tot de programmabegroting?*

a. nee	
b. ja, zie hieronder	9

15. *Heeft u wensen ten aanzien van uw betrokkenheid bij de totstandkoming van de programmabegroting?*

a. nee	2
b. ja, zie hieronder	7

Suggesties en opmerkingen van raadsleden m.b.t. de programmabegroting

"Een wens was zoveel mogelijk SMART. Er is afgesproken dat in de loop van dit jaar en dus in 2007 de geformuleerde doelstellingen en de daarbij behorende prestaties steeds meer SMART geformuleerd zullen gaan worden, waardoor de meetbaarheid concreter kan worden ingevuld."

"Zou als coalitiepartner eerder betrokken willen worden bij het opzetten van de kadernota, dit heeft weer gevolgen voor de programmabegroting."

"Er dient veel duidelijker geformuleerd te worden wat we willen, hoe we dat willen bereiken en hoeveel dat gaat kosten."

"Bij het bespreken van de kadernota kunnen we onze wensen kwijt aan de wethouders, vooral nu als coalitiepartij, zij dienen dit vervolgens mee te nemen naar de invulling van de programmabegroting."

"De begroting bevat in alle programma's flinke posten "lopend beleid". Die posten zijn niet transparant, d.w.z. dat niet duidelijk meer is wat waarvoor wordt uitgegeven wordt en waarom. Dat beperkt de raad in zijn mogelijkheden om daar op te sturen, om te snijden in "lopend beleid" ten gunste van "nieuw beleid" of juist andersom "nieuw beleid" te temporiseren ter versterking van waardevol "lopend beleid"."

"Betrokkenheid van de raad bij de totstandkoming van de programmabegroting is in beginsel mogelijk via de kadernota. De praktijk leert echter dat de kadernota in de huidige vorm niet uitnodigt tot het maken van keuzes voor de begroting van volgende jaren en daar is de kadernota toch voor bedoeld. Nu fungeert die meer als een opsomming van mee- en tegenvallers die bepaalt hoeveel er als gevolg van die tegenvallers op de meerjarenramingen van de lopende begroting bezuinigd dient te worden. Juist bij de kadernota zouden de keuzes gemaakt dienen te worden tussen snijden in "lopend beleid" of temporiseren van "nieuw beleid"."

"De begroting leesbaar, bruikbaar en SMART maken"

"Vooraf met de raad of commissie aangeven wat voor wensen/prioriteiten er leven. Nu een kunst van B&W en grotendeels verdedigd door de coalitie"

"Laat duidelijk zien welke veranderingen er zijn ten opzichte van het voorgaande jaar. Verander niet steeds de opzet zodat het moeilijk wordt om te vergelijken met het vorige jaar."

"Geef een vragen- cq. suggestielijst per programma. Geef mogelijkheden aan om keuzes te maken in bezuinigingen cq. uitgaven."

"Een duidelijke verbetering van de programmabegroting zou zijn dat de doelen en de activiteiten daartoe beter en vooral meetbaarder worden omschreven. Dan kunnen wij het resultaat daar ook beter aan toetsen.

"De betrokkenheid van de gemeenteraad bij het opstellen van de programmabegroting zal in belangrijke mate toenemen wanneer de raad bij de bespreking van de kadernota zijn invloed meer gaat gebruiken. Misschien moeten dan al algemene beschouwingen gehouden worden. Nu laat zij het opstellen van de begroting teveel aan het college over."

"De begroting moet concreter. Er moet duidelijk gemaakt worden welke concrete doelen er zijn en wat daarvan de kosten zijn."

"Bij de verschillende doelstellingen ook laten zien wat de consequenties zijn voor de druk op het ambtenarenapparaat. Men wil vaak (te) veel en vergeet dan welke middelen er voor nodig zijn om te komen tot een realistische uitvoering."

"De kadernota moet veel meer als uitgangspunt voor de begroting worden gebruikt. Dus ook de kadernota moet meer inzicht bieden om een goede kadernota vast te kunnen stellen"