

De Rekenkamercommissie

Onderzoek quickscan indicatoren programmabegroting

2015

Naar aanleiding van een tweetal moties van de raad, onderzocht de rkc in hoeverre de huidige programmabegroting voldoet aan hetgeen in 2013 (n.a.v. een 213a-onderzoek) is geadviseerd en wat de gemeente Zoetermeer nog zou moeten doen om te voldoen aan dit advies. De focus ligt vooral op de indicatoren.

Bladwijzeroverzicht

1 Aanbiedingsbrief

2 Nota van bevindingen_Rapport

Aanbiedingsbrief

Aan de raad

Cc college

30 oktober 2015

Betreft: quickscan indicatoren Programmabegroting 2016-2019

De rekenkamercommissie heeft de raad op 22 oktober 2015 geïnformeerd dat zij het bureau Deloitte Consulting heeft gevraagd een quickscan uit te voeren naar de kwaliteit en volledigheid van de indicatoren die in de Programmabegroting 2016-2019 zijn opgenomen. De rekenkamercommissie heeft daartoe besloten naar aanleiding van twee moties (1411-05 en 1411-17A) die de raad in november 2014 bij de begrotingsbehandeling heeft aangenomen. De bevindingen van Deloitte treft u hierbij aan. Zij zijn deels positief, maar ook op een aantal onderdelen kritisch. Een vervolgstap lijkt daarom gewenst om de in de moties doorklinkende behoefte van de raad aan meer transparantie en een betere aansluiting van documenten in de P&C cyclus te bereiken. Het komt de rekenkamercommissie voor dat het - gezien de termijnen die voor vaststelling van de begroting gelden - niet zinvol is alsnog een verbeterslag te ondernemen voor de Programmabegroting 2016-2019. Toch wil de rekenkamercommissie de raad de actuele bevindingen van Deloitte nu aanreiken als opmaat voor verdere verbetering.

Zoals bekend heeft Deloitte in 2013 in opdracht van de gemeente een zogenaamd 213a-onderzoek uitgevoerd naar de verbetermogelijkheden voor het meten van beleidseffecten. Deloitte heeft het advies in september 2013 aan het college uitgebracht. Bij de aanbidding van de Programmabegroting 2014-2017 (27 september 2013) heeft het toenmalige college de raad laten weten: "de volgende begroting, de eerste die voortvloeit uit een nieuw collegeprogramma, is meer geschikt om de aanbevelingen volledig door te voeren." Met de quickscan beoogt de rekenkamercommissie een actueel inzicht te verschaffen omtrent de voortgang. Eerder, in 2010, heeft de rekenkamercommissie op verzoek van de raad (motie 5A) een beperkte analyse uitgevoerd van de voor de periode 2011-2014 in de programmabegroting opgenomen indicatoren. Aansluitend gebeurde dat meer diepgaand voor het programma Economie.

Bij diverse gelegenheden heeft de rekenkamercommissie gewezen op het belang van een transparante begroting en een zodanige aansluiting op elkaar van documenten in de zogenaamde P&C cyclus, dat de raad in de positie wordt gebracht om zijn kaderstellende en controlerende rol in te vullen. Het hanteren van een vast stramien bij opzet en inrichting van beleidsstukken kan dat bevorderen. De rekenkamercommissie heeft zich een globaal beeld gevormd van opzet en inhoud van een aantal (Kader)nota's en geconcludeerd dat van een vast stramien geen sprake is. Dat maakt de aansluiting tussen die nota's en de programmabegroting – in de ogen van de rekenkamercommissie nodeloos – lastig. Het bemoeilijkt de door de raad gewenste congruentie tussen de programmabegroting en de onderliggende nota's.

Idealiter bepaalt de raad in (kader)nota's beleidsdoelen, beleidseffecten, beleidsmaatregelen en indicatoren. De rekenkamercommissie acht het uit een oogpunt van transparantie en aansluiting

logisch dat die onderdelen één-op-één worden overgenomen in documenten in de P&C cyclus (waaronder de programmabegroting en de verantwoording).

Is de programmabegroting dus voor de weergave van “staand beleid” *volgend*, zij is *sturend* als het college van oordeel is dat nieuw beleid of - doorgaans om budgettaire redenen - bijstelling van beleid nodig is. Daartoe doet het college in het concept dat aan de raad wordt voorgelegd beleidsinhoudelijke en financiële voorstellen, vergezeld van beleidseffecten en effect-indicatoren. Het is aan de raad over dat geheel een besluit te nemen. Voor de volledigheid zij nog vermeld, dat het college in de begroting uiteraard ook de middelen (budget, personeel) alsmede de daarmee te leveren prestaties (en prestatie-indicatoren) voorstelt ten behoeve van de beleidsuitvoering die geheel of gedeeltelijk door of door toedoen van de gemeente plaatsvindt.

Op grond van de uitkomst van de quickscan van de Programmabegroting door Deloitte en de inzichten, ontleend aan de globale analyse van beleidsnota's komt de rekenkamercommissie tot de volgende conclusies en aanbevelingen.

Conclusies

1. Opzet en inrichting van de programmabegroting is, in lijn met het advies van Deloitte uit 2013, duidelijk verbeterd, maar er moet nog een slag worden gemaakt.
2. Zonder raadpleging van de nota's waarin “staand beleid” is vastgesteld, kan niet worden geverifieerd of de programmabegroting alle/de juiste afgesproken beleidsresultaten en beleidseffecten weergeeft. Dat geldt ook voor effect-indicatoren.
3. Effect-indicatoren zijn weliswaar over het algemeen meetbaar, maar hebben vaak weinig zeggingskracht.


Aanbevelingen

1. Kies voor een vast stramien voor de opzet en inrichting van beleidsnota's, en wel zodanig transparant dat aansluiting tussen kerndoelen, te bereiken beleidsresultaten en – effecten, bijbehorende meetfactoren en in te zetten middelen de raad gedurende de gehele beleidscyclus in staat stelt de voortgang te volgen/controleren en waar gewenst bij te sturen.
2. Neem in de P&C-cyclus (Programmabegroting, Verantwoording, Tussenberichten) in de documenten het stramien van de betreffende beleidsnota over. Doe dat ook in voortgangsrapportages en evaluaties.
3. Indicatoren zijn een belangrijk hulpmiddel om te achterhalen of beoogd beleidseffect werkelijkheid wordt. Wees daarom als raad scherper bij:
 - a. het kiezen van een indicator als voor de raad relevante meetfactor om te bepalen of het beleidsdoel is bereikt;
 - b. het vaststellen van daarbij passende streefwaarden.

De rekenkamercommissie heeft geconstateerd dat de raad het belang van goede indicatoren onderschrijft. Tijdens het begrotingsdebat van 2014 heeft de raad een motie (1411-17A) aangenomen waarin werd afgesproken een programma overleg in te stellen met als doel de gewenste indicatoren vast te stellen. Het presidium heeft vervolgens tot aan de zomer 4 zogenaamde 'klasjes' hiervoor gepland. De klasjes zijn echter op 1 na niet doorgegaan vanwege geringe aanmelding vanuit de raad. De rekenkamercommissie is van mening dat de raad zich ook in moet zetten voor goede indicatoren en beveelt de raad dan ook aan om een vorm te vinden waarin hij dit alsnog gebeurt.

Ter uitvoering van motie 1411-05 is een gemengde redactiecommissie ingesteld, die zich buigt over de leesbaarheid van de stukken van de begrotingscyclus. De rekenkamercommissie zou het een goede zaak vinden als deze commissie haar werkzaamheden voortzet met inachtneming van bovenstaande aanbevelingen. Zij is graag bereid de commissie daarbij van dienst te zijn.

De voorzitter van de rekenkamercommissie,



mr. W.R.J. van den Hende

Nota van bevindingen / Rapport

Quickscan programmabegroting 2016-2019

Vertrekpunt is de doorlichting beleidseffectmeting
gemeente Zoetermeer 2013

Auteurs: de heer R. van Maarschalkerweerd
mevrouw L. Vermeulen

Reviewer: de heer L. Konings

Utrecht, 28 oktober 2015



gemeente

Zoetermeer

Agenda

Aanleiding & aanpak onderzoek	2
Bevindingen & suggesties voor verbetering	6
Bijlagen	12
• Quicksan analyse naar 7 programma's	

Aanleiding & aanpak onderzoek

- Aanleiding onderzoek
- Aanpak onderzoek
- Theoretisch kader

Aanleiding onderzoek

Onderzoeksvraag

Situatie

- De gemeente Zoetermeer is een grote gemeente (>100.000 inwoners) die op veel beleidsterreinen actief is.
- In 2013 heeft het college besloten om in het kader van ex. Art 213a van de Gemeentewet onderzoek te laten doen naar de sturing van effectmeting. Deloitte heeft dit onderzoek uitgevoerd en adviezen uitgebracht om deze sturing te verbeteren.
- De rekenkamercommissie heeft Deloitte gevraagd een evaluatie uit te voeren naar de programmabegroting 2016-2019, o.b.v. de in 2013 uitgebracht adviezen,

Context

- De gemeente Zoetermeer heeft het adviesrapport uit 2013 ter harte genomen en is aan de slag gegaan met de uitgebrachte adviezen.
- Dit heeft geleid tot wijzigingen in de nieuwe programmabegroting.
- In de programmabegroting 2016-2019 zijn 7 programma's opgenomen.
- Binnen deze programma's zijn maatschappelijke effecten, acties en indicatoren benoemd.
- Verantwoording kan alleen plaatsvinden wanneer beoogde doelen (voor zover mogelijk) zijn vastgelegd in effectindicatoren (opgenomen in de programmabegroting) en zijn doorvertaald naar acties en prestatie-indicatoren.

Vraag

- Als vervolg op dit onderzoek uit 2013, vraagt de Rekenkamercommissie thans aan Deloitte om een quickscan uit te voeren op de huidige programmabegroting. Hierbij stelt u voor om de volgende onderzoeksvraag te hanteren:
“De rekenkamercommissie zou graag willen weten in hoeverre de huidige programmabegroting voldoet aan hetgeen in 2013 is geadviseerd en wat de gemeente Zoetermeer nog zou moeten doen om te voldoen aan uw advies uit 2013. Dit alles met name toegespitst op de indicatoren.”

Aanpak onderzoek – deel 1

Scope van het onderzoek

Gelet op de zeer beperkte doorlooptijd en uw onderzoeksvraag richt dit onderzoek zich alleen op de huidige programmabegroting en de bijlage. Hiermee is het onderzoek slechts gebaseerd op zogeheten deskresearch en niet op het verkrijgen van nadere duiding van items uit de programmabegroting door middel van bijvoorbeeld interviews, werksessies of analyse van onderliggende beleidsnota's. Onderdeel van het onderzoek zijn de documenten:

- Programmabegroting_2016-2019.pdf
- Bijlage_producten_en_kosten_en_prestaties.pdf

Gegeven het feit dat dit een quickscan betreft, vallen de volgende elementen buiten de reikwijdte van dit onderzoek:

- Onderliggende beleidsdocumenten worden niet door Deloitte in dit onderzoek meegenomen.
- Wij passen geen hoor en wederhoor toe op onze bevindingen. We voeren sec een analyse uit op de huidige programmabegroting en rapporteren onze bevindingen aan de Rekenkamercommissie.
- In onze adviesrapportage uit 2013 hebben wij diverse adviezen uitgebracht ten aanzien van het proces waarin een programmabegroting tot stand komt. Wij toetsen met deze evaluatie het eindproduct, namelijk de programmabegroting als een op zichzelf staand document en doen daarmee geen uitspraken over het proces (van totstandkoming van deze programmabegroting).

Aanpak onderzoek – deel 2

Theoretisch kader

In voorliggende rapportage is de programmabegroting 2016-2019 van de gemeente Zoetermeer geanalyseerd. Om de 7 programma's te analyseren is elk programma langs ons toetsingskader gelegd. Het doel van deze analyse is niet om uitputtend te zijn, maar om een beeld te krijgen van de samenhang tussen maatschappelijk effect, geselecteerde effectindicatoren, acties en prestatie-indicatoren. Kortom, wij geven met deze analyse antwoord op de gestelde vragen in het toetsingskader.

In bijlage worden de bevindingen per programma uiteengezet.

<p>Algemeen</p> <p>Maatschappelijk doel & programma</p>	<ul style="list-style-type: none">• Is er voor het programma een duidelijke motivering: waarom hebben we dit programma?• Is benoemd welke maatschappelijke effecten het programma beoogt?• Zijn de genoemde maatschappelijke effecten kort en bondig geformuleerd in termen van voorkomen, beperken, bestrijden en bevorderen?• Is het programma gekoppeld aan een budget?• Is gebruik gemaakt van eenduidige begrippen welke zijn voorzien van een uitleg?
<p>Effectindicatoren</p>	<ul style="list-style-type: none">• Zijn er effectindicatoren benoemd?• Zijn de genoemde effectindicatoren te relateren aan de beoogde maatschappelijke effecten/ doelen?• Zijn de genoemde effectindicatoren SMART opgesteld?
<p>Acties</p>	<ul style="list-style-type: none">• Zijn er acties benoemd?• Zijn de genoemde acties zelfstandig leesbaar? Of wordt duidelijk verwezen naar een achterliggende beleidsnotitie?• Hebben de genoemde acties direct of indirect invloed op het beoogde maatschappelijk effect?• Dekken de genoemde acties de beoogde effecten af? Is er per effect een actie benoemd?
<p>Prestatie-indicatoren</p>	<ul style="list-style-type: none">• Zijn er prestatie-indicatoren benoemd?• Zijn de prestatie-indicatoren benoemd per actie?• Zijn de genoemde prestatie-indicatoren SMART opgesteld?

Bevindingen & suggesties voor verbetering

- Algemene bevindingen
- Suggesties voor verbetering

Algemene bevindingen – deel 1

Op basis van de uitgevoerde deskresearch naar de programmabegroting 2016-2019 koppelen wij de algemene bevindingen terug langs de elementen van het toetsingskader. Per programma worden de bevindingen op een meer detailniveau teruggekoppeld in de bijlage.

Algemeen

Maatschappelijk doel & programma

- Ten opzichte van de vorige programma begroting (2013-2016) constateren we dat er vaker wordt geredeneerd vanuit beoogd maatschappelijk doel. Alle programma's besteden hier aandacht aan door middel van een toelichting.
- Enkele programma's zijn samengenomen waardoor het aantal programma is gedaald. Doordat enkele beleidsterreinen waar raakvlakken bestonden zijn samengenomen is er meer samenhang ontstaan.
- Er is sprake van minder ambigue begrippen in de doelstellingen op maatschappelijk niveau. Zaken zijn helder geformuleerd, er is geen sprake van 'meerdere doelen in één doel'.
- Koppeling met budget wordt overal gemaakt.

Effectindicatoren

- Er zijn goede stappen gezet om doelen meer SMART te formuleren. Alle effectindicatoren zijn meetbaar gemaakt.
- Echter, vrijwel alle genoemde indicatoren zijn 'thermometers': het aantal bezoekers, de waardering voor een bepaalde dienst. Er wordt geen ambitie uitgesproken. Streefwaarden staan wel in de tabellen, maar de relatie met het doel wordt niet gelegd.
- De opgenomen effectindicatoren dekken niet altijd het volledige doel. Het aantal effectindicatoren is in enkele gevallen summier, mede gelet op de breedte van het doel. Niet altijd is duidelijk wat er met de indicator wordt bedoeld. In dat geval ontbreekt een toelichting.

Algemene bevindingen – deel 2

Acties

- In een beperkt aantal programma's wordt concrete acties benoemd. Daar waar in 2013 nog een paragraaf 'Wat gaan we doen' was opgenomen, is deze nu verdwenen. Hierdoor ontbreekt een duidelijke doorvertaling naar acties en prestatie-indicatoren. Dit leidt er toe dat de relatie tussen de gemeentelijke acties en het beoogde effect niet altijd duidelijk is.
- Onder alle programma's liggen nota's of beleidstukken. In een aantal gevallen wordt er in de tekst van de programmabegroting verwezen naar deze stukken. De belangrijkste wettelijke en gemeentelijke kaders zijn opgenomen in bijlage 10 van de Programmabegroting. In de onderliggende stukken zijn aanvullende acties, effectindicatoren en prestatie-indicatoren opgenomen. In aanvulling op voorliggende rapportage kijkt de rekenkamercommissie van de gemeente Zoetermeer momenteel naar de opzet en inhoud van onderliggende beleidsnota's, vermeld in bijlage 10 van de Programmabegroting. Doel hiervan is het verkrijgen van een globaal beeld van deze nota's in aanvulling op dit rapport.
- Bij veel programma's staat er in de paragrafen 'risico's' en 'beleidswijzigingen' een meer gedetailleerde uitwerking over wat de gemeente gaat doen. Het is echter niet altijd duidelijk hoe dit zich precies verhoudt tot de in de paragrafen daarvoor genoemde doelen, effectindicatoren en acties.

Prestatie-indicatoren

- Prestatie-indicatoren zouden gerelateerd moeten zijn aan de acties die de gemeente onderneemt, dit is niet altijd het geval en de relatie tussen acties en indicatoren is op basis van de programmabegroting lastig te leggen.
- Prestatie-indicatoren zijn meetbaar. Ambitie is in de meeste gevallen (niet altijd) af te leiden uit de tabel. Sommige indicatoren zijn niet zonder uitleg te begrijpen.
- Prestatie-indicatoren zijn in enkele gevallen geformuleerd als effectindicatoren
- Voor een aantal doelen zijn geen prestatie-indicatoren opgenomen.

Algemene bevindingen – deel 3

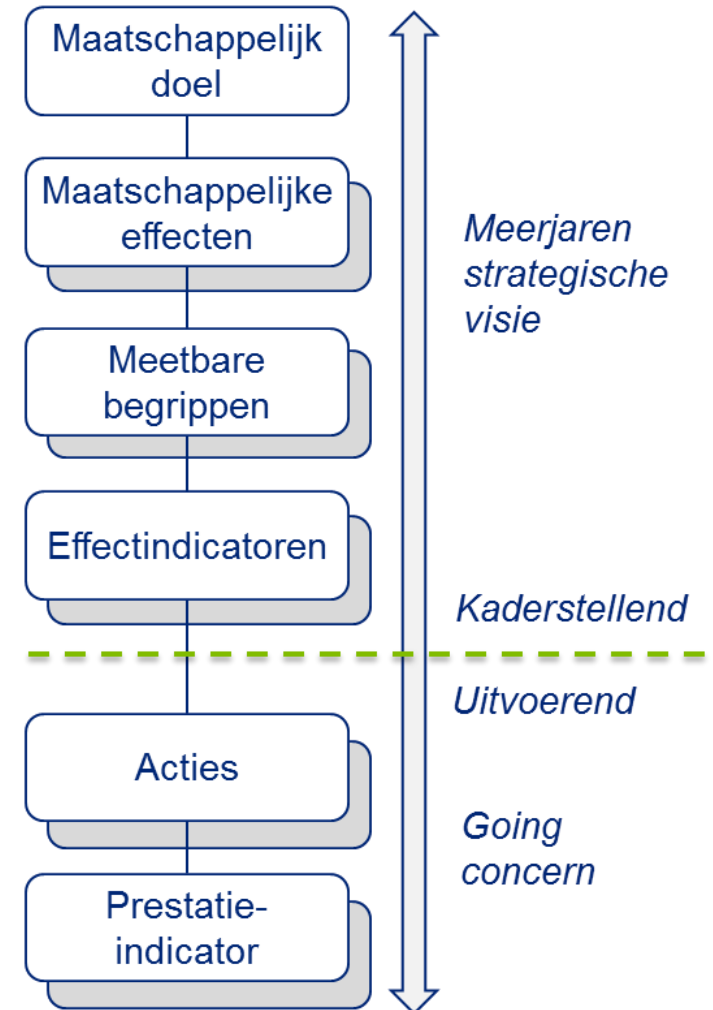
Conclusie

- Ten opzicht van het onderzoek in 2013 kan worden geconstateerd dat er met name stappen zijn gezet op het niveau van de maatschappelijke doelstelling van de programma's. Vanuit elk programma zijn hierover zaken vastgelegd. Elk programma begint met een figuur waarin de relatie van het maatschappelijk doel en subdoelen met effectindicatoren wordt gelegd. Er is meer samenhang tussen de programma's ontstaan door programma's samen te voegen of te verwijzen naar andere programma's.
- In 2013 is geadviseerd om vanuit dit maatschappelijk doel verder te redeneren naar gewenste effecten, effectindicatoren, acties en prestatie-indicatoren. Juist dit ontbreekt nog in de huidige programmabegroting. De programmabegroting geeft hierdoor beperkt weer in welke mate beleidseffecten ook daadwerkelijk door de gemeente te beïnvloeden zijn. De relatie tussen de gemeentelijke acties en het beoogde effect is daarmee niet altijd duidelijk. Om in de terminologie van het rapport uit 2013 te blijven: met name de mate van causaliteit binnen de programma's ontbreekt grotendeels. Oorzakelijke verbanden kunnen moeilijk worden getoetst. Dit maakt het trekken van lering uit voorgaande jaren ingewikkeld.
- Rondom de effect- en prestatie-indicatoren concludeert Deloitte in 2013 o.a. het volgende:
 - Niet voor elk doel worden effect- en prestatie-indicatoren benoemd of de indicatoren staan niet in de begroting, maar moeten opgehaald worden uit achterliggende nota's.
 - De indicatoren die in de begroting worden genoemd, zijn niet terug te leiden naar het beoogde effect en/of dekken niet het gehele effect af.
 - Ook worden effect- en prestatie-indicatoren door elkaar gehaald, wat het meten van effecten bemoeilijkt.

In de huidige programmabegroting treffen wij bovengenoemde zaken nog steeds aan.

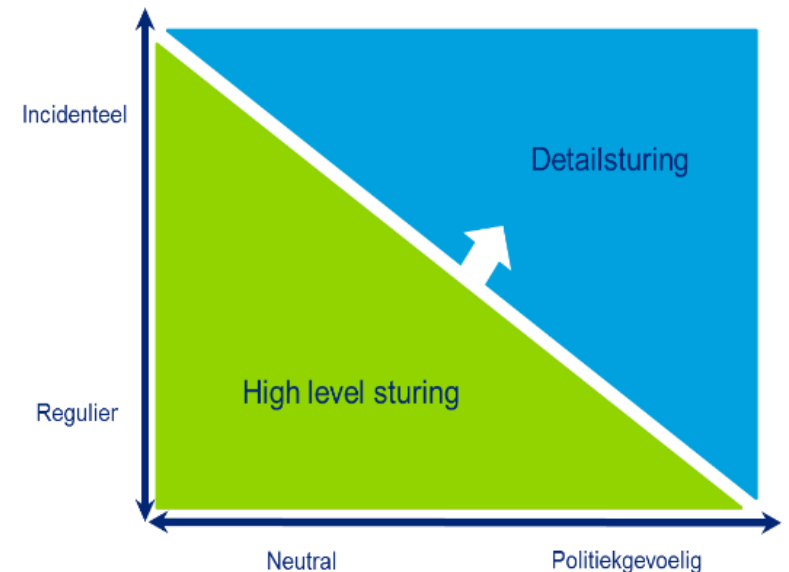
Suggesties voor verbetering – deel 1

- De bevindingen uit voorliggend onderzoek bieden voldoende aanknopingspunten voor verbetering, in lijn met de suggesties uit 2013.
- De belangrijkste aanbeveling is meer lijn aanbrengen binnen de programma's. Er dient gekeken te worden naar de causaliteit binnen de programma's: hoe kan het maatschappelijk doel worden doorvertaald naar effecten, effectindicatoren, acties en prestatie-indicatoren (zie figuur hiernaast)? Dit zal leiden tot meer transparantie en maakt sturing op basis van de programmabegroting mogelijk.
- Het is aan te bevelen deze doorvertaling tussen de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders te bespreken. Op deze manier ontstaat er een meer duidelijk (en hopelijk gedragen) beeld van de causaliteit binnen de programma's. Zowel gemeenteraad alsook het college van burgemeester en wethouders krijgen op die manier de ruimte om te bepalen waarop gestuurd gaat worden.



Suggesties voor verbetering – deel 2

- Per programma dient bepaald te worden welke onderwerpen meer going concern of incidenteel zijn en welke meer tot de regulieren taken van de gemeente behoren. Dit onderscheid is bepalend voor de mate van detail waarin het onderwerp in de programmabegroting wordt behandeld. Zie de figuur hiernaast.
- Het is bijvoorbeeld voorstelbaar dat voor een onderwerp als veiligheid niet enkel het maatschappelijk doel, effect en de effectindicatoren worden opgenomen, maar dat er in de begroting tevens een uitwerking is opgenomen van concrete acties en bijbehorende prestatie-indicatoren. Dit komt de transparantie binnen het programma ten goede en maakt sturing vanuit de gemeenteraad eenvoudiger.
- Voor onderwerpen die dichter tegen de going concern van de gemeente Zoetermeer aan zitten, kan in de begroting worden volstaan met een uitwerking van het doel, effect en effectindicatoren. De uitwerking van concrete acties en bijbehorende prestatie-indicatoren kan in achterliggende documenten worden opgenomen. Echter, het blijft te allen tijde van belang om de eerder genoemde causaliteit voor alle programma's goed neer te zetten.



Bijlagen

Programma 1: Onderwijs, economie en arbeidsparticipatie

Programma 1: Onderwijs, economie en arbeidsparticipatie

Categorie	Opmerking (doel)
Algemeen	<ul style="list-style-type: none">• Er wordt toegelicht waarom het programma bestaat, wat het hogere doel (maatschappelijk effect) is. Dit doel is ook als één zin geformuleerd en bevat niet meerdere doelen. In een schema is dit visueel weergegeven in de doelenboom op pagina 10 van de Programmabegroting• In de beschrijving van de afzonderlijke doelen, worden stevige ambities neergezet 1.6: <i>“Qua armoedebeleid willen we tot de top 3 van Nederland gaan behoren”</i>• De maatschappelijke doelen die onder het maatschappelijk effect hangen, zijn kort en bondig geformuleerd, maar geven niet in alle gevallen een richting (bevorderen, beperken, behouden, ...) aan 1.1: <i>Bijdragen aan maatwerk in spelen en leren</i>• Het programma is gekoppeld aan een budget, dit is onderverdeeld naar de afzonderlijke doelen binnen het programma en in de bijlage wordt dit verder uitgesplitst• Gebruikte begrippen bij het effect en de doelen zijn eenduidig en/of worden in de tekst uitgelegd
Effectindicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Per doelstelling is een aantal effectindicatoren benoemd. Echter, het is niet altijd eenduidig <i>wat</i> de indicator precies is 1.4: <i>‘bevorderen groei werkgelegenheid’</i>. In de doelenboom op p. 10 staat als indicator <i>‘% Arbeidsplaatsen’</i>, terwijl in de tabel op p. 13 <i>‘Toename aantal arbeidsplaatsen’</i> wordt genoemd• Het aantal effectindicatoren is soms wat summier. Bij een vrij fors doel, staat soms maar één enkele indicator 1.3: <i>‘Bevorderen vestigings- en ondernemersklimaat’</i> staat enkel <i>‘Rapportcijfer bedrijfsleven’</i>• Uit voorgaand voorbeeld blijkt tevens dat de effectindicatoren niet altijd een richting bevatten en ook niet altijd SMART zijn gemaakt• Prestatie-indicatoren en effectindicatoren worden door elkaar gebruikt 1.1: <i>Aantal vroeg- en voortijdige educatie (VVE) locaties</i>. Dit is een prestatie-indicator en geen effectindicator. Het meet immers het effect van gemeentelijk handelen: het opzetten van VVE-locaties

Programma 1: Onderwijs, economie en arbeidsparticipatie

Categorie	Opmerking (doel)
Acties	<ul style="list-style-type: none">• De acties die gemeente onderneemt om de doelen te bereiken, staan in de tekst vermeld. Echter ze worden niet expliciet benoemd en er is sprake van inconsequentie: bij het ene doel zijn ze meer uitgebreid beschreven dan bij het andere doel<ul style="list-style-type: none">1.6: uitgebreide beschrijving van de speerpunten van armoedebestrijding• Niet voor elk beoogd doel zijn concrete acties benoemd• Er heeft geen één op één doorvertaling plaatsgevonden van effect naar acties. De acties zijn bijvoorbeeld abstract opgeschreven, waardoor ze niet beschrijven wat er concreet gedaan gaat worden<ul style="list-style-type: none">1.6: Met preventie uitstroombevordering en rechtmatigheid sturen we op het volume bijstandsgerechtigden• Indien noodzakelijk en opportuun wordt verwezen naar beleidsnota's of naar andere programma's
Prestatie-indicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Prestatie-indicatoren bij 1.3 en 1.4 ontbreken in de bijlage. Onduidelijk is of deze indicatoren er niet zijn of dat deze in het document zijn weggevallen• Prestatie-indicatoren zouden gerelateerd moeten zijn aan de acties die de gemeente onderneemt, dit is niet altijd het geval<ul style="list-style-type: none">1.2: 'Jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt bieden we leerwerktrajecten op maat'. Prestatie-indicator: 'Aantal leerlingen dat een schooltraject volgt waarbij vmbo-mbo en werkgevers samenwerken'. Dit is niet hetzelfde• Prestatie-indicatoren zijn vaak geformuleerd als effectindicator<ul style="list-style-type: none">1.6: het aantal klanten dat bijzondere bijstand ontvangt• Indicatoren dekken niet altijd de acties af<ul style="list-style-type: none">1.6: 'Met preventie, uitstroombevordering en rechtmatigheid sturen we op het volume bijstandsgerechtigden'. Men zou prestatie-indicatoren op deze acties verwachten, maar de genoemde indicatoren zijn geen noch gericht op preventie, noch uitstroombevordering noch rechtmatigheid

Programma 2: Samen leven en ondersteunen

Programma 2: Samen leven en ondersteunen

Categorie	Opmerking (doel)
Algemeen	<ul style="list-style-type: none">• Zeer uitgebreide doelenboom• Duidelijk maatschappelijk effect mét richting: ‘Vergroten zelfredzaamheid en participatie’. Uit de tekst wordt niet geheel duidelijk waarom dit het gewenste effect is (is wel te beredeneren, maar wordt niet ondersteund met feiten)• De onderliggende doelen zijn – op twee na – geformuleerd met richting, namelijk ‘bevorderen van...’• Ten aanzien van doel 2.3: ‘Langer zelfstandig wonen’ wordt in tekst het volgende toegelicht “<i>Uitgangspunt voor het langer zelfstandig wonen is het bevorderen van de eigen mogelijkheden van de inwoner</i>”. Is dat dan niet het doel?• Doel 2.4 bestaat uit meerdere doelen, namelijk het bevorderen van gezondheid; bevorderen van veiligheid en bevorderen van welbevinden (eventueel kan het doel worden aangevuld met: “<i>van alle inwoners</i>”)• Duidelijke toelichting van gebruikte begrippen 2.1 “In Zoetermeer wordt onder het begrip jeugd verstaan...”• Het programma is gekoppeld aan een budget, dit is onderverdeeld naar de afzonderlijke doelen binnen het programma en in de bijlage wordt dit verder uitgesplitst
Effectindicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Effectindicatoren zijn soms beter uitgewerkt in schema’s in tekst dan in de doelenboom 2.2. doelenboom: ‘Van zwaardere naar lichtere hulp’. Deze indicator zegt niet zoveel; in tabel op p.21 staat ‘afname van aantal jeugdigen waarbij doorverwijzing naar zwaardere hulp plaatsvindt’. Mooi streven, maar is lichtere hulp per definitie ‘zorg op maat’?• Effectindicatoren geven lang niet altijd een richting aan 2.3 ‘Tevredenheid over ondersteuningsaanbod’. Moet dit hetzelfde blijven of hoger worden?• Niet alle doelen worden door effectindicatoren afgedekt Bij 2.4 zouden meer effectindicatoren kunnen worden verwacht, aangezien er eigenlijk drie doelen in één doel worden benoemd. De genoemde effectindicatoren bij dit doel zijn wel SMART geformuleerd

Programma 2: Samen leven en ondersteunen

Categorie	Opmerking (doel)
Acties	<ul style="list-style-type: none">• Acties staan hier en daar verborgen in de tekst, maar ze staan er wel in. De gemeente gaat veel met partners oppakken, hiervoor zijn (nog) geen indicatoren opgesteld• Er is sprake van een goede doorvertaling van doelen naar acties 2.2 'Bevorderen zorg op maat voor jongeren' vertaalt zich in acties als 'organiseren van kennis en expertise vanuit de jeugdhulp in en om de school en bij opvanglocaties'• Waar nodig wordt verbinding gelegd met achterliggende beleidsstukken en moties 2.4 motie 'Innovatieve ondersteuningsarrangementen 1506-11'
Prestatie-indicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Prestatie-indicatoren bij 2.1, 2.2 en 2.4 ontbreken in de bijlage. Onduidelijk of deze indicatoren er niet zijn, of dat deze in het document zijn weggevallen• De relatie tussen doel en prestatie-indicatoren is niet altijd één op één te leggen 2.3: 'Langer zelfstandig wonen'. Hierbij is een voorbeeld van een prestatie-indicator 'Aantal inwoners dat langdurige zorg heeft gekregen'. Het is niet duidelijk of deze zorg dan thuis verleend wordt of niet• Prestatie-indicatoren zijn geen effectindicatoren, er vanuit gaande dat ze betrekking hebben op acties die de gemeente onderneemt (staan niet in begroting, maar wellicht wel in achterliggende stukken) 2.5: Aantal mensen dat gebruik heeft gemaakt van recreatieve dagbesteding• Er zijn goede stappen gezet om de prestatie-indicatoren SMART te formuleren, door uit te gaan van een (te meten) aantal mensen dat iets vindt of ergens gebruik van maakt. Echter, er wordt geen ambitie of streefcijfer uitgesproken, bijvoorbeeld dat het aantal met xx% is gestegen/gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar

Programma 3: Leefbaarheid, duurzaam en groen

Programma 3: Leefbaarheid, duurzaam en groen

Categorie	Opmerking (doel)
Algemeen	<ul style="list-style-type: none">• Maatschappelijk effect duidelijk benoemd en bovenaan gezet in doelenboom. Er staan wel meerdere effecten in één zin Bevorderen van een duurzame, veilige en aantrekkelijke leefomgeving• Deze drie effecten worden vertaald naar twee doelen, waarbij 3.2 wederom een samenvoeging is 'behouden aantrekkelijke en veilige openbare ruimte'. De doelen kennen wel richting.• Het begrip 'duurzame ontwikkeling' wordt niet gedefinieerd. Dit maakt het lastig om hier indicatoren voor de formuleren• Het programma is gekoppeld aan een budget, dit is onderverdeeld naar de afzonderlijke doelen binnen het programma en in de bijlage wordt dit verder uitgesplitst
Effectindicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Effectindicatoren zijn te relateren aan de doelen, maar het aantal effectindicatoren is summier. Doel 'Bevorderen duurzame ontwikkeling' is omvangrijk. Er worden maar drie effectindicatoren genoemd die het begrip niet geheel afdekken. Zo wordt er bijvoorbeeld gesproken over afvalscheiding, maar hier is geen effectindicator voor opgesteld. Bij de prestatie-indicatoren is hier wel het één en ander over opgenomen. Deze kunnen als effectindicator worden beschouwd 3.1 'Drankenkartons in restafval' (suggestie: aantal drankenkartons in restafval daalt met xx% ten opzichte van het aantal in 2015)• Niet altijd is duidelijk wat er met effectindicatoren wordt bedoeld 3.1 % Inwoners dat natuur ervaart• Ambities voor de komende jaren zijn niet altijd duidelijk 3.1: indicator 'Aantal kilogram restafval per inwoner', voor 2016 staat daar <2015. Echter, het jaar 2015 is niet in de tabel opgenomen• Er zijn goede stappen gezet om de effectindicatoren SMART te formuleren, door uit te gaan van een (te meten) aantal mensen dat iets vindt of ergens gebruik van maakt. Echter, er wordt geen ambitie of streefcijfer uitgesproken, bijvoorbeeld dat het aantal met xx% is gestegen/gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar

Programma 3: Leefbaarheid, duurzaam en groen

Categorie	Opmerking (doel)
Acties	<ul style="list-style-type: none">Duidelijke en concreet geformuleerde acties om gestelde doelen te bereiken 3.1 en 3.2: de belangrijkste speerpunten van 2016Waar nodig wordt verwezen naar achterliggende notities, beleidsstukken of programma's 3.1 Programma Duurzaam en Groen Zoetermeer
Prestatie-indicatoren	<ul style="list-style-type: none">Er worden hele concrete acties genoemd, maar hier staan geen prestatie-indicatoren tegenover 3.2 bijvoorbeeld de actie 'afronding vervangen roltrappen en plaatsen liften Nelson Mandelabrug'Prestatie-indicatoren zijn vaak geformuleerd als effectindicatoren, ze relateren niet aan concrete acties, maar aan doelen 3.1: Restafval per inwoner 3.1: Glas in restafvalAmbities voor de komende jaren zijn niet altijd duidelijk 3.1 indicator: 'GFT per inwoner', dit is in 2016 kleiner of gelijk aan het aantal kilo's (aanname dat het om kilo's gaat, het staat er niet bij) in 2015. Echter 2015 is niet in de tabel opgenomenPrestatie-indicatoren zijn niet op zichzelf staand, zonder achtergrondinformatie zijn ze te begrijpen; wat is de inhoud van deze afspraak? Geldt ook voor de effectindicator bij 3.2 3.2 Het kwaliteitsniveau voor de discipline verharding zit voor minimaal 95% op het met de raad afgesproken kwaliteitsniveau

Programma 4: Vrije tijd

Programma 4: Vrije tijd

Categorie	Opmerking (doel)
Algemeen	<ul style="list-style-type: none">• Maatschappelijk doel (stimuleren vrijetijdsklimaat: cultuur, sport, evenementen) wordt genoemd en toegelicht• Echter er wordt een aantal punten genoemd onder het doel (vitale samenleving: zelf doen; sociale cohesie: samen doen; bruis, levendige stad: er is veel te doen). Dit wordt niet duidelijk toegelicht. Enkel 'bruis' komt terug als doel• Consistentie in beschrijving van doelen kan beter<ul style="list-style-type: none">4.1 in doelenboom: Behouden en versterken breed toegankelijke en aantrekkelijke vrijetijdsvoorziening; 4.1 in tekst: Bevorderen laagdrempelig toegankelijke culturele en sportvoorziening (<i>sic</i>)4.2: Bevorderen bruis, levendige stad. Verderop in de tekst wordt dit '4.2: bevorderen bruis' genoemd• Doel 4.1 in doelenboom geeft twee richtingen: behouden en versterken• Omschrijving van doel 4.1 is breder dan doel (bevorderen laagdrempelige toegang culturele en sportvoorzieningen). In tekst wordt ook toegankelijkheid van groen genoemd.• Het programma is gekoppeld aan een budget, dit is onderverdeeld naar de afzonderlijke doelen binnen het programma en in de bijlage wordt dit verder uitgesplitst
Effectindicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Het is onduidelijk of de bij 4.1 genoemde effectindicatoren behoren bij het doel in de doelenboom of bij het doel in de uitgeschreven tekst• Er zijn goede stappen gezet om de effectindicatoren SMART te formuleren, door uit te gaan van een (te meten) aantal mensen dat iets vindt of ergens gebruik van maakt. Echter, er wordt geen ambitie of streefcijfer uitgesproken, bijvoorbeeld dat het aantal met xx% is gestegen/gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar<ul style="list-style-type: none">4.2 % inwoners dat sport beoefent

Programma 4: Vrije tijd

Categorie	Opmerking (doel)
Acties	<ul style="list-style-type: none">• Wel in abstracte zin genoemd wat de ambitie is, maar er vindt geen doorvertaling naar concrete acties plaats. De <i>hoe-vraag</i> wordt niet beantwoord 4.1 “<i>De gemeente wil deelname aan top-, breedte- en niet-georganiseerde sport in onze stad bevorderen</i>”• Er wordt niet verwezen naar concrete programma’s, achterliggende notities of beleidsstukken
Prestatie-indicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Prestatie-indicatoren zijn gelijk effectindicatoren en hebben dus geen betrekking op concrete acties 4.1 effectindicator ‘waardering inwoners voor evenementen’; prestatie-indicator: ‘waardering evenementen’• Prestatie-indicatoren (eigenlijk effectindicatoren) zijn niet uitputtend 4.1 waardering zwembaden wordt wel genoemd, maar ‘waardering sportveldjes in de wijk’ bijvoorbeeld niet• Prestatie-indicatoren zijn niet SMART en niet altijd zonder uitleg te begrijpen 4.2 CKC leerlingen bij contacturen

Programma 5: Veiligheid

Programma 5: Veiligheid

Categorie	Opmerking (doel)
Algemeen	<ul style="list-style-type: none">• Maatschappelijk doel is niet als doel geformuleerd omdat het geen ambitie, gewenste situatie of richting bevat. In de tekst is het kort en krachtig beschreven Veiligheid en leefbaarheid• De drie geformuleerde doelen zijn kort en krachtig omschreven en bevatten een richting. In de tekst wordt uitgelegd waarom dit de doelen zijn• Enkel doel twee bevat twee doelen in één 5.2 Behouden veiligheid en leefbaarheid in de wijk• Na doel 5.3 is een tekst opgenomen waarin staat dat er nog drie overige doelstellingen zijn. Deze zijn niet opgenomen in de doelenboom en ook niet gekoppeld aan effectindicatoren. Er zijn wel prestatie-indicatoren opgenomen in de bijlage• Het programma is gekoppeld aan een budget, dit is onderverdeeld naar de afzonderlijke doelen binnen het programma en in de bijlage wordt dit verder uitgesplitst
Effectindicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Per doel is één effectindicator geformuleerd. Dit is summier gezien de omvang van de doelen 5.2 'Gemiddeld rapportcijfer voor de veiligheid in de buurt.' Hier mist de leefbaarheid• De genoemde effectindicatoren zijn niet SMART geformuleerd, maar hebben wel betrekking op de doelen
Acties	<ul style="list-style-type: none">• Er worden concrete acties benoemd in de tekst 5.2 "Door middel van extra surveillance in de wijken door uitbreiding van boa's in team Handhaving, het uitvoeren van preventieacties en wanneer nodig door een (integrale) wijkgerichte aanpak worden deze vormen van overlast bestreden. Hiervoor wordt in verschillende projecten (WAS, Waaks! en Buurt Bestuurt) en acties de samenwerking met inwoners, politie, woningcorporaties en jongerenwerk aangegaan."• In de tekst wordt verwezen naar plannen en programma's 5.4 overige doelen: "De gemeente handhaaft op het gebied van het VTH-beleidsplan "Pionieren in de bebouwde omgeving"

Programma 5: Veiligheid

Categorie	Opmerking (doel)
Prestatie-indicatoren	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="501 382 1970 486">• Prestatie-indicatoren zijn soms geen prestatie-indicatoren maar acties 5.1: 'Uitvoeren van voorlichtings-, subsidie-, en/of handhavingsacties ter voorkoming en vermindering van criminaliteit'<li data-bbox="501 494 1970 639">• Acties die in de tekst worden genoemd (zie Acties hierboven), komen niet terug in de prestatie-indicatoren 5.2 in acties staat bijv. 'uitbreiding van boa's in team handhaving'. Hier is geen prestatie-indicator voor die zegt hoeveel dat er dan gaan zijn<li data-bbox="501 646 1970 829">• Het is niet duidelijk waarom sommige zaken zijn opgenomen als prestatie-indicator 5.4: 'Aantal milieugerelateerde klachten*' in de toelichting staat: hiervoor "<i>zijn geen streefwaarden ingevuld omdat de milieuklachten niks zeggen over het naleefgedrag van bedrijven en de leefomgeving. Belangrijker om te weten is of de klachten gegrond of ongegrond zijn.</i>" suggestie: formuleer hier een prestatie-indicator op<li data-bbox="501 836 1970 901">• Prestatie-indicatoren zijn niet SMART en niet altijd zonder uitleg te begrijpen 5.3: Aantal RR handhavingsacties

Programma 6: Dienstverlening en samenpraak

Programma 6: Dienstverlening en samenspraak

Categorie	Opmerking (doel)
Algemeen	<ul style="list-style-type: none">• Maatschappelijk doel is niet als doel geformuleerd omdat het geen ambitie, gewenste situatie of richting bevat. In de tekst is het kort en krachtig beschreven Dienstbare gemeente• Het begrip 'dienstbare gemeente' is helder gedefinieerd in de tekst De dienstbare gemeente betekent dat de gemeente de inwoner centraal stelt, goede dienstverlening biedt en inwoners, bedrijven en instellingen actief betreft bij beleid en projecten• De doelen in de doelenboom komen niet overeen met de formulering van de doelen in de tekst 6.2: doelenboom: 'Bevorderen van samenspraak'; in tekst: 'Bevorderen van samenspraak en communicatie'• Er is nog een doel 6.3 'Overige' dat gaat over de financiën van de gemeente. Dit doel is niet in de doelenboom opgenomen, waarschijnlijk omdat het geen betrekking heeft op het beoogde maatschappelijk effect• De drie geformuleerde doelen zijn kort en krachtig omschreven en bevatten een richting. In de tekst wordt uitgelegd waarom dit de doelen zijn• Het programma is gekoppeld aan een budget, dit is onderverdeeld naar de afzonderlijke doelen binnen het programma en in de bijlage wordt dit verder uitgesplitst
Effectindicatoren	<ul style="list-style-type: none">• De genoemde indicatoren in de doelenboom zijn indicatoren van een ander programma (knip-plakfout). In de tabellen in de tekst worden andere indicatoren genoemd• Indicatoren overlappen elkaar 6.1: 'Gemiddeld rapportcijfer tevredenheid gehele dienstverlening' en 'Gemiddeld rapportcijfer voor de aanvraag en afhandeling van digitale producten' en 'Tevredenheid dienstverlening aan ondernemers' Het gaat bij allemaal om dienstverlening (en er kan strikt genomen dus worden volstaan met de eerste indicator• Effectindicatoren zijn niet SMART gemaakt 6.2: 'Tevredenheid bedrijven over proces van inspraak'• Aan doel 6.3 zijn geen effectindicatoren gekoppeld

Programma 6: Dienstverlening en samenspraak

Categorie	Opmerking (doel)
Acties	<ul style="list-style-type: none"> • De omschrijving van wat de gemeente concreet gaat doen, blijft nog wat abstract en is in normen vervat <ul style="list-style-type: none"> 6.1 <i>“Onze norm is dat inwoners, bedrijven en instellingen tijdig (conform de <u>servicenormen</u>) en begrijpelijk antwoord krijgen van de gemeente, ongeacht of zij hun vraag stellen via de post, balie, de telefoon, de website, de e-mail of social media.”</i> 6.2: <i>“Om de betrokkenheid van inwoners bij hun stad te vergroten is het belangrijk om hen niet alleen te betrekken bij de processen van de gemeente, maar ook om in te spelen op hun eigen initiatieven en deze waar mogelijk te ondersteunen.”</i> • In de tekst wordt verwezen naar plannen en programma's <ul style="list-style-type: none"> 6.1 <i>“Tevens wordt vanuit Actieplan Economie ingezet op intensivering van de dienstverlening aan de ondernemers (zie programma 1 Onderwijs, Economie en Arbeidsparticipatie)”</i>
Prestatie-indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • De prestatie-indicatoren voor 6.2 en 6.3 ontbreken • Acties/normen die in de tekst worden genoemd (zie Acties hierboven), komen niet terug in de prestatie-indicatoren <ul style="list-style-type: none"> 6.2 in acties staat bijv. het inspelen op burgerinitiatieven. Hier is geen prestatie-indicator voor opgesteld • Sommige indicatoren zijn redelijk SMART gemaakt, er ontbreekt alleen nog een richting (neemt toe met xx% of neemt af met xx%) <ul style="list-style-type: none"> 6.1 % wachttijd bij een afspraak in de centrale hal van Publieksplein die binnen 5 minuten zijn afgehandeld 6.1 % klachten binnen wettelijke termijn van zes weken afgehandeld

Programma 7: Inrichting van de stad

Programma 7: Inrichting van de stad

Categorie	Opmerking (doel)
Algemeen	<ul style="list-style-type: none">• Maatschappelijk doel is niet als doel geformuleerd omdat het geen ambitie, gewenste situatie of richting bevat. In de tekst is het kort en krachtig beschreven Dynamische, functionele en mooie stad• Er zijn vier doelen geformuleerd die allen een richting bevatten. Drie van de vier bevatten meerdere doelen 7.4 Behouden goede bereikbaarheid en bevorderen verkeersveiligheid• Er is nog een doel 7.5 'Overige'. Dit doel is niet in de doelenboom opgenomen en er zijn geen prestatie-indicatoren voor opgesteld• Het programma is gekoppeld aan een budget, dit is onderverdeeld naar de afzonderlijke doelen binnen het programma en in de bijlage wordt dit verder uitgesplitst
Effectindicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Drie van de vier doelen bevatten meer dan één doel. Echter, de doelen hebben allemaal maar één effectindicator. Het is dus niet mogelijk om met deze effectindicatoren het gehele doel af te dekken. In de tabel worden de indicatoren wel weer uitgesplitst 7.4: doel: 'Behouden goede bereikbaarheid en verkeersveiligheid', effectindicator in doelenboom: 'waardering bewoners OV, auto, fiets en verkeersveiligheid'. Effectindicatoren in tekst: 'waardering bereikbaarheid auto en fiets', 'waardering bereikbaarheid ov' en 'waardering verkeersveiligheid'• Effectindicatoren hebben niet altijd betrekking op het te realiseren doel 7.2: doel: 'Bevorderen vernieuwende en gewenste functies voor stad en regio', effectindicator: 'Aantal vastgestelde bestemmingsplannen'• Effectindicatoren zijn niet SMART gemaakt en geven geen richting aan 7.3: 'Waardering bewoners ruimtelijke kwaliteit'• Aan doel 7.5 zijn geen effectindicatoren gekoppeld

Programma 7: Inrichting van de stad

Categorie	Opmerking (doel)
Acties	<ul style="list-style-type: none">• Er wordt op hoofdlijnen wel beschreven wat er belangrijk is bij de doelen, maar het wordt niet vertaald in concrete acties 7.2: “Er wordt extra ingezet op deze drie sleutelgebieden.” Hoe?• In de tekst wordt niet verwezen naar concrete plannen en programma’s. Alleen bij doel 7.5 wordt verwezen naar programma’s 7.5: “Denk hierbij aan onderwijs, sport, sociaal, cultuur en ook ambtelijke huisvesting.”
Prestatie-indicatoren	<ul style="list-style-type: none">• De prestatie-indicatoren voor 7.4 en 7.5 ontbreken• In totaal zijn voor het programma vier prestatie-indicatoren benoemd. Dit is relatief gezien weinig, gezien de omvang van het programma• De acties (ook al zijn deze niet concreet gemaakt) zijn niet één op één doorvertaald in prestatie-indicatoren• Prestatie-indicatoren zijn niet (voldoende) SMART gemaakt 7.1: ‘Toegekende/verleende starterswoningen’



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 210,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.