

**Kwaliteit
Programmabegrotingen
Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest**

Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest

Augustus 2006

Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest

Samenstelling Rekenkamercommissie

De heer dr. W. Kuiper, voorzitter
De heer drs. F.P.G. van den Broek
Mevrouw drs. D. Vroom-de Boer
De heer drs. M.A. van Ruremonde
De heer ir. A.J.F. de Vries
De heer H.H. Bos
De heer C. Oudendijk, RA
De heer M.C.Teunissen, secretaris

Contact Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest

M.C. Teunissen, secretaris
Postbus 393, 2250 AJ Voorschoten.
E-mail: rekenkamercommissiewvo@voorschoten.nl

Inhoudsopgave

1. Achtergrond.....	4
2. Aanleiding.....	4
3. Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen.....	4
4. Afbakening en methodiek onderzoek.....	5
5. Normenkader voor beoordeling bevindingen.....	6
6. Conclusies uit het onderzoek.....	9
6.1. Stellen van nadere regels.....	9
6.2. Kwaliteit van de eerste w-vraag.....	10
6.3. Kwaliteit van de tweede w-vraag.....	11
6.4. Verband tussen kosten en doelen.....	12
6.5. Informatieve waarde paragrafen.....	12
6.6. Leesbaarheid.....	13
7. Aanbevelingen.....	14

Bijlagen:

1. Onderzoekskader, ofwel hoe de RKC wil kijken en oordelen
2. Toets van de kwaliteit van de informatie in de programma's
3. Toets van de paragrafen aan de formele eisen en goede voorbeelden
4. Geraadpleegde bronnen
5. Ambtelijke reacties gemeenten

1. Achtergrond

Met de invoering van het dualisme en de introductie van de programmabegroting wil de wetgever de kaderstellende en controlerende rol van de raad versterken. De raad stelt de kaders en controleert, het college bestuurt, voert uit en legt verantwoording af. Deze taken van de raad en het college zijn van groot belang voor de financiële functie van de gemeente. Met de duale begroting heeft de raad meer mogelijkheden om te gaan sturen op gewenste maatschappelijke effecten en meer grip te krijgen op de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de doelmatigheid van het gemeentelijk optreden. De programmabegroting biedt de raad mogelijkheden om vooraf speerpunten van beleid te formuleren als opdracht voor het college. Op basis daarvan kan de raad vervolgens achteraf aan de hand van tussentijdse bestuursrapportages en in de jaarrekening controleren of het college de afgesproken prestaties heeft geleverd en de beoogde effecten zijn gerealiseerd.

Voor de raad wordt de mate waarmee zij de kaderstellende en controlerende functie effectief kan uitoefenen in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit van de programmabegroting.

2. Aanleiding

De Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest (hierna RKC) acht de programmabegrotingen en de daar op gebaseerde jaarrekeningen van bijzonder belang voor het functioneren van de gemeenten. Voor de RKC is dit aanleiding geweest om zich in zijn eerste onderzoek te richten op de vraag of de geformuleerde doelstellingen in de begrotingen van goede kwaliteit zijn zodat de raden, zoals hiervoor al is aangegeven, haar kaderstellende en controlerende taken op een adequate manier kunnen uitoefenen. Daarnaast vindt de RKC de kwaliteit van de informatie in de paragrafen van groot belang voor de afwegingen die de raden maken over de totale financiële positie van de gemeente.

Het onderzoek is bedoeld als een quick scan. We bedoelen hiermee dat het onderzoek is uitgevoerd met een relatief beperkte doorlooptijd omvang en capaciteit. Het is de bedoeling van de RKC dit onderzoek met een zekere regelmaat wordt herhaald met een verdieping naar andere programma's van de gemeenten.

In dit rapport geeft de RKC zijn bevindingen en aanbevelingen weer.

Voor een gedetailleerd beeld van de gevolgde onderzoeksmethodiek, de bevindingen en conclusies verwijzen wij u naar de bijlagen 1 tot en met 5.

3. Doel van het onderzoek en de onderzoeksvragen

De RKC wil met dit onderzoek naar de kwaliteit van de doelstellingen en de inhoud van de paragrafen een beeld schetsen van de kwaliteit van de programmabegrotingen van de gemeenten Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest en hoopt daarmee een bijdrage te leveren aan de versterking van de kaderstellende en controlerende functie van de gemeenteraden en het zichtbaar maken aan de burgers van Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest op welke manier de doelstellingen van de gemeente ook daadwerkelijk worden bereikt.

Het gewenste resultaat van dit onderzoek is een antwoord op de volgende centrale vraagstelling

In hoeverre voldoet de kwaliteit van de sturingsinformatie van begrotingsprogramma's aan de eisen die de wet en de raad daaraan hebben gesteld en hoe kan de raad verbeteringen tot stand brengen.

Van deze centrale vraag zijn de volgende twee onderzoeksvragen afgeleid:

Onderzoeksvraag 1:

a. Wat willen we bereiken?

Voldoen de programmadoelen aan de criteria van kwaliteit, ofwel is duidelijk geformuleerd wat het te bereiken maatschappelijke doel is;

b. Wat gaan we er voor doen?

Voldoen de prestatiedoelstellingen aan de criteria van kwaliteit, ofwel is duidelijk geformuleerd wat de gemeente gaat doen om het maatschappelijke doel te bereiken;

c. Wat mag dat kosten?

Is een beeld gegeven van de te verwachten kosten, ofwel is duidelijk geformuleerd wat de kosten zijn die de gemeente gaat maken voor de te leveren prestaties.

Onderzoeksvraag 2:

Voldoen de paragrafen aan de kwaliteitseisen van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)?

a. Welke inhoud hebben de paragrafen bij de drie gemeenten;

b. Welke verschillen zijn waarneembaar bij vergelijking van de paragrafen van de drie gemeenten;

c. Wat zijn goede voorbeelden?

4. Afbakening en methodiek van het onderzoek

De RKC heeft gekozen voor een onderzoek naar drie programma's in de drie gemeenten met een beperkte doorlooptijd zodat de resultaten van het onderzoek nog een rol kunnen spelen in de voorbereiding en behandeling van de programmabegrotingen 2007.¹

De RKC heeft het onderzoek op de volgende wijze afgebakend:

1. Voor het onderzoek heeft de RKC gebruik gemaakt van de programmabegrotingen van de drie gemeenten voor het jaar 2006. De RKC heeft zich uitsluitend gericht op de informatie die in de programmabegroting staat. Niet is nagegaan hoe deze informatie is doorvertaald in de productenramingen en in de werkplanningen van de ambtelijke organisatie. Er heeft dus geen beoordeling plaatsgevonden of de informatie uit de begrotingen voldoende is geconcretiseerd in termen van meetbare taakstellingen op de werkvloer.

¹ In bijlage 1 bij dit rapport is aangegeven aan welke specifieke criteria de begrotingen van Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest worden getoetst en op welke manier het onderzoek is uitgevoerd.

2. De RKC heeft zich bij onderzoeksvraag 1 beperkt tot het onderzoeken van de programma's:

- Bestuur;
- Verkeer;
- Onderwijs, jeugdbeleid en cultuurbeleid.

Met de keuze van deze programma's komen volgens de RKC de verschillende aspecten van de begroting aan de orde zoals: de relatie van het bestuur met de burger (burgerzaken, publiekscontacten, financieel beleid), de fysieke aspecten (verkeer) en sociale aspecten (onderwijs, jeugd-en cultuurbeleid).

De criteria waaraan de programmabegrotingen dienen te voldoen zijn afgeleid uit de Gemeentewet, het BBV en de Financiële Verordening.

Voor het onderzoek naar de kwaliteit van de paragrafen (onderzoeksvraag 2) heeft de RKC onderzocht wat de inhoud is van de paragrafen, welke verschillen waarneembaar zijn en wat goede voorbeelden zijn.

5 Normenkader voor de beoordeling van de bevindingen

De RKC maakt bij de beoordeling van de programmabegrotingen onderscheid tussen:

- 5.1. de formele eisen van wetgever en raad (artikel 190 en 212 Gemeentewet en Besluit Begroting en Verantwoording);
- 5.2. Aanvullende kwalitatieve eisen van de raad binnen door de wet gestelde kaders;
- 5.3. Onze maatstaven inzake de kwaliteit van de programmabegroting.

5.1. De formele eisen van wetgever en raad

De begroting dient te voldoen aan de eisen die relevante wet-en regelgeving aan de inrichting stelt. Het gaat daarbij om zowel de Gemeentewet als het BBV.

Artikel 189 van de Gemeentewet ten aanzien van het budgetrecht van de raad.

De belangrijkste bepalingen over de begroting staan in de Gemeentewet. Artikel 189 van die wet zegt dat de raad voor alle taken en activiteiten van de gemeente jaarlijks de bedragen op de begroting brengt die hij daarvoor beschikbaar stelt, alsmede de financiële middelen die hij naar verwachting kan aanwenden. Dit is de kern van het budgetrecht van de raad. De begroting is dus de begroting van de raad. De raad kan dit toezicht uitoefenen op basis van de meerjarenraming, de uiteenzetting van de financiële positie en de paragraaf weerstandsvermogen (met daarin een weergave van de risico's die de gemeente loopt en een aanduiding van de wijze waarop die zijn afgedekt). Dit stelt hoge eisen aan de relevantie, overzichtelijkheid en begrijpelijkheid van deze onderdelen.

Het BBV ten aanzien van de inhoud van de programmabegroting

Volgens de formele omschrijvingen bestaat de begroting uit een beleidsbegroting en een financiële begroting. De beleidsbegroting is opgebouwd uit een programmaplan (waarin de programma's staan, een overzicht van de algemene dekkingsmiddelen en een bedrag voor onvoorzien) en een aantal paragrafen (waarin de kaders staan voor de diverse onderdelen van het financieel beheer, de bedrijfsvoering en de lokale heffingen).

Het BBV ten aanzien van het waarborgen van de kaderstellende en controlerende rol van de raad

Vanaf 2004 is volgens het BBV een inrichting van de begroting voorgeschreven volgens programma's. De bedoeling daarvan is om de raad de mogelijkheid te geven om te sturen op de door hem gewenste effecten. De programma's dienen informatie te geven over die effecten (wat willen we bereiken), activiteiten en prestaties (wat gaan we ervoor doen) en kosten (wat mag het kosten): **de zogenaamde drie w-vragen**. De raad is vrij om zelf zijn programma's te kiezen en richtlijnen te bepalen over de kwalitatieve uitwerking van de drie w-vragen. Afgezien van deze vrijheden is de raad op basis van het BBV bij de inrichting van de begroting aan een groot aantal voorschriften gebonden. Deze voorschriften moeten waarborgen dat wordt voldaan aan de algemene verslagregels die voor elke organisatie gelden. Daarnaast moeten ze waarborgen dat de raad zijn kaderstellende en controlerende rol optimaal kan vervullen. Het gaat ondermeer om dat alle informatie over programma's overzichtelijk op een plek bij elkaar komt te staan. Hetzelfde geldt voor de informatie die nodig is voor de financiële positie van de gemeente. In het onderhavige onderzoek is met name artikel 8 BBV relevant waarin wordt voorgeschreven uit welke onderdelen de programmabegroting dient te bestaan (te weten (programma)doelstelling, de wijze waarop ernaar gestreefd zal worden die effecten te bereiken, de raming van baten en lasten).

5.2. Aanvullende kwalitatieve eisen van de raad in de Financiële Verordening

In de verordening op de inrichting van de begroting (de financiële begroting, artikel 212 van de Gemeentewet) worden de formele eisen van de wetgever, zoals hiervoor is uitgewerkt, bekrachtigd. Daarnaast heeft de raad, binnen de wettelijke eisen, de mogelijkheid om in deze verordening nadere voorschriften vast te leggen voor de kwaliteit van de inrichting van de begroting en het begrotingsproces.

Belangrijke aspecten om in die verordening te regelen zijn in de ogen van de RKC: het niveau van de autorisatie, het al of niet specifiek opnemen van de apparaatskosten en programmakosten, eventuele schuifmogelijkheden tussen de budgetten, de kwaliteit van de uitwerking en de toelichting op de drie w-vragen, de wijze waarop kaderstelling plaatsvindt in de perspectief, voorjaar- of kadernota en het tijdstip van de jaarstukken, zodat informatie daaruit tijdig beschikbaar is bij de voorbereiding van de begroting.

5.3. De kwalitatieve eisen ten aanzien van de begroting:

Het voldoen aan de formele eisen is een wettelijke verplichting. Een programmabegroting die volledig aan de formele eisen voldoet, biedt echter nog geen garantie dat de begroting ook werkelijk een instrument is op basis waarvan de raad echt op gewenste maatschappelijke effecten kan sturen en zijn controlerende taak goed kan uitoefenen. Daarvoor moet de inhoud van de duale begroting aan een aantal kwalitatieve eisen voldoen die weliswaar niet wettelijk zijn vastgelegd, maar waarover landelijk een brede consensus bestaat.

De kwaliteit van de doelformulering (eerste w- vraag: volledigheid, consistentie en formulering in termen van effect)

Onder het kopje 'wat willen we bereiken' behoort aan de hand van een helder samenhangende doelenhiërarchie te worden aangegeven welke maatschappelijke effecten met het programma worden beoogd. Voor het gehele programma wordt een overkoepelende algemene visie geformuleerd. Vervolgens worden voor de diverse te onderscheidene samenhangende programmadelen hoofddoelen geformuleerd. De diverse hoofddoelen worden elk vertaald in een aantal operationele subdoelen. Deze laatste moeten concreet aangeven welke directe resultaten met de uitvoering van het beleid (inzet van middelen en activiteiten) worden beoogd. Zo ontstaat een helder samenhangende doelenhiërarchie, waarbij de doelen op het laagste niveau in een directe relatie staan met de door de gemeente te leveren prestaties, die in de tweede w-vraag nader wordt geconcretiseerd.

De kwaliteit van de diverse doelen moet voldoen aan de criteria inzake *volledigheid, consistentie en formulering in termen van maatschappelijk effect*.

Onder *volledigheid* verstaan we dat de verschillende doelen volledig zijn ten opzichte van elkaar. De hoofddoelen moeten volledig zijn ten opzichte van het programmadoel. De subdoelen moeten volledig zijn ten opzichte van de hogere doelen.

Doelen zijn *consistent* als hogere en lagere doelen (in de aangegeven rangorde) logisch op elkaar aansluiten, anders gezegd: het moet aannemelijk zijn dat het realiseren van het subdoel ertoe leidt dat het hoofddoel tot stand komt.

Om zo scherp mogelijk in beeld te krijgen wat moet worden bereikt is het van belang doelen consequent in termen van - *gewenst maatschappelijke effecten* te formuleren. Een maatschappelijk effect kan worden gedefinieerd als een gewenste toestand in de samenleving, dus buiten de directe bevoegdheden van het college. Bij het maatschappelijk effect is het verder van belang het beoogde effect uit te drukken in effectindicatoren (een duidelijke ondubbelzinnige indicator) en een streefwaarde;

Kwaliteit van de prestaties (de tweede w-vraag)

Onder het kopje 'wat gaan we er voor doen' staan de prestaties die zullen worden geleverd om de doelen onder 'wat willen we bereiken' te kunnen realiseren. We hanteren hier de term 'prestaties' als verzamelterm voor alle gemeentelijke activiteiten. Het realiseren van een product of de prestatie is te zien als een stap op weg naar het uiteindelijke doel.

De kwaliteit van de prestaties moet voldoen aan de criteria volledigheid en consistentie. Ze moeten volledig en consistent zijn ten opzichte van de doelen onder 'wat willen we bereiken'

Het SMART karakter van de doelen

Het SMART karakter heeft betrekking op de bij de eerste w-vraag geformuleerde doelen en bij de tweede w vraag daarvoor aangegeven prestaties. Deze doelen en prestaties dienen zo SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) mogelijk geformuleerd te worden.² Door de uitgangssituatie van de indicatoren vast te leggen, de gewenste streefwaarden op een einddatum te benoemen en de ontwikkeling in de tijd te monitoren, wordt duidelijk of de gewenste effecten worden gerealiseerd en de toegezegde prestaties worden geleverd. Dit is essentiële stuurinformatie voor zowel het college als de raad. Zonder deze informatie kan de raad zijn controlerende functie niet uitoefenen.

De specificatie van de kosten (de derde w-vraag)

Onder het kopje 'wat mag het kosten' staan de kosten van de programma's. Om te kunnen sturen op kosten is minimaal inzicht nodig in de kosten per deelprogramma (productgroep). Meer specifieke sturing is mogelijk bij een kostenoverzicht per subdoel.

Om zicht te krijgen op de doelmatigheid van het beleid is het onder mee van belang om, waar mogelijk, kengetallen op te nemen die een beeld geven van de kosten per product (bijvoorbeeld kosten per vergunning) en kengetallen die een beeld geven van de samenhang tussen de kosten en de gewenste maatschappelijke effecten.

² Zie ook bijlage 1

Leesbaarheid

De begroting moet als zelfstandig document toegankelijk en te begrijpen zijn. De RKC verstaat onder de leesbaarheid of de begroting:

- Zelfstandig te lezen is: dat wil zeggen als de hoofdlijnen van het beleid zijn opgenomen en te begrijpen, zonder dat de lezer daarvoor nota's moet raadplegen³ ;
- Relevant is: dat wil zeggen dat een programma uitsluitend de informatie bevat die nodig is met het oog op de functie van de begroting. De tekst geeft aan wat de realisatie van de beleidsdoelen betekent voor het begrotingsjaar en wel in termen van activiteiten, kosten, resultaten en effecten. Niet terzake doende beschouwingen, details of terugblikken blijven achterwege.
- Begrijpelijkheid is: dat wil zeggen als er sprake is van korte duidelijke zinsbouw, consistent taalgebruik en afwezigheid van overbodige vaktermen. .

6. Conclusies uit het onderzoek

In hoofdstuk 3 is aangegeven dat de RKC met dit onderzoek een antwoord wil geven op de volgende centrale vraagstelling:

In hoeverre voldoet de kwaliteit van de sturingsinformatie van begrotingsprogramma's aan de eisen die de wet en de raad daaraan hebben gesteld en hoe kan de raad verbeteringen tot stand brengen.

Samenvattend concludeert de RKC dat de formulering en samenhang van de doelen bij de getoetste programma's van de drie gemeenten nog verbeterd zou moeten worden zodat de programmabegrotingen aan de vereiste kwaliteit voldoen en een effectief instrument kunnen zijn voor de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraden.

Deze conclusie geldt voor alle drie de gemeenten, maar de RKC merkt op dat zich tussen de gemeenten en tussen de programma's verschillen voordoen. Over het geheel genomen is de programmabegroting van de gemeente Voorschoten in vergelijking met die van de gemeenten Wassenaar en Oegstgeest van hogere kwaliteit.

Hierna wordt de eindconclusie aan de hand van een meer gedetailleerd antwoord op de onderzoeksvragen nader onderbouwd en wordt ook op deze verschillen ingegaan.

6.1. Stellen van nadere regels

De gemeenteraden hebben nog geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om nadere regels over de kwaliteit van de begrotingen te stellen.

Zoals onder 5.1. en 5.2. is aangegeven liggen de eisen aan de inrichting en de inhoud van de begroting vast in de formele wettelijke voorschriften en in de financiële verordening. De gemeenteraden kunnen die formele eisen aanvullen met eigen ambities inzake de kwaliteit van de begrotingen en deze vastleggen in de verordening. Die nadere invulling is van essentieel belang voor de werkelijke waarde van de begroting.

Van de mogelijkheden aanvullende eisen te stellen is, met uitzondering van de gemeente Wassenaar, geen gebruik gemaakt. De gemeente Wassenaar heeft met betrekking tot de

³ Voor meer uitgebreide informatie kan uiteraard worden verwezen naar beleidsnota's

programmabegroting (artikel 2 van de financiële verordening) aanvullend geregeld dat het raadsprogramma elk jaar op de raadsagenda wordt geplaatst, zo mogelijk gelijk met de kadernota, om te bepalen of aanpassing van de programma-indeling van de begroting noodzakelijk is. Uit de programmabegroting 2006-2008 van de gemeente Wassenaar blijkt (bladzijde 2) dat de 'indeling van de begroting enigszins is aangepast aan de wensen van de raad'. Door de RKC is niet onderzocht welke wensen dit waren en of dit heeft bijgedragen aan de verbetering van de kwaliteit.

6.2 Kwaliteit van de eerste w-vraag (wat willen we bereiken ?)

De kwaliteit van de formulering van de eerste W-vraag is bij alle drie de gemeenten over het geheel genomen matig.

In de onderstaande tabel zijn de totaalscores op de onderzochte aspecten voor de verschillende programma's van de drie gemeenten weergegeven.

Gemeente	volledigheid	consistentie	maatschappelijk effect	SMART karakter
Wassenaar	2	2	2	2
Voorschoten	3	3	2	2
Oegstgeest	2	2	2	2

1 = onvoldoende

2 = matig

3 = goed

De gemeente Voorschoten scoort wel goed op volledigheid en consistentie, dat wil zeggen dat zij er als enige in slaagt om een samenhangende structuur voor wat betreft programmadoel-hoofddoel en subdoel te presenteren. Dit geldt voor bijna alle getoetste programma's bij Voorschoten.

Bij Wassenaar en Oegstgeest bieden met name de programma's Bestuur en Onderwijs (Wassenaar) en Cultuur en Jeugd (Oegstgeest) geen samenhangend beeld.

Bij Wassenaar valt bovendien op dat er geen expliciete programmadoelen worden genoemd, maar dat deze op zijn best, zoals bij Verkeer, zijn 'verstopt' in de inleiding.

Voor alle drie de gemeenten geldt dat de eerste W-vraag maar in beperkte mate als een te bereiken maatschappelijk effect is benoemd. De RKC merkt op dat de lage scores bij Bestuur op dit aspect verklaarbaar zijn, vanwege de (interne) aard van het onderwerp.

Formulering doel als een te bereiken maatschappelijk effect in Oegstgeest

De gemeente Oegstgeest geeft bij het programma's jeugd-en cultuurbeleid aan dat 'een goede afstemming tussen jeugd, zorg, welzijn enz.kansen en mogelijkheden biedt op een verbetering van het leef –en woongenot'.

Bij deze formulering wordt ingezet op de goede afstemming. Dat is een min of meer intern doel. Als het doel in maatschappelijke effecten zou zijn opgeschreven zou het verbeteren van het woon- en leefgenot centraal hebben gestaan in de formulering. Dat is nu niet het geval. Dit is volgens de RKC niet alleen een kwestie van formulering, maar bepaalt ook de mate waarin de raad het bestuur kan aanspreken op resultaten. Bij de gebezigde formulering kan de raad het bestuur aanspreken op goede afstemming en veel minder op de verbetering van het leef en woongenot zelf.

Bij dezelfde gemeente (Oegstgeest) is het beschrijven van het maatschappelijk effect wel goed te noemen bij het programma Verkeer. Door helder te benoemen dat er een afname van het aantal gewonden is in 2010 en dat dit wordt bereikt door veiliger verkeerssituaties te realiseren (letterlijke doel noemen.....)

Het SMART formuleren van de doelen is bij de drie gemeenten over het geheel genomen nog maar matig gelukt. Binnen elke gemeente zijn naast matige formuleringen ook goede formuleringen aangetroffen.

SMART formuleringen in de gemeente Voorschoten

De gemeente Voorschoten heeft bij het programma Bestuur het volgende programmadoel opgenomen: "Een Voorschoten dat een efficiënt bestuur heeft en financieel gezond is". Financieel gezond wordt uitgewerkt als: "een structureel sluitende begroting". Voor de raad is op deze wijze concreet gemaakt wat de doelstelling financieel gezond is, en waarop het college aangesproken kan worden.

Een minder goed voorbeeld is te vinden bij dezelfde gemeente bij het programma Verkeer (Mobiliteit): "uitgangspunt is dat de verkeerssituatie veiliger wordt. Onveilige punten dienen veiliger gemaakt te worden met passende oplossingen en in overleg met de betrokken burgers". Het blijft hier volstrekt in het midden waar het Specifiek over gaat, hoe we straks kunnen Meten of er iets gerealiseerd is, hoe Realistisch het is en op welk Tijdstip dit gerealiseerd moet zijn.

6.3 Kwaliteit van de tweede w-vraag (wat gaan we er voor doen ?)

De kwaliteit van de formulering van de tweede W-vraag is bij alle drie de gemeenten over het geheel genomen matig. In de onderstaande tabel zijn de totaalscores weergegeven.

gemeente	volledigheid	consistentie	SMART karakter
Wassenaar	2	2	2
Voorschoten	3	3	2
Oegstgeest	2	3	2

1 = onvoldoende
2 = matig
3 = goed

De RKC merkt op dat in vergelijking met de eerste W-vraag over het algemeen gesproken de kwaliteit van de doelformulering beter is, maar dat door afrondingsverschillen dat niet tot uitdrukking komt bij de vergelijking van de twee tabellen.

De gemeente Voorschoten scoort wederom goed waar het gaat om het op samenhangende wijze presenteren van de prestatiedoelen. Bij de meeste programma's van deze gemeente sluiten de prestatiedoelen goed aan op de eerder genoemde hoofd- en subdoelen. Ook de gemeente Oegstgeest slaagt er goed in om de prestatiedoelen op consistente wijze te laten aansluiten op de hoofd- en subdoelen. Aangetekend moet wel worden dat Oegstgeest bij twee programma's, te weten bij Jeugd en Cultuur, geen prestatiedoelen heeft geformuleerd.

Het SMART-gehalte van de doelen is wisselend. De RKC zou verwachten dat de te leveren prestaties zeer concreet benoemd zouden zijn. Dat is lang niet bij alle doelen het geval. De gemeente Voorschoten hanteert kengetallen in de programmabegroting. De RKC waardeert dit en een dergelijk instrument kan het SMART-karakter verhogen. Echter, de relatie tot de doelen is niet in alle gevallen even duidelijk.

SMART-formuleringen binnen de gemeente Wassenaar

Voorbeelden van minder goed geformuleerde prestatiedoelen binnen de gemeente Wassenaar vindt de RKC:

- "de organisatie wil zich binden aan scherpere afdoeningstermijnen van de post";
- "prioriteit zal worden gelegd bij de opleidingsbehoefte die voortvloeit uit de organisatieontwikkeling
- "onderzoek overwegen naar betaald parkeren"

Goede voorbeelden zijn:

- "de wethoudersformatie zal per 1 april 2006 worden teruggebracht van 3,65 fte naar 3 fte"
- "per 1-1-2006 zal een intergemeentelijke rekenkamercommissie van start gaan"
- "verbreden van het fietspad aan de zuidzijde van de Katwijkse weg"

De laatste drie voorbeelden laten op precieze wijze zien wat de beoogde prestaties zijn, terwijl de eerste drie voorbeelden te weinig specifiek, meetbaar, realistisch en tijdgebonden zijn.

6.4 Het verband tussen de kosten en de doelen

Om te kunnen sturen op de kosten is inzicht nodig in de kosten per deelprogramma. Indien de kosten op subdoel zijn gespecificeerd kan sprake zijn van meer specifieke sturing.

De RKC concludeert dat in alle drie de gemeenten sprake is van een onduidelijke koppeling tussen de beoogde doelen en de kosten. Uiteraard is per programmadoel wel aangegeven wat de begrote uitgaven zijn, maar er is, op een enkele uitzondering na, niet nader gespecificeerd wat de onderliggende doelen kosten. Dat is opmerkelijk omdat de gemeenteraad in deze situatie dus moet instemmen met een begroting en de daarin opgenomen doelen, zonder dat men een beeld heeft wat de onderscheiden doelen nu eigenlijk kosten.

Opgemerkt wordt dat de gemeente Wassenaar op delen van programma's (Bestuur, Onderwijs, Cultuur) wel een koppeling heeft gemaakt. Het gaat dan om delen van prestatiedoelen.

6.5. De informatieve waarde en leesbaarheid van de paragrafen in de begrotingen.

Sinds 2004 bestaat de begroting uit een beleidsbegroting en een financiële begroting. De beleidsbegroting telt een (vrij te bepalen) aantal programma's en een zevental verplichte paragrafen.

- 1) Lokale heffingen
- 2) Weerstandsvermogen
- 3) Onderhoud kapitaalgoederen
- 4) Financiering

- 5) Bedrijfsvoering
- 6) Verbonden partijen
- 7) Grondbeleid

Elk van de paragrafen geeft voor zijn onderwerp een dwarsdoorsnede door de beleidsbegroting en het jaarverslag. Vaak gaat naar de paragrafen minder politiek-bestuurlijke aandacht uit dan naar de programma's. Dat is op zich begrijpelijk omdat het deels technische onderwerpen betreft. Maar mochten zich problemen voordoen, dan kunnen deze onderwerpen tot politiek bestuurlijke deining leiden. Als het weerstandsvermogen niet op orde is, dan kan de gemeente bij onverwachte tegenwind in grote financiële problemen komen.

Los van bijzondere problemen, snijden de paragrafen onderwerpen aan die regelmatig in de belangstelling staan. Dat geldt zeker voor de paragraaf lokale heffingen. Die gaat over het beleid van de tarieven die de gemeente aan de burgers en bedrijven in rekening brengt, dus over de OZB-tarieven, de afvalstoffenheffing, rioolrecht en leges, zoals de leges op bouw- en milieuvergunningen en de tarieven bij de balie burgerzaken.

Belangrijke bevinding is dat de paragrafen van de drie gemeenten Voorschoten, Wassenaar, Oegstgeest alle voldoen aan de wettelijke bepalingen volgens het BBV.

De RKC is gematigd positief over de leesbaarheid van de paragrafen. Voor wat betreft de presentatie heeft de RKC een lichte voorkeur voor de wijze waarop Oegstgeest kleur, tekst, tabellen en grafieken gebruikt.

Daarmee kan worden opgemerkt dat de drie gemeenten voor wat betreft de paragrafen in voldoende mate aan de in de inleiding genoemde criteria voldoen. De onderlinge verschillen tussen de gemeenten ten aanzien van de paragrafen zijn geringer dan in het onderdeel van de beleidsbegroting.

Waar het BBV graag ziet dat de paragrafen verwijzen naar (elementen van) de beleidsbegroting zijn de drie gemeenten hier terughoudend in. In de quick scan heeft de RKC deze verwijzingen niet expliciet aangetroffen.

Met uitzondering van de paragraaf Weerstandsvermogen zijn Voorschoten en Oegstgeest over het algemeen net iets vollediger in hun toelichtingen en kunnen net iets vaker refereren aan door de Raad vastgestelde beleidsmatige uitgangspunten.

6.6. Leesbaarheid

Een begroting moet voor de raadsleden en andere belangstellenden (burgers) zelfstandig leesbaar, toegankelijk en begrijpelijk zijn.

De programmabegroting van de gemeente Voorschoten is goed leesbaar. De begroting heeft in het algemeen een duidelijke structuur met doelen die goed op elkaar aansluiten. Voorschoten neemt bovendien de nodige achtergrondinformatie op die de lezer inzicht geeft in het beleidsterrein (paragraaf Trends/Ontwikkelingen). De relatie van deze paragraaf met de programma-, hoofd-, sub- en prestatiedoelen zou volgens de RKC duidelijker naar voren kunnen komen. De begrotingen van de gemeenten Wassenaar en Oegstgeest zijn als document matig leesbaar. De gebrekkige leesbaarheid bij deze twee gemeenten heeft voor een belangrijk deel te maken met de ondoorzichtige opbouw van de doelstellingen. Soms worden geen programmadoelen gegeven, soms komen bepaalde prestatiedoelen uit de lucht vallen en soms zijn er geen prestatiedoelen. Daarnaast komt het de leesbaarheid niet ten goede als er wordt verwezen naar nota's die verder niet duidelijk aan de lezer worden toegelicht.

7. Aanbevelingen

De hierna geformuleerde aanbevelingen sluiten aan bij eerder gedane onderzoeken naar de kwaliteit van de programmabegrotingen van gemeenten (zoals gemeente Alkmaar, Arnhem, Apeldoorn, Nijmegen, Den Haag). De conclusies geven aan dat er bij de gemeenten Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest nog verbeteringen nodig zijn om de programmabegrotingen meer als sturingsinstrument voor de gemeenteraden in te kunnen zetten.

De RKC adviseert de hierna aangegeven aanbevelingen zo mogelijk al mee te nemen in het begrotingsproces voor de programmabegrotingen 2007. Op deze manier kan al aan het begin van de nieuwe raadsperiode optimaal gebruik worden gemaakt van de kaderstellende en controlerende functies.

De begroting is primair een instrument van de raad. De informatiebehoefte van de raad dient het leidende beginsel te zijn voor de inrichting en invulling van de programmabegroting. De aanbevelingen van de RKC zijn dan ook in eerste instantie aan de raad gericht. Hij dient het initiatief te nemen voor de ons aanbevolen verbeteringen.

De concrete verbetervoorstellen van de RKC aan de raad zijn hieronder geformuleerd:

- Maak met het college duidelijk afspraken over de door u gewenste inhoudelijke kwaliteit van de diverse programma's. *Verlang* onder andere:
 - a. een uniforme inrichting van de verschillende programma's in de begroting; op basis van logisch samenhangende invulling van de drie w-vragen;
 - b. *voor de eerste W-vraag (wat willen we bereiken):*
 - een uitwerking van de 'wat willen we bereiken vraag' aan de hand van een heldere en samenhangende doelenstructuur. Bijvoorbeeld programmadoel uitwerken in meer concrete hoofddoelen voor de te onderscheiden deelprogramma's en eventuele verdere uitwerking van de hoofddoelen in concrete subdoelen. Volledigheid en consistentie van de uitwerking zijn hierbij belangrijk;
 - dat de doelen worden geformuleerd als gewenste maatschappelijke effecten in de samenleving en dat die effecten concreet worden gemaakt met behulp van SMART geformuleerde effectindicatoren;
 - c. *voor de tweede W-vraag (wat gaan we er voor doen):*
 - een uitwerking die inzichtelijk en logisch samenhangt met de geformuleerde hoofd- en subdoelen. Vraag daarbij aan het college vooral naar de explicitering van de activiteiten die samenhangen met de raadsprioriteiten;
 - van het college een concretisering van de activiteiten in SMART geformuleerde prestaties (prestatieindicatoren). Wat betreft de prestaties moet het aannemelijk zijn dat deze bijdragen aan de door u gewenste maatschappelijke effecten uit de eerste w-vraag;
 - d. *voor de derde W-vraag (wat gaat het kosten):*
 - een verbetering van de relatie tussen prestaties en de daarvoor in te zetten middelen (de derde w-vraag). Vraag minimaal om een specificering per opgenomen deelprogramma. Vraag daarbinnen ook specificaties voor de raadsprioriteiten, intensiveringen en bezuinigingen. Vraag om doelmatigheidsindicatoren, zoals kosten per product en om te vergelijken met ander gemeenten (benchmarks).

- e. Voor de opstelling van de *paragrafen*:
- dat bestaande ervaringsgegevens benut worden zoals het “best practices” boekwerk van de Provincie en de themacirculaire 2006 over de begroting van de provincie Zuid Holland en de website www.finveen.nl waar goede voorbeelden en handreikingen te vinden over de paragrafen.
- Leg vast dat de programma’s een beknopte beleidssamenvatting moeten bevatten en dat er niet van uit mag worden gegaan dat de beleidsinformatie in de beleidsnota’s is terug te vinden. De begroting moet zelfstandig leesbaar zijn ;
 - Kies er bewust voor niet alles te willen weten en meten. Meet dat wat goed en nuttig is en gemeten kan worden. Laat het college aangeven welke informatie (zie punt hiervoor) niet gegeven kan worden of ontoereikend is en verlang zonodig een verbetertraject;
 - Belangrijke aspecten om in de Financiële verordening (artikel 212 Gemeentewet) te regelen zijn volgens de RKC de inhoud van de perspectiefnota/kadernota of voorjaarsnota, de kwaliteit van de uitwerking van- en toelichting op de drie w-vragen, het niveau van autorisatie en eventuele schuifmogelijkheden tussen budgetten en het tijdstip van het indien van de jaarstukken, zodat informatie daaruit tijdig beschikbaar is bij de voorbereiding van de begroting. De RKC verwijst in dit verband naar een door de VNG uitgebrachte brochure ‘Twee voorbeelden voor de financiële verordening’ van juni 2006.

Kwaliteit programmabegrotingen Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest

Bijlage 1

**onderzoekskader, ofwel hoe de RKC wil kijken en
oordelen**

1. Inleiding

In deze bijlage geeft de RKC de kaders aan voor de toets op de kwaliteit van de programmabegrotingen Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest. De RKC gaat uit van een aantal algemene toetsingscriteria, die rechtstreeks te herleiden zijn tot de wet. In de onderzoeksopzet van 18 mei 2006 zijn de hieronder geformuleerde uitgangspunten en criteria opgenomen.

2. Uitgangspunten

Als uitgangspunt voor het onderzoek is gehanteerd dat de kwaliteit van begrotingsinformatie hoger is naarmate deze beter is afgestemd op de functies van de begroting. Deze functies zijn:

Kiezen	de raad geeft aan voor welke doelen hij welke middelen ter beschikking stelt
Autoriseren	de raad machtigt het college om de gekozen doelen met inzet van de ter beschikking gestelde middelen te realiseren
Beheersen	door middel van de begroting krijgt de raad greep op de rechtmatigheid, doelmatigheid en de doeltreffendheid van het bestuur van het college
Controleren	aan de hand van de vergelijking tussen rekening of begroting controleert de raad achteraf of het college aan voorschriften en afspraken heeft voldaan.

Met de introductie van de programbegroting in 2004 beoogt de wetgever een versterking van de kaderstellende en controlerende rol van de raad. Naast de bepalingen in de Gemeentewet over de begroting zijn ook de uitvoeringsvoorschriften, het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en op gemeentelijk niveau de verordeningen op het financiële beleid en de controle van toepassing. In het BBV is kernachtig aangegeven hoe de programma's er uit moeten zien. Per programma moet zijn aangegeven:

- De doelstelling, in het bijzonder de beoogde maatschappelijke effecten;
- De wijze waarop ernaar zal worden gestreefd die effecten te bereiken;
- De raming van baten en lasten.

In de toelichting bij het BBV is dit verwoord in:

- Wat willen we bereiken?
- Wat gaan we daar voor doen?
- Wat mag dat kosten?

De bruikbaarheid van de begroting als sturingsinstrument wordt dus bepaald door de mate waarin wordt voldaan aan de eisen van BBV én de mate waarin invulling wordt gegeven aan de door de gemeenteraad geformuleerde eisen en wensen.

Samengevat: de raad dient met de programmabegroting te kunnen sturen op gewenste maatschappelijke beleidseffecten en de daarvoor te maken kosten.

Een andere belangrijke functie van de programmabegroting is dat de burger inzicht dient te kunnen krijgen in de belangrijkste beleidspunten binnen de gemeente en de resultaten van de uitvoering.

3. Beoordelingscriteria en werkwijze

Onderscheid in criteria naar delen van de programmabegroting

De RKC heeft voor het onderzoek van de programbegroting onderscheid gemaakt in criteria naar:

1. programma-en prestatiedoel
2. financieel overzicht;
3. paragrafen;
4. leesbaarheid

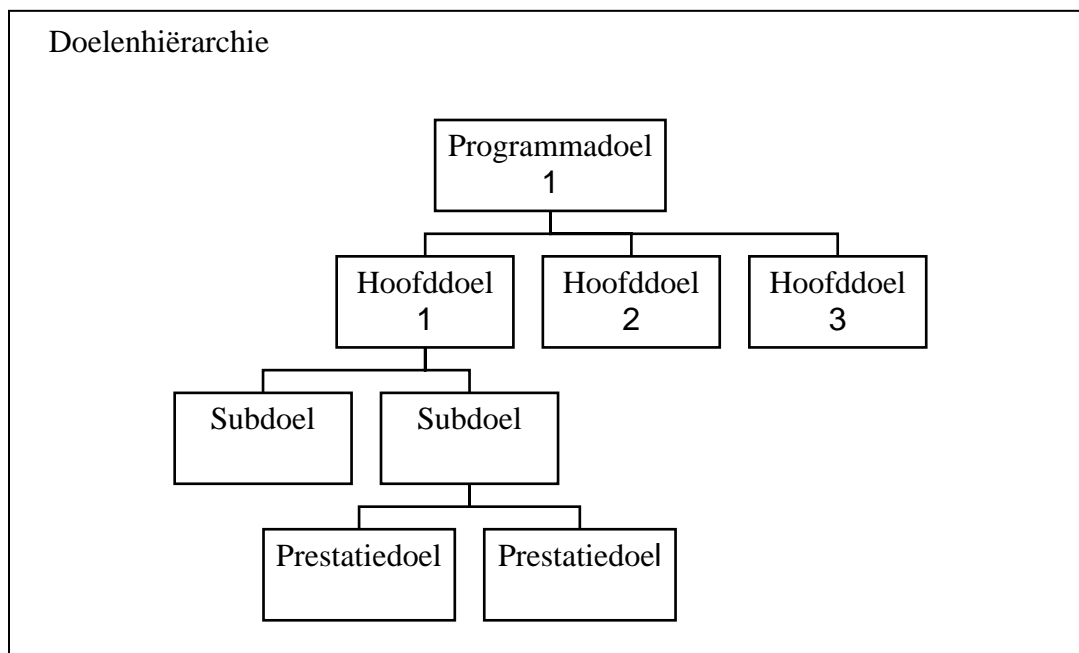
3.1.a. Het programmadoel (wat willen we bereiken ?)

In het programmadoel wordt op het hoogste abstractieniveau een omschrijving gegeven van een gewenst maatschappelijk effect. Programmadoelen kunnen zijn afgeleid van het Raadsprogramma of van de al dan niet wettelijke gemeentetaken. Logischerwijze zouden programmadoelen moeten worden geconcretiseerd in hoofd- en subdoelen. Hiermee wordt dan zo concreet mogelijk aangegeven “wat de gemeente wil bereiken”. In de rangorde van doelen kunnen de oorzakelijke verbanden zichtbaar worden gemaakt.

3.1.b De prestatiedoelen (wat gaan we ervoor doen ?)

Onder het kopje “wat gaan we daarvoor doen” staan de activiteiten, producten en prestaties, die nodig zijn om de doelen onder “wat willen we bereiken” te kunnen realiseren. Daarom spreken we hier van prestatiedoelen. Het gaat om de prestaties (output) van de gemeenten. De prestatiedoelen dienen een oorzakelijk verband te hebben met een programma-, hoofd-of subdoel.

In het hierna volgende schema is dit nader uitgewerkt..



3.1.1. Criteria voor onderzoek doelen

Bij het beoordelen van de doelen (programma-, hoofd-, sub- en prestatiedoelen hanteert de RKC de volgende specifieke criteria:

- Volledigheid;
 - Consistentie;
 - Formulering in termen van maatschappelijk effect;
 - SMART-karakter
- **Volledigheid:** dat wil zeggen de verschillende doelen moeten volledig zijn ten opzichte van elkaar;
 - **Consistent;** dat wil zeggen hogere en lagere doelen (in de aangegeven rangorde) sluiten logisch op elkaar aan;
 - **Maatschappelijke effecten;** dat wil zeggen om zo scherp mogelijk in beeld te krijgen wat moet worden bereikt is het van belang doelen consequent in termen van gewenste maatschappelijke effecten te formuleren. Een maatschappelijk effect kan worden gedefinieerd als een gewenste toestand in de samenleving, dus buiten de directe bevoegdheden van het college. Bij het maatschappelijk effect is het verder van belang het beoogde effect uit te drukken in effectindicatoren (een duidelijke ondubbelzinnige indicator) en een streefwaarde;

Met SMART-karakter wordt bedoeld:

- **Specifiek:** dat wil zeggen het doel moet maar voor één uitleg vatbaar zijn. Bovendien moet de doelgroep of de gebiedsafbakening duidelijk zijn;
- **Meetbaar:** dat wil zeggen een meting moet aan een aantal theoretische eisen voldoen, wat inhoudt dat er een indicator is (een kenmerk waaraan wordt afgemeten in hoeverre het doel is gerealiseerd, bijvoorbeeld het aantal naar werk uitgeschreven personen uit de bijstand) een streefwaarde is (de gewenste waarde van de indicator, bijvoorbeeld 1700 personen) en een nulmeting (die aangeeft wat de waarde van de indicator is aan het begin van een periode, bijvoorbeeld 1500, zijnde de uitstroom over het voorafgaande jaar);
- **Acceptabel:** hierbij wordt bedoeld de acceptatie voor, in het kader van de programmabegroting, de uitvoerder (het college van burgemeester en wethouders);
- **Realistisch:** de streefwaarde moet haalbaar zijn en die haalbaarheid moet aannemelijk zijn gemaakt door middel van een onderbouwing;
- **Tijdgebonden:** dat wil zeggen dat de streefwaarde voorzien is van een tijdstip waarop deze moet zijn gehaald.

De norm 'acceptabel' vindt de RKC moeilijk te objectiveren. Om die reden is niet op deze norm getoetst. In de tabellen wordt daarom gesproken over SMRT.

3.1.2. Beoordeling doelen

Om tot een oordeel te kunnen komen over de volledigheid en de consistentie van de programmadoelen en de prestatiedoelen wordt de structuur van de doelen in beeld gebracht en worden er scores aan toegekend. Dit ziet er uit als volgt:

Tabel 1: Naam programma en gemeente

Wat willen we bereiken?				
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect	SMRT
1. PROGRAMMADOEL	nvt	nvt	1-3	1-3
2. HOOFDDOEL	1-3	1-3	1-3	1-3
3. SUBDOEL	1-3	1-3	1-3	1-3
Wat gaan we daarvoor doen?				
	volledigheid	consistentie	nvt	SMRT
4. PRESTATIEDOEL	1-3	1-3		1-3

Deze tabel is een vereenvoudigde weergave. In de uitwerkingen dienen alle teksten die op een of andere manier een doel verwoorden genoteerd te worden en vervolgens op een hiërarchisch niveau geplaatst. Daarbij wordt strikt de hand gehouden aan de teksten en aan de plaats van de teksten. Het kan voorkomen dat een tekst die erg op een programmadoel lijkt onder het kopje “wat gaan we daarvoor doen” staat. Deze tekst wordt dan opgenomen waar hij staat met als oordeel “niet consistent”.

Bij de beoordeling van de doelen (op volledigheid, consistentie SMRT karakter) wordt uitgegaan van een drie puntschaal. Deze drie puntschaal houdt de volgende waardering in:

1 = onvoldoende

2 = matig

3 = goed

Bij meer doelen per hiërarchisch niveau (zie tabel 1) kan een gemiddelde worden bepaald.

In alle hiervoor genoemde gevallen dat scores zijn toegekend worden bij een aantal hoge en lage scores aangegeven waarom hoog en waarom laag. Onder de tabellen wordt aangegeven wat bij het doorlezen van het programma is opgevallen naast wat al in tabellen en dergelijke tot uitdrukking is gebracht.

De scores en oordelen laten zien in hoeverre de realiteit afwijkt van het ideaal van het model..

3.2. Het financieel overzicht (wat mag dat kosten ?)

Onder het kopje “wat mag dat kosten” zijn in een financieel overzicht de verbanden aangegeven van tussen de kosten en voormelde doelen. Daardoor ontstaat inzicht in de relatie tussen kosten en effecten, respectievelijk activiteiten of prestaties.

3.2.1. Beoordeling financieel overzicht (wat mag het kosten?)

Het onderzoek betreft de verbanden die er zijn tussen de kosten en de doelen. Als dit verband er is wordt aangegeven op welk niveau dat het geval is.

Het verband tussen kosten en doelen wordt tot uitdrukking gebracht in de volgende tabel.

Tabel 2: Naam programma en gemeente

Wat gaat dat kosten?			
	Ja*	Nee*	Zo ja, op niveau**
Verband tussen kosten en doelen			
Aankruisen wat van toepassing is			
* Respectievelijk hoofddoelen, subdoelen of prestatiedoelen			

3.3. De paragrafen

In de BBV zijn zeven paragrafen voorgeschreven. De paragrafen en de programma's hebben een onderlinge samenhang. De paragrafen worden beoordeeld op informatieve waarde en leesbaarheid. Het betreffen de paragrafen:

1. Lokale heffingen
2. Weerstandsvermogen
3. Onderhoud kapitaalgoederen
4. Financiering
5. Bedrijfsvoering
6. Verbonden partijen
7. Grondbeleid

3.3.1. Beoordeling onderzoek paragrafen

De inhoud van de paragrafen wordt beoordeeld op het informatieve gehalte daarvan. Goede voorbeelden zullen als good practice worden uitgelicht.

3.3.1. Criteria voor onderzoek paragrafen

In BBV is per paragraaf aangegeven welke informatie minimaal moet worden opgenomen. Deze eisen zijn benoemd in de circulaire zelf en op diverse punten (nader) uitgewerkt in de toelichting daarop.

3.4. Leesbaarheid

De begroting moet als zelfstandig document toegankelijk en te begrijpen zijn. De RKC onderzoekt of de begroting voldoet aan de leesbaarheid. De RKC toetst de leesbaarheid op:

- Zelfstandige leesbaarheid: dat wil zeggen als de hoofdlijnen van het beleid zijn opgenomen en te begrijpen, zonder dat de lezer daarvoor nota's moet raadplegen; voor meer uitgebreide informatie wordt verwezen naar beleidsnota's;
- Relevantie: dat wil zeggen dat een programma uitsluitend de informatie bevat die nodig is met het oog op de functie van de begroting. De tekst geeft aan wat de realisatie van de beleidsdoelen betekent voor het begrotingsjaar en wel in termen van activiteiten, kosten, resultaten en effecten. Niet terzake doende beschouwingen, details of terugblikken blijven achterwege.
- Begrijpelijkheid: dat wil zeggen als er sprake is van korte duidelijke zinsbouw, afwezigheid van overbodige vaktermen en consistent taalgebruik.

Kwaliteit programmabegrotingen Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest

Bijlage 2

Toets van de kwaliteit van de informatie in de programma's

Inhoudsopgave bijlage 2

1. BESTUUR

1.1. Wassenaar.....	3
1.2. Voorschoten.....	8
1.3. Oegstgeest.....	15

2. VERKEER

2.1. Wassenaar.....	22
2.2. Voorschoten.....	27
2.3. Oegstgeest.....	33

3. ONDERWIJS

3.1. Wassenaar.....	39
3.2. Voorschoten.....	42
3.3. Oegstgeest.....	46

4. JEUGDBELEID

4.1. Wassenaar.....	50
4.2. Voorschoten.....	52
4.3. Oegstgeest.....	56

5. CULTUURBELEID

5.1. Wassenaar.....	60
5.2. Voorschoten.....	63
5.3. Oegstgeest.....	67

BESTUUR

1.1. Gemeente Wassenaar

1.1.1. De kwaliteit van de doelen

BESTUUR	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	Geen / onbekend
Hoofd-/subdoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbetering burgerparticipatie (dualisering) 2. Versterking positie Wassenaar in de regio (bestuurlijke samenwerking) 3. Behoud groene, open buffer tussen Den Haag en Leiden
Subdoel	Verbetering bedrijfsvoering
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	<p>Dualisering Politieke markt Intergemeentelijke rekenkamercommissie Duale begroting, burgerjaarverslag, etc. Elektronisch burgerpanel</p> <p>Bedrijfsvoering Reductie formatie wethouders Ontwikkeling gemeentelijke organisatie (Her-) opzet opleidings- en ontwikkelingsplannen Verbetering postafhandeling</p> <p>Bestuurlijke samenwerking Bestuurlijke samenwerking - diverse samenwerkingsverbanden Bestuurlijke samenwerking - Best. Overleg duinen</p>

Algemeen

Een herkenbare, volledig en consistent toegepaste doelenhiërarchie is moeilijk te herkennen in de programmabegroting 2006 van Wassenaar. Het is lastig de prioriteiten van Wassenaar te onderkennen. Wel kunnen een aantal “onderwerpen” onderscheiden worden. Wassenaar onderkent de volgende onderwerpen:

- Verbetering van de participatie van burgers in het proces van besluitvorming (dualisering);
- Versterking van de positie van Wassenaar in de regio (bestuurlijke samenwerking);
- Behoud van een open gebied tussen Katwijk/Valkenburg en Wassenaar.

Onduidelijk is of deze onderwerpen als programmadoelen dan wel als hoofddoelen beschouwd moeten worden. In dit onderzoek worden de onderwerpen als hoofddoelen beschouwd.

Programmadoel

Het ontbreekt bij Wassenaar aan een helder en concreet programmadoel.

Hoofddoel

Uit de tekstuele toelichting zijn de volgende hoofddoelen afgeleid;

- Verbetering van de participatie van burgers in het proces van besluitvorming (dualisering),
- Versterking van de positie van Wassenaar in de regio (bestuurlijke samenwerking),
- Behoud van een open gebied tussen Katwijk/Valkenburg/Leiden en Wassenaar.

Overigens kan niet goed worden beoordeeld in welke mate deze hoofddoelen mogelijk tevens als subdoelen aangemerkt dienen te worden. Zeker het laatste doel t.a.v. het open gebied tussen Wassenaar en de meer noordelijk gelegen buurgemeenten kan zeer goed als een subdoel of een prestatiedoel worden aangemerkt.

Daarnaast is in de programmabegroting onder “wat willen wij bereiken” opgenomen dat vrijwel dezelfde onderwerpen al zijn voltooid. Voor de lezer geeft dat verwarring; is het doel “Vliegkamp Valkenburg mag niet worden bebouwd” voltooid?

Subdoel

In de paragraaf “wat gaan we daarvoor doen” wordt, naast de herformulering van de hoofddoelen, een geheel nieuw “thema” geïntroduceerd, te weten “bedrijfsvoering”. Onduidelijk is of dit als een hoofddoel dan wel als subdoel dient te worden aangemerkt. In de uitwerking is ervoor gekozen het thema “bedrijfsvoering” als een subdoel aan te merken.

Prestatiedoel

Naast de hierboven geformuleerde hoofddoelen wordt in de paragraaf “wat gaan we daarvoor doen” enkele prestatiedoelen geformuleerd. Overigens wordt de hiërarchie t.a.v. de hoofddoelen niet consequent doorgezet. In deze paragraaf wordt namelijk het onderwerp “bedrijfsvoering” als nieuw onderwerp opgevoerd.

Wassenaar heeft de volgende prestatiedoelen geformuleerd;

Dualisering:

- Opzetten en evalueren ‘politieke markt’,
- Opstarten intergemeentelijke rekenkamercommissie,
- Verdere ontwikkeling duale begroting, burgerjaarverslag, kwaliteitshandvest en internactieve beleidsvorming,
- Gebruik maken van een elektronisch burgerpanel.

Bedrijfsvoering

- Reductie wethoudersformatie,
- (Verder) vorm geven aan de organisatieontwikkeling conform de notitie “de gemeentelijke organisatie in ontwikkeling”
- Realiseren persoonlijke ontwikkelingsplannen en doorvoeren wijzigingen t.a.v. het opleidingsplan,
- Implementeren scherpere afdoeningstermijnen interne postafhandeling.

Bestuurlijke samenwerking

- Voortzetting en versterken diverse vormen van gemeentelijke samenwerking,
- Realiseren maatschappelijk draagvlak t.a.v het Bestuurlijk Overleg Duinen

Wassenaar hanteert (helaas) geen kengetallen (prestatie- en effectindicatoren) in de programmabegroting.

1.1.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel			
Inleiding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Hoofddoel	1	1	
Verbetering burgerparticipatie			2
Versterking Wassenaar in de regio			2
Behoud groene open buffer			2
Subdoel	1	1	
Verbetering bedrijfsvoering			1
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel			
Dualisering	3		nvt
Politieke markt		3	
Intergemeentelijke rekenkamercommissie		2	
Duale begroting, burgerjaarverslag, etc.		2	
Elektronisch burgerpanel		2	
Bedrijfsvoering	3	3	nvt
Reductie formatie wethouders			
Ontwikkeling gemeentelijke organisatie			
(Her-) opzet opleidings- en ontwikkelingsplannen			
Verbetering postafhandeling			
Bestuurlijke samenwerking	3	3	nvt
Bestuurlijke samenwerking - diverse samenwerkingsverbanden			
Bestuurlijke samenwerking - Bestuurlijk. Overleg duinen			

Ten aanzien van de hoofd- en subdoelen slaagt Wassenaar er slechts matig in de doelen op een consequente wijze in verhouding tot elkaar te formuleren. Waar bijvoorbeeld het behoud van de groene open buffer tussen Den Haag en Leiden, althans in de inleiding, als een schijnbaar belangrijk onderwerp wordt beschouwd wordt hierop verder in de programmabegroting niet meer op ingegaan. Het is voor de lezer niet bekend welke acties Wassenaar wenst te ondernemen teneinde dit doel te realiseren. Daarentegen krijgt het onderwerp bedrijfsvoering in de inleiding geen aandacht, waar in de paragraaf ‘wat gaan wij daarvoor doen’ de bedrijfsvoering aanzienlijke aandacht krijgt.

1.1.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	Geen/onbekend				
Hoofddoel	Verbetering burgerparticipatie (dualisering)	2	3	3	2
	Versterking positie Wassenaar in de regio (bestuurlijke samenwerking)	3	2	3	2
	Behoud groene open buffer	2	3	3	1
Subdoel	Verbetering bedrijfsvoering	2	2	2	2
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel	Dualisering				
	Politieke markt	3	2	3	3
	Intergemeentelijke rekenkamercommissie	3	3	3	3
	Duale begroting, burgerjaarverslag, etc.	3	2	2	2
	Elektronisch burgerpanel	2	3	3	3
	Bedrijfsvoering				
	Reductie formatie wethouders	3	3	3	3
	Ontwikkeling gemeentelijke organisatie	2	2	2	2
	(Her-) opzet opleidings- en ontwikkelingsplannen	2	2	2	2
	Verbetering postafhandeling	3	2	2	1
	Bestuurlijke samenwerking				
	Bestuurlijke samenwerking - diverse samenwerkingsverbanden	2	2	3	2
	Bestuurlijke samenwerking - Best. Overleg duinen	2	2	3	2

1.1.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		
Hoofddoelen		nee
Subdoelen		nee
Prestatiedoelen	Ja	
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestatiedoel)	bestuurlijke samenwerking, formatiereductie wethouders, rekenkamer.	

Wassenaar sluit af met de paragraaf “wat mag het kosten”. In een overzichtelijk staatje met de jaren 2004 (jaarrekening), 2005 (begroting) en 2006 (begroting) wordt per functioneel of beleidsterrein aangegeven wat de lasten en de baten zijn. Slechts beperkt duidelijk is de al dan niet aanwezige relatie met de geformuleerde doelen. Zo maakt Wassenaar duidelijk welke middelen er worden ingezet in het kader van de bestuurlijke samenwerking. In de toelichting worden de reductie wethoudersformatie en de rekenkamer gekwantificeerd. De overige geformuleerde prestatiedoelen zijn niet of beperkt in financiële termen geformuleerd.

1.1.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	2
Relevantie	2
Begrijpelijk	2

De leesbaarheid is matig (score 2). De oorzaak hiervan is mede gelegen in het feit dat geen consistente doelenhiërarchie is gehanteerd.

1.2. Gemeente Voorschoten

1.2.1. De kwaliteit van de doelen

EEN VOORSCHOTEN DAT EEN EFFICIENT BESTUUR HEEFT EN FINANCIËEL GEZOND IS	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	Voorschoten dat een efficiënt bestuur heeft en financieel gezond is.
Hoofddoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efficiënt en transparant bestuur 2. Grotere betrokkenheid en participatie van burgers (Voorschoten) 3. Structureel sluitende (meerjaren-)begroting 4. Meer zicht op en profiteren van (regionale) samenwerking
Subdoel	<p>1. Efficiënt bestuur Uitvoeren aanbevelingen stuurgroep en werkgroepen Bestuurskrachtmonitor Instellen rekenkamerfunctie Halfjaarlijkse voortgangsrapportage realisaties doelen (Voorschoten) Uitvoering communicatienota</p> <p>2. Participatie burgers Uitvoeren aanbevelingen stuurgroep en werkgroepen Bestuurskrachtmonitor Twee thema avonden met burgers per jaar</p> <p>3. Structureel sluitende (meerjaren-)begroting Sluitende begroting en meerjarenramingen met repressief toezicht</p> <p>4. Meer zicht op en profiteren van (regionale) samenwerking Halfjaarlijkse rapportage over materiële en financiële effecten van samenwerking Sterke vertegenwoordiging Voorschoten in samenwerkingsorganen</p>

Wat gaan we er voor doen ?

Prestatiedoel	Bestuursopdrachten Uitvoeren bestuursopdracht 1 Personeelsformatie Uitvoeren bestuursopdracht 3 Accommodaties incl. ombuigingen Efficiënt en transparant bestuur Ambtelijke ondersteuning bij instellen rekenkamerfunctie Aanbesteding accountant AO beschrijvingen afronden en actualiseren Uitvoeren verbetertrajecten interne organisatie Uitvoeren communicatiebeleidsplan Onderzoeken auditpool Halfjaarlijkse voortgangsrapportage realisatie programmadoelstellingen Burgernabijheid Organiseren informatiebijeenkomsten Invoeren, onderhoud en uitbouwen servicenormen Uitvoeren actieplan klantgerichtheid Evaluatie verordening Burgerinitiatief Inrichting fysieke en elektronische dienstverlening Financieel gezond Verder ontwikkelen financieel pakket (CODA) Implementatie risicomangement Aanscherping subsidiebeleid Verordeningen o.g.v. Art. 212, 213, 213a gemeentewet Actualiseren nota reserves en voorzieningen Ontwikkeling meerjarig investerings- en activiteitenprogramma Regionale en intergemeentelijke samenwerking Samenhang verschillende vormen samenwerking versterken Halfjaarlijkse rapportage materiële en financiële effecten samenwerking
----------------------	--

Algemeen

Voorschoten hanteert de doelenhiërarchie vrij concreet en consistent.

Programmadoel

Het programmadoel ten aanzien van het onderdeel bestuur is door Voorschoten omschreven als “Een Voorschoten dat een efficiënt bestuur heeft en financieel gezond is”.

Dit wordt uitgewerkt in het onderdeel hoofdkenmerken met de omschrijving “de lokale samenleving moet worden ondersteund door een collectief gemeentebestuur dat zowel collectieve vraagstukken als individuele dienstverlening op een efficiënte manier aanpakt en zorgt voor gezonde gemeentefinanciën”. Tevens wordt ingegaan op “de vertegenwoordiging van de lokale samenleving in regionaal verband waarbij de meerwaarde van de regionale samenwerking aantoonbaar gemaakt zal moeten worden”.

Hoofddoel

Voorschoten benoemt duidelijk en helder een vier tal hoofddoelen;

- een structureel sluitende begroting met ook voor de jaren daarna een financieel en gezonde situatie
- een efficiënt en transparant bestuur – onder andere door uitvoering van de aanbevelingen uit de bestuurskrachtmonitor,

- grotere betrokkenheid en participatie van burgers,
- meer zicht op en profiteren van regionale en intergemeentelijke samenwerking.

In de toelichting op de hoofdoelen wordt vrij uitgebreid verwezen naar notities en verordeningen inclusief toelichtingen die betrekking hebben op bestaand beleid. Het vraagt van de lezer wel achtergrondkennis om te doorgronden of en in welke mate de nota's, etc. betrekking hebben op de geformuleerde doelen.

In een volgende paragraaf wordt ingegaan op trends/ontwikkelingen. Echter ook hier geldt dat de relatie met de doelen onduidelijk is. Tevens worden hier waarnemingen, feiten en doelstellingen door elkaar gebruikt. Hoewel het voor de lezer prettig is geïnformeerd te worden over de context van een en ander, wordt te weinig duidelijk wat met deze paragraaf precies beoogd wordt. Enkele onderwerpen, zoals bijvoorbeeld de onderwerpen "ontbureaucratisering" zouden als subdoelen kunnen worden aangemerkt. Andere onderwerpen zoals de reductie van 15 fte zouden prestatiedoelen genoemd kunnen worden.

Subdoel

In de paragraaf 'wat willen we bereiken?' worden de subdoelstellingen geformuleerd. Per hoofddoel is aangegeven welke doelen en tevens in regelmatig in welke periode de doelen gerealiseerd dienen te zijn. Zowel de leesbaarheid en de helderheid van de doelen zijn voldoende geformuleerd.

Prestatiedoel

In de paragraaf 'wat gaan we ervoor doen?' zijn de prestatiedoelen enigszins uitgewerkt. In het algemeen geldt dat deze prestatiedoelen een relatie met de hogere subdoelen hebben, al wordt deze relatie niet in alle gevallen even consequent gelegd c.q. uitgewerkt.

Voorschoten hanteert kengetallen in de programmabegroting. Op zichzelf is het hanteren van dergelijke prestatie- en effectindicatoren toe te juichen. De betekenis van deze kengetallen in relatie tot de doelen is in het onderhavige geval echter niet altijd even duidelijk. In een aantal gevallen ontbreekt de normstelling. Ook zijn geen landelijke cijfers aanwezig en geen nulmetingen.

1.2.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	n.v.t.	n.v.t.	3
Hoofddoel	3		
Sluitende meerjarenbegrotingen			2
Efficiënt bestuur			2
Participatie burgers			2
Regionale samenwerking			2
Subdoel	3	3	
Sluitende (meerjaren)begroting			3
Efficiënt bestuur	3		
Bestuurskrachtmonitor		3	1
Rekenkamerfunctie		3	3
Voortgangsrapportages		3	2
Communicatienota		2	1

Participatie burgers	3	3	
Bestuurskrachtmonitor			2
2 thema avonden			1
Regionale samenwerking	3	3	
Halfjaarlijkse rapportage			2
Vertegenwoordiging Voorschoten			1
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel			
Bestuursopdracht/efficiënt bestuur	3	3	nvt
Bestuursopdracht 1 personeelsformatie			
Bestuursopdracht 3 accommodaties incl. ombuigingen			
Financieel gezond	3	3	nvt
Verder ontwikkelen financieel pakket			
Implementatie risicomanagement			
Aanscherping subsidiebeleid			
Verordeningen o.g.v. Art. 212, 213, 213a gemeentewet			
Actualiseren nota reserves en voorzieningen			
Ontwikkeling meerjarig investerings- en activiteitenprogramma			
Efficiënt en transparant bestuur	3	3	nvt
Ontwikkeling programmabegroting			
Ambtelijke ondersteuning bij instellen rekenkamerfunctie			
Aanbesteding accountant			
AO beschrijvingen afronden en actualiseren			
Uitvoeren verbetertrajecten interne organisatie			
Uitvoeren communicatiebeleidsplan			
Onderzoeken auditpool			
Halfjaarlijkse voortgangsrapportage realisatie programmadoelstellingen			
Burgernabijheid	3	3	nvt
Organiseren informatiebijeenkomsten			
Invoeren, onderhoud en uitbouwen servicenormen			
Uitvoeren actieplan klantgerichtheid			
Evaluatie verordening Burgerinitiatief			
Inrichting fysieke en elektronische dienstverlening			
Regionale samenwerking	3	3	nvt
Samenhang verschillende vormen samenwerking versterken			
Halfjaarlijkse rapportage materiële en financiële effecten samenwerking			

De volledigheid en consistentie is door Voorschoten in het algemeen goed uitgewerkt. Minder goed geslaagd is Voorschoten in de formulering in termen van (maatschappelijke) effecten waar de scores gemiddeld matig zijn.

1.2.3.SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	Voorschoten dat een efficiënt bestuur heeft en financieel gezond is.	3	3	3	nvt
Hoofddoel	1.Structureel sluitende (meerjaren-)begroting	3	3	3	3
	2.Efficiënt en transparant bestuur	2	2	2	3
	3.Grotere betrokkenheid en participatie van burgers	2	2	2	2
	4.Meer zicht op en profiteren van (regionale) samenwerking	2	2	2	2
Subdoel	Structureel sluitende (meerjaren-)begroting				
	Sluitende begroting en meerjarenramingen met repressief toezicht	3	3	3	3
	Efficiënt bestuur				
	Uitvoeren aanbevelingen stuurgroep en werkgroepen Bestuurskrachtmonitor	3	2	2	3
	Instellen rekenkamerfunctie	3	3	3	3
	Halfjaarlijkse voortgangsrapportage realisaties doelen	2	3	3	3
	Uitvoering communicatienota	3	?	?	2
	Participatie burgers				
	Uitvoeren aanbevelingen stuurgroep en werkgroepen Bestuurskrachtmonitor	?	?	?	?
	Twee thema avonden met burgers per jaar	3	3	3	2
	Meer zicht op en profiteren van (regionale) samenwerking				
	Halfjaarlijkse rapportage over materiële en financiële effecten van samenwerking	3	3	3	3
	Sterke vertegenwoordiging Voorschoten in samenwerkingsorganen	3	2	3	2
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel	Bestuursopdrachten/efficiënt bestuur				
	Uitvoeren bestuursopdracht 1 Personeelsformatie	1	1	2	2
	Uitvoeren bestuursopdracht 3 Accommodaties incl. ombuigingen	1	1	2	2
	Financieel gezond				
	Verder ontwikkelen financieel pakket (CODA)	3	3	3	2
	Implementatie risicomangement	2	3	3	2

Aanscherping subsidiebeleid	2	3	3	2
Verordeningen o.g.v. Art. 212, 213, 213a gemeentewet	1	3	3	2
Actualiseren nota reserves en voorzieningen	3	3	3	2
Ontwikkeling meerjarig investerings- en activiteitenprogramma	2	3	3	3
Efficiënt en transparant bestuur				
Ontwikkeling programmabegroting	3	2	3	2
Ambtelijke ondersteuning bij instellen rekenkamerfunctie	3	3	3	3
Aanbesteding accountant	3	3	3	3
AO beschrijvingen afronden en actualiseren	2	2	3	2
Uitvoeren verbetertrajecten interne organisatie	2	2	3	2
Uitvoeren communicatiebeleidsplan	2	2	3	2
Onderzoeken auditpool	3	2	3	2
Halfjaarlijkse voortgangsrapportage realisatie programmadoelstellingen	2	3	3	3
Burgernabijheid				
Organiseren informatiebijeenkomsten	3	3	3	3
Invoeren, onderhoud en uitbouwen servicenormen	2	2	2	2
Uitvoeren actieplan klantgerichtheid	?	?	?	?
Evaluatie verordening Burgerinitiatief	3	3	3	3
Inrichting fysieke en elektronische dienstverlening	2	2	3	2
Regionale en intergemeentelijke samenwerking				
Samenhang verschillende vormen samenwerking versterken	2	2	2	2
Halfjaarlijkse rapportage materiële en financiële effecten samenwerking	3	3	3	3

Ook hier slaagt Voorschoten er in redelijke tot goede mate in de doelen in SMRT temen te formuleren.

1.2.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		nee
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestatiedoel)		

Voorschoten sluit af met de paragraaf ‘wat mag het kosten?’ en ‘investeringen’. Hier is de relatie met de doelen volledig zoek, m.u.v. de bestuursopdrachten. Voorschoten beperkt zich tot het vermelden van de structurele lasten en baten ten aanzien van bestaand beleid.

1.2.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	2
Relevantie	3
Begrijpelijk	3

De leesbaarheid is als over het algemeen goed te kwalificeren. De toelichtingen en verwijzingen naar notities en verordeningen nemen echter relatief veel ruimte in, wat de leesbaarheid in algemene zin niet altijd ten goede komt.

1.3. gemeente Oegstgeest

1.3.1. De kwaliteit van de doelen

BESTUUR	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	Coördineren en communiceren van gemeentelijke beleidstaken
Hoofd-/subdoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juridische dienstverlening 2. Publiekscontacten 3. Bestuursondersteuning 4. Griffie 5. Externe communicatie 6. Interne communicatie 7. Burgerzaken 8. Ondernemingsraad
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	<p>1.Publiekscontacten Invoeren nieuwe rijbewijs Invoeren nieuwe paspoort Vreemdelingenloket</p> <p>2.Juridische dienstverlening Juridische kwaliteitszorg</p> <p>3.Bestuursondersteuning Leveren ondersteuning t.b.v. gemeenteraadsverkiezingen Implementatie dualisering</p> <p>4.Griffie Bestendigen positie raad in duale bestel Regionale rekenkamercommissie</p> <p>5.Externe communicatie Leveren ondersteuning i h k v de verkiezingen Implementeren communicatienota Ontwikkelen website</p> <p>6.Interne communicatie Opzetten nieuw beleid Instructieboek, intranet,personeelsblad, verbeteren communicatielijnen, instructies mailgebruik</p>

	<p>7. Burgerzaken Organiseren verkiezingen Bevolkingszaken/GBA - introductie BSN</p> <p>8. Ondernemingsraad Inzet als personeelsvertegenwoordiging</p>
--	--

Algemeen

Oegstgeest kiest er voor een beschrijving te geven van de taken van de organieke eenheden binnen het onderdeel bestuur. Daardoor ontstaat sterk de indruk dat een politiek gebonden beleidsmatig kader of doelen voor het onderdeel ‘bestuur’ ontbreken. Het gevolg is dat ook de doelenhiërarchie lijkt te ontbreken en dat de genoemde prestatiedoelen vervolgens niet in een politiek bestuurlijke context geplaatst kunnen worden. Hierdoor heeft de Oegstgeester toelichting op het onderdeel bestuur veel weg van een opsomming van een aantal losse onderwerpen (taakgebieden) zonder dat die in een groter geheel passen. Dit komt de informatieve waarde en de leesbaarheid niet ten goede.

Programmadoel

Oegstgeest vermeldt bij de omschrijving van het programma bestuur dat het programma ernaar streeft de “steeds toenemende complexiteit van gemeentelijke beleidstaken te coördineren en hierover helder te communiceren”. Daarbij zijn de belangrijkste bouwstenen “voortschrijdend inzicht, inspelen op tendensen en het zoeken van ruimte om een eigen gemeentelijk beleid te voeren”. De RKC oordeelt hierover dat dit voor de buitenstaander niet voldoende duidelijk weergeeft welk doel of doelen bereikt dienen te worden.

Hoofddoel / subdoel

Als hoofd- dan wel subdoelen worden een aantal activiteitsgebieden t.a.v. de gemeentelijke dienstverlening onderscheiden;

- Publiekscontacten: rijbewijzen, reisdocumenten en vreemdelingenloket vragen gezien de ontwikkelingen in het jaar 2006 gerichte actie.
- Juridische dienstverlening: verbetering van de juridische kwaliteitszorg wordt door Oegstgeest beschouwd als een speerpunt.
- Griffie: de gemeenteraadsverkiezingen in 2006 en de instelling van de rekenkamercommissie zullen in 2006 de nodige aandacht vragen.
- Externe communicatie: dit onderwerp vraagt in 2006 veel aandacht vanwege de verkiezingen, een nieuwe communicatienota en de vernieuwde website.
- Interne communicatie: opzetten van nieuw beleid, dat wordt ingevuld door een introductie- en instructieboek, het uitbouwen van intranet, gestalte geven aan een personeelsblad, etc.
- Burgerzaken: verkiezingen en bevolkingszaken/GBA vormen voor dit onderdeel in 2006 het zwaartepunt.
- OR als vertegenwoordiger van het personeel kent ook een aantal aandachtsgebieden.

Prestatiedoel

Oegstgeest heeft in een overzichtelijk staatje een aantal kengetallen (prestatie-indicatoren) verwoord. De bedoeling hiervan is waarschijnlijk aan te tonen in welke mate deze bijdragen aan het presteren van de gemeente. Helaas hebben de prestatie-indicatoren nauwelijks een relatie met de hierboven geformuleerde hoofd- en of subdoelen. Bijvoorbeeld t.a.v. de

publiekscontacten is als prestatie-indicator het aantal gedrags- en overige klachten benoemd. Deze indicator sluit echter onvoldoende aan bij de geformuleerde acties. Het gevolg is dat het de lezer onvoldoende duidelijk wordt hoe en in welke mate de gemeente de hoofd- en subdoelen wenst te realiseren. Ook zijn geen landelijke cijfers aanwezig en geen nulmetingen. Een onderscheid tussen prestatie-indicatoren en effectindicatoren wordt niet gemaakt.

1.3.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel			
Coördineren en communiceren van gemeentelijke beleidstaken	n.v.t.	n.v.t.	2
Hoofd- / subdoel			
Juridische dienstverlening	2	2	1
Publiekscontacten			1
Bestuursondersteuning			1
Griffie			1
Externe communicatie			1
Interne communicatie			1
Burgerzaken			1
Ondernemingsraad			1
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel			
Publiekscontacten	2	2	nvt
Invoeren nieuwe rijbewijs			
Invoeren nieuwe paspoort			
Vreemdelingenloket			
Juridische dienstverlening			
Juridische kwaliteitszorg	2	2	nvt
Bestuursondersteuning			
Leveren ondersteuning t b v gemeenteraadsverkiezingen	2	3	nvt
Implementatie dualisering			
Griffie			
Bestendigen positie raad in duale bestel	2	3	nvt
Regionale rekenkamercommissie			
Externe communicatie			
Leveren ondersteuning i h k v de verkiezingen	3	3	nvt

Implementeren communicatienota	3		
Ontwikkelen website	2		
Interne communicatie	2		nvt
Opzetten nieuw beleid		3	
Instructieboek, intranet, personeelsblad, verbeteren communicatielijnen, instructies mailgebruik		2	
Burgerzaken	2	3	nvt
Organiseren verkiezingen			
Bevolkingszaken/GBA - introductie BSN			
Ondernemingsraad	1	1	nvt
Inzet als personeelsvertegenwoordiging			

Zoals al eerder opgemerkt heeft Oegstgeest er niet voor gekozen de programmabegroting volgens politieke prioriteiten op te stellen maar op grond van de organisatorische structuur. Daardoor wordt het lastiger de prioriteiten in relatie tot elkaar te onderkennen. In onze ogen is Oegstgeest daar derhalve ook niet in geslaagd.

Oegstgeest is in redelijke mate, soms met meer succes, soms met minder succes, in staat gebleken de prestatiedoelen volledig en consistent t.a.v. de hoofd-/subdoelen te formuleren.

1.3.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	Coördineren en communiceren van gemeentelijke beleidstaken	1	1	2	2
Hoofd-/subdoel	Juridische dienstverlening	nvt	nvt	nvt	nvt
	Publiekscontacten	nvt	nvt	nvt	nvt
	Bestuursondersteuning	nvt	nvt	nvt	nvt
	Griffie	nvt	nvt	nvt	nvt
	Externe communicatie	nvt	nvt	nvt	nvt
	Interne communicatie	nvt	nvt	nvt	nvt
	Burgerzaken	nvt	nvt	nvt	nvt
	Ondernemingsraad	nvt	nvt	nvt	nvt
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel	Publiekscontacten				
	Invoeren nieuwe rijbewijs	3	2	3	2
	Invoeren nieuwe paspoort	2	2	3	3
	Vreemdelingenloket	2	2	3	2
	Juridische dienstverlening				
	Juridische kwaliteitszorg	1	1	2	1

Bestuursondersteuning				
Leveren ondersteuning t b v gemeenteraadsverkiezingen	3	2	3	3
Implementatie dualisering	2	2	2	2
Griffie				
Bestendigen positie raad in duale bestel	2	1	2	2
Regionale rekenkamercommissie	3	3	3	3
Externe communicatie				
Leveren ondersteuning i h k v de verkiezingen	3	2	3	3
Implementeren communicatienota	?	?	?	?
Ontwikkelen website	3	3	3	2
Interne communicatie				
Opzetten nieuw beleid	1	1	2	2
Instructieboek, intranet, personeelsblad, verbeteren communicatielijnen, instructies mailgebruik	3	2	3	2
Burgerzaken				
Organiseren verkiezingen	3	3	3	3
Bevolkingszaken/GBA - introductie BSN	2	2	2	2
Ondernemingsraad				
Inzet als personeelsvertegenwoordiging	2	2	2	2

1.3.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		
Hoofd-/subdoel		nee
Prestatiedoel		nee
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestatiedoel)	n.v.t.	

Oegstgeest geeft in een aparte paragraaf resp. bijlage de ‘baten en lasten bestuur’ weer. Een onderscheid wordt gemaakt in ‘nieuw beleid’ en ‘bestaand beleid’. De relatie met de geformuleerde doelen kan niet (goed) worden gelegd.

1.3.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	2
Relevantie	2
Begrijpelijk	2

De oorzaak hiervan is mede gelegen in het feit dat geen consistente doelenhiërarchie is gehanteerd.

VERKEER

VERKEER

2.1. Gemeente Wassenaar

2.1.1 De kwaliteit van de doelen

VERKEER	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wassenaar wil het verkeer zoals zich dat over het eigen wegenstelsel afwikkelt in veilige banen leiden maar ook zoveel mogelijk het hoofd bieden aan de last van sluisverkeer; 2. Verkeersveiligheid en leefbaarheid zijn belangrijke ankerpunten. Centraal staat de auto maar ook voor de fiets en OV wordt plaats ingeruimd; 3. Verkeersplan is richtinggevend kader.
Hoofddoel	<p>Bijzondere aandacht is er voor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de verbinding tussen Katwijk en A4; 2. Het weren van sluisverkeer; 3. Het fietsverkeer; 4. Het openbaar vervoer; 5. De verkeersveiligheid rond scholen.
Subdoel	Geen
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	<p>Ad 0. Het verkeersplan wordt regelmatig geëvalueerd.</p> <p>Ad 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Gemeente zet zich in voor realiseren Rijnlandroute door deelname in stuurgroep. Tracé westelijk van rijnlandroute wijst ze af; b. Goede communicatie over deel ten westen Wittenburgerweg; c. Wassenaar participeert in SWINGH (voor doorstroming A4). <p>Ad 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Verkeersregelinstallatie maken + aanpassen specifiek fietspad; b. Ontwerp opstellen fietstunnel+besluitvorming wenselijkheid; c. Aanpassen twee met name genoemde kruisingen t.b.v. betere bereikbaarheid; d. Voorstellen voor verkeersafwikkeling voor één specifieke locatie. <p>Ad 3.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Fietsoversteek Wassenaarse slag verbeteren; b. Verbreden van één specifiek fietspad; c. Bevorderen fietsgebruik conform regionale nota mobiliteit.

	Ad 4. a. Aanpassen diverse halten ivm toegankelijkheid ouderen en invaliden; b. Het behouden van huidige serviceniveau. Ad 5. Diverse oversteekplaatsen bij scholen veiliger inrichten. Ad 6. a. Beleid voor Parkeer zones voor vrachtauto's opstellen; b. Onderzoek overwegen naar betaald parkeren.
--	--

Het hoofdstuk Verkeer in de Wassenaarse begroting is niet ingedeeld naar programmadoel en hoofddoelen. Maar de inleiding lijkt het algemene programmadoel weer te geven en onder het kopje 'wat willen we bereiken' zijn blijkbaar de hoofddoelen vermeld. De prestatiedoelen zijn, zoals verwacht mag worden, gevonden onder het kopje 'wat gaan we daar voor doen?'.

2.1.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	2
Hoofddoel			
Ad 1: verbinding tussen Katwijk en A4		2	2
Ad 2: weren van sluipverkeer		3	2
Ad 3: fietsverkeer		3	2
Ad 4: openbaar vervoer		3	2
Ad 5: verkeersveiligheid rond scholen		2	2
Hoofddoelen t.o.v programmadoel	3		
Subdoel	nvt	nvt	nvt
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel			
Ad 0: evalueren verkeersplan	3	3	nvt
Ad 1: verbinding tussen Katwijk en A4:	3		nvt
Ad 1a : Gemeente zet zich in voor realiseren Rijnlandroute door deelname in stuurgroep. Tracé westelijk van rijnlandroute wijst ze af.		3	nvt
Ad 1b: Goede communicatie over deel ten westen Wittenburgerweg.		1	nvt

Ad 1c: Wassenaar participeert in SWINGH (voor doorstroming A4.		3	nvt
Ad 2: weren van sluijverkeer	3	1	nvt
Ad 3: fietsverkeer	3	3	nvt
Ad 4: openbaar vervoer	3	3	nvt
Ad 5: verkeersveiligheid rond scholen	3	3	nvt
Ad 6: Parkeerzones vrachtauto's en onderzoek betaald parkeren	nvt	1	nvt

Programmadoel:

Het programmadoel zoals door ons op basis van de tekst opgenomen scoort goed op extern geformuleerd doel.

Hoofddoel:

De hoofddoelen scoren hoog op consistentie maar de formulering in termen van het te bereiken maatschappelijk effect is matig. Het is meer de aanduiding van thema's dan dat duidelijk is aangeven wat men wil bereiken.

Prestatiedoel:

De prestatiedoelen scoren goed op volledigheid. De consistentie is op een aantal onderdelen iets minder. Zo is onduidelijk wat de communicatie over de Wittenburgerweg te maken heeft met de verbinding naar Katwijk, zijn de prestatiedoelen die vallen onder het weren van sluijverkeer niet één op één te verbinden met dit hoofddoel en sluit het prestatiedoel over de parkeerzones niet aan bij één van de hoofddoelen.

2.1.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	1.Wassenaar wil het verkeer zoals zich dat over het eigen wegenstelsel afwikkelt in veilige banen leiden maar ook zoveel mogelijk het hoofd bieden aan de last van sluijverkeer; 2.Verkeersveiligheid en leefbaarheid zijn belangrijke ankerpunten. Centraal staat de auto maar ook voor de fiets en OV wordt plaats ingeruimd; 3. Verkeersplan is richtinggevend kader.	3	1	3	2
Hoofddoel					
	Ad 1: verbinding tussen Katwijk en A4	2	1	2	2
	Ad 2: weren van sluijverkeer	2	1	2	2
	Ad 3: fietsverkeer	2	1	2	2
	Ad 4: openbaar vervoer	2	1	2	2
	Ad 5: verkeersveiligheid rond scholen	2	1	2	2
Subdoel	nvt				

<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel		S	M	R	T
	Ad 0: Het verkeersplan wordt regelmatig geëvalueerd.	3	2	3	2
	Ad 1a: Gemeente zet zich in voor realiseren Rijnlandroute door deelname in stuurgroep. Tracé westelijk van rijnlandroute wijst ze af.	2	2	2	2
	Ad 1b: Goede communicatie over deel ten westen Wittenburgerweg.	2	2	2	2
	Ad 1c: Wassenaar participeert in SWINGH (voor doorstroming A4.	2	3	3	2
	Ad 2a: Verkeersregelinstallatie maken en aanpassen specifiek fietspad.	3	2	3	2
	Ad 2b: Ontwerp opstellen fietstunnel en besluitvorming wenselijkheid.	3	2	3	2
	Ad 2c: Aanpassen twee met name genoemde kruisingen t.b.v. betere bereikbaarheid.	2	2	3	2
	Ad 2d: Voorstellen voor verkeersafwikkeling voor één specifieke locatie.	2	3	3	2
	Ad 3a: Fietsoversteek Wassenaarse Slag verbeteren.	2	2	3	2
	Ad 3b: Verbreden van één specifiek fietspad.	3	3	3	2
	Ad 3c: Bevorderen fietsgebruik conform regionale nota mobiliteit.	?	?	?	?
	Ad 4a: Aanpassen diverse halten ivm toegankelijkheid ouderen en invaliden.	2	2	3	2
	Ad 4b: Het behouden van huidige serviceniveau.	2	2	3	2
	Ad 5: Diverse oversteekplaatsen bij scholen veiliger inrichten.	2	2	3	2
	Ad 6a: Beleid voor Parkeer zones voor vrachtauto's opstellen	2	2	3	2
	Ad 6b: Onderzoek overwegen naar betaald parkeren.	1	1	3	2

Het programmadoel zoals door ons op basis van de tekst opgenomen scoort matig op SMRT De hoofddoelen scoren laag op SMRT-karakter, gelet op de enkele aanduiding van de gebieden.

Het SMRT-karakter van de prestatiedoelen is over het algemeen matig tot goed, zij het dat er nergens is vermeld op welk tijdstip de doelen gerealiseerd moeten zijn.

2.1.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		<i>nee</i>
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestatiedoel		

Alleen de totale kosten voor de uitvoering van het verkeersplan zijn vermeld. Het is niet helder wat de verschillende hoofddoelen of prestatiedoelen kosten.

2.1.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	2
Relevantie	2
Begrijpelijk	2

De leesbaarheid is matig. Het hoofdstuk heeft niet een duidelijke structuur, er wordt regelmatig verwezen naar een nota waarvan de inhoud verder niet duidelijk is toegelicht. Bovendien ontbreekt het de lezer aan inzicht/afwegingen waarom nu juist de beschreven acties op dit moment nodig zijn.

2.2. Gemeente Voorschoten

2.2.1. De kwaliteit van de doelen

Vooraf

De zogenaamde hoofdkenmerken in de begroting van Voorschoten (A, p. 65) hebben we geïnterpreteerd als het programmadoel.

De doelstellingen (B) uit de begroting hebben we beschouwd als de subdoelstellingen.

‘Wat willen we bereiken (E)’ in de begroting is geïnterpreteerd als de subdoelstelling en vervolgens is ‘Wat gaan we er voor doen (F)’ beschouwd als de prestatiedoel.

MOBILITEIT	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	De infrastructuur moet zo zijn ingericht dat mensen zich op een aangepaste en veilige wijze binnen de gemeente kunnen verplaatsen, zowel gemotoriseerd als niet-gemotoriseerd, en zowel met eigen als met openbaar vervoer.
Hoofddoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een goede verkeersregulering; 2. Verbetering van het openbaar vervoer; 3. Veilige fietsroutes voor kinderen naar school; 4. Veilige en overzichtelijke verkeerssituaties; 5. Minder doorgaand verkeer.
Subdoel	<p>Ad 1. a. Uitvoering van 4V-nota vanaf 2006; b. De categorisering van wegen zal vanaf 2006 in straatbeeld zichtbaar zijn.</p> <p>Ad 2. Aantal met name genoemde busverbindingen moeten op zijn minst behouden blijven op basis van een maal per half uur.</p> <p>Ad 3. a.. Er wordt naar gestreefd dat alle jongeren voor het verlaten van de basisschool een verkeersdiploma hebben; b. Er zal in 4V-nota aandacht zijn voor veilige fietsroutes.</p> <p>Ad 4. Verkeerssituatie in Voorschoten moet veiliger worden door passende oplossingen in overleg met de burgers.</p> <p>Ad 5. a. Verdere vermindering van doorgaand verkeer zal betrokken worden in 4V-nota; b. De structuur Visie Voorschoten zal in hoofdlijnen hierop een antwoord op dienen te geven.</p>

<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	Ad.1 a. Implementatie 4V-nota b. Gebruikmaken BDU-subsidies Ad.2. In regionaal verband de uitgangspunten van Voorschoten sterk onder de aandacht brengen Ad 3. a. Plan veilige fietsroutes b. Actieplan verkeersveiligheid jongeren Ad 4. a. Opstellen en uitvoeren actieplan b. Implementeren kwaliteitscyclus verkeersveiligheid Ad 5. Implementeren 4v-nota Ad 6. a. Rijnlandroute: ambtelijke en bestuurlijke betrokkenheid b. Instelling mobiliteitsfonds

De hoofddoelen dekken het programmadoel volledig af. Alle elementen van verkeer komen aan bod, te weten auto, fiets, openbaar vervoer en verkeerssituaties en zijn consistent met het programmadoel.

2.2.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	3
Hoofddoel			
1: Een goede verkeersregulering;		3	3
2: Verbetering van het openbaar vervoer;		3	2
3: Veilige fietsroutes voor kinderen naar school;		3	3
4: Veilige en overzichtelijke verkeerssituaties;		3	3
5: Minder doorgaand verkeer.		3	3
Hoofddoelen tov programmadoel	3		
Subdoel			
1a: Uitvoering van 4V-nota vanaf 2006;	?	?	?
1b: Categorisering van wegen vanaf 2006 in straatbeeld zichtbaar.	3	3	3

2: Aantal met name genoemde busverbindingen moeten op zijn minst behouden blijven op basis van een maal per half uur.	3	3	3
3a: Streven dat alle jongeren voor het verlaten van de basisschool een verkeersdiploma hebben.	2	1	1
3b: Er zal in 4V-nota aandacht zijn voor veilige fietsroutes.	?	?	1
4 : Verkeerssituatie in Voorschoten moet veiliger worden door passende oplossingen in overleg met de burgers	3	3	3
5a: Verdere vermindering van doorgaand verkeer zal betrokken worden in 4V-nota;	3	3	1
5b: De structuur Visie Voorschoten zal in hoofdlijnen hierop een antwoord op dienen te geven.	3	3	1
Wat gaan we er voor doen ?			
Prestatiedoel			
1a: Implementatie 4V-nota	?	?	nvt
1b: Gebruikmaken BDU-subsidies	3	3	nvt
2 : In regionaal verband de uitgangspunten van Voorschoten sterk onder de aandacht brengen.	3	3	nvt
3a: Plan veilige fietsroutes	3	3	nvt
3b: Actieplan verkeersveiligheid jongeren	2	1	nvt
4a: Opstellen en uitvoeren actieplan	3	3	nvt
4b: Implementeren kwaliteitscyclus verkeersveiligheid.	3	3	nvt
5: Implementeren 4v-nota.	3	3	nvt
6a: Rijnlandroute: ambtelijke en bestuurlijke betrokkenheid.	3	1	nvt
6b: Instelling mobiliteitsfonds	2	3	nvt

De volledigheid (en in mindere mate de consistentie) van de subdoelen is lastig te beoordelen omdat op een aantal plaatsen verwezen wordt naar de 4V-nota, waarvan de inhoud niet duidelijk wordt toegelicht. De RKC vindt dat de begroting zelfstandig leesbaar moet zijn.

2.2.3 SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	De infrastructuur moet zo zijn ingericht dat mensen zich op een aangepaste en veilige wijze binnen de gemeente kunnen verplaatsen, zowel gemotoriseerd als niet-gemotoriseerd, en zowel met eigen als met openbaar vervoer.	1	1	2	1
Hoofddoel					
	1: Een goede verkeersregulering;	1	1	2	1
	2: Verbetering van het openbaar vervoer;	1	1	2	1
	3: Veilige fietsroutes voor kinderen naar school;	1	1	2	1
	4: Veilige en overzichtelijke verkeerssituaties;	1	1	2	1
	5: Minder doorgaand verkeer.	1	1	2	1
	<i>Subdoel</i>				
	1a: Uitvoering van 4V-nota vanaf 2006;	2	2	2	2
	1b: Categorisering van wegen vanaf 2006 in straatbeeld zichtbaar.	2	1	1	2
	2: Aantal met name genoemde busverbindingen moeten op zijn minst behouden blijven op basis van een maal per half uur.	3	3	3	2
	3a: Streven dat alle jongeren voor het verlaten van de basisschool een verkeersdiploma hebben.	3	3	3	2
	3b: Er zal in 4V-nota aandacht zijn voor veilige fietsroutes.	1	1	1	1
	4 : Verkeerssituatie in Voorschoten moet veiliger worden door passende oplossingen in overleg met de burgers.	1	1	1	1
	5a: Verdere vermindering van doorgaand verkeer zal betrokken worden in 4V-nota;	1	1	1	1
	5b: Structuur Visie Voorschoten zal in hoofdlijnen hierop een antwoord op dienen te geven.	3	3	3	3
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel		S	M	R	T
	1a: Implementatie 4V-nota	2	3	3	2
	1b: Gebruikmaken BDU-subsidies	2	2	2	2
	2 : In regionaal verband de uitgangspunten van Voorschoten sterk onder de aandacht	3	2	2	2

brengen.				
3a: Plan veilige fietsroutes	1	3	3	1
3b: Actieplan verkeersveiligheid jongeren	2	3	2	1
4a: Opstellen en uitvoeren actieplan	3	3	3	2
4b: Implementeren kwaliteitscyclus verkeersveiligheid.	2	2	2	2
5: Implementeren 4v-nota.	2	2	2	2
6a: Rijnlandroute: ambtelijke en bestuurlijke betrokkenheid.	2	2	2	2
6b: Instelling mobiliteitsfonds	3	3	2	2

Programmadoel

Het programmadoel is geformuleerd als externe effect. Het SMRT-gehalte daarvan is echter niet hoog. Wanneer is er nu eigenlijk sprake van een aangepaste en veilige manier van verplaatsing binnen de gemeente (meetbaarheid). Wanneer moet dat bereikt zijn. Wie moeten dat bewerkstellingen? .

Hoofddoel

De hoofddoelen dekken het programmadoel volledig af. Alle elementen van verkeer komen aan bod, te weten auto, fiets, OV, verkeerssituaties en zijn consistent met het programmadoel. Het SMRT-gehalte van de doelen is laag (gemiddeld 1,5). Bijvoorbeeld wat betreft tijdgebondenheid blijft onduidelijk wanneer iets bereikt moet zijn. Voor alle gevallen (op twee na) staan kruisjes voor de periode 2006-2009. Betekent dit dat eind 2009 de resultaten moeten zijn gerealiseerd? Ook de benoemde onderwerpen geven slechts een indicatie van het terrein maar niet wat het precies is en wat daarop moet worden bereikt.

Subdoel

De volledigheid (en in mindere mate de consistentie) van de subdoelen is lastig te beoordelen omdat op een aantal plaatsen verwezen wordt naar de 4V-nota, waarvan de inhoud niet duidelijk wordt toegelicht. De RKC vindt dat de begroting zelfstandig leesbaar moet zijn. Het SMRT-gehalte van de doelen is hoger. Dat is ook logisch omdat deze doelen een nadere operationalisering zijn van programmadoel en hoofddoelen. Doelen 1b (zichtbaarheid van categorisering van de wegen vanaf 2006 voor zover financieel haalbaar) en 4 (verkeerssituatie moet veiliger worden door overleg met burger) achten we niet SMRT.

Prestatiedoel

De prestatiedoelen scoren goed op volledigheid, consistentie en redelijk goed op SMRT-gehalte. Alleen het 6^e prestatiedoel (mobiliteitsfonds) sluit niet aan bij de eerder genoemde hoofd- en subdoelen (komt min of meer uit de lucht vallen).

2.2.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		<i>nee</i>
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestatiedoel)		

De kosten kunnen niet gekoppeld worden aan de prestatiedoelen. Het is dus niet duidelijk hoe veel de verschillende acties van de gemeente kosten. Ook een koppeling aan sub- of hoofddoelen is niet mogelijk. Dat is niettemin een belangrijke functie van een begroting.

2.2.5. Leesbaarheid

Leesbaarheid	
Zelfstandig leesbaar	2
Relevantie	2
Begrijpelijk	3

De tekst verwijst een aantal keren naar een nota terwijl de essentie van de nota zelf niet wordt weergegeven. De zelfstandig leesbaarheid van de begroting vermindert hierdoor. De relevantie van de tekst wordt niet altijd duidelijk. Onderdeel D bijvoorbeeld gaat in op trends en ontwikkelingen. Hoewel deze tekst informatief en verhelderend is, wordt niet altijd duidelijk welke relatie de tekst heeft met de hoofd- sub- en prestatiedoelen. De tekst is overigens wel goed te begrijpen.

2.3. Gemeente Oegstgeest

2.3.1. De kwaliteit van de doelen

Vooraf:

In de programmabegroting 2006-2009 van de gemeente Oegstgeest hebben we in de omschrijving van het programma verkeer het programmadoel gedestilleerd. In de paragraaf activiteiten en prestaties staan de activiteiten per product opgesomd. De activiteiten genoemd bij het product verkeer hebben we hoofddoelen genoemd. De prestatiedoelen hebben we vervolgens gedestilleerd uit de tekst van paragraaf 2.2.1.(bladzijde 16)

VERKEER EN INFRASTRUCTUUR	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	Verbetering van de huidige verkeerssituatie moet leiden tot een veiliger verkeerssituatie Doelstelling : in 2010 afname van 40% van het aantal gewonden ten opzichte van 1986.
Hoofddoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. uitvoering parkeer- en fietsnota 2. reconstructie Willibrordrotonde 3. Inrichting 30-km Rozenlaan/Apollolaan
Subdoel	nvt
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	<p>Ad 1.</p> <p>a. Uit oogpunt van verkeersveiligheid worden niet onmiddellijk ingrijpende voorzieningen in de sfeer van herstructurering getroffen.</p> <p>b. Heroverweging van twee kruispunten bij uitwerking van inrichtingsvoorstel voor Kempenaerstraat;</p> <p>c. Blijvend aandacht zal worden besteed aan communicatie m b t verkeersveiligheid en parkeergedrag;</p> <p>d. Veilige routes voor (schoolgaande) kinderen (het kindlint) krijgen bijzondere aandacht van de gemeente. Accent ligt op communicatie en regulier overleg met verkeersouders;</p> <p>Ad 2.</p> <p>Reconstructie Willibrordrotonde noodzakelijk in 2006 vanwege verkeersveiligheid;</p> <p>Ad3.</p> <p>???</p>

In de programmabegroting 2006-2009 van de gemeente Oegstgeest hebben we in de omschrijving van het programma verkeer het programmadoel gedestilleerd. In de paragraaf activiteiten en prestaties staan de activiteiten per product opgesomd. De activiteiten genoemd bij het product verkeer hebben we hoofddoelen genoemd. De prestatiedoelen hebben we vervolgens gedestilleerd uit de tekst van paragraaf 2.2.1.

2.3.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	3
Hoofddoel			
1: uitvoering parkeer- en fietsnota		3	2
2: Reconstructie Willibrordrotunde		3	2
3: Inrichting 30-km Rozenlaan/Apollolaan		3	2
Hoofddoelen t.o.v programmadoel	3		
Subdoel	nvt	nvt	nvt
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel			
1a: Uit oogpunt verkeersveiligheid worden niet onmiddellijk ingrijpende voorzieningen in de sfeer van herstructurering getroffen.	3	3	nvt
1b: Heroverweging van twee kruispunten bij uitwerking van inrichtingsvoorstel voor Kempnaerstraat.	2	2	nvt
1c: Blijvend aandacht besteden aan communicatie m.b.t verkeersveiligheid en parkeergedrag.	2	2	nvt
1d: Veilige routes voor (schoolgaande) kinderen (het kindlint) krijgen bijzondere aandacht van de gemeente. Accent ligt op communicatie en regulier overleg met verkeersouders.	3	3	nvt
2 : Reconstructie Willibrordrotunde noodzakelijk in 2006 vanwege verkeersveiligheid.	3	3	nvt
3 : ????????????????	?	?	nvt

Programmadoel:

Het programmadoel is duidelijk verwoord met een zeer concrete doelstelling die in termen van een te bereken maatschappelijk effect is verwoord. Dat geldt voor de hoofddoelen veel minder. Eigenlijk zijn het meer prestatiedoelen (wat gaat de gemeente doen). Overigens

ontbreekt een onderbouwing hoe de gemeente met de genoemde hoofdoelen het programmadoel denkt te realiseren.

Hoofddoel:

Er worden drie hoofdoelen onderkend. Vooral de eerste hoofddoelstelling ‘de uitvoering van de parkeer- en fietsnota’ valt moeilijk te scoren op realistisch omdat wij de inhoud ervan niet kennen. Alle drie de hoofdoelen hebben te maken met het geformuleerde programmadoel.

Twee hoofdoelen zijn uitgewerkt in prestatiedoelen. Het derde hoofddoel is niet uitgewerkt en is daarom niet gescoord worden op de formulering van prestatiedoelen. Het verdient naar onze mening aanbeveling vanwege consistentie om alle hoofdoelen uit te werken in prestatiedoelen.

Niet alle prestatiedoelen bij doelstelling 1 (de uitvoering van de parkeer- en fietsnota) zijn zodanig geformuleerd dat de relatie met het hoofddoel tot uitdrukking komt. Dit komt mede doordat de inhoud van deze nota’s niet worden uiteengezet.

Prestatiedoel:

Per product (verkeer, riolering en infrastructuur) worden prestatie-indicatoren geformuleerd. De RKC vindt dit mooi. Wel wordt opgemerkt dat de indicatoren moeilijk zijn te koppelen aan de geformuleerde prestatiedoelen.

Moties:

De opsomming van moties acht de RKC een leuk onderdeel van de programmabegroting. Wel verdient het aanbeveling om verbinding te maken tussen de moties en de beleidsdoelstellingen. In de tekst zou een verwijzing naar voorgenomen beleidsdoelstellingen of afgerond beleid kunnen worden opgenomen.

2.3.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel		3	3	?	3
Hoofddoel					
	1: uitvoering parkeer- en fietsnota	3	3	?	3
	2: Reconstructie Willibrordrotonde	3	3	3	3
	3: Inrichting 30-km Rozenlaan/Apollolaan	3	3	3	3
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel					
	1a: Uit oogpunt verkeersveiligheid worden niet onmiddellijk ingrijpende voorzieningen in de sfeer van herstructurering getroffen.	2	2	3	2
	1b: Heroverweging van twee kruispunten bij uitwerking van inrichtingsvoorstel voor Kempnaerstraat.	3	3	3	3

1c: Blijvend aandacht besteden aan communicatie m.b.t verkeersveiligheid en parkeergedrag.	1	1	2	1
1d: Veilige routes voor (schoolgaande) kinderen (het kindlint) krijgen bijzondere aandacht van de gemeente. Accent ligt op communicatie en regulier overleg met verkeersouders.	1	2	2	1
2 : Reconstructie Willibrordrotonde noodzakelijk in 2006 vanwege verkeersveiligheid.	3	3	3	3
3 : ????????????????	?	?	?	?

Het programmadoel is SMRT geformuleerd. De R (realistisch) was echter moeilijk scorebaar vanwege te weinig inzicht in de cijfers van Oegstgeest ten aanzien van het aantal gewonden, zeker voor wat betreft het beginjaar 1986. Met andere woorden hoe kun je afname van 40% meten als je geen inzicht hebt in beginwaarde?

Gemiddeld is het SMRT- karakter matig tot goed te noemen. Echter bij 1c is deze laag te noemen. Niet duidelijk wordt hoe ‘blijvend aandacht besteden’ wordt geoperationaliseerd en vervolgens kan worden gemeten.

2.3.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		nee
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestatiedoel)	Alleen tweede hoofddoel	

In de programmabegroting is de paragraaf ‘baten en lasten verkeer en infrastructuur’ opgenomen. Alleen het tweede hoofddoel is precies terug te vinden in de reserveringen in de begroting 2007, 2008 en 2009. Eerder werd aangegeven ten aanzien van dit hoofddoel dat het jaar van uitvoering in 2006 zou zijn. De andere hoofddoelen vallen onder het bestaand beleid.

2.3.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	2
Relevantie	3
Begrijpelijk	2

De tekst verwijst een aantal keren naar een nota (parkeer- en fietsnota) terwijl de essentie van de nota zelf niet wordt weergegeven. De zelfstandige leesbaarheid van de begroting vermindert hierdoor. De relevantie is goed te noemen, alle de tekst doet er toe. Wel

constateert de RKC dat de begrijpelijkheid van de tekst vergroot zou worden door een toelichting op de gekozen hoofddoelen en de prestatiedoelen op te nemen in de begroting. De bestaande tekst is summier te noemen.

Onderwijs

3.1. Gemeente Wassenaar

3.1.1. De kwaliteit van de doelen

MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN EN ONDERWIJS	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	geen
Hoofddoel	geen
Subdoel	Voorzien in adequate onderwijshuisvesting
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	<ul style="list-style-type: none"> a. uitvoering integraal huisvestingsplan b. lange termijn visie voor huisvesting basisonderwijs c. gebruik capaciteit en beheer gymnastiekruimten optimaliseren d. overdracht budgetten/beheer gebouwen openbaar onderwijs <p>Overig:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. brede schoolconcept uitwerken Huibregtseschool b. verder invullen samenwerkingsstichting PO c. met Scholencollectief nadenken over schoolzwemmen d. aandacht luxe verzuim PO en VO; aanpakken te laat komen e. herziene notitie peuterspeelzalen

Een programmadoel en hoofddoel ontbreekt. Het subdoel is algemeen gesteld in tegenstelling tot de prestatiedoelen.

De verschillende typen doelen zijn in de tekst niet te onderscheiden. Feitelijke constatering, zaken die betrekking hebben op 2005, algemene formuleringen en meer concrete doelen lopen door elkaar heen.

3.1.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	nvt
Hoofddoel	nvt	nvt	nvt
Subdoel:	nvt	nvt	3

<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel:			
Cluster bij subdoel	3	3	nvt
Cluster overigen	1	2	nvt

3.1.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel		nvt	nvt	nvt	nvt
Hoofddoel		nvt	nvt	nvt	nvt
Subdoel		2	2	2	2
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel	Cluster bij subdoel 2	3	3	3	3
	Cluster overigen:				
	Brede schoolconcept uitwerken Huibregtseschool	2	1	1	1
	Verder invullen samenwerkingsstichting PO	1	1	1	1
	Met Scholencollectief nadenken over schoolzwemmen	2	1	2	1
	Aandacht luxe verzuim PO en VO; aanpakken te laat komen	2	1	2	3
	Herziene notitie peuterspeelzalen	2	2	2	2
	Brede schoolconcept uitwerken Huibregtseschool	2	1	1	1
	Verder invullen samenwerkingsstichting PO	1	1	1	1
	Met Scholencollectief nadenken over schoolzwemmen	2	1	2	1
	Aandacht luxe verzuim PO en VO; aanpakken te laat komen	2	1	2	3
	Herziene notitie peuterspeelzalen	2	2	2	2

3.1.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		nee
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestatiedoel)		

3.1.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	1
Relevantie	2
Begrijpelijk	2

ONDERWIJS

3.2. gemeente Voorschoten

3.2.1. De kwaliteit van de doelen

JONG EN OUD VOELT ZICH THUIS	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	Een gemeente waar jong en oud zich thuis voelt met voldoende faciliteiten voor ouderen en goed onderwijs en huisvesting voor jongeren.
Hoofddoel	De zorg voor goede onderwijsvoorzieningen binnen de huidige gemeentelijke subsidies.
Subdoel	Toename en verbetering van het aantal beschikbare permanente schoollokalen, zodanig dat zowel in de piekfase als stabiele fase in de huisvesting kan worden voorzien; Kwaliteitsverbetering openbaar basisonderwijs conform het inspectierapport 2004; Verzelfstandiging van het Bestuur Openbaar Onderwijs uiterlijk in 2006/2007.
<i>Wat gaan we ervoor doen ?</i>	
Prestatiedoel	Uitvoering Integraal Huisvestingsplan. Ontwikkeling Brede School Krimwijk. Uitvoering Onderwijshuisvestingsplan. Leerlingenvervoer naar speciaal onderwijs. Bekostiging extra lesplaats VSO-SMOK school Inhuur regionaal Bureau Leerplicht. Verzelfstandiging openbaar onderwijs.

3.2.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	2
Hoofddoel	2	2	1
Subdoel	2	2	2
<i>Wat gaan we ervoor doen ?</i>			
Prestatiedoel	2	2	2

Programmadoel:

Het programmadoel is betrekkelijk algemeen geformuleerd. De formulering in termen van effect vinden wij redelijk, omdat is aangegeven wat de gemeente wil bereiken: het is gericht op een te bereiken maatschappelijke uitkomst; erg specifiek is het doel echter niet.

Hoofddoel:

Het ene benoemde hoofddoel geeft meer een activiteit dan een te realiseren maatschappelijk effect weer: daarom heeft de RKC het als matig beoordeeld. Wel is er sprake van consistentie met het programmadoel. Hoewel het hoofddoel nauwelijks als ‘volledig’ kan worden gekenschetst, hebben wij toch niet voor de meest negatieve kwalificatie gekozen en het als ‘matig’ aangeduid.

Subdoel:

De subdoelen sluiten slechts gedeeltelijk aan op de hoofddoelen, zo lijkt het. Omdat nadere toelichting ontbreekt is echter niet helemaal goed te beoordelen of één en ander volledig is. Omdat de relatie tussen hoofd- en subdoelen niet geheel duidelijk is beoordelen wij de consistentie als matig.

Prestatiedoel

De prestaties betreffen vooral de uitvoering van bestaand beleid. Waarschijnlijk omdat één en ander bij de lezer/gemeenteraad als bekend wordt verondersteld, is dit niet scherp omschreven en als te bereiken maatschappelijk effect benoemd. Wanneer wordt teruggelezen naar de eerdere paragraaf Trends/ontwikkelingen ontstaat bij de lezer meer begrip van de onderwijsprestaties van de gemeente, maar het is in beginsel niet de bedoeling om op deze wijze de prestaties als het ware ‘in te lezen’ (hineinlesen).

3.2.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	Een gemeente waar jong en oud zich thuis voelt met voldoende faciliteiten voor ouderen en goed onderwijs en huisvesting voor jongeren	2	2	2	1
Hoofddoel	De zorg voor goede onderwijsvoorzieningen ... binnen de huidige gemeentelijke subsidies	2	2	2	1
Subdoel	Toename en verbetering van het aantal beschikbare permanente schoollokalen, zodanig dat zowel in de piekfase als stabiele fase in de huisvesting kan worden voorzien	3	3	3	1
	Kwaliteitsverbetering openbaar basisonderwijs conform het inspectierapport 2004	3	3	3	3
	Verzelfstandiging van het Bestuur Openbaar Onderwijs uiterlijk in 2006/2007	3	3	3	3
<i>Wat gaan we ervoor doen ?</i>					
Prestatiedoel	Uitvoering Integraal Huisvestingsplan	3	3	3	1
	Ontwikkeling Brede School Krimwijk	3	3	3	1
	Uitvoering Onderwijshuisvestingsplan	3	3	3	1
	Leerlingenvervoer naar speciaal onderwijs	2	2	2	1
	Bekostiging extra lesplaats VSO-SMOK school	3	3	3	1
	Inhuur regionaal Bureau Leerplicht	2	3	3	1

Programmadoel en hoofddoel zijn nauwelijks SMRT geformuleerd. De subdoelen en prestaties daarentegen, die vooral de uitvoering van bestaand beleid betreffen, scoren veel beter op specificiteit, meetbaarheid en realisme. De tijdgebondenheid is echter ronduit zwak.

3.2.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		nee
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestaties)		

De kosten zijn niet gespecificeerd. De relatie tussen kosten en doelen is dus niet te leggen en er kunnen geen uitspraken gedaan worden over de doelmatigheid. Wel zijn de lasten en baten op programmaniveau weergegeven in de paragraaf Wat mag het kosten?

3.2.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	3
Relevantie	2
Begrijpelijk	3

De RKC beoordeelt de zelfstandige leesbaarheid van de tekst als 'goed' omdat de RKC hierbij ook de paragraaf Trends/ontwikkelingen heeft betrokken: dit vergroot het inzicht, maar in beginsel is dit geen elegante oplossing om te komen tot invulling van de eisen van de programmabegroting.

De relevantie en begrijpelijkheid van de doelenboom zouden aan score toenemen als de teksten onder Wat willen wij bereiken?/Wat gaan we ervoor doen? duidelijker en vollediger zou worden uitgeschreven en zouden worden geïntegreerd met Trends/ontwikkelingen.

3.3. Gemeente Oegstgeest

3.3.1. De kwaliteit van de doelen

SOCIALE INFRASTRUCTUUR	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	Verbetering van het woon- en leefgenot.
Hoofddoel	1. Goede afstemming jeugd, zorg, welzijn, onderwijs en sport 2. Uitgebreid aanbod aan voorzieningen.
Subdoel	
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	Ad1: Planvorming realisering brede school activiteiten. Ad 2: a. Oplevering uitbreiding scholencomplex Haaswijk. b. Start bouw scholencomplex Rijnfront. c. Huisvestings- en onderhoudsniveau scholen conform IHP.

Het **programmadoel** is erg algemeen geformuleerd. De twee **hoofddoelen** zijn moeilijk als zodanig herkenbaar in de tekst. De toelichting op het programma ‘sociale infrastructuur’ laat nogal wat gemeenplaatsen zien en is weinig informatief. **Subdoelen** ontbreken bij het thema onderwijs. De gebruikelijke structurering in drie vragen ontbreekt, waardoor de lezer erg moet zoeken naar de antwoorden daarop.

In totaal zijn vier **prestaties** geformuleerd, waarvan drie onder het kopje ‘onderwijs’ en één zichtbaar wordt in de tabel voor het hele programma onder het kopje ‘prestaties 2006’. Deze opzet is niet bevorderlijk voor de overzichtelijkheid. De prestatiedoelen worden niet expliciet gekoppeld aan de hoofddoelen, terwijl dat wel heel goed zou kunnen.

Er wordt gewag gemaakt van een nota lokaal onderwijsbeleid. Het is denkbaar dat hierin wel doelbomen zijn te vinden die beter voldoen aan de gestelde criteria.

Het schijfdiagram waarin getoond wordt hoe hoog de netto lasten per inwoner zijn voor onderwijs is voor de lezer wel interessant en illustratief.

De bezuiniging op voorzieningen ICT in het onderwijs wordt verder niet onderbouwd.

3.3.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel Verbetering van het woon- en leefgenot	nvt	nvt	3
Hoofddoel			
1. Goede afstemming jeugd, zorg, welzijn, onderwijs en sport;	2	2	1
2. Uitgebreid aanbod aan voorzieningen	2	2	3
Subdoel			
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel			
Ad 1 :Planvorming realisering brede school activiteiten.	2	3	nvt
Ad 2 a: Oplevering uitbreiding scholencomplex Haaswijk.	1	3	nvt
Ad 2b: Start bouw scholencomplex Rijnfront.	2	3	nvt
Ad 2c:Huisvestings- en onderhoudsniveau scholen conform IHP	2	3	nvt

3.3.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	Verbetering van het woon- en leefgenot.	1	1	1	1
Hoofddoel	1. Goede afstemming jeugd, zorg, welzijn, onderwijs en sport.	2	1	1	1
	2. Uitgebreid aanbod aan voorzieningen.	1	1	1	1
Subdoel					
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel	Ad 1.Planvorming realisering brede school activiteiten	3	2	2	2
	Ad 2 a: Oplevering uitbreiding scholencomplex Haaswijk.	3	3	3	3
	Ad 2b: Start bouw scholencomplex Rijnfront.	3	3	3	3
	Ad 2c:Huisvestings- en onderhoudsniveau scholen conform IHP	3	3	3	3

3.3.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen	ja	
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestatiedoel)	Alleen voor programma als totaal	

Kosten beleidsveld als geheel wel duidelijk zichtbaar. Bedrag voor onderwijs per inwoner geeft aardig beeld. Gespecificeerde relatie kosten met doelenboom ontbreekt.

3.3.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	1
Relevantie	2
Begrijpelijk	2

JEUGDBELEID

JEUGDBELEID

4.1. gemeente Wassenaar

4.1.1. De kwaliteit van de doelen

MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN EN ONDERWIJS	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	geen
Hoofddoel	1. Samenhangende aanpak diverse onderdelen jeugdbeleid 2. Achterstanden en problemen van jongeren voorkomen
Subdoel	Samenhangend advies jeugdbeleid via platform integraal jeugdbeleid
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	Geen

Een programmadoel ontbreekt en er zijn slechts twee hoofddoelen met een erg algemeen karakter. Het enige subdoel dat uit de informatie kon worden gededuceerd heeft betrekking op een advies. Een uitwerking in prestaties is ook niet aanwezig.

4.1.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	nvt
Hoofddoel: 1. Samenhangende aanpak diverse onderdelen jeugdbeleid 2. Achterstanden en problemen van jongeren voorkomen	nvt	nvt	1 2
Subdoel: Samenhangend advies jeugdbeleid via platform integraal jeugdbeleid	2	2	nvt

<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel	nvt	nvt	nvt

4.1.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel		nvt	nvt	nvt	nvt
Hoofddoel		1	1	1	1
Subdoel		2	2	2	2
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel		nvt	nvt	nvt	nvt

4.1.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen	Alleen voor subdoel	
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestatiedoel)		

4.1.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	2
Relevantie	2
Begrijpelijk	2

4.2. Gemeente Voorschoten

4.2.1. De kwaliteit van de doelen

JONG EN OUD VOELT ZICH THUIS	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	Een gemeente waar jong en oud zich thuis voelt met (voldoende faciliteiten voor ouderen en) goed onderwijs en huisvesting voor jongeren
Hoofddoel	Ontplooiingsmogelijkheden voor jongeren en voldoende kansen voor jongeren om deel te nemen aan de samenleving
Subdoel	<p>Het handhaven van een gevarieerd aanbod van sport, clubs en jongerenactiviteiten</p> <p>Toename van het aantal woningen voor jongeren: bij nieuwbouwprojecten hierover kengetallen afspreken met de woningbouwvereniging/projectontwikkelaar</p> <p>Het in stand houden van een dekkende zorgstructuur, te weten een Zorg Adviesteam (ZAT) 0-4 jaar, een ZAT 4-12 jaar en een signaleringsoverleg 12-18 jaar</p> <p>Aanpak overlastsituaties handhaven en verbeteren, waardoor het aantal klachten afneemt met 10%</p> <p>De betrokkenheid van jeugd bij beleid stimuleren en de dialoog met jongeren intensiveren door minimaal één keer per jaar een jongerenraadpleging te organiseren</p>
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	<p>Per jaar 1 bijeenkomst met jongeren rond een actueel beleidsthema</p> <p>Uitvoering activiteiten nota jeugdbeleid</p> <p>Subsidie jeugdstimulering</p> <p>Buitenschoolse sportactiviteiten</p>

4.2.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	2
Hoofddoel	2	3	2
Subdoel	3	3	3
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel	3	3	3

Programmadoel:

Het programmadoel is betrekkelijk algemeen geformuleerd. De formulering in termen van effect vinden wij redelijk, omdat is aangegeven wat de gemeente wil bereiken: het is gericht op een te bereiken maatschappelijke uitkomst; erg specifiek is het doel echter niet.

Hoofddoel:

Het ene benoemde hoofddoel geeft wel een te realiseren maatschappelijk effect weer, maar erg specifiek is het niet: daarom hebben wij het als ‘matig’ beoordeeld. Wel is er sprake van consistentie met het programmadoel en is het te duiden als ‘volledig’.

Subdoel:

De subdoelen sluiten redelijk goed aan op de hoofddoelen, zo lijkt het. De subdoelen zijn deels dermate concreet beschreven dat ze bijna als prestatie kunnen worden geduid. Wij beoordelen de subdoelen als volledig; ook de relatie tussen hoofd- en subdoelen lijkt redelijk consistent.

Prestatiedoel:

De prestaties betreffen vooral de uitvoering van bestaand beleid. Heel scherp omschreven zijn ze echter niet. Ook de eerdere paragraaf Trends/ontwikkelingen biedt de lezer meer begrip van de prestaties van de gemeente ten behoeve van de jeugd.

4.2.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	Een gemeente waar jong en oud zich thuis voelt met voldoende faciliteiten voor ouderen en goed onderwijs en huisvesting voor jongeren	2	2	2	1
Hoofddoel	Ontplooiingsmogelijkheden voor jongeren en voldoende kansen voor jongeren om deel te nemen aan de samenleving	2	2	2	1
Subdoel	Het handhaven van een gevarieerd aanbod van sport, clubs en jongerenactiviteiten	2	2	3	1
	Toename van het aantal woningen voor jongeren: bij nieuwbouwprojecten hierover kengetallen afspreken met de woningbouwvereniging/projectontwikkelaar.	3	3	3	1
	Het in stand houden van een dekkende zorgstructuur, te weten een Zorg Adviesteam (ZAT) 0-4 jaar, een ZAT 4-12 jaar en een signaleringsoverleg 12-18 jaar.	3	3	3	1
	Aanpak overlastsituaties handhaven en verbeteren, waardoor het aantal klachten afneemt met 10%.	3	3	3	1
	De betrokkenheid van jeugd bij beleid stimuleren en de dialoog met jongeren intensiveren door minimaal één keer per jaar een jongerenraadpleging te organiseren.	3	3	3	3
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel	Per jaar 1 bijeenkomst met jongeren rond een actueel beleidsthema.	3	3	3	3
	Uitvoering activiteiten nota jeugdbeleid.	3	3	3	1
	Subsidie jeugdstimulering.	2	3	3	1
	Buitenschoolse sportactiviteiten	2	3	3	1

Programmadoel en hoofddoel zijn nauwelijks SMRT geformuleerd. De subdoelen en prestaties daarentegen, die vooral de uitvoering van bestaand beleid betreffen, scoren veel beter op specificiteit, meetbaarheid en realisme. De tijdgebondenheid is echter ronduit zwak.

4.2.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		nee
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestaties		

De kosten zijn niet gespecificeerd. De relatie tussen kosten en doelen is dus niet te leggen en er kunnen geen uitspraken gedaan worden over de doelmatigheid. Wel zijn de lasten en baten op programmaniveau weergegeven in de paragraaf ‘Wat mag het kosten?’

4.2.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	3
Relevantie	2
Begrijpelijk	3

De RKC beoordeelt de zelfstandige leesbaarheid van de tekst als ‘goed’ omdat de RKC bij dit oordeel ook de paragraaf Trends/ontwikkelingen betreft: dit vergroot het inzicht, maar in beginsel is dit geen elegante oplossing om te komen tot invulling van de eisen van de programmabegroting.

De relevantie van de doelenboom zou een hogere score krijgen als de teksten onder Wat willen wij bereiken?/Wat gaan we ervoor doen? duidelijker en vollediger zou worden uitgeschreven en zouden worden geïntegreerd met (een deel van) de paragraaf Trends/ontwikkelingen.

Waardering dient te worden uitgesproken voor de prestatie- / effectindicatoren die worden gepresenteerd.

JEUGDBELEID

4.3 Gemeente Oegstgeest

4.3.1. De kwaliteit van de doelen

SOCIALE INFRASTRUCTUUR	
<i>Wat willen we bereiken?</i>	
Programmadoel	Een goede afstemming tussen jeugd, zorg, welzijn onderwijs en sport biedt kansen en mogelijkheden op een verbetering van het leef- en woongenot.
Hoofddoel	geen
Subdoel	Door uitbreiding van de buitenschoolse activiteiten, zoals deze momenteel in brede school De Vogels plaatsvinden, zal het kinderwerk verder in de wijken worden verankerd
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	Geen

4.3.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	1
Hoofddoel	nvt	nvt	nvt
Subdoel	1	1	1
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel	nvt	nvt	nvt

Programmadoel:

Het programmadoel is betrekkelijk algemeen en vaag geformuleerd en al helemaal niet benoemd in termen van te bereiken maatschappelijke effecten.

Hoofddoel:

De formulering in termen van effect vinden wij onvoldoende, omdat in het geheel geen hoofddoel is benoemd. Er is per definitie geen sprake van consistentie met het programmadoel en ook is het niet te duiden als ‘volledig’ omdat het hoofddoel ontbreekt.

Subdoel:

Er is per definitie geen sprake van consistentie met het programmadoel en ook is het niet te duiden als ‘volledig’ omdat het hoofddoel ontbreekt.
De subdoelen zijn op zodanige wijze beschreven dat het meer activiteiten dan doelen betreft. De RKC beoordeelt één en ander als niet volledig, niet consistent en niet effectgericht.

Prestatiedoel:

Er is geen prestatie benoemd. De gemeente doet op deze wijze het beleidsterrein Jeugd tekort.

4.3.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	Een goede afstemming tussen jeugd, zorg, welzijn onderwijs en sport biedt kansen en mogelijkheden op een verbetering van het leven en woongenot.	2	1	2	1
Hoofddoel	geen	nvt	nvt	nvt	nvt
Subdoel	Door uitbreiding van de buitenschoolse activiteiten, zoals deze momenteel in brede school De Vogels plaatsvinden, zal het kinderwerk verder in de wijken worden verankerd.	2	3	3	2
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel	geen	nvt	nvt	nvt	nvt

Het programmadoel is nogal breed en algemeen geformuleerd en hoofddoel is afwezig. Ook de subdoelen zijn nogal vaag. De prestaties zijn in het geheel niet benoemd.

4.3.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		nee
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestaties)		

De kosten zijn niet gespecificeerd. De relatie tussen kosten en doelen is dus niet te leggen en er kunnen geen uitspraken gedaan worden over de doelmatigheid. Wel zijn de lasten en baten op programmaniveau weergegeven in de paragraaf Wat mag het kosten?

4.3.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	1
Relevantie	1
Begrijpelijk	1

Omdat hoofddoel en prestatiedoel ontbreekt en de subdoelen als algemene activiteiten zijn benoemd, is het beleidsterrein Jeugd niet zelfstandig leesbaar, relevant of begrijpelijk.

CULTUURBELEID

5.1. Gemeente Wassenaar

5.1.1. De kwaliteit van de doelen

MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN EN ONDERWIJS	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	
Hoofddoel	Sociale samenhang versterken
Subdoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultureel verenigingsleven versterken 2. Subsidiebeleid vereenvoudigen en moderniseren 3. Bezinning op rol, taken en functie 'Warenar'
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	<p>Ad 2 subdoel:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Subsidiebudget met 2,5% verlaagd b. Onderzoek subsidierelatie culturele vorming basisonderwijs <p>Overigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiding realisatie nieuwe bibliotheek • Directe afname van producten muziekschool i.p.v. GR • Sponsor vinden voor activiteiten De Paauw • Afstoten BKR-werk en realiseren en verplaatsen kunst in openbare ruimte

De doelenboom kent geen **programmadoel** en slechts één **hoofddoel** met een erg algemeen karakter. Slechts één van de **subdoelen** kan hieraan gerelateerd worden, maar juist dat subdoel wordt niet verder uitgewerkt in prestaties (wat gaan we ervoor doen?). Er wordt verwezen naar een nieuwe 'kadernotitie cultuurbeleid 2006-2009' die het beleidsmatig kader zal vormen. Dit verklaart mogelijk de zeer gebrekkige doelenboom in deze programmabegroting.

Uit de prestatiedoelen wordt duidelijk dat het cultuurbeleid sterk in het teken staat van een bezuiniging en herijking van het subsidiebeleid. In de tekst wordt dit verder niet toegelicht. De maatschappelijke effecten hiervan zijn onduidelijk.

5.1.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	nvt
Hoofddoel			
Sociale samenhang versterken	nvt	nvt	1
Subdoel			
1.Cultureel verenigingsleven versterken	2	2	1
2.Subsidiebeleid vereenvoudigen en moderniseren.	1	1	3
3.Bezinning op rol, taken en functie 'Warenar'	1	1	1
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel			
Bij subdoel 2:			
Ad 2a: Subsidiebudget met 2,5% verlaagd	1	2	nvt
Ad 2b :Onderzoek subsidierelatie culturele vorming basisonderwijs	1	2	nvt
Overigen:			nvt
Voorbereiding realisatie nieuwe bibliotheek	2	2	nvt
Directe afname van producten muziekschool i.p.v. gemeenschappelijke regeling	1	1	nvt
Sponsor vinden voor activiteiten De Paauw	1	1	nvt
Afstoten BKR-werk en realiseren en verplaatsen kunst in openbare ruimte	1	1	nvt

5.1.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel		nvt	nvt	nvt	nvt
Hoofddoel	Sociale samenhang versterken	1	1	1	1
Subdoel	Cultureel verenigingsleven versterken	1	1	1	1
	Subsidiebeleid vereenvoudigen en moderniseren	2	2	2	1
	Bezinning op rol, taken en functie 'Warenar'	2	2	2	2
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel:					
Bij subdoel 2:	Subsidiebudget met 2,5% verlaagd	3	3	3	3
	Onderzoek subsidierelatie culturele vorming basisonderwijs	3	3	3	3
Overigen:	Vorbereiding realisatie nieuwe bibliotheek	2	2	2	3
	Directe afname van producten muziekschool i.p.v. gemeenschappelijke regeling	3	3	3	3
	Sponsor vinden voor activiteiten De Paauw	3	3	3	3
	Afstoten BKR-werk en realiseren en verplaatsen kunst in openbare ruimte	2	2	2	2

5.1.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen	ja	
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestatiedoel)	Alleen optelsom 'kunst en cultuur en voor subdoel 2; overige niet	

5.1.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	1
Relevantie	2
Begrijpelijk	2

5.2. gemeente Voorschoten

5.2.1. De kwaliteit van de doelen

JONG EN OUD VOELT ZICH THUIS	
<i>Wat willen we bereiken?</i>	
Programmadoel	geen
Hoofddoel	Het stimuleren van cultuurbeleid
Subdoel	<p>Nieuwe initiatieven worden gestimuleerd, o.a. door de inzet van incidentele subsidie</p> <p>Via promotieacties alle Voorschotense burgers de gelegenheid bieden om kennis te maken met en deel te nemen aan activiteiten op het gebied van kunst en cultuur</p> <p>Met behulp van een actieplan ‘cultuur’ onderdeel maken van het recreatiebeleid</p> <p>Buitenschoolse culturele activiteiten worden uitgebreid</p>
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	<p>Uitvoering nota cultuurbeleid</p> <p>Uitvoering subsidieplan 2004-2007</p> <p>Subsidietoekenning 2006/2007 > 25.000</p> <p>Minimaal 7 tentoonstellingen zolder A+B huis</p> <p>Vorming basisbibliotheek</p> <p>Behoud van het cultureel Erfgoed</p> <p>Advisering commissie cultuur</p> <p>Toename culturele activiteiten</p> <p>Onderhoud binnenkunst (gemeentelijk bezit)</p> <p>Binnenkunst toegankelijk maken voor burgers</p> <p>Beleidsnotitie recreatie en plan van aanpak</p> <p>Stimuleringsaanbod buitenschoolse cultuur</p>

5.2.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	nvt
Hoofddoel	1	1	1
Subdoel	3	3	2
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel	2	2	1

Programmadoel:

Het programmadoel is helemaal niet benoemd.

Hoofddoel:

De formulering in termen van effect vinden wij onvoldoende, omdat in het geheel niet is aangegeven wat de gemeente wil bereiken: het is niet gericht op een te bereiken maatschappelijke uitkomst en gaat alleen om 'stimuleren'. Er is per definitie geen sprake van consistentie met het programmadoel en ook is het niet te duiden als 'volledig' omdat het programmadoel ontbreekt.

Subdoel:

De subdoelen sluiten redelijk goed aan op de hoofddoelen, zo lijkt het. De subdoelen zijn deels dermate concreet beschreven dat ze bijna als prestatie kunnen worden gedeut. Wij beoordelen één en ander als redelijk volledig; ook de relatie tussen hoofd- en subdoelen lijkt redelijk consistent.

Prestatiedoel:

De prestaties betreffen vooral de uitvoering van bestaand beleid. Ook zijn ze redelijk scherp omschreven. Ook de eerdere paragraaf Trends/ontwikkelingen biedt de lezer meer begrip van de prestaties van de gemeente op het beleidsterrein kunst en cultuur.

5.2.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	geen	nvt	nvt	nvt	nvt
Hoofddoel	Het stimuleren van cultuurbeleid	1	1	1	1
Subdoel	Nieuwe initiatieven worden gestimuleerd, o.a. door de inzet van incidentele subsidie.	2	2	2	1
	Via promotieacties alle Voorschotense burgers de gelegenheid bieden om kennis te maken met en deel te nemen aan activiteiten op het gebied van kunst en cultuur.	2	2	2	1
	Met behulp van een actieplan 'cultuur' onderdeel maken van het recreatiebeleid.	2	2	2	1
	Buitenschoolse culturele activiteiten worden uitgebreid	2	2	1	1
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel	Uitvoering nota cultuurbeleid	3	3	2	1
	Uitvoering subsidieplan 2004-2007	3	3	3	3
	Subsidietoekenning 2006/2007 > 25.000	3	3	3	3
	Minimaal 7 tentoonstellingen zolder A+B huis	3	3	3	1
	Vorming basisbibliotheek	3	3	3	1
	Behoud van het cultureel Erfgoed	2	2	3	1
	Advisering commissie cultuur	3	2	3	1
	Toename culturele activiteiten	2	2	3	1
	Onderhoud binnenkunst (gemeentelijk bezit)	3	2	2	1
	Binnenkunst toegankelijk maken voor burgers	2	2	3	1
	Beleidsnotitie recreatie en plan van aanpak	3	3	2	1
	Stimuleringsaanbod buitenschoolse cultuur	2	2	2	1

Programmadoel is afwezig en hoofddoel is nauwelijks SMRT geformuleerd. Ook de subdoelen zijn nogal vaag. De prestaties daarentegen scoren in een aantal gevallen wel beter op specificiteit, meetbaarheid en realisme. In ieder geval is het zeer opvallend dat de gemeente een groot aantal prestaties noemt ten behoeve van de realisering van hoofd- en subdoelen, terwijl het programmadoel in het geheel niet is benoemd. De tijdgebondenheid is overigens overal volstrekt onvoldoende.

5.2.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		nee
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestaties)		

De kosten zijn niet gespecificeerd. De relatie tussen kosten en doelen is dus niet te leggen en er kunnen geen uitspraken gedaan worden over de doelmatigheid. Wel zijn de lasten en baten op programmaniveau weergegeven in de paragraaf Wat mag het kosten?

5.2.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	3
Relevantie	2
Begrijpelijk	3

De RKC beoordeelt de zelfstandige leesbaarheid van de tekst als 'goed' omdat de RKC bij dit oordeel ook de paragraaf Trends/ontwikkelingen betreft: dit vergroot het inzicht, maar in beginsel is dit geen elegante oplossing om te komen tot invulling van de eisen van de programmabegroting.

De relevantie en begrijpelijkheid van de doelenboom zouden een hogere score krijgen als de teksten onder Wat willen wij bereiken?/Wat gaan we ervoor doen? duidelijker en vollediger zou worden uitgeschreven en zouden worden geïntegreerd met (een deel van) de paragraaf Trends/ontwikkelingen.

5.3. Gemeente Oegstgeest

5.3.1. De kwaliteit van de doelen

SOCIALE INFRASTRUCTUUR	
<i>Wat willen we bereiken ?</i>	
Programmadoel	Een goede afstemming tussen jeugd, zorg, welzijn onderwijs en sport biedt kansen en mogelijkheden op een verbetering van het leef- en woongenot (Verbondenheid tussen Oegstgeestenaren wordt ervaren in de belangstelling die veel inwoners hebben voor historie, kunst, literatuur en natuur, getuige de vele leden die de verschillende verenigingen hebben)
Hoofddoel	geen
Subdoel	De nieuwe huisvesting van de bibliotheek in Lange Voortgebied, in 2005, en de daarmee samenhangende hogere huisvestings- en investeringslasten zijn in deze begroting verwerkt.
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>	
Prestatiedoel	geen

5.3.2. Volledigheid, consistentie en formulering effect

<i>Wat willen we bereiken ?</i>			
	volledigheid	consistentie	Formulering als effect
Programmadoel	nvt	nvt	1
Hoofddoel	nvt	nvt	nvt
Subdoel	1	1	1
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>			
Prestatiedoel	nvt	nvt	nvt

Programmadoel:

Het programmadoel is betrekkelijk algemeen en vaag geformuleerd en al helemaal niet benoemd in termen van te bereiken maatschappelijke effecten.

Hoofddoel:

De formulering in termen van effect vindt de RKC onvoldoende, omdat in het geheel geen hoofddoel is benoemd. Er is per definitie geen sprake van consistentie met het programmadoel en ook is het niet te duiden als ‘volledig’ omdat het hoofddoel ontbreekt.

Subdoel:

Er is per definitie geen sprake van consistentie met het programmadoel en ook is het niet te duiden als ‘volledig’ omdat het hoofddoel ontbreekt.

De subdoelen zijn op zodanige wijze beschreven dat het meer activiteiten dan doelen betreft. Wij beoordelen één en ander als niet volledig, niet consistent en niet effectgericht.

Prestatiedoel:

Er zijn in het geheel geen prestaties benoemd. De gemeente lijkt op deze wijze het beleidsterrein kunst en cultuur als weinig relevant te beschouwen.

5.3.3. SMRT Karakter

<i>Wat willen we bereiken ?</i>					
		S	M	R	T
Programmadoel	Een goede afstemming tussen jeugd, zorg, welzijn onderwijs en sport biedt kansen en mogelijkheden op een verbetering van het leven en woongenot (Verbondenheid tussen Oegstgeestenaars wordt ervaren in de belangstelling die veel inwoners hebben voor historie, kunst, literatuur en natuur, getuige de vele leden die de verschillende verenigingen hebben)	2	1	1	1
Hoofddoel	geen	nvt	nvt	nvt	nvt
Subdoel	De nieuwe huisvesting van de bibliotheek in Lange Voortgebied, in 2005, en de daarmee samenhangende hogere huisvestings- en investeringslasten zijn in deze begroting verwerkt.	2	2	1	1
<i>Wat gaan we er voor doen ?</i>					
Prestatiedoel	geen	nvt	nvt	nvt	nvt

Het programmadoel is nogal breed en algemeen geformuleerd en hoofddoel is afwezig. Ook de subdoelen zijn nogal vaag. De prestaties zijn in het geheel niet benoemd. De tijdgebondenheid is overigens overal volstrekt onvoldoende.

5.3.4. Specificatie van de kosten

<i>Wat gaat het kosten ?</i>		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Verband tussen kosten en doelen		nee
Zo ja, op welk niveau (programmadoel-hoofddoel-subdoel of prestaties)		

De kosten zijn niet gespecificeerd. De relatie tussen kosten en doelen is dus niet te leggen en er kunnen geen uitspraken gedaan worden over de doelmatigheid. Wel zijn de lasten en baten op programmaniveau weergegeven in de paragraaf Wat mag het kosten?

5.3.5. Leesbaarheid

<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	1
Relevantie	1
Begrijpelijk	1

Omdat hoofddoel en prestaties ontbreken en de subdoelen als algemene activiteiten zijn benoemd, is het beleidsterrein Kunst en cultuur niet zelfstandig leesbaar, relevant of begrijpelijk.

Kwaliteit programmabegrotingen Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest

Bijlage 3

**Toets van de paragrafen aan de formele eisen en
goede voorbeelden**

PARAGRAFEN

Inleiding

Sinds 2004 bestaat de begroting uit een beleidsbegroting en een financiële begroting. De beleidsbegroting telt een (vrij te bepalen) aantal programma's en een zevental verplichte paragrafen.

- 1) Lokale heffingen
- 2) Weerstandsvermogen
- 3) Onderhoud kapitaalgoederen
- 4) Financiering
- 5) Bedrijfsvoering
- 6) Verbonden partijen
- 7) Grondbeleid

Elk van de paragrafen geeft voor zijn onderwerp een dwarsdoorsnede door de beleidsbegroting en het jaarverslag. Vaak gaat naar de paragrafen minder politiek-bestuurlijke aandacht uit dan naar de programma's. Dat is op zich begrijpelijk omdat het deels technische onderwerpen betreft. Maar mochten zich problemen voordoen, dan kunnen deze onderwerpen tot politiek bestuurlijke deining leiden. Als het weerstandsvermogen niet op orde is, dan kan de gemeente bij onverwachte tegenwind in grote financiële problemen komen.

Los van bijzondere problemen, snijden de paragrafen onderwerpen aan die regelmatig in de belangstelling staan. Dat geldt zeker voor de paragraaf lokale heffingen. Die gaat over het beleid van de tarieven die de gemeente aan de burgers en bedrijven in rekening brengt, dus over de OZB-tarieven, de afvalstoffenheffing, rioolrecht en leges, zoals de leges op bouw- en milieuvergunningen en de tarieven bij de balie burgerzaken.

“Best practices”

Door de Provincie Zuid Holland is een boekwerk opgesteld met per paragraaf één of meerdere “best practices” van gemeenten in de Provincie. Dit boekwerk is tot stand gekomen met behulp van de toezichthouders die de paragrafen hebben beoordeeld aan de hand van de volgende criteria;

- Voldoen aan de wettelijke eisen van het BBV;
- Voldoen aan de toetspunten van het kader financiële begroting;
- Zelfstandig leesbaar;
- Overzichtelijkheid;
- Presentatie.

In het “best practices” boekwerk van de Provincie komt naar voren dat het hebben van een duidelijke visie op een beleidsterrein en indien dit ook op een leesbare wijze onder woorden wordt gebracht tot een hogere waardering te leidt.

Verdere en algemene informatie is eveneens te vinden in de themacirculaire 2006 over de begroting van de provincie Zuid Holland.

Tevens verwijst de RKC naar www.finveen waar goede voorbeelden en handreikingen te vinden over de paragrafen.

Lokale heffingen

Gezien de grote wijzigingen in de wetgeving t.a.v. de OZB wordt hieraan relatief veel aandacht besteed. Waar Voorschoten en Oegstgeest uitgebreid ingaan op de tariefstellingen 2006 van de belangrijkste gemeentelijke diensten kiest Wassenaar voor een toelichting meer op hoofdlijnen waarbij, zeer overzichtelijk, het jaar 2005 als referentie gebruikt wordt. Daarmee is de informatiewaarde van Oegstgeest en Voorschoten groter, waar de korte en bondige toelichting van Wassenaar zeer leesbaar is.

Weerstandvermogen

Voor wat betreft de paragraaf Weerstandvermogen valt de toelichting van Oegstgeest het meest op. Waar Wassenaar en Voorschoten zich tot 6 en 7 pagina's toelichting beperken heeft Oegstgeest 14 pagina's nodig om met name de verschillende soorten risico's in kaart te brengen. Voorschoten en Wassenaar refereren allereerst aan het beleidsmatig kader t.a.v. reserves en voorzieningen. Oegstgeest kiest ervoor om eerst de risico's te benoemen alvorens op het weerstandsvermogen in te gaan. Daarbij lijkt Oegstgeest te kiezen voor een andere definitie van 'weerstandvermogen' dan Wassenaar en Voorschoten. Waar Voorschoten en Wassenaar de 'vrije reserves' en de 'onbenutte belastingcapaciteit' noemen, hanteert Oegstgeest de term onbenutte belastingcapaciteit niet. Oegstgeest echter maakt een start met het kwantificeren van zogenaamde stille reserves, wat Voorschoten en Wassenaar (bewust) niet doen.

Onderhoud kapitaalgoederen

Oegstgeest, Voorschoten en Wassenaar hanteren in hoofdlijnen nagenoeg dezelfde indeling waarbij vanuit beleid naar beheerprogramma's en beheerplannen wordt afgedaald. Voorschoten voegt hier nog een overzicht van de van toepassing zijnde beleidsnota's/verordeningen aan toe.

Financiering

Bij alle drie de gemeenten staat de treasuryfunctie in deze paragraaf centraal. Alle drie de gemeenten refereren hiertoe aan het gemeentelijke treasurywet.

Waar Oegstgeest en Wassenaar inzicht verschaffen in de toekomstige liquiditeitspositie is Voorschoten hiertoe blijkens de toelichting niet toe in staat.

Voorschoten en Oegstgeest zien de debiteurenpositie zeer nadrukkelijk als een onderdeel van het financieringsbeleid. Wassenaar gaat niet in op de debiteurenpositie.

Bedrijfsvoering

Oegstgeest hanteert binnen de paragraaf Bedrijfsvoering een 7 tal subparagrafen;

- Algemeen
- Sturing en beheersing
- Onderzoeken doelmatigheid
- Rechtmatigheid
- Rekenkamer
- Shared services
- Personeel

In deze paragrafen wordt een toelichting verstrekt omtrent de onderwerpen die in het jaar waarop de programmabegroting betrekking heeft spelen. De gekozen onderwerpen zijn voor een niet onbelangrijk deel gericht op 'verantwoording afleggen'. De indruk wordt gewekt dat de gemeente in deze paragraaf op zoek gaat naar de cultuur van de organisatie. Echter de subparagrafen lijken 'los' van elkaar te staan, zonder een zichtbaar verband.

Voorschoten heeft gekozen voor vijf sub paragrafen;

- Voorschoten inspireert!
- Financiën
- Personeel en organisatie
- Informatisering- en automatisering
- Regionale samenwerking

Voorschoten geeft hiermee aan welke onderwerpen in het kader van de bedrijfsvoering de meeste aandacht vragen. Ongeveer dezelfde onderwerpen als de bij de andere gemeenten passeren de revue, echter Voorschoten lijkt er beter in te slagen de onderlinge verbanden zichtbaar te maken.

Wassenaar kiest in de paragraaf Bedrijfsvoering voor de volgende onderwerpen;

- Omvang en ontwikkeling van de ambtelijke organisatie
- Rechtmatigheid
- Afhandeling brieven en verzoeken
- Gemeentekantoor en gemeentewerf

Waar Oegstgeest en Voorschoten in de paragraaf Bedrijfsvoering inzicht verschaffen in de totale omvang van de gemeentelijke organisatie beperkt Wassenaar zich tot het vermelden van ingezet en in uitvoering zijnde beleid tot reductie van de formatie. De toelichtingen hebben een sterk kwalitatief karakter en zijn gericht op de uitvoering. Ook in de programmabegroting van Wassenaar komt de onderliggende verbinding tussen visie, beleid en uitvoering minder goed uit de verf.

Verbonden partijen

Verbonden partijen worden in alledrie de programmabegrotingen gedefinieerd als “derde partijen (organisaties, gemeenschappelijke regelingen en stichtingen) waarin de gemeente een bestuurlijk of financieel belang heeft”.

Ofschoon de gemeente **Oegstgeest** duidelijke en goed leesbare informatie verstrekt, waarin kort wordt ingegaan op belangrijke ontwikkelingen en wijzigingen, gaat Oegstgeest niet in op de visie in het kader van de beleidsmatige doelstelling. Het doel en de taak van de verbonden partij is opgenomen in een bijlage. Tevens beperkt de gemeente zich in de paragraaf tot die instellingen die een jaarlijkse bijdrage van > €25.000 van de gemeente ontvangen. Andere belangen zoals organisaties waarmee uitsluitend een bestuurlijke relatie bestaat of waarvan baten ontvangen worden (o.a. NUON) zijn opgenomen in de bijlage.

Voorschoten hanteert dezelfde indeling als Oegstgeest, echter is meer volledig in het cijfermatige staatje waarin een overzicht van de verbonden partijen is gegeven. Ook Voorschoten verwijst de lezer naar een bijlage waarin de doelen en kerntaken van de verbonden partijen zijn opgenomen.

Wassenaar is in de paragraaf vollediger en wordt de lezer niet naar een bijlage verwezen, echter de overzichtelijkheid is minder doordat de paragraaf sterk beschrijvend is geformuleerd en een recapitulerend overzicht ontbreekt.

Grondbeleid

Wassenaar voert geen actief grondbeleid vanwege de geringe bouwmogelijkheden en kiest voor een iets andere prioriteitsstelling.

Daarentegen staan zowel **Voorschoten** als **Oegstgeest** op het standpunt dat een (actief) grondbeleid van groot belang is dan wel een grote invloed heeft op ontwikkelingen in ruimtelijke zin. **Oegstgeest** geeft daarbij aan dat het de Raad is die een beleidsmatige voorkeur heeft voor een actief grondbeleid. Ook **Voorschoten** uit zich in min of meer met

woorden van gelijke strekking. Zowel Oegstgeest als Voorschoten benoemen de (financiële) posities die aanwezig zijn in de lopende projecten. Zo ook wordt door beide gemeenten ingegaan op de risico's die met de projecten samenhangen.

Kwaliteit programmabegrotingen Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest

Bijlage 4

Geraadpleegde bronnen

- Programmabegrotingen 2006-2009 gemeente Wassenaar, gemeente Voorschoten en gemeente Oegstgeest;
- Financiële verordeningen, ex artikel 212 Gemeentewet gemeente Wassenaar, gemeente Voorschoten en gemeente Oegstgeest;
- Besluit Begroting en verantwoording provincies en gemeenten;
- Good Practices boekwerk en themacirculaire van de Provincie Zuid Holland, afdeling Financieel Toezicht, Rechtsbescherming en Archiefinspectie;
- Rapport evaluatie programmabegroting 2005-2008 van de gemeente Alkmaar;
- Kwaliteit begrotingsprogramma's Gemeente Den Haag, onderzoeksrapport
- Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies
- Brochure VNG over "Twee voorbeelden Financiële verordeningen".
- Website www.finveen.nl

Kwaliteit programmabegrotingen Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest

Bijlage 5

ambtelijke reacties op conceptrapport

1. Ambtelijke reacties op concept rapport RKC

Op 17 juli 2006 heeft de RKC de gemeentesecretarissen van Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest in de gelegenheid gesteld om een zogenaamde ambtelijke reactie te geven op het conceptrapport. Gevraagd is de reactie vóór 4 augustus 2006 aan de RKC toe te zenden. Van deze gelegenheid is door de drie gemeenten gebruik gemaakt. De betreffende brieven zijn opgenomen in deze bijlage.

Hierna wordt per gemeente ingegaan op de ambtelijke reacties van de gemeenten. Eerst wordt de reactie door de gemeente samengevat en daarna volgt *cursief* de reactie van de RKC.

De RKC heeft op 18 augustus 2006 schriftelijk op de ambtelijke reacties gereageerd. De inhoud van deze brieven komen overeen met wat hierna *cursief* is weergegeven.

2. Ambtelijke reactie gemeente Wassenaar

Met interesse is kennis genomen van de conceptbevindingen in het rapport. Inhoudelijke bevindingen komen grotendeels overeen met de eigen conclusies van de ambtelijke organisatie over de programma- en productbegroting 2006 en de voorgenomen verbeterpunten voor 2007. De bevindingen en aanbevelingen zullen worden gebruikt bij de samenstelling van de programmabegroting 2007.

Twee procedurele opmerkingen zijn :

1. De begrotingsopzet van de programmabegroting en de productbegroting is continue in (kwalitatieve) ontwikkeling. 2007 is hierin een vervolgstap en ook de jaren daarna kan het (nog) beter;
2. Voor de programmabegroting 2007 wordt veel energie gestopt in het (SMART) verwerken van het nieuwe raads- en collegeprogramma.

Met genoegen heeft de RKC vernomen dat van het rapport met interesse is kennis genomen en dat de bevindingen en aanbevelingen gebruikt worden bij het samenstellen van de programmabegroting 2007. Met belangstelling zal de RKC kennisnemen van de resultaten.

De RKC is zich ervan bewust dat de begrotingsopzet steeds in ontwikkeling is en steeds beter wordt. Het SMART maken van het raads-en collegeprogramma draagt hier zeker aan bij.

3. Ambtelijke reactie gemeente Voorschoten

De ambtelijke organisatie geeft aan dat het rapport een goed handvat geeft om te komen tot verbeteringen in de programmabegroting van de gemeente Voorschoten. Waardering wordt uitgesproken voor het overzichtelijke en uitgebreide rapport. Verder wordt aangegeven dat de ambtelijke organisatie met de specifiek voor de gemeente Voorschoten aangegeven verbeterpunten in het algemene deel en in bijlage 2 aan de slag kan.

Met genoegen heeft de RKC vernomen dat de ambtelijke organisatie van de gemeente Voorschoten de aanbevelingen en verbeterpunten met waardering heeft ontvangen en dat hiermee aan de slag wordt gegaan. Met belangstelling zal de RKC kennisnemen van de resultaten.

4. Ambtelijke reactie gemeente Oegstgeest

Het rapport is goed leesbaar en de aanbevelingen zullen ter harte worden genomen. Hierbij de aantekening dat het uiteindelijk de raad zal moeten zijn die hiervoor de opdracht aan het college geeft. De gemeentesecretaris van Oegstgeest complimenteert de RKC met het rapport. De ambtelijke organisatie geeft verder aan dat het verbeteren van de programmabegroting de volle aandacht heeft en dat onderzoek wordt gedaan naar de mate van resultaatgerichtheid van enkele programma's en consistentie en volledigheid van een product.

Met genoegen heeft de RKC vernomen dat het rapport goed leesbaar is en dat de aanbevelingen ter harte worden genomen. Met belangstelling zal de RKC kennisnemen van de resultaten. Wellicht ondersteunt het onderzoek van de RKC het onderzoek naar enkele programma's en een product.

In de brief wordt aangegeven dat de RKC ervoor heeft gekozen om één rapportage uit te brengen waarin de resultaten van het onderzoek met elkaar worden vergeleken. De toegevoegde waarde is echter niet geheel duidelijk.

Op bladzijde 5 van dit rapport (onderzoeksvraag1) en in bijlage 1 (het onderzoekskader) kunt u lezen dat de RKC onderzoek heeft gedaan naar 'de kwaliteit van de w-vragen: wat willen we bereiken en wat gaat het kosten' en naar de (derde) w-vraag 'wat de kosten zijn die de gemeente maakt voor de te leveren prestaties'. In bijlage 2 worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven en wordt voldaan aan de onderzoeksvraag. Dat de RKC bij haar bevindingen enkele vergelijkingen maakt, is ter verduidelijking en tevens zoals door de ambtelijke organisatie zelf wordt aangegeven om kennis te nemen van de uitkomsten van een programma van een andere gemeente en de mogelijkheid te benutten om van elkaar te leren.

De ambtelijke organisatie geeft aan dat de RKC niet heeft stilgestaan bij het feit dat het uitwerken van een goede doelenhiërarchie met goede prestatie-indicatoren afhankelijk is van de aanwezigheid van SMART geformuleerde doelstellingen en effecten in het raadsprogramma. Verder wordt aangegeven dat de kwaliteit van de programmabegroting moeilijk valt te beoordelen zonder een koppeling te maken met het raadsprogramma en dat de kwaliteit van de prestatie-indicatoren niet alleen afhankelijk is van een goede SMART formulering.

Het onderzoek door de RKC heeft zich inderdaad beperkt tot alleen de informatie die in de programmabegroting 2006 staat vermeld (zie bladzijde 5 van het rapport, onderdeel 4 afbakening en methodiek van het onderzoek). De RKC is er bij het onderzoek van uitgegaan dat de informatie die in de programmabegroting staat vermeld onder de eerste w-vraag: 'Wat willen we bereiken' een vertaling is van het raadsprogramma en de doelstellingen en effecten die in het raadsprogramma zijn opgenomen.

Het onderzoek dat de RKC heeft uitgevoerd naar de kwaliteit van de eerste twee w-vragen slaat terug op de volledigheid, consistentie, maatschappelijk effect en SMART-karakter van onder andere doelen die vallen onder de doelenhiërarchie. De RKC is het met de ambtelijke reactie eens dat er een nauwe samenhang bestaat tussen het raadsprogramma, doelenhiërarchie en de eerste twee w-vragen nauw bij elkaar aansluit. De aanbevelingen van de RKC onder het eerste aandachtspuntje, bij a en b, geven dit ook aan (bladzijde 14).

Aangegeven wordt dat de gemeente Oegstgeest in 2002 bewust ervoor heeft gekozen om binnen de programma's zo min mogelijk input- en detailinformatie op te nemen. Dit in tegenstelling tot wat in het rapport van de RKC staat, dat 'om te kunnen sturen op kosten minimaal inzicht nodig is in de kosten per deelprogramma'.

De RKC heeft de aanbeveling (de derde w-vraag, bladzijde 14 van het rapport) gestoeld op de bevindingen van het onderzoek (onderzoeksvraag 1, punt c). Onderzocht is of duidelijk geformuleerd is wat de kosten zijn die de gemeente maakt voor de te leveren prestaties. De bevindingen van het onderzoek geven aan dat er 'bij alle drie de gemeenten sprake is van een onduidelijke koppeling tussen de beoogde doelen en de kosten'. In de tweede alinea van de brief staat vermeld dat de raad uiteindelijk opdracht aan het college dient te geven op welke wijze de raad de kaderstellende en controlerende functie wil uitoefenen. De RKC heeft op grond van de bevindingen van het onderzoek aanbevolen een verbetering van de relatie tussen prestaties en de daarvoor in te zetten middelen tot stand te brengen. Het is aan de raad of de aanbeveling wordt overgenomen.

In paragraaf 6.6. wordt aangegeven dat de programmabegroting van Oegstgeest beperkt leesbaar is vanwege een ondoorzichtige opbouw van de doelstellingen. Op bladzijde 9 worden echter als criteria van leesbaarheid genoemd: zelfstandig te lezen, relevantie en begrijpelijk taalgebruik. Bij de onderbouwing van de beoordeling komen deze laatste criteria niet terug.

In paragraaf 6.6. wordt aangegeven dat de leesbaarheid 'voor een belangrijk deel te maken heeft met de ondoorzichtige opbouw van de doelstellingen'. De zin wordt vervolgd met: 'Soms worden geen programmadoelen gegeven, soms komen bepaalde prestatiedoelen uit de lucht vallen en soms zijn er geen prestatiedoelen. Daarnaast komt het de leesbaarheid niet ten goede als er wordt verwezen naar nota's die verder niet duidelijk aan de lezer worden toegelicht'.

De ambtelijke organisatie heeft gelijk dat de hiervoor vermelde criteria niet op bladzijde 13 zijn aangehaald. Bij het onderzoek zijn deze criteria, zoals gelezen kan worden in bijlage 2, wel toegepast. Uit wat door de RKC is geschreven in het rapport (paragraaf 6.6.) en zoals hiervoor is aangehaald kan echter wel worden opgemaakt dat als de opbouw van de doelstellingen niet consistent en volledig is dit de leesbaarheid in het algemeen sterk nadelig beïnvloedt. Het is dan niet meer als zelfstandig stuk te lezen, de relevantie is er niet en het is dan ook niet meer begrijpelijk.

In de brief van de ambtelijke organisatie worden de verantwoordelijken voor de drie w-vragen nadrukkelijk benoemd. De ambtelijke organisatie stelt dat de eerste w-vraag bij de raad ligt, de tweede w-vraag bij het college van burgemeester en wethouders, waarbij 'moet worden voorkomen dat de raad zich indringend gaat bemoeien met de te leveren en geleverde prestaties, tenzij een bepaalde inrichting politiek relevant is'. Bij de derde w-vraag geldt volgens de ambtelijke organisatie dat 'de raad niet op kostenplaatsenniveau moet gaan besturen'. De ambtelijke organisatie vindt het ook de taak van de RKC om de raad hierin enigszins 'op te voeden'.

De RKC heeft het onderzoek naar de kwaliteit van de programmabegrotingen van de drie gemeenten gebaseerd op de onderzoeksopzet. In de onderzoeksopzet is aangegeven op welke wijze het onderzoek plaats dient te vinden. In het onderzoek heeft de RKC laten zien wàt is onderzocht, hoe het is onderzocht en wat de conclusies daarvan zijn. Het is nu verder aan de raad en het college van burgemeester en wethouders om vorm te geven aan de drie w-vragen en de rollen van de verschillende gemeentelijke actoren daarbij.

De doelstelling van de RKC is, onder andere, om een bijdrage te leveren aan de versterking van de kaderstellende en controlerende functie van de gemeenteraden. Dit doet de RKC door onderzoeken te verrichten en daarover te rapporteren. Op welke wijze de aanbevelingen worden overgenomen is de bevoegdheid van de gemeenteraad.

De ambtelijke organisatie vraagt zich af of (delen) van de aanbevelingen geregeld dienen te worden in de Financiële verordening, artikel 212 Gemeentewet.

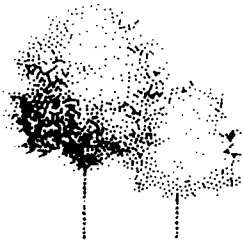
Ook hier is het aan de raad van de gemeente om de kaders aan te geven en uit te spreken in hoeverre (delen van) de aanbevelingen opgenomen dienen te worden in de Financiële verordening.

Op bladzijde 18 van de bijlage 2 geeft de RKC aan dat de programmabegroting is gebaseerd op de organisatorische structuur. De ambtelijke organisatie geeft aan dat de programmabegroting is gebaseerd op de indeling van het raadsprogramma 2002-2006.

De betreffende opmerking over de organisatorische structuur staat vermeld onder het kopje volledigheid, consistentie en formulering effect van het programma Bestuur. De RKC heeft met de opmerking willen aangeven dat de doelenstructuur organisatorisch van aard is en niet is gebaseerd op een raadsprogramma, waarbij bepaalde doelen en maatschappelijk effecten worden nagestreefd. In het onderdeel 'algemeen' op bladzijde 16 is dit nader toegelicht. Korthedshalve verwijst de RKC hierna.

De ambtelijke organisatie geeft aan dat een inhoudelijke reactie op de toegekende scores moeilijk te geven is aangezien dit niet uit het rapport is te herleiden.

Zoals al eerder is aangegeven baseert de RKC het onderzoek op de informatie die in de begroting staat vermeld en op de systematiek in de onderzoeksopzet.



Gemeente Wassenaar



Staf Bestuursondersteuning

Rekenkamercommissie
t.a.v. de voorzitter, Dr. W. Kuiper
Postbus 393
2250 AJ VOORSCHOTEN

Verzonden : **03 AUG. 2006**

Datum : 3 augustus 2006
Ons kenmerk : 06030448/DB
Uw brief d.d. : 17 juli 2006
Uw kenmerk :
Onderwerp : conceptrapport programbegrotingen
Bijlage(n) :
Ref. : Gemeentesecretaris, tel. 070-5122411

Geachte heer Kuiper,

Met interesse heb ik kennis genomen van de concept bevindingen van uw commissie. Uw inhoudelijke bevindingen komen grotendeels overeen met onze eigen conclusies over de programma- en productenbegroting 2006 en onze verbeterpunten voor 2007. In dat opzicht heb ik dan ook geen opmerkingen naar uw commissie. We zullen uw bevindingen en aanbevelingen gebruiken bij de samenstelling van de programmabegroting, die op 1 november 2006 ter behandeling in onze Raad ligt.

Ik wil echter nog wel twee procedurele opmerkingen maken.

In de eerste plaats is de begrotingsopzet -sinds de invoering van de programma- en productenbegroting- continu in (kwalitatieve) ontwikkeling. 2007 is hierin een vervolgstap, maar ik ben er van overtuigd dat het in 2008 en latere jaren (nog) beter kan. Daarbij wordt uiteraard ook gebruik gemaakt van de bevindingen van andere (met name Zuid Hollandse) gemeenten.

In de tweede plaats is de begroting 2007 bijzonder, waarbij veel energie is gestopt in het (SMART) verwerken van het nieuwe raads- en collegeprogramma in de begroting. Zoals u waarschijnlijk bekend is, heeft Wassenaar te maken met een geheel nieuw college en een -voor het overgrote deel- nieuwe Raadssamenstelling.

Hoogachtend,
de Gemeentesecretaris,



R.R. Bitter

Raadhuis "De Paauw" (Gemeentebestuur)
Raadhuislaan 22, tel. 070-5122222
telefax 070-5114551
Rek.nr. 28.50.09.249 / btw nr. NL001527903B01
Homepage: www.wassenaar.nl

Gemeentekantoor (alle afdelingen)
Johan de Wittstraat 45
Correspondentieadres:
Postbus 499, 2240 AL Wassenaar
e-mail: gemeente@wassenaar.nl

02657

Class. nr. -207.352.11 (-207.515)	
Reg. nr.	Afd. CS
Ingevoerd: 14 AUG. 2006	
Ont. bev. nr.	

Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest
de heer M.C. Teunissen
Postbus 393
2250 AJ Voorschoten

Datum : 7 augustus 2006 Ons kenmerk : RekenkamerReactiebrief
Uw brief van : Behandeld door : W. Cavens
Uw kenmerk : Doorkiesnummer : (071) 5 600 619
Bijlage(n) : Afdeling : Concernstaf

Onderwerp : Ambtelijke reactie op concept rapport "Kwaliteit programmabegrotingen"


Geachte heer Teunissen,

Naar aanleiding van uw verzoek om een ambtelijke reactie met betrekking tot de vermelding van de juiste feiten in uw concept rapport "Kwaliteit programmabegrotingen Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest" kunnen wij u het volgende meedelen.

Wij willen graag onze waardering uitspreken voor het overzichtelijke en uitgebreide rapport. In het algemeen kunnen wij ons vinden in de bevindingen. Feitelijke onjuistheden hebben wij daarin niet aangetroffen. Het rapport geeft de ambtelijke organisatie een goed handvat om te komen tot voorstellen voor verbeteringen in onze programmabegroting.

Met de in het algemene deel en in bijlage 2 voor Voorschoten aangegeven verbeterpunten wat betreft de programma's kunnen wij aan de slag. Bijlage 3 over de paragrafen geeft een goede beschrijving van de verschillen tussen de drie gemeenten. Deze verschillen zijn deels gebaseerd op keuzes die in het verleden zijn gemaakt. Hierop is in uw rapport (zoals ook afgesproken was in het onderzoeksplan) verder niet ingegaan. Als aanbeveling is een algemene verwijzing naar de "Best practices" van de VNG opgenomen. Bij de verdere ontwikkeling van de paragrafen zullen wij deze dan ook als informatiebron gebruiken.

Hoogachtend,


G.C. Bouwman
Gemeentesecretaris

Leidseweg 25
Voorschoten

Postbus 393
2250 AJ Voorschoten



Telefoon (071) 5 600 600
Telefax (071) 5 226 587



Aan:
Rekenkamercommissie WVO
t.a.v. secretariaat RKC
Postbus 393
2250 AJ Voorschoten

Datum : 3 augustus 2006
Verzonden : - 3 AUG. 2006
Ons kenmerk : 4832
Contactpersoon : drs. J.M. Bierhuizen
Doorkiesnummer : (071) 51 91 800

Onderwerp : Reactie conceptrapport kwaliteit programbegrotingen

Geachte leden van de rekenkamercommissie,

Naar aanleiding van het door u aan ons voorgelegde conceptrapport 'kwaliteit programmabegrotingen Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest' zenden wij u hierbij de door u gevraagde ambtelijke reactie.

Gezien de korte reactietermijn reageren wij in grote lijnen. De gedetailleerde onderzoeksgegevens en de scoring van de informatie in de schalen nemen wij voor kennisgeving aan. Graag hadden wij de reactie nog terug willen koppelen met het college van B&W, maar gezien de korte reactietijd is dit helaas niet mogelijk geweest.

Voordat wij inhoudelijk reageren, willen wij u complimenteren met het rapport. Het rapport is goed leesbaar en de aanbevelingen zullen ter harte worden genomen. Hierbij dient wel aangetekend te worden dat het uiteindelijk de raad zal moeten zijn die hiervoor de opdracht aan het college geeft.

Dat het verbeteren van onze programbegroting de volle aandacht heeft blijkt ook uit het feit dat de gemeente zelf onderzoek heeft gedaan naar de mate van resultaatgerichtheid van de programma's Wonen en Werken en Bestuur. In het verlengde hiervan is, in samenwerking met een extern bureau, een pilot opgestart naar de consistentie en volledigheid van het product reiniging.

De onderstaande reactie bestaat uit twee delen: één deel, waarin wij ingaan op het eindrapport en één gedeelte waarin op hoofdlijnen wordt ingegaan op de informatie bijlage 2.

Rapport

Uw commissie heeft ervoor gekozen om één rapportage uit te brengen waarin de resultaten van het onderzoek in de gemeente Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest met elkaar worden vergeleken. De toegevoegde waarde van deze opzet is ons echter niet geheel duidelijk. Het feit

dat de drie gemeenten hebben geopteerd voor een gezamenlijke rekenkamer wil niet zeggen dat de drie gemeenten ook geschikt zijn als benchmarkpartner. Dit laat overigens onverlet dat er zeker gebruik gemaakt moet worden van de mogelijkheden om van elkaar te leren.

Bij de afbakening van het onderzoek geeft u aan dat de RKC zich uitsluitend heeft gericht op de informatie die in de programbegroting staat. Niet is nagegaan hoe deze informatie is doorvertaald in de productenramingen. Eveneens is niet nagegaan hoe de informatie in de programma's zich verhoudt tot de informatie over prestaties en doelen die in de raadsprogramma's zijn opgenomen. Bij het feit dat het uitwerken van een goede doelenhiërarchie met goede prestatie-indicatoren afhankelijk is van de aanwezigheid van SMART-geformuleerde doelstellingen en effecten in het raadsprogramma wordt in het rapport niet stilgestaan.

Wij zijn echter van mening dat de kwaliteit van de programbegroting moeilijk valt te beoordelen zonder een koppeling te maken met het raadsprogramma. Dit geldt eveneens voor de kwaliteit van de prestatie-indicatoren. De kwaliteit is niet alleen afhankelijk van een goede SMART-formulering. Met andere woorden: als een in de programbegroting SMART-geformuleerde indicator geen enkele relevantie heeft voor het meten van de doelrealisatie van het programma, dan kan er geen sprake zijn van een kwalitatief goede indicator.

Op bladzijde 8 van het rapport meldt u dat "om te kunnen sturen op kosten minimaal inzicht nodig is in de kosten per deelprogramma (productgroep). Om zicht te krijgen op de doelmatigheid van het beleid is het onder meer van belang om kengetallen op te nemen die een beeld geven van de kosten per product". Binnen de gemeente Oegstgeest is er bij de invoering van de programbegroting in 2002 echter nadrukkelijk voor gekozen om een ontwikkelingstraject in te zetten van input- naar effectsturing. Ook is het uitgangspunt gehanteerd dat de raad stuurt op hoofdlijnen. Daarom is er bewust voor gekozen om binnen de programma's zo min mogelijk input- en detailinformatie op te nemen.

Om de raad toch voldoende inzicht te geven in de kosten van de gemeente wordt in de paragraaf van de begroting (o.a. de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen) aangegeven waaraan een groot deel van het budget van de gemeente wordt besteed. Voorts wordt in de productraming wel nader ingegaan op de kosten per product. De productraming is eveneens in te zien door de raad.

In paragraaf 6.6 wordt aangegeven dat de programbegroting van Oegstgeest beperkt leesbaar is vanwege de ondoorzichtige opbouw van de doelstellingen. Op bladzijde 9 worden echter als criteria van leesbaarheid genoemd: zelfstandig te lezen, relevantie en begrijpelijk taalgebruik. Bij de onderbouwing van de beoordeling komen deze laatste criteria niet terug.

De aanbevelingen, die aan de raad gericht zijn, concentreren zich rond de consistentie in kwaliteit en inrichting van de diverse programma's. Daarbij staan de drie 'W-vragen' centraal. De eerste vraag (wat willen we bereiken?) is een vraag die door de raad moet worden gesteld en beantwoord. Daarvoor is inderdaad een samenhangende doelenstructuur nodig en een vertaling in maatschappelijke effecten. De beantwoording van de tweede vraag (wat gaan we er voor doen?) is voornamelijk een zaak van het college. Het gaat hier om prestaties en activiteiten die zijn gericht op het behalen van de hiervoor genoemde maatschappelijke effecten. Naar onze mening moet worden voorkomen dat de raad zich indringend gaat bemoeien met de te leveren en geleverde prestaties, tenzij een bepaalde richting politiek relevant is (bijvoorbeeld drempels in plaats van rotondes).

De derde vraag is de kostenvraag, een zaak van de raad als budgetrechthebbende en verantwoordelijke op programmaniveau. Ook hier geldt de waarschuwing dat de raad niet op kostenplaatsniveau moet gaan besturen. Het is ook de taak van de rekenkamercommissie om de raad hierin enigszins 'op te voeden'. Doelen en maatschappelijke effecten zijn een zaak van de raad, producten en prestaties een zaak van het college.

Wij onderschrijven uw aanbeveling dat er duidelijkheid dient te zijn over de inrichting van de kadernota, de opzet van de programbegroting, het niveau van de autorisatie en eventuele schuifmogelijkheden. Of dit alles via de financiële verordening artikel 212 geregeld moet worden is echter de vraag. Ook in de twee voorbeeldverordeningen van de VNG worden niet al deze zaken in de verordening geregeld.

Bijlage 2

In tegenstelling tot de door u gedane constatering dat de programbegroting is gebaseerd op de organisatorische structuur (blz. 18), is de programbegroting in Oegstgeest gebaseerd op de indeling van het raadsprogramma 2002-2006 'Beter in Balans'. De in dit raadsprogramma genoemde lagenindeling is vertaald in de gehanteerde programma's. Het is een bewuste keuze van de raad geweest om deze indeling te hanteren. Vervolgens zijn op basis van het raadsprogramma de belangrijkste beleidsdoelstellingen van de raad vertaald in de eerste W-vraag: 'Wat willen we bereiken?'.

Een inhoudelijke reactie op de toegekende scores is moeilijk te geven, aangezien niet uit het rapport valt te herleiden hoe de scores tot stand zijn gekomen. Als voorbeeld kan worden genoemd de scores op bladzijde 18 van bijlage 2, waarbij het implementeren communicatienota een 3 krijgt en het ontwikkelen van de website een 2. Beide zaken vertonen een relatie met het hoofddoel van het programma, waarin communicatie terugkomt als prioriteit, en voor beide zaken wordt genoemd wat en wanneer er iets wordt uitgevoerd.

Indien u nog vragen heeft over de reactie op het rapport, dan zijn wij natuurlijk bereid om een en ander nader toe te lichten.

Hoogachtend,

h a.



drs. R.J. Mauer
Gemeentesecretaris