



Meten is weten!

Doorontwikkeling van de begroting voor de gemeente Goeree-Overflakkee

Lisanne Rotte | 00049767

gemeente **Goeree-Overflakkee**



Meten is weten!

Doorontwikkeling van de begroting voor de gemeente Goeree-Overflakkee

Auteur:	Lisanne Rotte
Studentnummer:	00049767
Instituut:	HZ University of Applied Sciences
Opleiding:	Bedrijfseconomie
Eerste beoordelaar:	Dhr. J.W.M. Huijgens
Tweede beoordelaar:	Dhr. L.P.J. Meerschaert
Organisatie:	Gemeente Goeree-Overflakkee
Organisatiebegeleider:	Dhr. A.J. van Wijk
Plaats van uitgave:	Middelharnis
Datum van uitgave:	31 mei 2016
Versienummer:	1.0

‘Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.” © Copyright 2016, HZ University of Applied Sciences Vissingen

VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie ter afsluiting van de opleiding Bedrijfseconomie aan de HZ University of Applied Sciences te Vlissingen. De afgelopen maanden heb ik met veel plezier aan dit afstudeeronderzoek gewerkt voor de gemeente Goeree-Overflakkee. Het vormde de afsluiting van mijn opleiding en is door mij als een leerzame tijd ervaren.

Dit onderzoek is onderdeel van de doorontwikkeling van de begroting van gemeente Goeree-Overflakkee. Doel van dit onderzoek is de begroting te voorzien van goed beschreven doelen die gemeten kunnen worden met behulp van indicatoren. Het was soms een uitdaging, maar ik ben trots op het behaalde resultaat.

Graag wil ik een aantal personen bedanken voor hun bijdrage aan mijn scriptie. Als eerste mijn begeleider, Arnold van Wijk, voor zijn goede begeleiding en kritische blik tijdens het schrijven van mijn scriptie. Tevens wil ik al mijn collega's van de gemeente Goeree-Overflakkee bedanken, in het bijzonder Roel Naberman, voor hun tips en feedback op mijn scriptie. Ook wil ik Ada Grootenboer, Marnix Trouwborst, Jeroen Mimpfen, Dick Koppenol en Peter van den Doel bedanken voor hun medewerking aan een interview; zonder hun hulp had ik mijn scriptie niet kunnen schrijven.

Tenslotte wil ik mijn eerste beoordelaar Hans Huijgens en mijn tweede beoordelaar Luc Meerschaert bedanken voor hun begeleiding tijdens mijn afstudeertraject.

Lisanne Rotte

Middelharnis, 31 mei 2016

SAMENVATTING

De afgelopen jaren is het gebleken dat het voor de gemeenteraad van de gemeente Goeree-Overflakkee lastig is om het beleid aan te sturen omdat de doelen die opgenomen zijn in de begroting niet voldoende meetbaar zijn. Vanaf het begrotingsjaar 2017 worden gemeenten door een wijziging in het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten verplicht om voorgeschreven indicatoren op te voeren in de begroting. Het doel van deze wijziging is om de begroting inzichtelijker te maken voor raadsleden die niet financieel deskundig zijn. Ook krijgt de gemeenteraad op deze manier relevante bestuurs- en managementinformatie om tijdig bij te kunnen sturen. Bij het management ontstond hierdoor de vraag of door het gebruik van indicatoren in de begroting de gemeenteraad zijn controlerende en kaderstellende taak beter zou kunnen uitoefenen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze dienen de doelen en indicatoren in de begroting van de gemeente Goeree-Overflakkee opgenomen te worden zodat de gemeenteraad zijn kaderstellende en controlerende taak beter kan uitoefenen?

Het doel van dit onderzoek is de begroting te voorzien van goed beschreven doelen die gemeten kunnen worden met behulp van indicatoren, zodat de gemeenteraad in staat is om zijn kaderstellende en controlerende taak beter uit te oefenen.

Op basis van de literatuurstudie die gedaan is voor dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat doelen aan het SMART-principe moeten voldoen. Het SMART-principe bestaat uit de volgende aspecten: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. Een indicator moet relevant, toerekenbaar en meetbaar zijn.

Aan de hand van een documentenanalyse en met behulp van de relevante literatuur wordt een beeld geschetst over de huidige begroting. De opgenomen hoofddoelen, doelen, subdoelen en indicatoren worden hierbij getoetst aan de theorie. Hieruit blijkt dat meer dan de helft van de opgenomen doelen niet aan het SMART-principe voldoet. De doelen zijn niet specifiek of er ontbreekt een norm. Ook van de veertien in de begroting opgenomen indicatoren voldoen slechts vier indicatoren aan de daarvoor geldende criteria.

Door interviews met onder andere de griffier en de raadsadviseur wordt er een beeld geschetst van het oordeel van de huidige begroting, hoe de doelen zijn opgesteld en of het gebruik van indicatoren kan helpen bij het uitvoeren van de controlerende en kaderstellende taak van de gemeenteraad. Hieruit blijkt dat over het algemeen de raadsleden tevreden zijn over de huidige begroting. De (sub)doelen dienen alleen meer SMART te worden opgesteld, zodat het duidelijker wordt wat er bereikt dient te worden. Door het gebruik van indicatoren kan de gemeenteraad het beleid beter toetsen en proactief bijsturen op positieve of negatieve ontwikkelingen. Valkuil hierbij is om niet te veel indicatoren te ontwikkelen, omdat het ontwikkelen en bijhouden van indicatoren heel arbeidsintensief is en het gevaar bestaat dat de gemeenteraad bij te veel indicatoren snel het overzicht verliest.

Door niet juist geformuleerde (sub)doelen en indicatoren in de huidige begroting is het voor de gemeenteraad lastiger om tijdig bij te kunnen sturen omdat het resultaat niet duidelijk is. Door de (sub)doelen voor 2017 te herschrijven zodat deze voldoen aan het SMART-principe en het ontwikkelen van een maximum aantal indicatoren op de verschillende doelniveaus moet dit verholpen worden.

ABSTRACT

It has become clear in the past years that the council of the municipality of Goeree-Overflakkee found it difficult to adjust their policies because the goals underpinning the budget are not adequately measurable. Starting from budget year 2017 the councils will be obliged by a change in the Decision budget and accountability provinces and municipalities to use prescribed indicators in their budgets. The aim of this change is to make the budget clearer for councillors without financial expertise. It will also provide the council with relevant governance and management information for timely adjustments. The question arose within the management whether the use of these prescribed indicators in the budget would allow the council to improve its monitoring and programming tasks. The main question of this research is as follows:

In which way do the goals and indicators in the budget for the municipality of Goeree-Overflakkee need to be incorporated to improve the council's programming and monitoring tasks?

The aim of this research is to ensure that in the future the budget will have clearly defined goals which can be monitored with indicators, to enable the council to better implement its monitoring and programming tasks.

The literature study for this research indicates that the goals need to adhere to the SMART principles. The SMART principle has the following aspects: specific, measurable, achievable, realistic and time-bound. An indicator has to be relevant, accountable and measurable.

Via an analysis of documents and relevant literature this research provides an image of the present budget. The applied main goals, goals, sub-goals and indicators are tested against the theory. From this it appears that more than half of the goals do not comply with the SMART principle. The goals are not specific enough or standards are missing. Also of the fourteen used indicators in the budget only four comply with the required criteria.

Via interviews with among others, the registrar and the adviser to the council an image is created over the opinion of the present budget, how the goals were determined and if the use of indicators can assist in the implementation of the monitoring and programming tasks of the council. From these interviews it can be concluded that the councillors are generally satisfied with the budget process. Adjustments of the (sub)goals to the SMART principles is required to clarify the ultimate aims. Through the use of indicators the council will be better able to adjust the policies and be more pro-active in adjusting positive and negative developments. Essential in this is that only a limited number of indicators will be developed as monitoring of indicators is very labour intensive and with an excessive number of indicators the council may lose its overview.

Through wrongly or unclear defined (sub)goals and indicators in the present budget it is difficult for the council to adjust because the result aimed at is not clear. This needs to be resolved through the redefinition of the (sub)goals to make them adhere to the SMART-principle and through the development of a limited number of indicators for different objectives.

INHOUDSOPGAVE

H.1 INLEIDING	1
1.1 KORTE INTRODUCTIE ORGANISATIE.....	1
1.2 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK.....	1
1.3 HOOFDVRAAG	2
1.4 DEELVRAGEN	2
1.5 DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK	2
1.6 LEESWIJZER.....	2
H.2 THEORETISCH KADER.....	3
2.1 HOE IS DE GEMEENTELIJKE BEGROTING OPGEBOUWD?	3
2.2 WAT IS DE INFORMATIEBEHOEFTE VAN DE GEMEENTERAAD?	4
2.3 WAT KAN PRESTATIEMANAGEMENT BETEKENEN VOOR DE INFORMATIEBEHOEFTE VAN DE GEMEENTERAAD?.....	6
2.4 WELKE INDICATOREN ZIJN ER TE ONDERSCHIEDEN IN DE THEORIE?	7
H.3 METHODE	10
3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE	10
3.2 DATAVERZAMELINGSMETHODEN	10
3.3 POPULATIE.....	10
3.4 ANALYSEMETHODE	11
3.5 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	11
H.4 RESULTATEN	12
4.1 IST-POSITIE VAN DE BEGROTING.....	12
4.1.1 HOOFDDOEL	13
4.1.2 DOELEN EN SUBDOELEN.....	13
4.1.3 INDICATOREN	15
4.1.4 DEELCONCLUSIE	16
4.2 SOLL-POSITIE VAN DE BEGROTING.....	16
4.2.1 DOELEN.....	16
4.2.2 INDICATOREN	16
4.2.3 BEGROTING ALGEMEEN	18
4.2.4 DEELCONCLUSIE	18
H.5 DISCUSSIE	19
5.1 CONFRONTATIE THEORIE EN PRAKTIJK	19
5.2 CONFRONTATIE PRAKTIJKRESULTATEN ONDERLING	19
5.3 KRITISCHE REFLECTIE ONDERZOEK.....	19

H.6 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN.....	20
6.1 CONCLUSIE	20
6.2 AANBEVELINGEN	21
REFERENTIES	23
BIJLAGE 1 - ORGANIGRAM	24
BIJLAGE 2 - VERPLICHTE INDICATOREN.....	25
BIJLAGE 3 - DOELENBOOM.....	27
BIJLAGE 4 - HOOFDDOELEN.....	28
BIJLAGE 5 - ANALYSE DOELEN	29
BIJLAGE 6 - ANALYSE SUBDOELEN	33
BIJLAGE 7 - ANALYSE INDICATOREN	42
BIJLAGE 8 - INTERVIEW ADA GROOTENBOER.....	44
BIJLAGE 9 - INTERVIEW MARNIX TROUWBORST	46
BIJLAGE 10 - INTERVIEW JEROEN MIMPEN	48
BIJLAGE 11 - INTERVIEW DICK KOPPENOL.....	50
BIJLAGE 12 - INTERVIEW PETER VAN DEN DOEL.....	52
BIJLAGE 13 - CODEBOEK.....	55

H.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt eerst een korte introductie van de organisatie gegeven, vervolgens worden de aanleiding van het onderzoek, de hoofd- en deelvragen en de doelstelling van het onderzoek beschreven. In de laatste paragraaf staat in de leeswijzer hoe dit onderzoeksrapport is opgebouwd.

1.1 KORTE INTRODUCTIE ORGANISATIE

De gemeente Goeree-Overflakkee is een gemeente gelegen op het onderste eiland van de provincie Zuid-Holland en heeft bijna 50.000 inwoners. Voor 1 januari 2013 bestonden er vier gemeenten op het eiland, namelijk gemeente Dirksland, Goedereede, Middelharnis en Oostflakkee. Op initiatief van de provincie Zuid-Holland kwam er een herindelingsadvies tot stand. Reden tot dit besluit was de streeve samenwerking van de gemeenten en het gebrek aan toekomstige bestuurskracht. De vier gemeenten zijn sindsdien samengevoegd tot één gemeente, gemeente Goeree-Overflakkee, en gevestigd in het gemeentehuis in Middelharnis.

Bij de gemeente Goeree-Overflakkee werken 443 medewerkers verdeeld over negen afdelingen: afdeling Leefbaarheid en Wijk, afdeling Externe Ontwikkeling, afdeling Maatschappelijke Zaken, afdeling Vergunningverlening, Handhaving en Veiligheid, afdeling Klant Contact Centrum, afdeling Bedrijfsondersteuning, afdeling Uitvoering WSW, afdeling Control en afdeling Griffie. Deze afdelingen zijn onderverdeeld in verschillende teams (zie bijlage 1). De burgemeester vormt samen met de vijf wethouders het dagelijks bestuur van de gemeente. De verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering berust bij het management.

1.2 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK

De gemeente Goeree-Overflakkee gebruikt de begroting om beslissingen te nemen, uit te voeren en te verantwoorden. De begroting is opgebouwd uit vier programma's die nader zijn uitgewerkt in zestien thema's (zie figuur 1). Bij ieder thema zijn een hoofddoel, doelen en subdoelen opgenomen met de daarbij behorende activiteiten. In 2014 is de gemeente Goeree-Overflakkee begonnen met de doorontwikkeling van de begroting om mee te kunnen gaan in landelijke ontwikkelingen zoals op het gebied van digitalisering. Dit moet resulteren in een transparante en compacte begroting, die over meerdere raadsperiodes kan worden gebruikt. Sinds 2014 wordt er gebruik gemaakt van de begrotingsapp, hierdoor is de begroting een toegankelijker middel geworden. Het rapporteren over de voortgang van de activiteiten en middelen met betrekking tot de (sub)doelen in de begrotingsapp gebeurt real-time, daardoor is de gemeenteraad altijd op de hoogte van de kwalitatieve en kwantitatieve prestaties van de gemeente.



Figuur 1: Vier programma's met de daarbij behorende thema's van de gemeente Goeree-Overflakkee (Gemeente Goeree-Overflakkee, 2016)

De afgelopen jaren is gebleken dat het voor de gemeenteraad lastig is om tijdig bij te kunnen sturen omdat de in de begroting opgenomen (sub)doelen niet voldoende meetbaar zijn gemaakt. Vanaf het begrotingsjaar 2017 worden gemeenten door een wijziging in het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten verplicht om 39 voorgeschreven indicatoren op te voeren in de begroting (zie bijlage 2). Het doel van deze

wijziging is dat de leesbaarheid van de begroting verhoogd wordt voor niet financieel deskundigen en de begroting daarnaast beter vergelijkbaar is met die van andere gemeenten. Door de invoering van de verplichte indicatoren krijgt de gemeenteraad relevante bestuurs- en managementinformatie om tijdig te kunnen bijsturen.

Door de invoering van de verplichte indicatoren ontstond bij het management de vraag of door het ontwikkelen van nieuwe indicatoren bij de in de begroting opgenomen hoofdoelen en (sub)doelen de gemeenteraad zijn controlerende en kaderstellende taak beter zou kunnen uitoefenen.

1.3 HOOFDVRAAG

Om het onderzoek vanuit een specifieke vraag en met een specifiek doel te kunnen uitvoeren is er een hoofdvraag opgesteld. De hoofdvraag luidt als volgt:

Op welke wijze dienen de doelen en indicatoren in de begroting van de gemeente Goeree-Overflakkee opgenomen te worden zodat de gemeenteraad zijn kaderstellende en controlerende taak beter kan uitoefenen?

1.4 DEELVRAGEN

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er aan de hand van deze vraag theoretische en praktische deelvragen opgesteld.

Theoretische deelvragen:

1. Hoe is de gemeentelijke begroting opgebouwd?
2. Wat is de informatiebehoefte van de gemeenteraad?
3. Wat kan prestatie management betekenen voor de informatiebehoefte van de gemeenteraad?
4. Welke indicatoren zijn er te onderscheiden in de theorie?

Praktische deelvragen:

5. Hoe zijn de hoofddoelen, (sub)doelen en indicatoren in de huidige begroting geformuleerd?
6. Hoe kunnen de doelen verbeterd worden om aan de wensen van de gemeenteraad te voldoen?
7. Hoe kunnen de indicatoren verbeterd worden om aan de wensen van de gemeenteraad te voldoen?

1.5 DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Het doel van dit onderzoek is de begroting te voorzien van goed beschreven doelen die gemeten kunnen worden met behulp van indicatoren, zodat de gemeenteraad in staat is om zijn kaderstellende en controlerende taak beter uit te oefenen.

1.6 LEESWIJZER

Dit onderzoeksrapport bestaat uit zes hoofdstukken. Het hoofdstuk dat na de inleiding volgt is het theoretisch kader in hoofdstuk twee. Dit is een weergave van het bronnenonderzoek dat uitgevoerd is om de theoretische deelvragen te kunnen beantwoorden. Hierop volgend is het hoofdstuk waarin de onderzoeksmethode van dit onderzoek is beschreven. In hoofdstuk vier staan de uitkomsten van de dataverzamelingmethoden. Vervolgens staat in hoofdstuk vijf een kritische reflectie van dit onderzoek en is er onder andere een confrontatie tussen de theorie en de praktijk. De conclusies en aanbevelingen staan in hoofdstuk zes en dat is tevens het laatste hoofdstuk van dit onderzoek. Hierin staat de beantwoording van de hoofd- en deelvragen en worden er naar aanleiding van dit onderzoek aanbevelingen gedaan.

H.2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk staat een weergave van het bronnenonderzoek dat is uitgevoerd om de deelvragen te kunnen beantwoorden. Het theoretisch kader is gebaseerd op de vier theoretische deelvragen zoals vermeld in de inleiding van dit onderzoek.

2.1 HOE IS DE GEMEENTELIJKE BEGROTING OPGEBOUWD?

De begroting, begrotingswijzigingen, de meerjarenraming, het jaarverslag en de jaarrekening van een gemeente moeten voldoen aan artikel 186 van de Gemeentewet. Sinds het begrotingsjaar 2004 staat hierin vermeld dat de gemeentelijke begroting moet voldoen aan de eisen van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (hierna BBV). De begroting dient volgens het BBV onderverdeeld te worden in een beleidsbegroting en een financiële begroting. De beleidsbegroting wordt opgesplitst in verschillende programma's en zeven paragrafen. Het opnemen van programma's is voor iedere gemeente verplicht, maar voor wat betreft het aantal en de invulling van de programma's zijn de gemeenten vrij. De financiële begroting bevat een overzicht van alle baten en lasten en geeft een inzicht in de financiële positie van de gemeente (Overheid.nl, 2015). In de begroting staan voornemens van het beleid voor het komende jaar en de huidige raadsperiode (Gemeente Goeree-Overflakkee, 2014).

Vanaf het begrotingsjaar 2017 wordt het BBV vernieuwd. De belangrijkste ontwikkelingen voor de vernieuwing zijn:

- De gemeenteraad wil meer inzicht hebben in de financiële positie. Op deze manier kan de gemeenteraad tijdig bijsturen als de financiële situatie daar aanleiding toe geeft en wordt voorkomen dat de gemeente een beroep moet doen op steun uit het gemeentefonds;
- Gemeenten moeten gemakkelijk de vergelijking kunnen maken met andere gemeenten, zodat zij beslissingen daar aan kunnen afwegen;
- De kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad dient versterkt te worden. Om dit te realiseren is meer en beter inzicht in de begroting noodzakelijk. De begrotingen zijn voor niet-financieel deskundigen te weinig toegankelijk (Adviescommissie, 2014).

De voorgenomen wijzingen hebben als doel om meer transparantie te krijgen en de toegankelijkheid rond de begroting te vergroten. Om dit te realiseren moeten vanaf het begrotingsjaar 2017 de volgende onderwerpen in de begroting worden opgenomen:

- De baten en lasten moeten niet meer aan producten worden toegerekend maar aan een uniforme indeling in taakvelden;
- Een uniforme set van indicatoren gekoppeld aan de programma's (zie bijlage 2);
- Een verplichte set van vijf financiële kengetallen in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing;
- Verbeterde informatie over verbonden partijen;
- Inzicht in overhead en kosten door een eenduidige toerekening;
- Enkele andere aanpassingen in het stelsel van baten en lasten (Adviescommissie, 2014).

In de Financiële verordening Goeree-Overflakkee 2016 staat beschreven aan welke opzet en indeling de begroting moet voldoen. Deze verordening moet inhoudelijk wel voldoen aan het BBV. De beleidsbegroting van de gemeente Goeree-Overflakkee bestaat uit vier programma's, die worden verdeeld in zestien thema's (zie figuur 1). Daarnaast bevat de beleidsbegroting de zeven verplichte paragrafen zoals voorgeschreven in het BBV, namelijk: paragraaf Bedrijfsvoering, paragraaf Financiering, paragraaf Grondbeleid, paragraaf Lokale Heffingen, paragraaf Onderhoud Kapitaalgoederen, paragraaf Verbonden Partijen en paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing (Gemeente Goeree-Overflakkee, 2016).

In de Financiële verordening Goeree-Overflakkee 2016 staat dat bij elk thema doelen moeten zijn uitgewerkt op drie verschillende niveaus:

1. Het hoofddoel, oftewel de beoogde maatschappelijke effecten. Hier wordt beschreven wat het doel op lange termijn is. Dit doel is op de toekomst gericht. Er is geen termijn gesteld wanneer het doel bereikt dient te worden.
2. De te bereiken doelen binnen de raadsperiode. Hier wordt beschreven wat het college van burgemeester en wethouders volgens de gemeenteraad bereikt moet hebben aan het einde van de raadsperiode. De doelen hebben betrekking op meerdere jaren.
3. De te bereiken subdoelen voor het komende begrotingsjaar. Hier wordt beschreven wat de doelen voor het komende begrotingsjaar zijn. Deze subdoelen worden gekoppeld aan een doel (Gemeente Goeree-Overflakkee, 2016).

Dit beleid wordt duidelijker doordat er bij ieder thema drie vragen worden beantwoord: wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen en wat mag het kosten? Deze 3W-vragen worden ieder jaar opnieuw beantwoord.

1. Wat willen we bereiken?

Hier wordt beschreven welke doelen bereikt dienen te worden voor het desbetreffende thema en welke kaders de gemeenteraad hiervoor stelt.

2. Wat gaan we daarvoor doen?

Hier wordt beschreven op welke wijze de gestelde doelen kunnen worden bereikt. Welke doelen moeten worden gerealiseerd en welke activiteiten zijn nodig om deze doelen te bereiken?

3. Wat mag het kosten?

Hier wordt beschreven hoeveel middelen er beschikbaar zijn om het gestelde beleid uit te voeren. De middelen van de gemeenteraad zijn beperkt, waardoor er een afweging gemaakt dient te worden hoeveel geld er moet worden ingezet om een bepaald doel te kunnen bereiken.

De begroting wordt door de gemeenteraad vastgesteld. Hiermee worden de kaders gesteld voor het begrotingsjaar.

2.2 WAT IS DE INFORMATIEBEHOEFTE VAN DE GEMEENTERAAD?

Voordat de informatiebehoefte van de gemeenteraad kan worden vastgesteld moet eerst duidelijk zijn wat de taken van de gemeenteraad zijn. De gemeenteraad heeft een kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende taak.

Kaderstellende taak

De gemeenteraad stelt beleidsmatige en financiële kaders vast waarbinnen het college van burgemeester en wethouders mag handelen. Hoe specifiek de kaders zijn opgesteld, hoe beperkter de bewegingsvrijheid van het college van burgemeester en wethouders (Gemeenteraad.nl, 2014). In de beleidsmatige kaders wordt vastgesteld welke maatschappelijke effecten de gemeenteraad wil bereiken, de gemeenteraad stuurt op de maatschappelijke effecten. De financiële kaders die de gemeenteraad stelt moeten zorgen dat er geen tekort in de begroting is. Deze taak is vastgesteld in de Gemeentewet (Adviescommissie, 2014).

Controlerende taak

De gemeenteraad controleert de manier waarop het college van burgemeester en wethouders zijn taken heeft verricht (Gemeenteraad.nl, 2014).

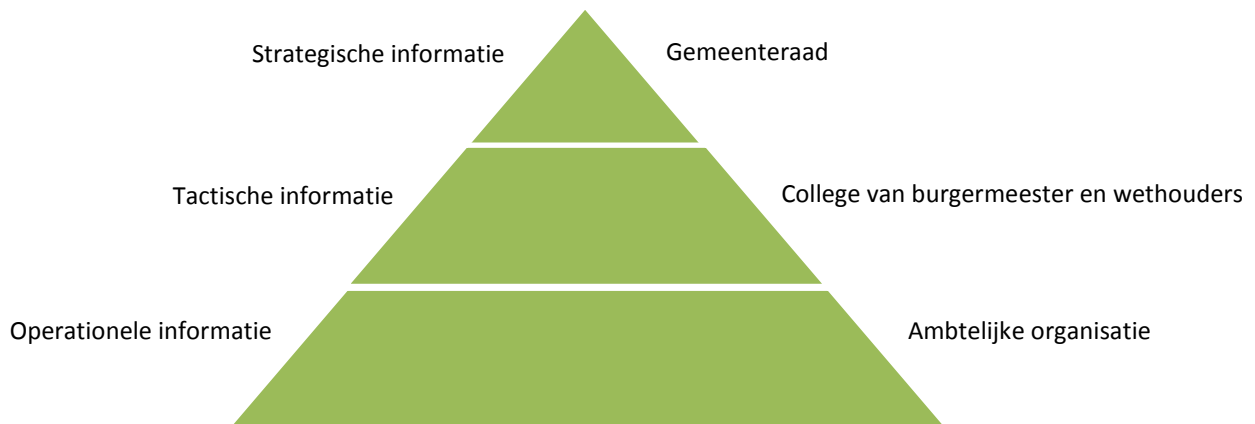
Volksvertegenwoordige taak

De gemeenteraad vertegenwoordigt de belangen en wensen van de burgers (Gemeenteraad.nl, 2014).

De gemeenteraad kan alleen op de juiste manier een controle uitvoeren als er een heldere sturing van het beleid is geweest, de kaderstellende en controlerende taak van de gemeenteraad staan hierdoor met elkaar in verbinding (Gemeenteraad.nl, 2014).

“Informatiebehoefte laat zich beschrijven als de informatie die nodig is om beslissingen te kunnen nemen en bij te kunnen sturen (Bremelmans, 2002).”

De gemeenteraad heeft om aan zijn kaderstellende en controlerende taak te kunnen voldoen bepaalde informatie nodig. In onderstaand figuur staan de soorten informatie die beschikbaar zijn in een gemeentelijke organisatie.



Figuur 2: Informatiepiramide van de gemeente (eigen ontwerp)

In figuur 2 staat de informatiepiramide van de gemeente, die uit drie niveaus bestaat. Het hoogste niveau is bestemd voor de gemeenteraad. Deze informatie is van toepassing op lange termijn en geeft inzicht in de realisatie van de doelen. De gemeenteraad stuurt met strategische informatie op de outcome. Het middelste niveau is bestemd voor het college van burgemeester en wethouders. Het college van burgemeester en wethouders stuurt met tactische informatie op de output. Het laagste niveau is bestemd voor de ambtelijke organisatie. De ambtelijke organisatie stuurt met operationele informatie op de productie.

Zoals beschreven in de vorige paragraaf stuurt de gemeenteraad vooral aan op de outcome, de hoofddoelen van ieder thema. Dit wordt bereikt met de tussentijdse rapportages en de jaarrekening, waarin de 3W-vragen terugkomen.

De begroting is een belangrijk document voor de gemeenteraad om invulling te geven aan zijn kaderstellende en controlerende taak. Dit document geeft inzicht in de te realiseren doelen. Daarom is het belangrijk dat doelen duidelijk beschreven zijn. Dit kan bereikt worden door de doelen op te stellen via het SMART-principe:

- Specifiek: het doel is duidelijk en concreet.
- Meetbaar: het doel is normerend, in welke mate is het doel op een bepaald moment bereikt.
- Acceptabel: het doel heeft voldoende draagvlak.
- Realistisch: het doel is haalbaar binnen de gestelde periode.
- Tijdsgebonden: het doel is binnen een bepaalde periode bereikt (Carrièretijger).

Er kunnen ‘harde’ en ‘zachte’ doelen worden opgesteld. De operationele en financiële doelen worden hierin getypeerd als ‘harde’ doelen. De ‘zachte’ doelen zijn doelen die te maken hebben met medewerkers, leveranciers, klanten (burgers en bedrijven) en innovatie (PinkRocade Local Government, 2011). Het opstellen van doelen wordt gedaan via prestatie management.

2.3 WAT KAN PRESTATIEMANAGEMENT BETEKENEN VOOR DE INFORMATIEBEHOEFTE VAN DE GEMEENTERAAD?

Prestatiemanagement zorgt ervoor dat een organisatie doelgericht werkt en tijdig bijstuurt door doelen, prestaties en middelen op elkaar af te stemmen.

“Prestatiemanagement is het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar te maken door rapportages van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren om uiteindelijk actie te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie” (Waal d. & Kerklaan, 2003).

Prestatiemanagement ondersteunt het proces van het besturen van de organisatie. Uit bovenstaande definitie kan geconcludeerd worden dat prestatimanagement uit drie fasen bestaat:

- 1) De missie/strategie en doelen worden vastgesteld en vertaald naar alle organisatieniveaus.
- 2) Kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren worden opgesteld op basis van de opgestelde doelen.
- 3) De organisatie wordt bijgestuurd via de rapportages die zijn opgesteld op basis van de kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren.

Om prestatiemeting toe te passen in een organisatie zijn vijf redenen:

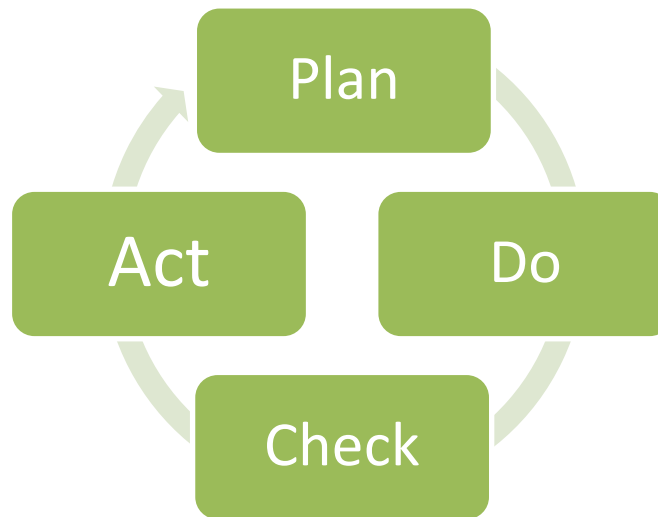
- 1) Door prestatiemeting kan er verantwoording afgelegd worden over de prestaties van een organisatie en over hoe de middelen zijn besteed. Dit bevordert de transparantie van een gemeente.
- 2) Prestatiemeting kan gebruikt worden om een organisatie af te rekenen op de geleverde prestaties.
- 3) Op basis van de prestaties kan er een oordeel geveld worden over het functioneren van een organisatie.
- 4) Het analyseren van de prestaties draagt bij aan het lerende vermogen van de organisatie, omdat de organisatie door prestatiemeting verplicht wordt om naar haar eigen handelen te kijken.
- 5) Prestatiemeting maakt benchmarking mogelijk, de prestaties kunnen worden vergeleken met soortgelijke organisaties (Bruijn d., 2010).

Naast de positieve gevolgen van prestatiemeting zijn er ook negatieve gevolgen. Zo moet er voor worden gewaakt dat er niet te veel cijfers ontstaan. Cijfers dienen alleen te worden gebruikt als aanvulling op kwalitatieve gegevens. Ook kunnen de prestaties met andere organisaties worden vergeleken, terwijl deze vaak niet te vergelijken zijn qua omgeving of omvang (Bruijn d., 2010). Daarnaast is het mogelijk dat er vooral een focus is op prestaties die gemeten worden, terwijl andere onderdelen net zo belangrijk zijn (Noordegraaf, Geuijen, & Meijer, 2011).

Er is sprake van prestatimanagement als er naast prestatiemeting ook prestatieverbetering plaatsvindt. Prestatieverbetering houdt in dat er acties worden ondernomen om de achtergestelde prestaties te verbeteren (PinkRocade Local Government, 2011).

De PDCA-cyclus is een theoretisch model van W. Edwards Deming (1900-1993). De PDCA-cyclus bestaat uit vier fasen en gaat over procesbesturing. Door het doorlopen van de fasen ‘plan’, ‘do’, ‘check’ en ‘act’ (PDCA-cyclus) worden de processen geoptimaliseerd. De kracht van dit model is de herhaling van de cyclus, waardoor het proces continu verbeterd wordt (Kerklaan, Kingma, & Kleef v., 2001).

- Plan: verwachte resultaten worden geformuleerd met behulp van doelen.
- Do: de activiteiten worden uitgevoerd en de resultaten worden gemeten.
- Check: de werkelijke resultaten worden vergeleken met het geplande resultaat.
- Act: evaluatie op eventuele verschillen tussen het geplande en werkelijke resultaat.



Figuur 3: PDCA-cyclus (eigen ontwerp)

De PDCA-cyclus gaat over prestatieverbetering maar kan ook gebruikt worden in combinatie met prestatiemeting. Door de gemeten prestaties te koppelen aan het PDCA-cyclus kan er gewerkt worden aan het beheersen en verbeteren van prestaties, op deze manier kan de organisatie op een hoger kwaliteitsniveau komen (Kerklaan, Kingma, & Kleef v., 2001).

Prestatiemeting en prestatieverbetering kan gedaan worden met behulp van indicatoren. De gerealiseerde resultaten moeten op basis van indicatoren worden gemeten, vervolgens worden deze vergeleken met vooraf gestelde prestatienormen (PinkRocade Local Government, 2011). Ook het PDCA-cyclus is hier van toepassing:

- Plan: verwachte resultaten worden geformuleerd met behulp van doelen. Bij de doelen worden indicatoren ontwikkeld om het realiseren van het doel te kunnen meten.
- Do: de activiteiten worden uitgevoerd en de resultaten worden via een indicator gemeten.
- Check: de indicator levert een signaal; verloopt het doel volgens verwachting?
- Act: mogelijkheden naar nieuwe mogelijkheden voor procesverbetering of op zoek naar achterliggende problemen voor het niet gehaalde doel (Kerklaan, Kingma, & Kleef v., 2001).

2.4 WELKE INDICATOREN ZIJN ER TE ONDERSCHIEDEN IN DE THEORIE?

Een indicator wordt gecreëerd vanuit een bepaalde informatiebehoefte (Berghe v.d., 2011). Een indicator bestaat uit twee delen, een maatstaf en een norm. De maatstaf geeft de eigenschap van de indicator die gemeten wordt, bijvoorbeeld het aantal klachten. De norm geeft de waarde aan waaraan de indicator aan moet voldoen. Door de norm wordt de indicator meetbaar, zoals een percentage van maximaal 2% (Kars & Evers, 2006). Door de norm kan er beoordeeld worden of een prestatie is gerealiseerd.

“Een indicator is een absoluut getal en is een hulpmiddel om na te gaan of een doel is behaald.”

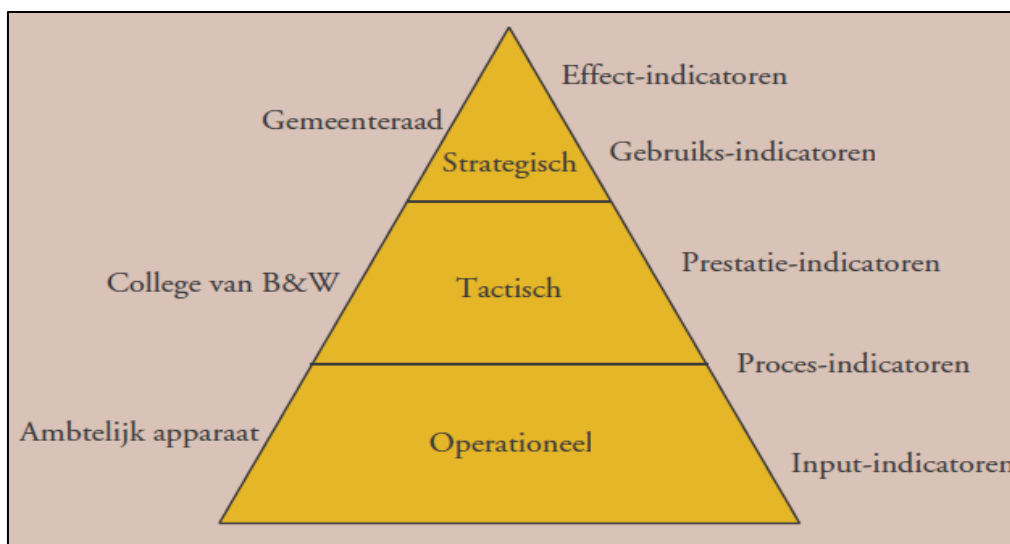
Indicatoren worden dus afgeleid van doelen. Doelen worden geformuleerd waarbij de vragen “wat willen we bereiken?” en “wat gaan we daarvoor doen?” een belangrijke rol spelen. Indicatoren, maar ook doelen, worden gevormd binnen vier niveaus:

- 1) Input: alle middelen en projecten.
- 2) Troughput: met alle middelen en projecten activiteiten uitvoeren.
- 3) Output: de resultaten en prestaties van een beleid of programma.
- 4) Outcome: het maatschappelijke effect van het beleid (Roode, 2006) (Noordegraaf, Geuijen, & Meijer, 2011).

Er zijn vijf hoofdvormen van indicatoren:

- 1) Effectindicator: meet de maatschappelijke effecten als gevolg van de gerealiseerde beleidsdoelen (outcome).
- 2) Gebruiksindicator: gerelateerd aan de afnemers van de producten en diensten (outcome).

- 3) Prestatie-indicator: indicatie van het resultaat van de dienstverlening en meet in hoeverre het doel wordt bereikt (output).
- 4) Procesindicator: meet de activiteiten die het bereiken van de output mogelijk maakt (throughput).
- 5) Inputindicator: gericht op het geven van een indicatie van de ingezette middelen (input) (Baerends, 2005).



Figuur 4: de vijf verschillende indicatoren op verschillende niveaus (Baerends, 2005)

Figuur 4 geeft aan op welk niveau in de organisatie welke indicatoren behoren. De ambtelijke organisatie maakt gebruik van input- en procesindicatoren, deze zijn bedoeld voor intern gebruik. Op tactisch niveau zijn het prestatie-indicatoren die het college van burgemeester en wethouders van informatie voorzien. Prestatie-indicatoren worden intern gebruikt, maar komen ook voor in de begroting. Effect- en gebruikersindicatoren zijn alleen beschikbaar op strategisch niveau, deze worden gebruikt door de gemeenteraad (Baerends, 2005).

De gemeenteraad stuurt aan op de effecten van het beleid en is uiteindelijk gericht op het realiseren van de outcome (het gewenste maatschappelijke effect) (Baerends, 2005). Effect- en gebruikersindicatoren zijn schaars en daardoor is het niet altijd mogelijk om deze te koppelen aan een doel. In deze gevallen kan er gebruik worden gemaakt van prestatie-indicatoren om het doel te toetsen, dit wordt output genoemd. De output kan gerelateerd worden aan de outcome. Dit wordt vaak aangeduid met het begrip 'effectiviteit'. Met effectiviteit wordt aangegeven in hoeverre de output heeft bijgedragen aan het uiteindelijke doel van de organisatie (Anthony & Young, 2003). De outputindicatoren kunnen gebruikt worden om de gewenste outcome te behalen.

Het gebruik van indicatoren moet ervoor zorgen dat de gemeenteraad het eerder vastgestelde beleid kan toetsen en zo nodig bij kan stellen. Er moet voor gewaakt worden dat er niet een overvloed aan indicatoren ontstaat. Door het minimaliseren van indicatoren houdt de gemeenteraad het overzicht. "Het vastgestelde beleid pakt zelden uit zoals het is bedoeld" (Fenger, 2014), het in een doel te realiseren maatschappelijk effect kan door maatschappelijke en economische factoren worden beïnvloed. Op deze factoren heeft het gemeentelijke beleid geen invloed. Hierdoor is de uitkomst van de indicator lastig te voorspellen en tegelijkertijd het beleid moeilijker aan te sturen. De gemeente stuurt aan op de gewenste ontwikkeling maar is niet verantwoordelijk voor de uitkomsten hiervan (Roode, 2006). Door minder indicatoren te gebruiken wordt dit risico zo veel mogelijk beperkt.

Er moet niet naar gestreefd worden om bij elk beleidsdoel een indicator te benoemen. De (sub)doelen dienen ingedeeld te worden in belangrijke en minder belangrijke (sub)doelen. Dit gebeurt door de (sub)doelen te prioriteren met een maximum van drie per thema. De indicatoren dienen zoveel mogelijk aan de geprioriteerde (sub)doelen gekoppeld te worden, waardoor het gebruik van indicatoren beperkt wordt (Baerends, 2005).

Daarnaast is het belangrijk dat zich in de indicatoren geen weetgetallen bevinden maar stuurgetallen. Stuurgetallen zijn getallen die beïnvloedbaar zijn, weetgetallen zijn veel moeilijker te beïnvloeden. Het is belangrijk om stuurgetallen te kiezen als indicator zodat het beleid zichtbaar wordt en aangestuurd kan worden.

Er zijn verschillende redenen waarom organisaties indicatoren gebruiken:

- Inzicht verwerven in de interne werking van een organisatie;
- Inzicht geven in de realisatie van doelen;
- Maakt duidelijk waar in het proces verbetering mogelijk is;
- Er kan meer focus gelegd worden op de hoofdzaken;
- Er kan proactief gestuurd worden op positieve of negatieve ontwikkelingen (Kerklaan, Kingma, & Kleef v., 2001) (Berghe v.d., 2011).

Er zijn drie criteria waaraan een indicator moet voldoen:

- Een indicator moet *meetbaar* zijn: de indicator is eenduidig te meten.
- Een indicator moet *relevant* zijn: de indicator is te koppelen aan een doel en is van toegevoegde waarde voor het realiseren van het doel;
- Een indicator moet *toerekenbaar* zijn: de indicator is volledig toe te rekenen aan de organisatie (Bruijn d., 2010).

Voor het gebruik van indicatoren zijn er nog een aantal aandachtspunten waarmee rekening gehouden moet worden:

- Beschikbaarheid: de indicator moet beschikbaar zijn en ook daadwerkelijk gemeten kunnen worden.
- Betrouwbaarheid: de indicator moet een betrouwbare betekenis geven. Bronvermelding moet worden toegevoegd om de betrouwbaarheid van de indicator te kunnen garanderen.
- Beïnvloedbaarheid: de indicator moet beïnvloedbaar zijn, de gemeenteraad moet de indicator kunnen aansturen.
- Eenduidigheid: de indicator moet eenduidig zijn, deze kan niet anders uitgelegd worden dan waarvoor de indicator bedoeld is.
- Mate van frequentie: de indicator moet periodiek getoetst kunnen worden.
- Mate van inspanning: de mate van inspanning ten aanzien van de periodieke toetsing van de indicator (Gemeente Goeree-Overflakkee, 2014).

Indicatoren leiden niet altijd tot meer inzicht in de prestaties of tot betere prestaties. Valkuil bij het gebruik van indicatoren is dat er te veel gelet wordt op de doelen die gemeten worden, terwijl er minder aandacht wordt besteed aan andere doelen. Het gevolg hiervan zou kunnen zijn dat deze doelen achterblijven. Dit wordt een prestatie-paradox genoemd (Kapteyn, 2001). Daarnaast is het voor organisaties lastig om geschikte indicatoren te bepalen; de tijd die hiermee gemoeid is weegt mogelijk niet op tegen de tijd en energie die nodig is om goede indicatoren te ontwerpen (Berghe v.d., 2011).

H.3 METHODE

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek beschreven. De onderzoeksmethode wordt beschreven aan de hand van de onderzoeksstrategie, dataverzamelmethode, populatie, analysemethode en validiteit en betrouwbaarheid.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

In deze paragraaf wordt de strategie van het onderzoek, de vorm van het onderzoek en de onderzoeksfunctie beschreven.

Het onderzoek bestaat uit kwalitatief onderzoek, met uitzondering van de kwantitatieve analyse die wordt gemaakt bij deelvraag vijf. Er is dus sprake van een gemengde methode. De onderzoeksstrategieën die gebruikt worden zijn bureauonderzoek en survey. Bij bureauonderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande documenten binnen en buiten de gemeente Goeree-Overflakkee. Er wordt verschil gemaakt tussen een bronnenonderzoek en een documentenanalyse. Bij bronnenonderzoek worden verschillende informatiebronnen geraadpleegd. Bij documentenanalyse worden vooral interne bronnen gebruikt zoals de begroting. De kwalitatieve survey die wordt toegepast binnen dit onderzoek is het houden van interviews. Er worden in dit onderzoek gegevens verzameld en geanalyseerd om daar vervolgens een conclusie aan te verbinden; de functie van het onderzoek is daarom exploratief.

In dit onderzoek worden dus verschillende methoden toegepast. In het onderstaande schema staat per deelvraag aangegeven welke methode toegepast wordt.

Deelvraag	Methode
Hoe is de gemeentelijke begroting opgebouwd?	Bronnenonderzoek
Wat is de informatiebehoefte van de gemeenteraad?	Bronnenonderzoek
Wat kan prestatie management betekenen voor de informatiebehoefte van de gemeenteraad?	Bronnenonderzoek
Welke indicatoren zijn er te onderscheiden in de theorie?	Bronnenonderzoek
Hoe zijn de hoofddoelen, (sub)doelen en indicatoren in de huidige begroting geformuleerd?	Documentenanalyse
Hoe kunnen de doelen verbeterd worden om aan de wensen van de gemeenteraad te voldoen?	Documentenanalyse Het houden van interviews
Welke indicatoren moeten er worden toegevoegd om aan de wensen van de gemeenteraad te voldoen?	Documentenanalyse Het houden van interviews

3.2 DATAVERZAMELINGSMETHODEN

Het onderzoeksinstrument dat bij dit onderzoek wordt toegepast is het afnemen van interviews. Voor dit onderzoek is er voor gekozen om gestructureerde interviews af te nemen. Er wordt vooraf een vragenlijst opgesteld maar als doorvragen wenselijk is, wordt er van de vragenlijst afgeweken. Hierdoor kan er meer gedetailleerde informatie worden verkregen wat belangrijk kan zijn voor het onderzoek.

3.3 POPULATIE

Er worden voor dit onderzoek vijf interviews afgenomen. Deze interviews worden gehouden met de burgemeester, de wethouder Financiën, de griffier, de raadsadviseur en het hoofd Financiën. De burgemeester is voorzitter van de gemeenteraad en kan hierdoor een goede inschatting maken waaraan de gemeenteraad behoefte heeft. De wethouder Financiën is namens het college van burgemeester en wethouders de eerste verantwoordelijke voor de begroting met betrekking tot de gemeenteraad. De griffier is in zijn functie de rechterhand van de gemeenteraad en kan zich daardoor inleven in wat de verwachtingen zijn van de gemeenteraad. De raadsadviseur is secretaris van de auditcommissie van de gemeenteraad; hij kan hierdoor een goede inschatting maken van waar de gemeenteraad behoefte aan heeft. Het hoofd Financiën is ambtelijk verantwoordelijk voor het proces van het samenstellen, inrichten en de inhoud van de begroting.

3.4 ANALYSEMETHODE

Bij de kwantitatieve analyse wordt gebruik gemaakt van Excel. Met behulp van functies, zoals ALS en AANTAL.ALS, worden er conclusies getrokken. Deze worden in het onderzoeksrapport weergegeven in een grafiek en anders uitgedrukt in een percentage.

De interviews worden opgenomen en woordelijk uitgeschreven. De interviews staan uitgewerkt in de bijlage. Uit deze interviews worden conclusies getrokken en deze worden weergegeven als tekst.

3.5 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Het is belangrijk dat het onderzoek betrouwbaar en valide is. Een onderzoek is betrouwbaar als het vrij is van toevallige fouten. Een onderzoek is valide als het vrij is van systematische fouten. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen wordt er tijdens het onderzoek op gelet dat er voor de beantwoording van de theoretische deelvragen betrouwbare bronnen worden gebruikt. Als er getwijfeld wordt aan de betrouwbaarheid van een bron wordt deze niet gebruikt. Ook wordt de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd door de manier waarop de interviews worden afgenomen. De interviews die worden afgenomen hebben allemaal dezelfde opzet van vragen. De vragen zijn hetzelfde en worden in dezelfde volgorde gesteld. Ook worden de interviews allemaal afgenomen in een rustige kamer, waar alleen de interviewer en de geïnterviewde zich bevinden. Hierdoor is het uitgesloten dat de interviewer en/of de geïnterviewde wordt afgeleid. Door het voornemen om door te vragen wordt de validiteit minder maar er wordt daarentegen gedetailleerde informatie verkregen die toepasbaar is voor het onderzoek. Hierdoor wordt voorkomen dat iemand onduidelijk antwoord geeft op de vraag die gesteld wordt, dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek.

H.4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de dataverzamelmethode beschreven.

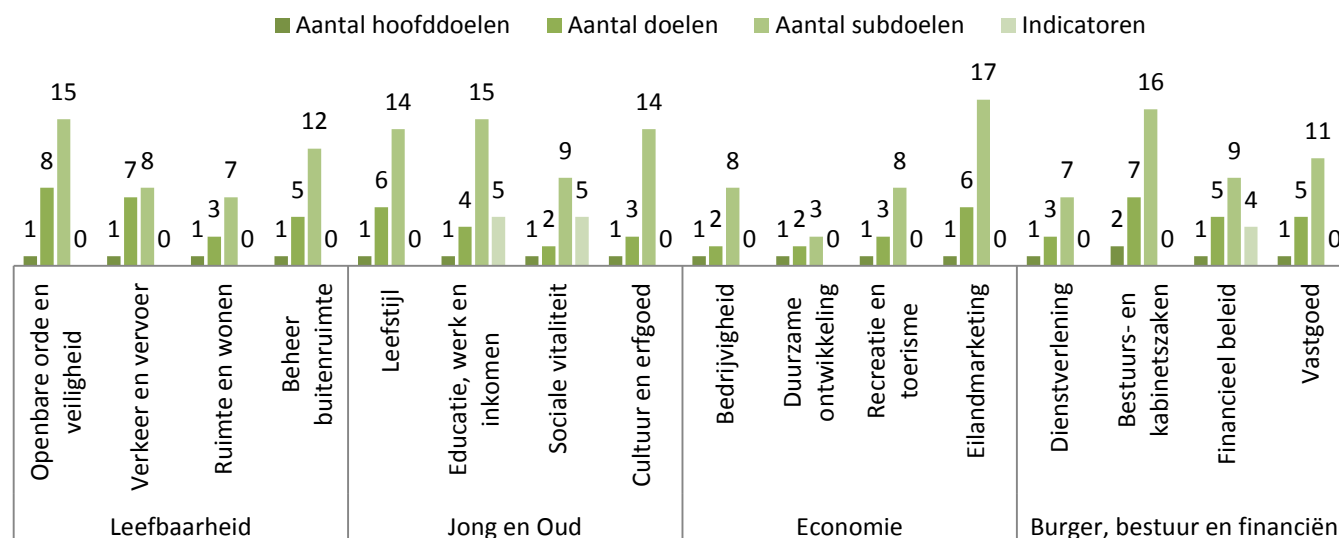
4.1 IST-POSITIE VAN DE BEGROTING

De begroting 2016 van de gemeente Goeree-Overflakkee bestaat uit vier programma's met ieder vier thema's. Elk thema heeft dezelfde opbouw:

- Het hoofddoel, oftewel de beoogde maatschappelijke effecten;
- De te bereiken doelen binnen de raadsperiode;
- De te bereiken subdoelen voor het komende begrotingsjaar.

Het hoofddoel, de te bereiken doelen en de te bereiken subdoelen worden in de begroting in kaart gebracht door middel van een doelenboom (zie bijlage 3). Een doelenboom zorgt ervoor dat de relatie tussen het hoofddoel en de (sub)doelen in één oogopslag duidelijk is, daarnaast geeft het structuur en inzicht in de volledigheid van de geformuleerde doelen per thema.

Het aantal hoofddoelen, doelen en subdoelen en indicatoren per thema wordt weergegeven in onderstaande grafiek.



Grafiek 1: Aantal hoofddoelen, doelen, subdoelen en indicatoren per thema

Uit grafiek 1 kunnen een aantal conclusies worden getrokken:

- Ieder thema heeft één hoofddoel, behalve het thema Bestuurs- en kabinetszaken. Dit thema streeft twee hoofddoelen na.
- Tussen het aantal doelen en subdoelen per thema zitten grote verschillen. Er is geen verband te vinden tussen het aantal doelen en subdoelen per thema.
 - De minste subdoelen heeft het thema Duurzame ontwikkeling uit het programma Economie, namelijk drie subdoelen.
 - De meeste subdoelen heeft het thema Eilandmarketing uit het programma Economie, namelijk zeventien subdoelen.
 - In totaal zijn er 173 subdoelen, gemiddeld is dat 11 subdoelen per thema.
- Er zijn alleen bij de thema's Educatie, werk en inkomen, Sociale vitaliteit en Financieel beleid indicatoren opgenomen.

De huidige situatie wordt getoetst aan de theorie. De theorie wordt toegepast op de drie niveaus van de doelenboom en de opgenomen indicatoren in de begroting.

4.1.1 HOOFDDOEL

De gemeenteraad stelt met het vaststellen van de begroting tevens de hierin opgenomen hoofddoelen vast, dit zijn de beoogde maatschappelijke effecten van de thema's. In de begroting zijn zeventien hoofddoelen opgenomen verdeelt over zestien thema's (zie bijlage 4). De begroting dient eenduidig opgebouwd te zijn, dit is bevorderlijk voor de leesbaarheid. Daarom moet er naar gestreefd worden om bij elk thema een hoofddoel op te nemen. De hoofddoelen zijn algemeen en abstract geformuleerd, ze verantwoorden immers het gehele thema. Algemene opmerkingen voor het verbeteren van de hoofddoelen zijn:

- Eenduidige manier van schrijven voor de gemeente Goeree-Overflakkee.
- Hoofddoel formuleren in een duidelijke en concrete zin.
- Eén hoofddoel per thema.

De hoofddoelen zijn opgesteld door de themacoördinatoren in samenspraak met de verantwoordelijke portefeuillehouder. Een portefeuillehouder is verantwoordelijk voor het budget voor het desbetreffende thema. Daarom wordt er in dit onderzoek van uitgegaan dat deze inhoudelijk juist zijn.

4.1.2 DOELEN EN SUBDOELEN

De doelen en subdoelen worden getoetst met behulp van het SMART-principe. Elk aspect van het SMART-principe - specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden - wordt hierin meegenomen.

De doelen en subdoelen zitten op een lager niveau dan de hoofddoelen. De doelen en subdoelen dienen daarom minder abstract te zijn dan de hoofddoelen. De doelen dienen bereikt te worden binnen de raadsperiode, deze worden in principe niet meer gewijzigd. De doelen worden getoetst aan het SMART-principe zodat voor de volgende raadsperiode de doelen SMART kunnen worden opgesteld (zie bijlage 5). De subdoelen worden ieder begrotingsjaar geactualiseerd en herschreven. De subdoelen worden getoetst aan het SMART-principe (zie bijlage 6).

Specifiek

De opgenomen (sub)doelen in de begroting 2016 voldoen niet allemaal aan het aspect specifiek. Er worden vaak vage termen gebruikt zoals 'optimaal' of 'meer bewust'. Door het gebruik van deze termen zijn deze (sub)doelen niet specifiek. Daarnaast worden er bij de (sub)doelen termen gebruikt zoals verbeteren, verminderen en vergroten. Doelen met woorden zoals beter, minder en groter worden ER-doelen genoemd (Carrière-tijger). Door het gebruik van deze woorden is het moeilijk aan te geven of deze doelen ook daadwerkelijk gehaald zijn. Deze woorden moeten worden vervangen en worden vertaald naar concrete (sub)doelen.

Meetbaar

De opgenomen (sub)doelen in de begroting 2016 voldoen niet allemaal aan het aspect meetbaar. Er ontbreekt in de (sub)doelen vaak een norm waaraan de (sub)doelen moet voldoen.

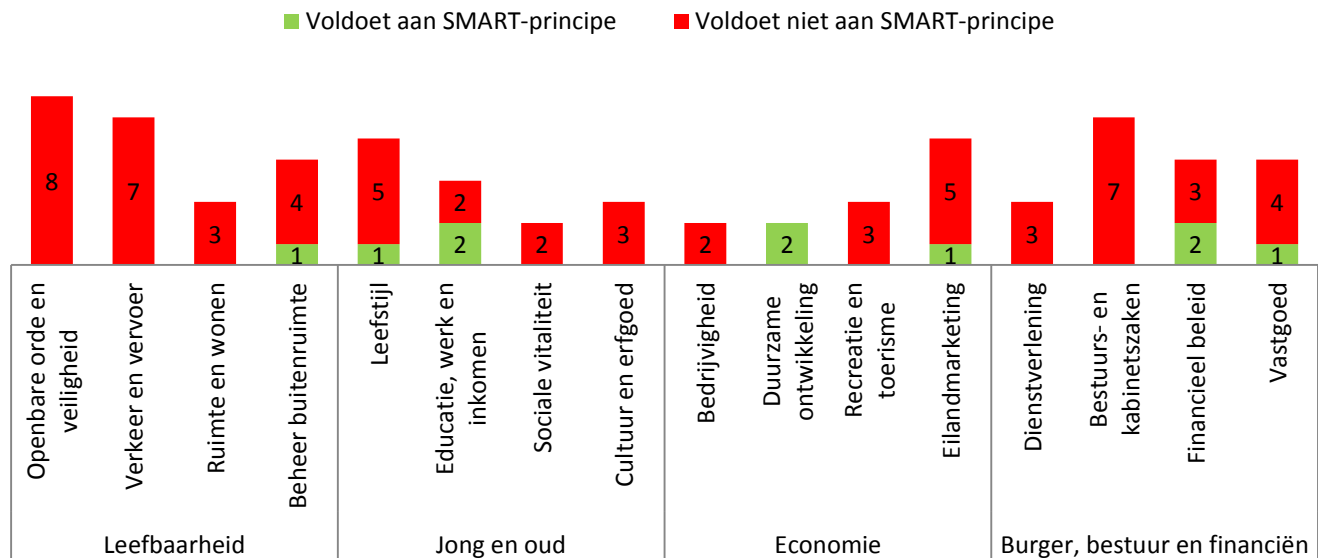
Acceptabel en realistisch

De (sub)doelen zijn opgesteld door de themacoördinator in samenspraak met de portefeuillehouder van het desbetreffende thema. Door de betrokkenheid van de politiek verantwoordelijke bij het thema wordt er in dit onderzoek van uitgegaan dat de (sub)doelen acceptabel en realistisch zijn.

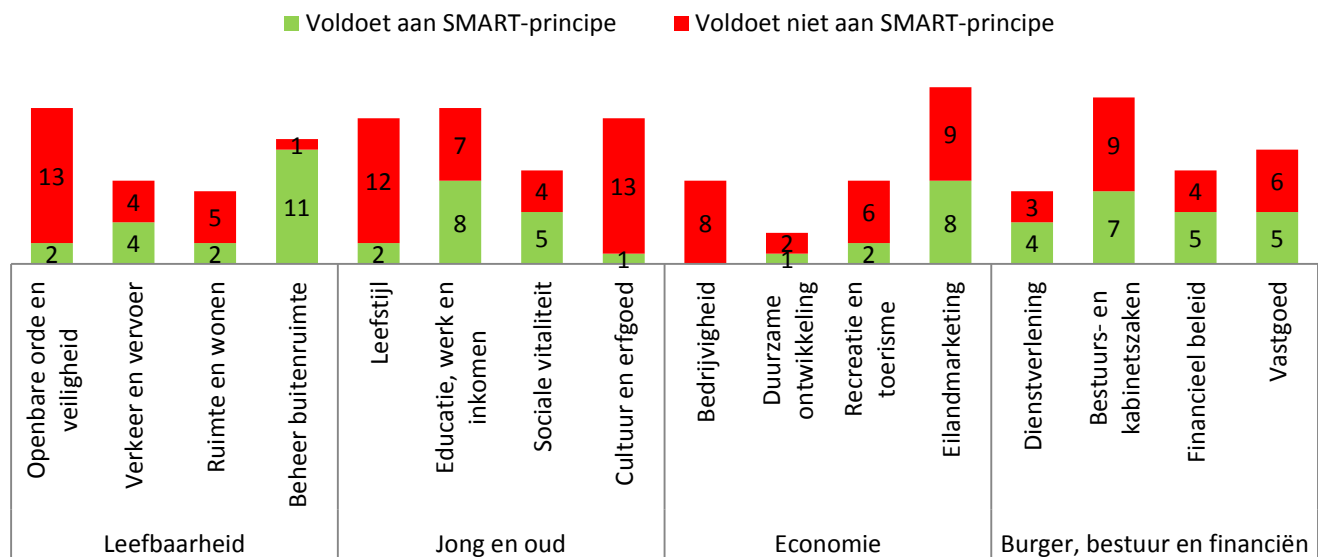
Tijdsgebonden

De doelen zijn opgesteld voor deze raadsperiode, daarom wordt ervan uitgegaan dat de doelen tijdsgebonden zijn. De subdoelen zijn opgesteld voor het begrotingsjaar 2016 en dienen in dit jaar gerealiseerd te zijn, daarom zijn de subdoelen net als de doelen tijdsgebonden. In de begrotingen van voorgaande jaren zijn de subdoelen anders opgesteld dan in 2016. Voorgaande jaren werd er gewerkt op basis van negen programma's, doordat deze in 2016 teruggebracht zijn naar vier programma's met zestien thema's mag er geconcludeerd worden dat alle opgenomen subdoelen betrekking hebben op 2016.

De doelen en subdoelen die voorkomen in de begroting 2016 zijn, gelet op het bovenstaande, alleen getoetst op de aspecten specifiek en meetbaar. In dit onderzoek wordt het SMART-principe beperkt tot de aspecten specifiek en meetbaar. Dit betekent dat het (sub)doel niet aan het SMART-principe voldoet als het (sub)doel niet specifiek en/of niet meetbaar is. De resultaten hiervan zijn opgenomen in grafiek 2 en 3.



Grafiek 2: Aantal doelen die wel of niet voldoen aan het SMART-principe

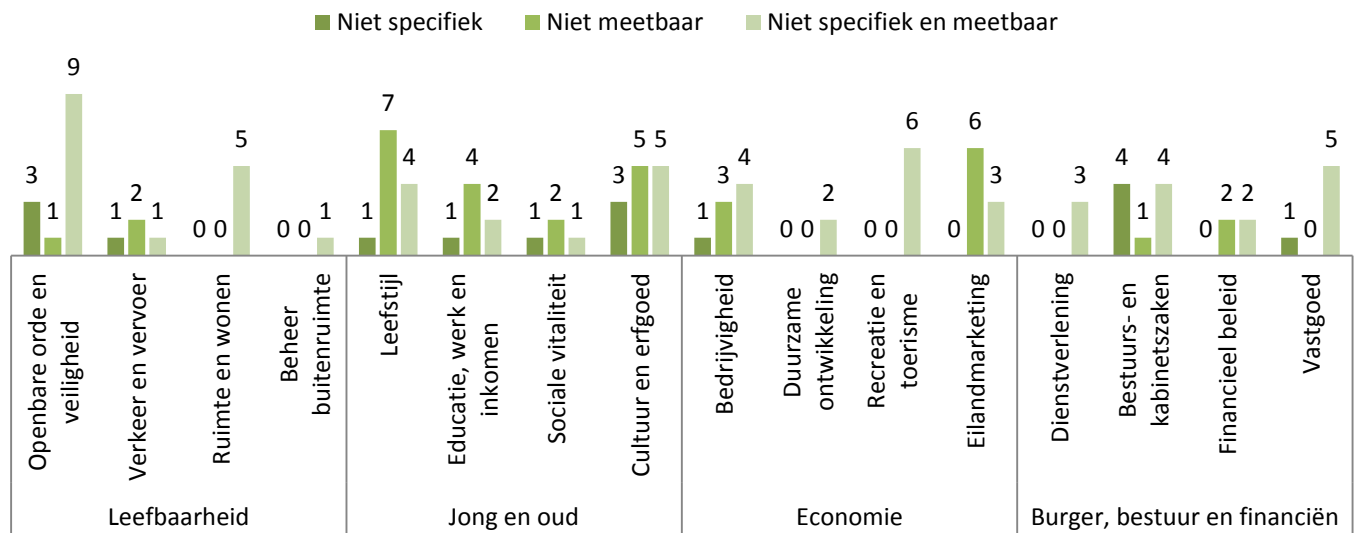


Grafiek 3: Aantal subdoelen die wel of niet voldoen aan het SMART-principe

Uit grafiek 2 en 3 kunnen een aantal conclusies worden getrokken:

- De doelen van het thema 'Duurzaamheid' voldoen aan het SMART-principe.
- De doelen en subdoelen van het thema 'Bedrijvigheid' voldoen niet aan het SMART-principe.
- 86% van de doelen voldoet niet aan het SMART-principe, deze zijn vaak te abstract om aan het SMART-principe te voldoen.
- 61% van de subdoelen voldoet niet aan het SMART-principe.

De subdoelen die niet aan het SMART-principe voldoen zijn niet specifiek en/of niet meetbaar. In grafiek 4 is er onderscheid gemaakt of het subdoel niet specifiek is, niet meetbaar is of dat aan allebei de criteria verbetering nodig is.



Grafiek 4: Aantal subdoelen die niet aan het SMART-principe voldoen ingedeeld in niet specifiek, niet meetbaar en niet specifiek en meetbaar

Hieruit kan geconcludeerd worden dat 54 procent van de subdoelen die niet aan het SMART-principe voldoen niet specifiek en ook niet meetbaar zijn. Zo ook bij het subdoel: *de meldingsbereidheid van onveilige en verdachte situaties is toegenomen*. Bij dit subdoel ontbreekt er een norm, het is niet bekend hoe veel de meldingsbereidheid hoort toe te nemen wil het subdoel bereikt zijn. Aanvullingen voor dit subdoel zouden kunnen zijn: *de meldingsbereidheid van onveilige en verdachte situaties is toegenomen met 5%* of *de meldingsbereidheid van onveilige en verdachte situaties is toegenomen sinds 2015*. Met deze aanvullingen wordt dit subdoel meetbaar.

Als een subdoel niet specifiek is, is het subdoel niet duidelijk en concreet. Zo ook bij het subdoel: *de bedrijventerreinen zijn aantrekkelijk voor ondernemers om zich te vestigen*. In de subdoel is het niet duidelijk wat een bedrijventerrein aantrekkelijk maakt voor ondernemers om zich daar te vestigen. Met andere woorden: wat is aantrekkelijk? Hierdoor is dit subdoel niet specifiek.

Daarnaast zijn er een aantal opvallende zaken uit de analyse gekomen, die niet afgeleid kunnen worden uit de grafieken:

- Er zijn in het thema 'Openbare orde en veiligheid' en in het thema 'Leefstijl' twee doelen opgenomen die geen subdoelen bevatten.
- Er zijn in het thema 'Beheer buitenruimte' drie dezelfde subdoelen opgenomen onder drie verschillende doelen en twee dezelfde subdoelen onder twee verschillende doelen.
- Een subdoel van het thema 'Recreatie en toerisme' is het hoofddoel van het thema 'Eilandmarketing'.
- Er zijn in het thema 'Eilandmarketing' twee dezelfde doelen opgenomen, de subdoelen onder deze doelen zijn wel anders geformuleerd.
- Er zijn in het thema 'Sociale vitaliteit' twee (bijna) dezelfde subdoelen opgenomen.

4.1.3 INDICATOREN

In de begroting van 2016 zijn veertien indicatoren opgenomen, verdeeld over drie thema's. Deze indicatoren zijn opgenomen op het niveau van de subdoelen; bij het hoofddoel en doelen zijn geen indicatoren opgenomen.

De indicatoren die opgenomen zijn in de begroting 2016 worden getoetst op de drie daarvoor geldende criteria: meetbaar, relevant en toerekenbaar (zie bijlage 7).

Er kan geconcludeerd worden dat alle indicatoren toerekenbaar zijn, maar dat de indicatoren vaak niet meetbaar of relevant zijn. Als de indicator niet meetbaar is, ontbreekt er een norm. Daarnaast kan de indicator beter aangeduid worden als een doel. Deze indicatoren zijn ook opgenomen als subdoel in de begroting 2016. Als de indicator niet relevant is, kan deze niet gekoppeld worden aan een subdoel. Van de veertien opgenomen indicatoren voldoen vier indicatoren aan de drie getoetste criteria.

4.1.4 DEELCONCLUSIE

In de begroting van 2016 zijn 17 hoofddoelen, 71 doelen en 173 subdoelen opgenomen verdeeld over 16 thema's. Deze worden in de begroting weergegeven in een doelenboom. Er moet naar gestreefd worden om per thema een hoofddoel op te nemen, hierdoor blijft de begroting overzichtelijk. De doelen die zijn opgenomen in de begroting voldoen voor 86 procent niet aan het SMART-principe. Deze doelen zijn vaak te abstract om aan het SMART-principe te kunnen voldoen. Op het laagste niveau van de doelenboom, de subdoelen, is meer dan de helft niet SMART geformuleerd. De subdoelen zijn niet duidelijk beschreven of er ontbreekt een norm. De subdoelen zijn niet eenduidig en niet meetbaar. Van de veertien indicatoren die opgenomen zijn in de begroting 2016 voldoen tien indicatoren niet aan de criteria waaraan de indicator moet voldoen. De indicatoren zijn meer een subdoel dan een indicator of de indicator is niet te koppelen aan een subdoel. Zonder juist geformuleerde (sub)doelen en indicatoren kan er geen goed oordeel over het uitgevoerde beleid geveld worden en kan er niet correct worden bijgestuurd.

4.2 SOLL-POSITIE VAN DE BEGROTING

Deze paragraaf is gebaseerd op de interviews die afgenomen zijn met burgemeester Grootenboer (zie bijlage 8), wethouder Trouwborst (zie bijlage 9), griffier Jeroen Mimpfen (zie bijlage 10), raadsadviseur Dick Koppenol (zie bijlage 11) en het hoofd Financiën Peter van den Doel (zie bijlage 12). Door afname van deze interviews kan er een goed beeld geschetst worden over de mening en wensen van de gemeenteraad ter vergelijking met de ideeën die er zijn op ambtelijk niveau. Het is belangrijk dat dit goed op elkaar is afgestemd. In deze paragraaf worden de uitkomsten van de interviews verwerkt en met elkaar vergeleken op basis van de vragen over de doelen, indicatoren en de begroting in het algemeen.

4.2.1 DOELEN

De doelen uit de begroting zijn voor het grotere deel niet SMART of concreet. Het is voor de gemeenteraad daardoor niet altijd duidelijk wat er bereikt dient te worden en wanneer het doel is bereikt. Daarnaast bevatten de thema's vaak te veel doelen, dit kan verminderd worden. Er wordt nog teveel in de begroting geschreven wat niet in de begroting thuishoort. Door het aantal doelen te verminderen blijft de begroting voor de gemeenteraad overzichtelijk. Met de doorontwikkeling van de begroting zijn hierin in de afgelopen jaren al goede stappen gezet maar er is nog ruimte voor verbetering.

Ieder thema heeft zijn eigen themacoördinator die de doelen in samenspraak met de portefeuillehouder formuleert. Sommige themacoördinatoren zijn beter in kort en bondige zinnen schrijven dan anderen. Themacoördinatoren die hier moeite mee hebben moeten de mogelijkheid krijgen tot hulp of een training kunnen volgen zodat zij de doelen SMART kunnen schrijven. Dit is heel arbeidsintensief, maar zeker nuttig.

4.2.2 INDICATOREN

De afgelopen jaren is gebleken dat er veel behoefte is aan indicatoren door de gemeenteraad. Indicatoren dienen gekoppeld te worden aan een norm en een doel. Door de norm wordt inzichtelijk wanneer een indicator is behaald. De indicatoren dienen aan een doel gekoppeld te worden zodat de begroting overzichtelijk blijft. Daarnaast wordt een doel concreter met behulp van een indicator. In figuur 5 en 6 zijn de belangrijkste punten in een schematisch overzicht weergegeven.

+ Totale inzet van middelen is weergegeven.

-/- De gemeenteraad verliest het overzicht.

-/- Arbeidsintensief om de indicatoren te ontwikkelen en de informatie bij te houden.



+ De gemeenteraad houdt het overzicht.

+ Minder arbeidsintensief.

-/- Geen goed beeld over het gehele beleid.

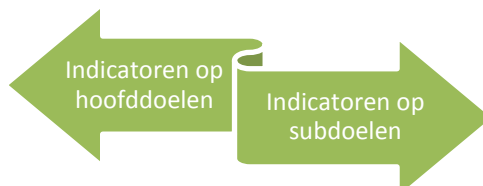
Figuur 5: Veel indicatoren of weinig indicatoren ontwikkelen? (eigen ontwerp)

In figuur 5 is een schematisch overzicht weergegeven met de voor- en tegenargumenten van de geïnterviewde personen om veel indicatoren of weinig indicatoren te ontwikkelen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat er een beperkt aantal indicatoren ontwikkeld dienen te worden. Het ontwikkelen van indicatoren moet geen doel worden maar moet gebruikt worden als een hulpmiddel. Hierdoor houdt de gemeenteraad het overzicht en is het minder arbeidsintensief voor het ambtelijk personeel.

+ Gemeenteraad stuurt aan op de outcome (= op hoofddoelen).

-/- Het doel is te breed.

-/- Spelen factoren mee waar je geen invloed op uit kunt oefenen.



+ Als het subdoel concreet is, kan er gemakkelijk een indicator aan gekoppeld worden.

Beide niveaus: completer beeld van thema.

Figuur 6: Indicatoren op hoofddoelniveau of indicatoren op subdoelniveau ontwikkelen? (eigen ontwerp)

In figuur 6 is een schematisch overzicht weergegeven met de voor- en tegenargumenten van de geïnterviewde personen om indicatoren op hoofddoel- of op subdoelniveau te ontwikkelen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het beste indicatoren op beide niveaus ontwikkeld kunnen worden. Als het mogelijk is kan er een indicator op hoofddoel worden ontwikkeld. Dit helpt de gemeenteraad met het uitvoeren van zijn kaderstellende taak. Aanvullend kunnen er indicatoren op subdoelniveau worden ontwikkeld, zodat er een completer beeld ontstaat over het thema.

Met behulp van de interviews kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Met het gebruik van indicatoren kan er proactief bijgestuurd worden op het vastgestelde beleid.
- Met het gebruik van indicatoren is het snel inzichtelijk wat het resultaat is van een investering.
- Indicatoren kunnen ingezet worden als controlemiddel:
 - Is de vastgestelde norm bereikt?
 - Hoe hebben andere gemeenten het gedaan met deze indicator?
 - Hoe heeft de gemeente Goeree-Overflakkee het in andere jaren gedaan met deze indicator?

Het vergelijken met een andere gemeente is volgens de geïnterviewde personen alleen nuttig als het een soortgelijke gemeente is. Als voorbeeld van een soortgelijke gemeente met Goeree-Overflakkee wordt Schouwen-Duiveland genoemd. Dit is net zoals Goeree-Overflakkee een eiland met veel recreatie, toerisme en landbouw. Vergelijking met een niet soortgelijke gemeente wordt minder nuttig bevonden, omdat als er rekening wordt gehouden met de verschillende sociale economische infrastructuren van gemeenten het verschil in uitkomsten snel te verklaren is. Daardoor moet men er alert op zijn dat op basis hiervan niet te snel conclusies worden getrokken. Daarnaast is het vergelijken met een andere gemeente alleen nuttig als de indicator rechtstreeks van invloed is op de burger. Het vergelijken met andere gemeenten kan met behulp van de wettelijke indicatoren gedaan worden. Over het algemeen wordt vergelijkbaarheid met de voorgaande jaren nuttiger bevonden, omdat dan de ontwikkeling van het beleid duidelijk wordt.

Aandachtspunten voor het gebruik van indicatoren zijn:

- Er dient weinig onderzoek nodig te zijn om de informatie voor een indicator boven water te halen. Anders is dit te arbeidsintensief, de indicator wordt dan een praktische belemmering;
- Goede spreiding van indicatoren over de thema's;
- Niet te veel focussen op de ontwikkelde indicatoren, indicatoren zijn een hulpmiddel om inzicht te krijgen waaraan gedacht moet worden bij het uitvoeren van activiteiten;
- Gemeenteraad meenemen in het proces van ontwikkelen van de indicatoren, hij vormt de voornaamste doelgroep.

4.2.3 BEGROTING ALGEMEEN

De geïnterviewde personen en de gemeenteraad zijn over het algemeen tevreden over de begroting. De begroting heeft een logische opbouw, de vier programma's zijn gebaseerd op het coalitieakkoord. Daarnaast zijn ook de portefeuilleverdeling en de organisatieontwikkeling, onder andere de aanstelling van themacoördinatoren, in de structuur van de begroting meegenomen. De themacoördinatoren zijn aangesteld om het management, bestuurders en het beleidsveld beter met elkaar te verbinden. Door deze toevoegingen heeft de begroting een duidelijke structuur.

De begrotingsapp vervangt de papieren versie van de begroting. De begroting wordt in de begrotingsapp visueel ondersteund met filmpjes, afbeeldingen en tabellen. Er is meer focus gelegd op het beleidsmatige aspect dan op het financiële aspect. Dit vergroot de leesbaarheid en begrijpelijkheid voor de niet-financieel deskundige lezer van de begroting. Nadeel van de begrotingsapp is dat niet snel inzichtelijk is wat de wijzigingen zijn. De begrotingsapp is real-time, de themacoördinatoren kunnen tussentijds het beleid bijwerken. Dit is voor de raadsleden soms lastig omdat daardoor niet snel inzichtelijk is wat de wijzigingen zijn. Ook wordt het zoeken naar bepaalde onderwerpen in de begrotingsapp door sommige raadsleden als lastig ervaren. De gebruiksvriendelijkheid van de begrotingsapp kan verhoogd worden.

De cijfers uit de beleidsnota's en de begroting sluiten niet altijd op elkaar aan, daarom is het nodig om een betere match en koppeling met de beleidsnota's te maken. Het geeft op dit moment geen realistisch beeld en hierdoor is het lastig voor raadsleden om hier een oordeel over te vellen. Een eenduidige opstelling van kosten geeft een realistisch beeld en op deze manier kunnen raadsleden hier beter op sturen.

4.2.4 DEELCONCLUSIE

De raadsleden zijn over het algemeen tevreden over de begroting. Het coalitieakkoord is verwerkt in de structuur van de begroting, waardoor de begroting een logische opbouw heeft. Het is voor de gemeenteraad niet altijd duidelijk wat er met een doel bereikt dient te worden en wanneer dat doel is bereikt. De doelen dienen daarom SMART opgesteld te worden. Hierin kunnen nog stappen gezet worden door de themacoördinatoren, die de doelen in samenspraak met de portefeuillehouder opstellen. Daarnaast dient het aantal doelen verminderd te worden, zodat de begroting geen overbodige informatie bevat.

De indicatoren dienen gekoppeld te worden aan een norm en een doel. De norm dient als controlemiddel zodat inzichtelijk wordt wanneer een indicator is bereikt. Dit kan ook door de uitkomsten van een indicator te vergelijken met voorgaande jaren of door deze te vergelijken met een soortgelijke gemeente.

De indicator dient gekoppeld te worden aan een doel zodat de begroting overzichtelijk blijft. De indicatoren dienen zowel op hoofddoel- als op subdoelniveau ontwikkeld te worden. Ontwikkeling op hoofddoelniveau wordt als lastig gezien, omdat dit doel vaak abstract is en daarop moeilijk gestuurd kan worden omdat deze door niet- stuurbare factoren wordt beïnvloed. Door op beide niveaus indicatoren te ontwikkelen ontstaat er een compleet beeld van het thema. Er dient een beperkt aantal indicatoren ontwikkeld te worden met een goede spreiding over de thema's. Zo houdt de gemeenteraad het overzicht en gaat er geen onnodige ambtelijke inzet verloren.

H.5 DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt eerst de confrontatie beschreven tussen de theorie en de praktijk. Vervolgens wordt de confrontatie beschreven tussen de praktijkresultaten onderling. Als laatste wordt er een kritische reflectie gegeven van dit onderzoek.

5.1 CONFRONTATIE THEORIE EN PRAKTIJK

In deze paragraaf wordt de theorie met de praktijk vergeleken. Door deze te vergelijken ontstaan er overeenkomsten en verschillen. Volgens de theorie moeten er weinig indicatoren worden ontwikkeld omdat anders de gemeenteraad het overzicht verliest. Ook is de uitkomst van een indicator lastig te voorspellen, doordat het resultaat wordt beïnvloed door sociale en economische factoren. Door weinig indicatoren te ontwikkelen wordt dit risico zo veel mogelijk beperkt. De uitkomst van het praktijkonderzoek is ook dat er weinig indicatoren ontwikkeld dienen te worden. De reden die wordt gegeven is, naast de gedachte dat de gemeenteraad het overzicht verliest, dat het minder arbeidsintensief is voor het ambtelijk personeel.

Volgens de theorie stuurt de gemeenteraad aan op de outcome. Hiervan uitgaande kan geconcludeerd worden dat de gemeenteraad behoefte heeft aan indicatoren op het hoofddoelniveau. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat het lastig is om de indicatoren op het hoofddoelniveau te formuleren; dit komt omdat deze doelen vaak te breed zijn. Concluderend kan er gesteld worden dat er geen grote verschillen bestaan tussen de theorie en praktijk.

5.2 CONFRONTATIE PRAKTIJKRESULTATEN ONDERLING

In deze paragraaf worden de praktijkresultaten, de uitkomsten uit de documentenanalyse en de interviews, met elkaar vergeleken. Door deze te vergelijken ontstaan er overeenkomsten en verschillen. Volgens de resultaten uit de documentenanalyse zijn de doelen uit de begroting voor het grotere deel niet SMART opgesteld. De uitkomst van de interviews komt hiermee overeen; de doelen uit de begroting zijn niet SMART geformuleerd. De raadsleden zijn over het algemeen wel tevreden over de begroting, terwijl het beleid dus niet goed meetbaar is.

Om het beleid meetbaar te maken kan het gebruik van indicatoren helpen. De geïnterviewde personen staan hier positief tegenover. Met het gebruik van indicatoren kan er proactief bijgestuurd worden op het uitgevoerde beleid en kan er gecontroleerd worden of de vastgestelde doelen zijn behaald.

5.3 KRITISCHE REFLECTIE ONDERZOEK

Er is voor dit onderzoek gekozen om vijf interviews te houden. De interviews met de burgemeester, de griffier en de raadsadviseur (daarnaast ook secretaris van de auditcommissie) worden gebruikt om de wensen van de gemeenteraad in kaart te brengen. Deze informatie kan gebruikt worden om de hoofdvraag te beantwoorden. Om een goed beeld te schetsen over het gehele proces van de begroting is ook de verantwoordelijke namens het college van burgemeester en wethouders, de wethouder Financiën, en de ambtelijk verantwoordelijke, het hoofd Financiën, geïnterviewd. Er is niet voor gekozen om de raadsleden zelf te interviewen omdat de gemeenteraad uit 29 personen bestaat. Er is voor gekozen om in plaats van een steekproef te trekken, personen te interviewen die de wensen van de gemeenteraad ook goed in kunnen schatten. Aanvullend zou er bij vervolgonderzoek wel voor gekozen kunnen worden om een enquête onder de raadsleden te houden. Op deze manier zouden de wensen van de gemeenteraad wellicht nog beter in kaart kunnen worden gebracht.

Aan alle geïnterviewde personen zijn dezelfde vragen gesteld, dit is gedaan om de validiteit van het onderzoek te vergroten. Achteraf gezien had er ook voor gekozen kunnen worden om twee verschillende soorten vragenlijsten te maken; een om de wensen van de gemeenteraad in kaart te brengen en een om een beeld te schetsen over het algehele proces van de begroting.

H.6 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt eerst de conclusie gegeven van dit onderzoek. Dit wordt gedaan door de hoofdvraag en deelvragen met behulp van de dataverzamelingmethoden te beantwoorden. Vervolgens worden er op basis van de conclusie aanbevelingen gedaan.

6.1 CONCLUSIE

In dit onderzoek zijn drie praktische deelvragen opgesteld. Deze deelvragen worden in dit hoofdstuk eerst beantwoord om vervolgens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

De eerste deelvraag luidt: *Hoe zijn de hoofddoelen, (sub)doelen en indicatoren in de huidige begroting geformuleerd?*

In de huidige begroting zijn 17 hoofddoelen, 71 doelen, 173 subdoelen en 14 indicatoren opgenomen, deze zijn allen verdeeld over 16 thema's. De hoofddoelen zijn algemeen en abstract geformuleerd, deze verantwoorden immers het gehele thema. Van de doelen die opgenomen zijn in de begroting voldoet 86 procent niet aan het SMART-principe. Deze doelen zijn vaak te abstract om aan het SMART-principe te kunnen voldoen. De subdoelen zijn voor meer dan de helft niet SMART geformuleerd. Deze subdoelen zijn niet duidelijk beschreven of er ontbreekt een norm. Van de veertien indicatoren die opgenomen zijn in de begroting voldoen tien indicatoren niet aan de criteria waaraan de indicator moet voldoen. Deze indicatoren zijn meer een doel dan een indicator of de indicator is niet te koppelen aan een subdoel.

De tweede deelvraag luidt: *Hoe kunnen de doelen verbeterd worden om aan de wensen van de gemeenteraad te voldoen?*

Er dient gestreefd te worden om een hoofddoel per thema op te nemen, dit is bevorderlijk voor de leesbaarheid van de begroting. De doelen dienen herschreven te worden zodat de doelen in de begroting SMART en daarmee concreet zijn. Het is voor de gemeenteraad met de huidige doelen niet altijd duidelijk wat er bereikt dient te worden en wanneer het doel is bereikt. Om de begroting overzichtelijk te houden kan het aantal doelen verminderd worden. De huidige begroting bevat nog te veel overbodige informatie.

De derde deelvraag luidt: *Hoe kunnen de indicatoren verbeterd worden om aan de wensen van de gemeenteraad te voldoen?*

De huidige indicatoren moeten herschreven worden zodat deze voldoen aan de drie hiervoor geldende criteria. Er dient een goede spreiding te komen van de indicatoren over de thema's, maar er moet voor gewaakt worden dat er niet te veel indicatoren worden ontwikkeld. Gelet op het huidige aantal dienen dus indicatoren te worden toegevoegd. Een indicator dient gekoppeld te worden aan een doel en een norm. Hierdoor krijgt de gemeenteraad meer inzicht in de realisatie van de doelen. Er moet naar gestreefd worden om zowel indicatoren op hoofddoelniveau als op subdoelniveau te ontwikkelen. Hierdoor ontstaat er een goede mix en een compleet beeld van het beleid. Het aantal op te nemen indicatoren dient te worden gemaximaliseerd, omdat het heel arbeidsintensief is om indicatoren te ontwikkelen en daarnaast om de informatie bij te houden. De tijd en energie die ermee gemoeid is moet worden afgezet tegen de bruikbaarheid van de informatie die de indicator oplevert.

De conclusie van dit onderzoek wordt geformuleerd door de hoofdvraag te beantwoorden. Het beantwoorden van de hoofdvraag gebeurt met behulp van bovenstaande deelvragen en de theoretisch deelvragen uitgewerkt in het theoretisch kader. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Op welke wijze dienen de doelen en indicatoren in de begroting van de gemeente Goeree-Overflakkee opgenomen te worden zodat de gemeenteraad zijn kaderstellende en controlerende taak beter kan uitoefenen?*

De kaderstellende taak van de gemeenteraad beschrijft de theorie als de beleidsmatige en financiële kaders die de gemeenteraad stelt aan de uitvoering van het beleid, dat ook kan worden beschreven als de sturing vanuit de gemeenteraad. De controlerende taak van de gemeenteraad beschrijft de theorie als de controle die de gemeenteraad doet naar aanleiding van de uitvoering van het beleid. De doelen en indicatoren in de begroting dienen door juiste formulering de kaderstellende en controlerende taak van de gemeenteraad te

ondersteunen. Het hoofddoel moet duidelijk en concreet zijn, de (sub)doelen dienen SMART te zijn opgesteld en de indicatoren moeten meetbaar, relevant en toerekenbaar zijn.

De (sub)doelen die zijn opgenomen in de begroting voldoen voor meer dan de helft niet aan het SMART-principe. De doelen dienen herschreven te worden door de themacoördinatoren zodat deze SMART en concreet zijn. Op deze manier wordt het voor de gemeenteraad duidelijk wat er bereikt dient te worden en wanneer het doel is bereikt. Hierdoor kan de gemeenteraad beter invulling geven aan zijn kaderstellende en controlerende taak.

De indicatoren in de huidige begroting voldoen grotendeels niet aan de drie criteria waaraan een indicator moet voldoen. Ook zijn er maar drie thema's waarbij van indicatoren gebruik wordt gemaakt. Er dienen juiste indicatoren ontwikkeld te worden en deze dienen beter over de thema's te worden verdeeld. De vernieuwing van de BBV helpt hierbij, de 39 verplichte vastgestelde indicatoren dienen over de thema's en de daar bijbehorende doelen worden verspreid. De gemeenteraad stuurt vooral op de outcome, daardoor heeft hij vanuit de theorie vooral behoefte aan indicatoren op het hoogste niveau, de effectindicatoren. Omdat deze vaak te breed en abstract zijn, moeten er naast effectindicatoren ook prestatie-indicatoren worden ontwikkeld. Dit zijn indicatoren op subdoelniveau. Deze outputindicatoren kunnen ook gebruikt worden om de gewenste outcome te behalen. Er moet daarom een goede mix gemaakt worden met effectindicatoren en prestatie-indicatoren zodat heel het beleid goed is afgedekt. Daarnaast moeten er niet te veel indicatoren ontwikkeld worden omdat anders de gemeenteraad het overzicht verliest. Daarbij komt dat het heel arbeidsintensief is om goede indicatoren te ontwikkelen en deze informatie bij te houden. Daarom moet dit afgezet worden tegen de bruikbaarheid van de indicator. De mate van inspanning moet laag zijn. Het gebruik van indicatoren geeft de gemeenteraad inzicht in de realisatie van de doelen. Het gebruik van indicatoren vergroot de controle die de gemeenteraad uit kan oefenen. Maar er kan daarnaast ook proactief gestuurd worden op positieve en negatieve ontwikkelingen die geconstateerd worden. De kaderstellende taak van de gemeenteraad wordt hiermee versterkt. De gemeenteraad dient blijvend betrokken te worden bij het proces, omdat hij de voornaamste doelgroep vormt en de kaderstellende en controlerende taak blijvend verbeterd kan worden. Door het resultaat meetbaar te maken, weet de gemeenteraad op welke manier het vastgestelde beleid is gerealiseerd waardoor de gemeenteraad zijn kaderstellende en controlerende taak beter kan uitoefenen.

6.2 AANBEVELINGEN

De conclusies van dit onderzoek zijn omgezet in een aantal aanbevelingen.

Aanbeveling 1: per thema één concreet hoofddoel

Om de begroting overzichtelijk te houden dient er per thema één hoofddoel te worden opgenomen. De hoofddoelen dienen zo kort en concreet mogelijk geformuleerd te worden zodat de gemeenteraad hier op kan sturen.

Aanbeveling 2: (sub)doelen SMART opstellen

De themacoördinatoren dienen de (sub)doelen SMART op te stellen. Als een themacoördinator daar moeite mee heeft dient deze hulp te krijgen of de mogelijkheid te krijgen tot het volgen van een training om de (sub)doelen SMART op te kunnen stellen. Op deze manier zijn alle (sub)doelen SMART opgesteld en is het duidelijk wat het (sub)doel inhoudt en wanneer deze bereikt is.

Aanbeveling 3: vermindering van het aantal (sub)doelen

In de begroting staan bij sommige thema's veel (sub)doelen die overbodig zijn of samengevoegd kunnen worden. Als het aantal (sub)doelen wordt verminderd is de begroting overzichtelijker voor de gemeenteraad.

Aanbeveling 4: ontwikkelen van indicatoren

De huidige indicatoren dienen grotendeels te worden herschreven. De 39 verplichte indicatoren dienen gekoppeld te worden aan een (sub)doel. Daarnaast dienen er effectindicatoren en prestatie-indicatoren te worden ontwikkeld die aan de drie criteria - meetbaar, relevant en toerekenbaar - voldoen. De indicatoren dienen gekoppeld te worden aan een doel en een norm. Er dienen effectindicatoren te worden ontwikkeld,

zodat de gemeenteraad kan sturen op de outcome. Aanvullend dienen er ook prestatie-indicatoren te worden ontwikkeld. Op deze manier is het gehele beleid afgedekt. De indicatoren dienen goed over de thema's te worden verspreid. Er moet een maximum aantal indicatoren worden vastgesteld, zodat het voor de gemeenteraad overzichtelijk blijft en de mate van inspanning op ambtelijk niveau laag is.

Aanbeveling 5: gemeenteraad meenemen in het ontwikkelproces van indicatoren

Uit dit onderzoek blijkt dat er behoefte is vanuit de gemeenteraad aan indicatoren zodat hij een controlemiddel heeft op de uitvoering van het beleid en daarnaast gericht kan sturen. Daarnaast kan met het gebruik van indicatoren de gemeente Goeree-Overflakkee gemakkelijker vergeleken worden met soortgelijke gemeenten en kan het beleid van het huidige jaar vergeleken worden met voorgaande jaren. De gemeenteraad is de voornaamste doelgroep waarvoor de indicatoren worden ontwikkeld. Daarom moet er blijvend gevraagd worden naar de behoeften van de gemeenteraad en dienen de indicatoren hierop te worden afgestemd.

Buiten het kader van het onderzoek, maar met het oog op de doorontwikkeling van de begroting, kunnen nog een aantal aanbevelingen worden gedaan.

Aanbeveling 6: betere match en koppeling tussen de begroting en beleidsnota's

In de beleidsnota's worden de bestuurlijke kaders, waarop de doelen zijn gebaseerd, overzichtelijk weergegeven. In de huidige begroting komt het voor dat er geen juiste koppeling is gemaakt met de beleidsnota's. Hierdoor komt het voor dat onjuiste doorberekeningen worden gemaakt waardoor het geen realistisch beeld geeft over de onderwerpen. Er dient met een eenduidige opstelling van cijfers gewerkt te worden, zodat een raadslid hierover beter een oordeel kan vellen.

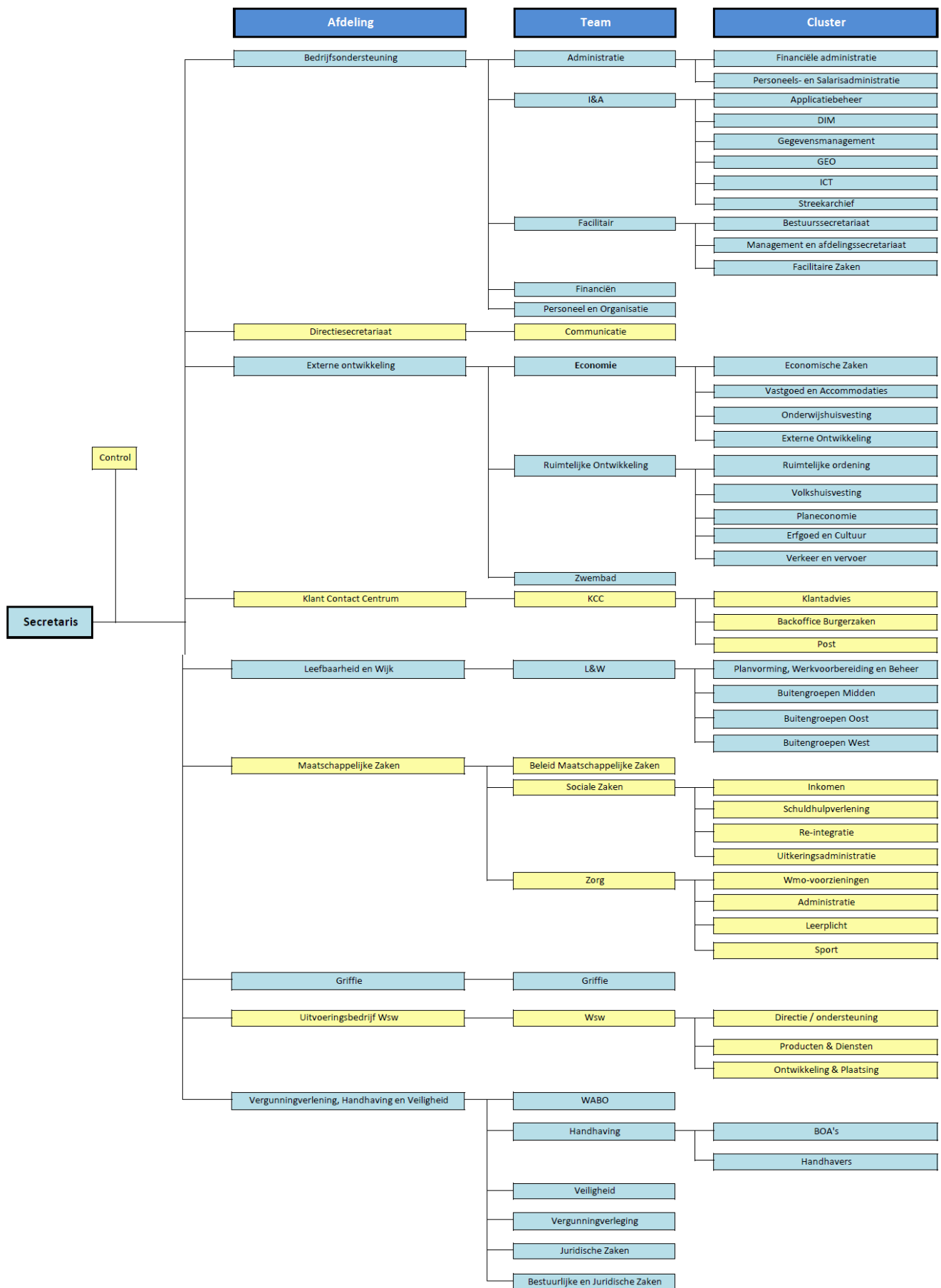
Aanbeveling 7: in de begrotingsapp inzichtelijk maken wat de wijzigingen zijn

Door de invoering van de begrotingsapp in 2014 wordt er door de gemeenteraad niet meer met de papierenversie gewerkt. Doordat de begrotingsapp real-time is - de themacoördinatoren kunnen tussentijds het beleid bijwerken - heeft de gemeenteraad niet snel inzichtelijk waaruit de wijzigingen bestaan. De gemeenteraad moet daardoor steeds heel de begrotingsapp doorlezen om te kijken of er iets veranderd is. Dit kost veel tijd en energie. Met een toevoeging in de begrotingsapp die laat zien wat er, bijvoorbeeld de laatste maand, veranderd is, kan veel tijd worden bespaard.

REFERENTIES

- Adviescommissie. (2014). *Vernieuwing van de begroting en verantwoording van gemeenten*. Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- Anthony, R., & Young, D. (2003). *Management control in nonprofit organisations*. New York: McGraw-Hill.
- Baerends, J. (2005). Doelgericht sturen met de gemeentelijke programmabegroting. *B&G*, 2-5.
- Beek v., D. (2009). *Het Informatie- en Prestatiemanagement Raamwerk van Gemeenten*. Passioned Group Publicatie.
- Berghe v.d., W. (2011). *Het juiste cijfer*. Den Haag: Acco.
- Bovens, M., & Schillemans, T. (2009). *Handboek publieke verantwoording*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Bremelmans, T. (2002). *Bestuurlijke informatiesystemen en automatisering*. Deventer: Kluwer.
- Bruijn d., H. (2010). *Handboek Prestatiemeting: Kwaliteit in Kaart*. Kwink Groep.
- Carrièretijger. (sd). *ER-doelen*. Opgehaald van Carrièretijger:
<http://www.carrièretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/er>
- Carrièretijger. (sd). *SMART doelen stellen*. Opgehaald van Carrièretijger:
<http://www.carrièretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/smart>
- Fenger, M. (2014). Beleid pakt zelden uit zoals het is bedoeld. *Binnenlands bestuur*, 18-20.
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (2014). *Doorontwikkeling begroting*. Middelharnis: Gemeente Goeree-Overflakkee.
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (2016). *Financiële verordening 2016*. Middelharnis: Gemeente Goeree-Overflakkee.
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (2015). *Programmabegroting 2015*. Middelharnis: Gemeente Goeree-Overflakkee.
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (2016). *Programmabegroting 2016*. Middelharnis: Gemeente Goeree-Overflakkee.
- Gemeenteraad.nl. (2014, April 3). *Volksvertegenwoordige rol*. Opgehaald van Gemeenteraad.nl:
<http://www.gemeenteraad.nl/volksvertegenwoordigende-rol/>
- Gemeenteraad.nl. (2014, April 2). *Wat houdt de controlerende rol van de raad in?* Opgehaald van Gemeenteraad.nl: <http://www.gemeenteraad.nl/wat-houdt-de-controlerende-rol-van-de-raad/>
- Gemeenteraad.nl. (2014, April 2). *Wat houdt de kaderstellende rol van de raad in?* Opgehaald van Gemeenteraad.nl: <http://www.gemeenteraad.nl/wat-houdt-de-kaderstellende-rol-van-de-raad/>
- Intermediair. (2010, November 5). *SMART-methode: een introductie*. Opgehaald van Intermediair:
<http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/leiding-geven/smart-methode-een-introductie>
- Kapteyn, B. (2001). *Organisatietheorie voor non-profit*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kars, C., & Evers, H. (2006). *Praktijkboek Procesmanagement*. Delft: Eburon.
- Kerklaan, L., Kingma, J., & Kleef v., F. (2001). *De cockpit van de organisatie*. Deventer: Kluwer.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015). *Hoofddijnen vernieuwing Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)*. Den Haag.
- Noordegraaf, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2011). *Handboek publiek management*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Obers, G.-J., & Achterberg, K. (2014). *Grip op processen in organisaties*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Overheid.nl. (2015, Juli 5). *Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten*. Opgehaald van Overheid.nl: http://www.wetten.overheid.nl/BWBR0014606/geldigheidsdatum_05-07-2015
- PinkRocade Local Government. (2011). *Prestatiemanagement in de gemeentelijke organisatie*. Eindhoven: PinkRocade Local Government.
- Roode, A. (2006). *Handleiding voor het opstellen van meetbare doelstellingen*. Rotterdam: Centrum voor Onderzoek en Statistiek .
- Waal d., A., & Kerklaan, L. (2003). *De resultaatgerichte overheid*. Den Haag: SDU.

BIJLAGE 1 - ORGANIGRAM



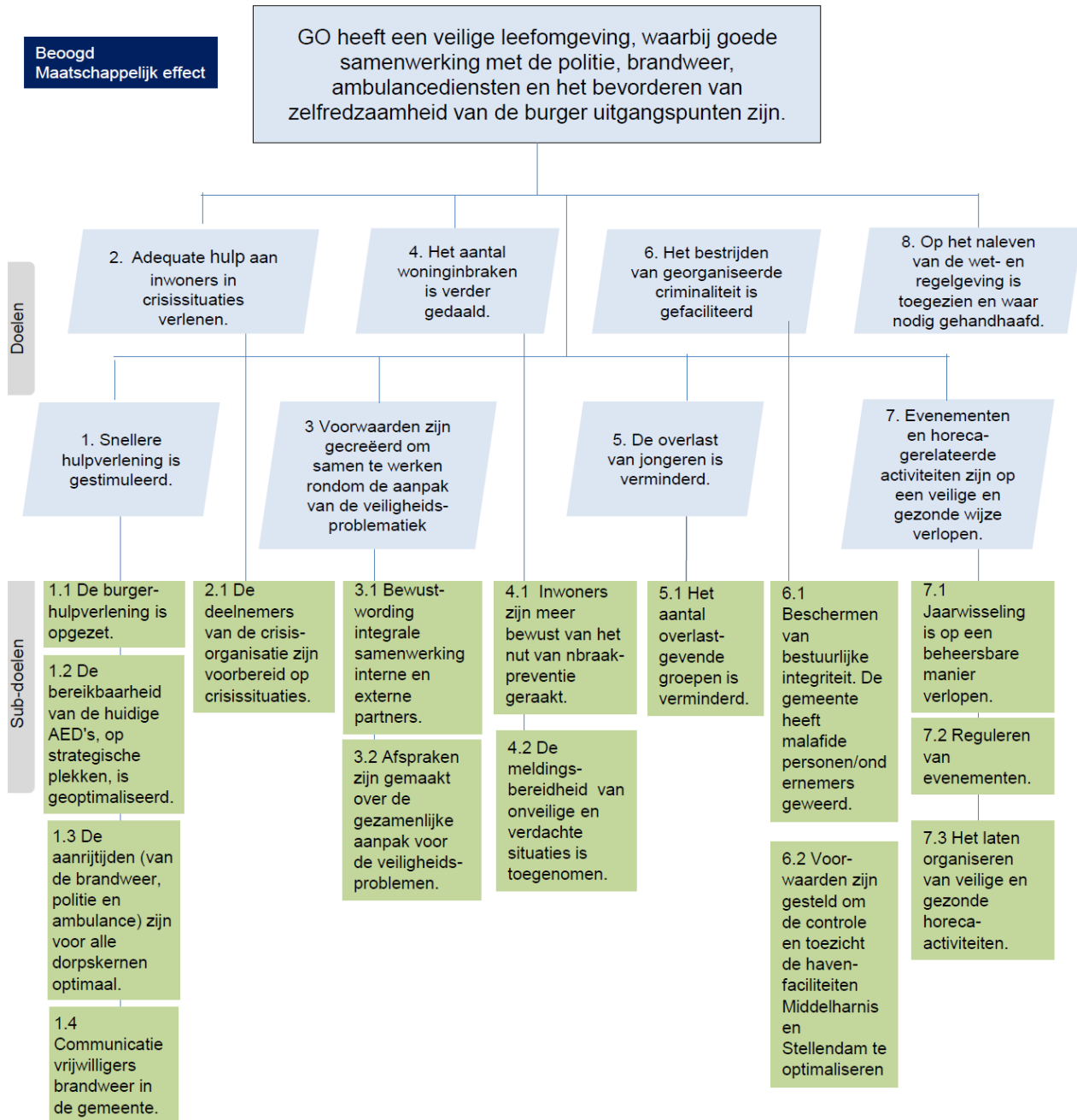
BIJLAGE 2 - VERPLICHTE INDICATOREN

	Taakveld	Naam Indicator	Eenheid	Bron
1.	Bestuur en ondersteuning	Formatie	Fte per 1.000 inwoners	Eigen gegevens
2.	Bestuur en ondersteuning	Bezetting	Fte per 1.000 inwoners	Eigen gegevens
3.	Bestuur en ondersteuning	Apparaatskosten	Kosten per inwoner	Eigen begroting
4.	Bestuur en ondersteuning	Externe inhuur	Kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen	Eigen begroting
5.	Bestuur en ondersteuning	Overhead	% van totale lasten	Eigen begroting
6.	Veiligheid	Verwijzingen Halt	Aantal per 10.000 jongeren	Bureau Halt
7.	Veiligheid	Harde kern jongeren	Aantal per 10.000 inwoners	KLPD
8.	Veiligheid	Winkeldiefstallen	Aantal per 1.000 inwoners	CBS
9.	Veiligheid	Geweldsmisdrijven	Aantal per 1.000 inwoners	CBS
10.	Veiligheid	Diefstallen uit woning	Aantal per 1.000 inwoners	CBS
11.	Veiligheid	Vernielingen en beschadigingen (in de openbare ruimte)	Aantal per 1.000 inwoners	CBS
12.	Verkeer en vervoer	Ziekenhuisopname na verkeersongeval met een voertuig	%	Veiligheid NL
13.	Verkeer en vervoer	Overige vervoersongevallen met een gewonde fietser	%	Veiligheid NL
14.	Economie	Func tiemenging	%	LISA
15.	Economie	Bruto gemeentelijk product	Verhouding tussen verwachten en gemeten product	Atlas voor gemeenten
16.	Economie	Vestigingen (van bedrijven)	Aantal per 1.000 inwoners in de leeftijd van 15 t/m 64 jaar	LISA
17.	Onderwijs	Absoluut verzuim	Aantal per 1.000 leerlingen	DUO
18.	Onderwijs	Relatief verzuim	Aantal per 1.000 leerlingen	DUO
19.	Onderwijs	Vroegtijdig schoolverlaters zonder startkwalificatie (vsv-ers)	% deelnemers aan het VO en MBO onderwijs	DUO
20.	Sport, cultuur en recreatie	Niet sporters	%	RIVM
21.	Sociaal Domein	Banen	Aantal per 1.000 inwoners in de leeftijd 15-64 jaar	LISA
22.	Sociaal Domein	Jongeren met een delict voor	% 12 t/m 21 jarigen	Verwey Jonker

		de rechter		Instituut – Kinderen in Tel
23.	Sociaal Domein	Kinderen in uitkeringsgezin	% kinderen tot 18 jaar	Verwey Jonker Instituut – Kinderen in Tel
24.	Sociaal Domein	Netto arbeidsparticipatie	% van de werkzame beroepsbevolking ten opzichte van de beroepsbevolking	CBS
25.	Sociaal Domein	Achterstandsleerlingen	% 4 t/m 12 jarigen	Verwey Jonker Instituut – Kinderen in Tel
26.	Sociaal Domein	Werkloze jongeren	% 16 t/m 22 jarigen	Verwey Jonker Instituut – Kinderen in Tel
27.	Sociaal Domein	Personen met een bijstandsuitkering	Aantal per 1.000 inwoners	CBS
28.	Sociaal Domein	Lopende re-integratievoorzieningen	Aantal per 10.000 inwoners van 15-64 jaar	CBS
29.	Sociaal Domein	Jongeren met jeugdhulp	% van alle jongeren tot 18 jaar	CBS
30.	Sociaal Domein	Jongeren met jeugdbescherming	% van alle jongeren tot 18 jaar	CBS
31.	Sociaal Domein	Jongeren met jeugdreclassering	% van alle jongeren 12 tot 23 jaar	CBS
32.	Sociaal Domein	Cliënten met een maatwerkarrangement WMO	Aantal per 10.000 inwoners	GMSD
33.	Volksgezondheid en Milieu	Omvang huishoudelijk restafval	Kg/inwoner	CBS
34.	Volksgezondheid en Milieu	Hernieuwbare elektriciteit	%	RWS
35.	Vhrosv	Gemiddelde WOZ waarde	Duizend euro	CBS
36.	Vhrosv	Nieuw gebouwde woningen	Aantal per 1.000 inwoners	Basisregistratie adressen en gebouwen
37.	Vhrosv	Demografische druk (%)	%	CBS
38.	Vhrosv	Gemeentelijke woonlasten eenpersoonshuishouden	In Euro's	COELO
39.	Vhrosv	Gemeentelijke woonlasten meerpersoonshuishouden	In Euro's	COELO

Openbare orde en veiligheid

Programma 1:
Leefbaarheid



BIJLAGE 4 - HOOFDDOELEN

	Thema	Hoofddoel
1	Openbare orde en veiligheid	GO heeft een veilige leefomgeving, waarbij goede samenwerking met de politie, brandweer en ambulancediensten en het bevorderen van zelfredzaamheid van de burger uitgangspunten zijn.
2	Verkeer en vervoer	Verkeersdeelnemers (inwoners en bezoekers) kunnen hun bestemming vlot en veilig bereiken.
3	Ruimte en wonen	Goeree-Overflakkee heeft woonruimte voor ieder die wil en verwelkomt ruimtelijke ontwikkelingen die zijn kwaliteiten versterken.
4	Beheer buitenruimte	De gemeente heeft een schone, aantrekkelijke en veilige leefomgeving waarin inwoners prettig en gezond kunnen leven en verblijven.
5	Leefstijl	Iedereen kan meedoen. Eventuele beperkingen vormen geen belemmering om deel te nemen aan het maatschappelijk leven.
6	Educatie, werk en inkomen	Inwoners (jong en oud) zijn in staat zelfstandig in hun levensonderhoud (brood, dak en participatie/deelname) te voorzien.
7	Sociale vitaliteit	Leefbaarheid en vitaliteit op GO is behouden en waar mogelijk versterkt.
8	Cultuur en erfgoed	De inwoners en bezoekers (toeristen) van GO zijn zich bewust en hebben deelgenomen aan de beleefbare omgeving van cultuur en erfgoed in de directe leefomgeving
9	Bedrijvigheid	De werkgelegenheid op GO is behouden en banen zijn gecreëerd.
10	Duurzame ontwikkeling	Gemeente GO, inwoners en bedrijven dragen versneld bij aan duurzame ontwikkeling van onze gemeente ten behoeve van het bereiken van een duurzame en CO2-arme samenleving.
11	Recreatie en toerisme	GO is voor bewoners en bezoekers een aantrekkelijke gemeente waar het goed wonen en recreëren is en waarin toerisme en recreatie heeft gezorgd voor meer werkgelegenheid en inkomsten.
12	Eilandmarketing	De bekendheid met GO is vergroot en gedeeld.
13	Dienstverlening	GO heeft een snelle, kwalitatief goede en toegankelijke dienstverlening gerealiseerd, die aansluit bij de behoefte, rechten en plichten van de klant/inwoner.
14	Bestuurs- en kabinetszaken	Het bestuur is betrokken, representatief en zichtbaar voor inwoners, ondernemers en bovengemeentelijke doelgroepen. De interne en externe communicatie van de gemeente draagt bij aan de doelen van de gemeente en haar bestuur. De communicatie sluit aan bij de behoeften van de klanten en de gemeente.
15	Financieel beleid	De gemeente heeft op een verantwoorde wijze financiële middelen ingezet om maatschappelijke doelen te bereiken.
16	Vastgoed	Vastgoed heeft bijgedragen aan het gemeentelijke beleid.

BIJLAGE 5 - ANALYSE DOELEN

	Thema	Doel	SMART?	Toelichting
1	Openbare orde en veiligheid	1. Snellere hulpverlening is gestimuleerd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2. Adequate hulp aan inwoners in crisissituaties verlenen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3. Voorwaarden zijn gecreëerd om samen te werken rondom de aanpak van de veiligheidsproblematiek.	Nee	Niet specifiek
		4. Het aantal woninginbraken is verder gedaald.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5. De overlast van jongeren is verminderd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		6. Het bestrijden van georganiseerde criminaliteit is gefaciliteerd.	Nee	Niet meetbaar
		7. Evenementen en horeca gerelateerde activiteiten zijn op een veilige en gezonde wijze verlopen.	Nee	Niet meetbaar
		8. Op het naleven van de wet- en regelgeving is toegezien en waar nodig gehandhaafd.	Nee	Niet meetbaar
2	Verkeer en vervoer	1. De doorstroming op het hoofdwegenwet (rijks- en provinciale wegen) wordt blijvend onder de aandacht gebracht.	Nee	Niet meetbaar
		2. Het aspect verkeersveiligheid op het hoofdwegenwet (Rijk en provincie) en op de waterschap wegen wordt blijvend onder de aandacht gebracht.	Nee	Niet meetbaar
		3. De verkeersveiligheid op gemeentelijke wegen is verbeterd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		4. Door het aanpassen van bestaande- en de aanleg van nieuwe verkeerskundige voorzieningen zijn de woonkernen en winkelcentra beter bereikbaar.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5. Het verkeersinzicht- en gedrag van weggebruikers is verbeterd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		6. Het aantal reizigers dat van het OV gebruik maakt is toegenomen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		7. De doelgroepen (AWBZ, WMO, leerlingen) reizen zoveel mogelijk met het OV.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
3	Ruimte en wonen	1. De gemeente heeft de ontwikkeling van de woningvoorraad bijgestuurd met het oog op de demografische ontwikkeling (ontgroening, vergrijzing, verdunning) en de trends in de woningmarkt.	Nee	Niet meetbaar
		2. De gemeente faciliteert nieuwe ontwikkelingen, mits passend in de kernkwaliteiten.	Nee	Niet meetbaar
		3. De kwaliteit van landschap, stedelijke omgeving en bebouwing zijn in gemeentelijk beleid en uitvoering verankerd.	Nee	Niet meetbaar

4	Beheer buitenruimte	1. De openbare ruimte is schoon en aantrekkelijk.	Nee	Niet specifiek
		2. De openbare ruimte wordt als veilig ervaren door inwoners.	Ja	
		3. Het onderhoud van de openbare ruimte heeft bijgedragen aan de gezondheid van inwoners.	Nee	Niet meetbaar
		4. De verkeersveiligheid en de bereikbaarheid op de weg en op het water is bevorderd door onderhoud van de openbare ruimte.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5. De gemeente heeft bijgedragen aan het voorkomen van wateroverlast.	Nee	Niet meetbaar
5	Leefstijl	1. Inwoners zijn gestimuleerd om in een vroegtijdig stadium gezonde keuzes te maken.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2. Inwoners die de regie op hun leven verliezen zijn in staat gesteld zelf regie op hun leven te herpakken i.s.m. hun sociale omgeving.	Nee	Niet meetbaar
		3. Hulpmiddelen, ondersteuning en hulpverlening worden geleverd aan inwoners, die er niet anders in kunnen voorzien.	Ja	
		4. Hulpmiddelen dragen bij aan zelfstandigheid, ondanks beperkingen.	Nee	Niet meetbaar
		5. Ondersteuning/hulpverlening dragen bij aan zelfstandigheid, ondanks beperkingen.	Nee	Niet meetbaar
		6. Herhaling van ongewenst gedrag wordt voorkomen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
6	Educatie, werk en inkomen	1. Kinderen en jongeren zijn zodanig opgeleid dat ze een goede kans hebben op de arbeidsmarkt.	Nee	Niet specifiek
		2. Inwoners hebben naar vermogen geparticipeerd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3. Inwoners hebben een inkomen uit arbeid.	Ja	
		4. Vluchtelingen met een verblijfstatus hebben huisvesting en maatschappelijke begeleiding gekregen.	Ja	
7	Sociale Vitaliteit	1. Inwoners en samenwerkingspartners zijn gestimuleerd en hebben gezamenlijk verantwoordelijkheid genomen voor de leefbaarheid van hun kern.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2. Inwoners zijn bereid zijn vrijwillig in te zetten voor de sociale vitaliteit op ons eiland.	Nee	Niet meetbaar
8	Cultuur en erfgoed	1. Meedoen met culturele activiteiten.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2. Belang van erfgoed.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3. Maatschappelijke rol van verenigingen en stichtingen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
9	Bedrijvigheid	1. Bestaande bedrijven hebben de mogelijkheid om uit te breiden en/of te ontwikkelen.	Nee	Niet meetbaar

		2. Nieuwe bedrijven hebben zich gevestigd.	Nee	Niet meetbaar
10	Duurzame ontwikkeling	1. De gemeente, inwoners en bedrijven werken samen om te bereiken dat Goeree-Overflakkee in 2020 een energieneutraal eiland is.	Ja	
		2. In 2016 wordt gestart met de vormgeving van een programma gericht op het verbreden van de gemeentelijke beleidsdoelstellingen van duurzame energie naar een brede duurzame ontwikkeling.	Ja	
11	Recreatie en toerisme	1. Er zijn meer overnachtingen geboekt.	Nee	Niet meetbaar
		2. Het bestedingsniveau van toeristen en recreanten is verhoogd.	Nee	Niet meetbaar
		3. De kernkwaliteiten op unieke punten zijn gewaarborgd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
12	Eilandmarketing	1. De betrokkenen van de gemeente zijn ambassadeurs geworden/hebben de gemeente geprofileerd.	Nee	Niet meetbaar
		2. De betrokkenen van de gemeente zijn ambassadeurs geworden/hebben de gemeente geprofileerd.	Nee	Niet meetbaar
		3. Ondernemers hebben GO meegenomen in hun eigen marketing en promotie.	Nee	Niet meetbaar
		4. Bepaalde taken die uitgevoerd worden door de gemeenten (zijn overgedragen) worden uitgevoerd door de VVV.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5. GO Portol is gerealiseerd.	Ja	
		6. Hotspotbenadering is breed gekend.	Nee	Niet meetbaar
13	Dienstverlening	1. Organisatie breed heeft regie plaatsgevonden op de (door) ontwikkeling van de gemeentelijke begroting.	Nee	Niet meetbaar
		2. Dienstverlening is zoveel mogelijk verleend vanuit een centraal onderdeel van de organisatie.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3. Anticiperen op de veranderde behoefte van de maatschappij.	Nee	Niet meetbaar
14	Bestuurs- en kabinetszaken	1. Herdenkingen en vieringen vinden plaats en worden ondersteund door de gemeente.	Nee	Niet specifiek
		2. Inwoners van de gemeente worden indien van toepassing gedecoreerd.	Nee	Niet specifiek
		3. Invulling geven aan de plechtigheid ten behoeve van de naturalisatie van nieuwe inwoners.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		4. Jubilarissen krijgen aandacht van de gemeente.	Nee	Niet specifiek
		5. (Zakelijke) relaties worden gewaardeerd en onderhouden.	Nee	Niet specifiek
		6. De gemeente profileert zich internationaal.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		7. De gemeente en haar bestuur worden professioneel ondersteund met	Nee	Niet meetbaar

		betrekking tot communicatie.		
15	Financieel beleid	1. De lastendruk van de inwoners is tenminste gelijk gebleven (trendmatige stijging).	Ja	
		2. Hogere mate van kostendekkendheid binnen raadsperiode (zowel qua hoogte tarieven als mate van uitgaven).	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3. De gemeente heeft vanaf het begrotingsjaar 2016 een structureel sluitende meerjarenbegroting.	Ja	
		4. De gemeente kan snel, flexibel en adequaat financieel reageren op ontwikkelingen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5. De financiën van de gemeente zijn transparant, in control en begrijpelijk.	Nee	Niet meetbaar
16	Vastgoed	1. De voorraad vastgoed is afgestemd op gemeentelijke doelstellingen.	Nee	Niet meetbaar
		2. Maatschappelijk vastgoed draagt bij aan de leefbaarheid en vitaliteit van de kernen.	Nee	Niet meetbaar
		3. Zorgdragen voor huisvesting van onderwijsinstellingen in primair en voortgezet onderwijs.	Ja	
		4. De onderwijskrimp vraagt om toekomstrichting op het gebied van onderwijsbeleid en huisvesting.	Nee	Niet meetbaar
		5. Het grondbedrijf biedt kansen aan ruimtelijke en economische ontwikkelingen.	Nee	Niet meetbaar

BIJLAGE 6 - ANALYSE SUBDOELEN

	Thema	Subdoel	SMART?	Motivatie
1	Openbare orde en veiligheid	1.1 De burghulpverlening is ingezet.	Ja	
		1.2 De bereikbaarheid van de huidige AED's, op strategische plekken, is geoptimaliseerd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.3 De aanrijtijden (van de brandweer, politie en ambulance) zijn voor alle dorpskernen optimaal.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.4 Communicatie vrijwilligers brandweer in de gemeente.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.1 Deelnemers van de crisisorganisatie zijn voorbereid op crisissituaties.	Nee	Niet specifiek
		3.1 Bewustwording integrale samenwerking interne en externe partners.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3.2 Afspraken zijn gemaakt over de gezamenlijke aanpak voor de veiligheidsproblemen.	Ja	
		4.1 Inwoners zijn meer bewust van het nut van inbraakpreventie geraakt.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		4.2 De meldingsbereidheid van onveilige en verdachte situaties is toegenomen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5.1 Het aantal overlast gevende groepen is verminderd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		6.1 Beschermen van bestuurlijke integriteit. De gemeente heeft malafide personen/ondernemers geweerd.	Nee	Niet meetbaar
		6.2 Voorwaarden zijn gesteld om de controle en toezicht de havenfaciliteiten Middelharnis en Stellendam te optimaliseren.	Nee	Niet specifiek
		7.1 Jaarwisseling is op een beheersbare manier verlopen.	Nee	Niet specifiek
		7.2 Reguleren van evenementen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		7.3. Het laten organiseren van veilige en gezonde horeca-activiteiten.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		Bij doel 8 zijn er geen subdoelen.		
2	Verkeer en vervoer	1.1 Bij Rijk en provincie is draagvlak gezocht, de capaciteit van hun wegen op de vervoersvraag af te stemmen. Eind 2016 zijn daartoe concrete voorstellen gedaan.	Ja	
		2.1 Bij Rijk, provincie en waterschap zijn voorstellen gedaan hun wegen conform het principe Duurzaam Veilig in te richten.	Ja	

		3.1 De knelpunten op de gemeentelijke wegen zijn weggenomen met het treffen van duurzame en veilige maatregelen.	Nee	Niet meetbaar
		4.1 De ontsluitingswegen hebben voldoende capaciteit om het verkeersaanbod te kunnen verwerken.	Nee	Niet specifiek
		4.2 Bij publiek aantrekkende voorzieningen in de kernen is voldoende parkeergelegenheid gerealiseerd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5.1 Weggebruikers beseffen de gevaren in het verkeer en zijn zich bewust van hun eigen verkeersgedrag.	Nee	Niet meetbaar
		6.1 De kwaliteit van het OV is verbeterd door: hogere frequentie; meer reiziger comfort; inzet duurzaam materieel.	Ja	
		7.1 Mensen met een fysieke beperking wordt een vervoersvoorziening geboden.	Ja	
3	Ruimte en wonen	1.1 De gemeente stimuleert eigenaren van bestaande woningen zodat de voorraad levensloopbestendig wordt.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.2 De gemeente stuurt op hoeveelheid en typologie van de nieuw te bouwen woningen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.1 De gemeente heeft partijen gefaciliteerd om voldoende woningen te bouwen voor de volgens de visie gewenste bevolkingsgroei.	Ja	
		2.2 De gemeente heeft ontwikkelingen ten behoeve van economische en maatschappelijke doelen gefaciliteerd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3.1 Het ruimtelijk beleid geeft actuele en heldere kaders.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3.2 In beleid en uitvoering wordt structureel aandacht besteed aan de ruimtelijke kwaliteit, zoals die volgt uit de nationale, provinciale en gemeentelijke regelgeving en visiedocumenten en de gemeentelijke toekomstvisie.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3.3 Bedrijven en gebouwen voldoen aan eisen van veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid en energiezuinigheid.	Ja	
4	Beheer buitenruimte	1.1 Bestaande verhardingen, verkeerslichten en de openbare ruimte zijn onderhouden volgens de normen van veiligheid en leefbaarheid.	Ja	
		1.2 Het openbaar groen en speelvoorzieningen hebben voldaan aan de beeld- en kwaliteitseisen.	Ja	
		1.3 De begraafplaatsen hebben voldaan aan de beeld- en kwaliteitseisen.	Ja	
		1.4 Riolen, persleidingen en pompen hebben voldaan aan de eisen wat betreft calamiteiten en onderhoud.	Ja	
		1.5 De inzameling en verwerking van grondstoffen (afvalsoorten) is uitgevoerd volgens de afspraken.	Ja	

		2.1 Bestaande verhardingen, verkeerslichten en de openbare ruimte zijn onderhouden volgens de normen van veiligheid en leefbaarheid.	Ja	
		3.1 De inzameling en verwerking van grondstoffen (afvalsoorten) is uitgevoerd volgens de afspraken.	Ja	
		4.1 Bestaande verhardingen, verkeerslichten en de openbare ruimte zijn onderhouden volgens de normen.	Ja	
		4.2 Havens zijn bereikbaar en toegankelijk.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		4.3 Onderhoud van kunstwerken hebben voldaan aan de kwaliteitsnormen.	Ja	
		5.1 Diverse onderdelen van het oppervlaktewater hebben voldaan aan de onderhoudseisen.	Ja	
		5.2 Riolen, persleidingen en pompen hebben voldaan aan de eisen wat betreft calamiteiten en onderhoud.	Ja	
5	Leefstijl	1.1 GGD is ingezet ter voorkomen van gezondheidsproblematiek.	Nee	Niet meetbaar
		1.2 Jongeren hebben een gezond gewicht.	Nee	Niet specifiek
		1.3 Zorgwekkende situaties inwoners (jong en oud) worden vroegtijdig gesignaleerd en aangepakt.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.4 Ouderen zijn vroegtijdig in staat gesteld om preventiemaatregelen te nemen om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen.	Nee	Niet meetbaar
		1.5 Verslaving wordt voorkomen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.6 Inwoners zijn in staat in gesprek te gaan over (mogelijk) grensoverschrijdend gedrag (verslaving en gezondheid). Zij voelen zich hierin gesteund.	Nee	Niet meetbaar
		1.7 Iedere inwoner krijgt de mogelijkheid om te sporten. Inwoners met een laag inkomen zijn in staat gesteld om te sporten.	Nee	Niet meetbaar
		2.1 Kortdurende regieondersteuning is aangeboden.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.2 Kortdurende hulpverlening is laagdrempelig aangeboden voor inwoners met een specifiek (psychosociale) beperking/probleem.	Nee	Niet meetbaar
		Bij doel 3 zijn er geen subdoelen.		
		4.1 Inwoners met een fysieke beperking hebben hulpmiddelen ontvangen.	Nee	Niet meetbaar
		5.1 De zorg/hulp is verleend aan de inwoners met een indicatie.	Nee	Niet meetbaar
		5.2 Indiceren (op aanvraag) én op (eigen) waarneming.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5.3 Mantelzorgers blijven in staat hun zorg te leveren. Zij voelen zich gewaardeerd.	Ja	-

		6.1 Hulp aan slachtoffers Daderaanpak (gericht op gedragsverandering) is ingezet.	Ja	
6	Educatie, werk en inkomen	1.1 Kwalitatief hoogwaardige kinderopvang (0-12 jaar) en peuterspeelzaalplaatsen (2,5-4 jaar) zijn beschikbaar.	Nee	Niet meetbaar
		1.2 Voor ieder kind is passend onderwijs aanwezig.	Ja	
		1.3 Voor alle doelgroepkinderen van 2,5-4 jaar is een Voor- en vroegschoolse educatie- (VVE) plek beschikbaar.	Ja	
		1.4 Onderwijsachterstanden zijn terug gedrongen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.5 Gemeente heeft de regie gevoerd op de doorgaande zorglijn en -leerlijn tussen de voor- en vroegschool.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.6 Ouders en kinderen zijn bewust van de kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt en op het eiland.	Nee	Niet meetbaar
		1.7 Onderwijs aanbod is afgestemd op de toekomstige vraag vanuit de arbeidsmarkt.	Ja	
		1.8 Uitval is zoveel mogelijk voorkomen. Iedere jongere heeft minimaal een startkwalificatie.	Ja	
		1.9 Leerlingen van het praktijkonderwijs, oftewel kwetsbare jongeren, hebben aandacht gekregen (Participatie wet).	Nee	Niet meetbaar
		2.1 Inwoners met onvoldoende financiële draagkracht beschikken over voldoende middelen om te participeren.	Nee	Niet specifiek
		2.2 Inwoners die niet in hun levensonderhoud kunnen voorzien, hebben (tijdelijk) een uitkering gekregen.	Ja	
		2.3 Het aantal uitkeringen is op 31 december 2016 met 5% afgenomen ten opzichte van het aantal uitkeringen op 1 januari 2016.	Ja	
		2.4 Schuldenproblematiek heeft geen belemmering gegeven tot participeren.	Nee	Niet meetbaar
		3.1 Vraag en aanbod van de arbeidsmarkt zijn op elkaar afgestemd (beoordeeld op basis van de Visie onderwijsaansluiting op de arbeidsmarkt GO 2015-2018).	Ja	
		4.1 Taakstelling statushouders (113) is behaald.	Ja	
7	Sociale vitaliteit	1.1 De gemeente heeft lokale initiatieven ondersteund.	Nee	Niet meetbaar
		1.2 Inwoners hebben het vertrouwen dat ze ontwikkelingen kunnen en mogen oppakken.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.3 Iedere dorpskern m.u.v. Ouddorp, Middelharnis en Sommelsdijk, hebben een platform.	Ja	
		1.4 Iedere dorpskern heeft een platform.	Ja	
		1.5 Iedere dorpskern heeft een kernvisie.	Ja	

		1.6 De kernen zijn actief geïnformeerd door de gemeente over ontwikkelingen.	Nee	Niet specifiek
		1.7 Inwoners en kernen houden elkaar op de hoogte van ontwikkelingen.	Nee	Niet meetbaar
		2.1 Ondersteuning voor vrijwillige inzet is vormgegeven.	Ja	
		2.2 Waardering voor vrijwillige inzet is vormgegeven.	Ja	
8	Cultuur en erfgoed	1.1 Alle kinderen zijn in aanraking geweest met AMV op basisscholen.	Ja	
		1.2 Docenten zijn toegerust om culturele educatie te geven en ingebed in het lesprogramma.	Nee	Niet specifiek
		1.3 De streekmusea bieden een vernieuwend en actueel aanbod.	Nee	Niet meetbaar
		1.4 Kinderen zijn gestimuleerd om te lezen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.5 Lokaal nieuws en activiteiten zijn bekend gemaakt via de omroep.	Nee	Niet meetbaar
		2.1 De waardevolle plekken zijn inzichtelijk gemaakt en de waarde ervan is bepaald.	Nee	Niet specifiek
		2.2 Aandacht voor het archeologiebeleid.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.3 De culturele waardevolle punten in de omgeving zijn geëxpliciteerd.	Nee	Niet specifiek
		2.4 Het platteland is gewaardeerd als cultuurwaarde.	Nee	Niet meetbaar
		2.5 Erfgoed heeft bijgedragen aan toerisme.	Nee	Niet meetbaar
		2.6 Inwoners en bezoekers hebben actief bijgedragen aan het in stand houden van lokaal cultureel erfgoed.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3.1 Verenigingen zijn in staat hun eigen kracht te ontwikkelen en zelfstandigheid te vergroten.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3.2 Culturele partijen zijn bij elkaar gebracht om evenementen te organiseren.	Nee	Niet meetbaar
		3.3 De financiële zelfstandigheid van stichtingen is verbeterd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
9	Bedrijvigheid	1.1 De detailhandel is behouden en waar mogelijk is het aanbod versterkt.	Nee	Niet meetbaar
		1.2 In bepaalde kernen is de detailhandel verbeterd en het aanbod vergroot.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.3 De sectoren landbouw en visserij zijn behouden en verbreed.	Nee	Niet meetbaar
		1.4 Vanuit gemeentelijke organisatie is de dienstverlening aan nieuwe en bestaande ondernemers geborgd.	Nee	Niet specifiek
		2.1 De bedrijventerreinen zijn aantrekkelijk voor ondernemers om zich te vestigen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.2 Innovatieve ontwikkelingen zijn gesteund.	Nee	Niet specifiek en meetbaar

10	Duurzame ontwikkeling	2.3 De aansluiting van onderwijs en bedrijfsleven is verbeterd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.4 De zorg (waaronder het ziekenhuis) is waar mogelijk behouden.	Nee	Niet meetbaar
		1.1 Er wordt meer duurzame energie opgewekt door de inwoners, de bedrijven en de gemeente.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.2 Er wordt meer energie bespaard door de inwoners, de bedrijven en de gemeente.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.1 In de gemeentelijke organisatie c.q. bij de gemeentelijke beleidskeuzes wordt duurzaamheid in elke afweging betrokken (2018).	Ja	
11	Recreatie en toerisme	1.1 De kwaliteit van dag- en verblijfaccommodaties incl. terreinen is verbeterd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.2 Het aanbod is verbreed.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.1 De doelgroepen zijn uitgedaagd meer te besteden.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.2 De bekendheid van Goeree-Overflakkee is vergroot en gedeeld.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.3 De bestedingen en het aantal overnachtingen zijn verhoogd in voor- en naseizoen.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3.1 De recreatieve mobiliteit is verbeterd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3.2 Een visie op strand is geformuleerd.	Ja	
		3.3 Door middel van een Masterplan is inzicht gekregen in het toekomstbestendig maken van Ouddorp als badplaats.	Ja	
12	Eilandmarketing	1.1 Marketing is meegenomen in beleid en de uitvoering van beleid.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.1 Streekproducten vertellen het unieke verhaal van GO.	Nee	Niet meetbaar
		2.2 Evenementen zijn georganiseerd die bijdragen aan naamsbekendheid van het eiland.	Nee	Niet meetbaar
		2.3 Er is onderzocht of een campagne in samenwerking met partijen rond recreatie van nut is voor het vergroten van naamsbekendheid (uitgevoerd in 2016).	Ja	
		2.4 Er is onderzocht of een campagne in samenwerking met partijen rond wonen van nut is voor het vergroten van naamsbekendheid (uitgevoerd in 2016).	Ja	
		2.5 Promoten van elektrisch vervoer.	Nee	Niet specifiek en meetbaar

		2.6 Een congres met thema duurzaamheid is georganiseerd voor zakelijke bezoekers en pers (uitgevoerd in 2016).	Ja	
		2.7 Er is gebruik gemaakt van vrije publiciteit en ingespeeld op de actualiteit.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.8 Er is een meetinstrument ontwikkeld om de kwalitatieve voortgang te meten.	Ja	
		2.9 Er zijn nieuwe evenementen aangetrokken op GO.	Nee	Niet meetbaar
		3.1 De ondernemer ziet meerwaarde in het promoten van GO.	Nee	Niet meetbaar
		3.2 Er is onderzoek gedaan naar welke vormen van funding bestaan voor ondernemers t.b.v. promotie GO.	Ja	
		4.1 Er zijn afspraken tussen Ondernemers en VVV over gezamenlijke doelstellingen.	Ja	
		4.2 Prestatieafspraken zijn gemaakt met de VVV.	Ja	
		5.1 Deelportals zijn gerealiseerd samen met gemeenten (ondernemers werken, gemeente)	Ja	
		5.2 GO.nl is geïntegreerd en algemeen beschikbaar gesteld.	Nee	Niet meetbaar
		6.1 Initiatieven zijn gericht op thema hotspot.	Nee	Niet meetbaar
13	Dienstverlening	1.1 Goeree-Overflakkee heeft de dienstverlening geregeld op niveau 4 van het concept Antwoord i.c. het KCC handelt alle kanalen af en schakelt waar nodig de backoffice in, maar het de regie in beantwoording.	Ja	
		1.2 Goeree-Overflakkee heeft de dienstverlening geleverd volgens vastgestelde servicenormen en heeft vraag gestuurde dienstverlening gerealiseerd.	Ja	
		2.1 De MID office is gerealiseerd.	Ja	
		2.2 Onderzoek is gerealiseerd naar welke onderdelen van processen/activiteiten overgedragen kunnen worden naar het KCC.	Ja	
		2.3 Callcentrum is doorontwikkeld.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3.1 Producten worden zoveel als mogelijk digitaal aangeboden (van kanaalverleiding naar het digitale kanaal).	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		3.2 Uitvoering Project Overgang naar de BRP.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
14	Bestuurs-en kabinetszaken	1.1 Herdenkingen watersnoodramp vinden plaats.	Ja	
		1.2 Dodenherdenkingen vinden plaats.	Ja	
		1.3 De vieringen van koningsdag vinden plaats.	Ja	
		1.4 Veteranen dag vindt plaats.	Ja	
		2.1 De volgende onderscheidingen worden aangevraagd en uitgereikt: Koninklijke	Ja	

		onderscheidingen, Gemeentepenning, Onderscheiding Carnegie heldenfonds, Onderscheiding Mij tot Redder van Drenkelingen.		
		3.1 Naturalisatieceremonies vinden plaats.	Ja	
		4.1 De gemeente besteedt aandacht aan huwelijksjubilea.	Nee	Niet specifiek
		4.2 De gemeente besteedt aandacht aan de verjaardag van 100-jarigen en ouder.	Nee	Niet specifiek
		5.1 Er is voldoende voorraad van en keuze aan relatiegeschenken en representatiemiddelen voor diverse gelegenheden.	Nee	Niet specifiek
		6.1 De gemeente heeft een stedenband.	Ja	
		7.1 De communicatiebehoefte van gemeentelijke doelgroepen, en de ambities en doelstellingen van onze gemeente en ons bestuur zijn leidend.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		7.2 De gemeente heeft een communicatief sterke organisatie. De nadruk van gemeentelijke communicatie ligt op dialoog; op participatie, samenwerking en conversatie.	Nee	Niet meetbaar
		7.3 De gemeente communiceert ofwel overwegend online, ofwel tijdens persoonlijk contact ofwel tijdens bijeenkomsten. Nieuwsmedia vormen een belangrijke intermediaire doelgroep.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		7.4 De gemeente communiceert proactief, tijdig en transparant. De inhoud van de communicatie is eigentijds, duidelijk, correct en geeft betekenis. De gemeente communiceert overwegend resultaten en procesinformatie.	Nee	Niet specifiek
		7.5 De interne communicatie draagt bij aan efficiëntie en een goede werksfeer.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		7.6 De communicatieprocessen en het communicatieteam zijn efficiënt georganiseerd.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
15	Financieel beleid	1.1 De bestaande belastingdruk stijgt trendmatig ter hoogte van de inflatie.	Ja	
		2.1 Ter bepaling van de hoogte van de tarieven van dienstverlening wordt het profijtbeginsel toegepast.	Ja	
		3.1 De gemeente staat in 2016 onder repressief toezicht.	Ja	
		3.2 De reserves worden qua aantal verder beperkt (minder 'potjes').	Nee	Niet meetbaar
		3.3 De reserves zijn op peil (weerstandratio > 1.2 eind 2016).	Ja	
		3.4 De bezuinigingsmaatregelen voor de jaarschijf 2016 zijn gerealiseerd.	Ja	
		3.5 Zorgen voor geld op de plank (leningen).	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		4.1 De interne organisatie is verder ondersteund in het verhogen van het financieel bewustzijn.	Nee	Niet specifiek en meetbaar

		5.1 De sturingsinformatie wordt verder toegankelijk en eenvoudig gemaakt.	Nee	Niet meetbaar
16	Vastgoed	1.1 Alle informatie is actueel en betrouwbaar.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		1.2 €350.000 is bespaard op vastgoed.	Ja	
		1.3 Voorkomen van verjaring en onrechtmatig gebruik.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		2.1 In samenspraak met belanghebbenden is voor de kernen Middelharnis, Sommelsdijk een kerngerichte analyse opgesteld.	Ja	
		3.1 Er is voldaan aan de wettelijke zorgplicht zoals vastgesteld in de onderwijswetgeving.	Ja	
		4.1 De gegevens zijn in beeld gebracht en uitgangspunten zijn opgesteld om te komen tot een IHP.	Ja	
		5.1 Faciliteren van gebiedsontwikkeling (grondpositie en financieel).	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5.2 Grondexploitaties zijn beheerst en gerealiseerd volgens planning.	Ja	
		5.3 Risico's zijn beheerst.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5.4 Minimale kostendeekkende exploitatie, waarbij zo nodig risico's zijn beheerst.	Nee	Niet specifiek en meetbaar
		5.5 Voldaan is aan de fiscale regelgeving.	Nee	Niet specifiek

BIJLAGE 7 - ANALYSE INDICATOREN

	Thema	Indicator	Meetbaar	Relevant	Toerekenbaar	Toelichting
1	Openbare orde en veiligheid	Geen indicatoren				
2	Verkeer en vervoer	Geen indicatoren				
3	Ruimte en wonen	Geen indicatoren				
4	Beheer buitenruimte	Geen indicatoren				
5	Leefstijl	Geen indicatoren				
6	Educatie, werk en inkomen	Vraag en aanbod van de arbeidsmarkt zijn op elkaar afgestemd.		X	X	Geen indicator, maar subdoel. Dit is ook als subdoel opgenomen in de begroting.
		Inwoners die niet in hun levensonderhoud kunnen voorzien, hebben (tijdelijk) een uitkering gekregen.		X	X	Geen indicator, maar subdoel. Dit is ook als subdoel opgenomen in de begroting.
		Inwoners met onvoldoende financiële draagkracht beschikken over voldoende middelen om te participeren.		X	X	Geen indicator, maar subdoel. Dit is ook als subdoel opgenomen in de begroting.
		Schuldproblematiek heeft geen belemmering tot participeren.		X	X	Geen indicator, maar subdoel. Dit is ook als subdoel opgenomen in de begroting.
		Het aantal uitkeringen is op 31 december 2016 met 5% opgenomen ten opzichte van het aantal uitkeringen op 1 januari 2016.	X	X	X	Geen indicator, maar subdoel. Dit is ook als subdoel opgenomen in de begroting.
7	Sociale vitaliteit	Alle 17 nulmetingen van de sociale thermometer uitgevoerd.	X		X	Deze indicator kan niet gekoppeld worden aan een (sub)doel.
		(Minimaal) 5 kerngebonden projecten uitgevoerd.	X		X	Deze indicator kan niet gekoppeld worden aan een

						(sub)doel.
		(Minimaal) 5 projecten uitgevoerd.	X		X	Deze indicator kan niet gekoppeld worden aan een (sub)doel.
		Een bundeling van kerngegevens door middel van in- en externe applicaties voor en door platforms gerealiseerd.	X		X	Deze indicator kan niet gekoppeld worden aan een (sub)doel.
		Een concept-beleidsrapportage ontwikkeld.	X		X	Deze indicator kan niet gekoppeld worden aan een (sub)doel.
8	Cultuur en erfgoed	Geen indicatoren				
9	Bedrijvigheid	Geen indicatoren				
10	Duurzame ontwikkeling	Geen indicatoren				
11	Recreatie en toerisme	Geen indicatoren				
12	Eilandmarketing	Geen indicatoren				
13	Dienstverlening	Geen indicatoren				
14	Bestuurs- en kabinetszaken	Geen indicatoren				
15	Financieel beleid	Debratio: 1% onder landelijke norm.	X	X	X	Juiste indicator.
		Weerstandratio: >1,4	X	X	X	Juiste indicator.
		Coelo-atlas: hoger op lijst komen ten opzichte van basisjaar 2013.	X	X	X	Juiste indicator.
		Schuld per inwoner daalt jaarlijks.	X	X	X	Juiste indicator.
16	Vastgoed	Geen indicatoren				

BIJLAGE 8 - INTERVIEW ADA GROOTENBOER

Naam: Ada Grootenboer

Functie: burgemeester

Datum: 28 april 2016

Wat vindt u van de huidige opzet en structuur van de begroting?

De opzet en structuur van de huidige begroting vind ik prima en heel duidelijk. Ik hoor ook van de raadsleden terug dat ze de begrotingsapp heel duidelijk vinden. De inhoud van de begroting, daarmee bedoel ik de formulering van de doelen, mag wel wat scherper.

Is de begroting voldoende leesbaar en begrijpelijk? Ook voor niet-financieel deskundigen?

De begroting wordt steeds meer leesbaar en begrijpelijk. Ik loop al een tijdje mee bij de overheid, vroeger was de begroting altijd een dikke bundel van papier. Dat was altijd een drama. Nu is de begroting beter toegankelijk en beter leesbaar. De begroting heeft nu kortere en bondigere zinnen dan vroeger. De structuur van de begroting, de combinatie hoofddoel, doel en subdoel maakt de begroting ook begrijpelijk en overzichtelijk.

Wat vindt u van de formulering van de doelen in de begroting en de daarbij gehanteerde indeling?

De formulering van de doelen zijn op dit moment te algemeen. Ik denk dat we met zijn allen daar nog een slag in kunnen slaan om de doelen specifieker en concreter op te stellen. De raadsleden delen dit gevoel. Er moet opgepast worden dat er niet te veel indicatoren worden ontwikkeld. Als je te veel indicatoren gebruikt maak je jezelf onnodig star. Er moet altijd een bepaalde flexibiliteit zijn. Vooral er naar streven om indicatoren te ontwikkelen over het beleid wat echt belangrijk is.

Hoe kan volgens u de begroting verbeterd worden?

De doelen kunnen SMARTER opgesteld worden en indicatoren dienen toegevoegd te worden in de begroting. Daarnaast wordt zoeken naar bepaalde onderwerpen in de begrotingsapp door sommige raadsleden als lastig ervaren. Als ze informatie zoeken in de begrotingsapp over bijvoorbeeld Economische Zaken wordt dat soms moeilijk gevonden. Het duurt even voordat ze de informatie gevonden hebben. Bij een aantal raadsleden heerst dat gevoel. Ik denk dat dit komt omdat de begrotingsapp nieuw is en op sommige gebieden nog niet echt gebruiksvriendelijk.

Wat verwacht u van het gebruik van indicatoren en waar moet dit toe leiden?

Met het gebruik van indicatoren kunnen we zien of het beleid dat we voeren effect heeft. Als we indicatoren gebruiken moeten die aangeven of we het doel gehaald hebben. Als we voldaan hebben aan de indicatoren kunnen we het beleid bijstellen of bij sturen. Met het gebruik van indicatoren kan dus sturende en controlerende informatie opgehaald worden.

Kan het gebruik van indicatoren helpen bij het uitoefenen van uw functie?

Ja, doordat ik portefeuillehouder ben voor de thema's Dienstverlening, Openbare orde en veiligheid en Bestuurs- en kabinetszaken. Op die terreinen geldt voor mij hetzelfde als de wethouders natuurlijk. Het helpt me zeker. Dit is een klein stukje van mijn functie. Daarnaast is een van mijn taken coördinatie van beleid, hier helpt het gebruik van indicatoren ook.

Aan welke indicatoren heeft u zelf behoefte voor het uitoefenen van uw functie?

Lijkt mij het beste om de indicatoren te koppelen aan een subdoel. Maar je moet waken dat je niet te veel indicatoren ontwikkeld.

Wat vindt u ervan dat er wettelijk verplichte indicatoren komen, o.a. voor uw onderdelen/portefeuilles?

Ik vind dit een goede zaak. Op deze manier krijg je de verschillen tussen gemeenten inzichtelijk en krijg je daarnaast de mogelijkheid om gemeenten met elkaar te vergelijken.

De verplichte indicatoren worden onder andere ingevoerd zodat gemeenten onderling beter te vergelijken zijn. Zult u onze gemeente ook daadwerkelijk gaan vergelijken met andere gemeenten?

Ik denk het wel. Je kunt indicatoren gebruiken als een soort benchmark, om te weten te komen hoe doen we het nou? Het is wel gevaarlijk om dit klakkeloos te doen. Je moet altijd wel de context erbij nemen. Ik denk wel dat het van toegevoegde waarde kan zijn om ons met een vergelijkbare gemeente te vergelijken.

Volgens de theorie dienen indicatoren zoveel mogelijk aan de geprioriteerde subdoelen gekoppeld te worden, maximaal drie per thema. Is dit volgens u voldoende?

Ja, ik vind dit voldoende. Ik vind dat we met de ontwikkeling van de begroting al goede stappen hebben gemaakt. Ik ben tevreden met waar we nu zijn.

De accountant zegt terughoudend te zijn met het opnemen van indicatoren. Hoe staat u daarin?

Ik ben het daarmee eens. Als je heel veel indicatoren gaat ontwikkelen, wordt dit een doel op zich. Daar moet je voor waken. Het moet een hulpmiddel blijven om het beleid SMARTER te maken, maar je moet er niet in doorslaan.

BIJLAGE 9 - INTERVIEW MARNIX TROUWBORST

Naam: Marnix Trouwborst

Functie: wethouder Financiën

Datum: 14 april 2016

Wat vindt u van de huidige opzet en structuur van de begroting?

Over de huidige opzet en structuur ben ik heel tevreden. De achtergrond waarom we het gedaan hebben is niet alleen hoe zet je een begroting in elkaar, maar hoe kunnen we de begroting beter aansluiten waar de begroting voor bedoeld is. De begroting was altijd een kunstje van financiën, dat wilde ik veranderen. Daarom is de structuur van de begroting aangepast. Op Financiën heerste er tijdens de begroting een topdrukke. Het was echt iets van Financiën, dat moest veranderd worden. Daarom is de structuur van de begroting wat aangepast, de intrinsieke belangstelling voor de begroting in de organisatie moest breder gemaakt worden. De begroting moest geld en beleid dichter bij elkaar brengen. Daarom zijn de themacoördinatoren aangesteld, hierdoor is het management en bestuurders en het beleidsveld beter met elkaar verbonden.

Is de begroting voldoende leesbaar en begrijpelijk? Ook voor niet-financieel deskundigen?

Dit zal denk ik altijd lastig blijven. Afdeling communicatie, niet financieel deskundig, heeft de eerste twee jaar van de herindeling de begroting gelezen. Op deze manier konden we kijken of de normale burger de begroting kon begrijpen. Hieruit volgden altijd aanpassingen en verbeteringen. Nu gebeurt dit minder omdat er trainingen zijn gegeven om iedereen korter en bondiger te kunnen laten schrijven. De gemeenteraad is over het algemeen overwegend positief. Ik vind de begroting ook goed leesbaar maar het kan natuurlijk altijd verbeterd worden. Dit is een continu proces. Zo moeten ambtenaren zich meer bewust worden dat ze het niet voor zichzelf en vakgenoten opschrijven maar voor de burgers uit de samenleving.

Wat vindt u van de formulering van de doelen in de begroting en de daarbij gehanteerde indeling?

Ik ben hier ook heel tevreden over, maar het kan altijd beter en nog mooier. Na de indeling is een doelenboom gemaakt, dit geeft een overzichtelijk beeld. Dit is de eerste versie van de doorontwikkeling, dit is een groeimodel; hier moet de komende jaren verder aan gewerkt worden. Doelen zijn zo SMART mogelijk opgesteld, maar dit is soms moeilijker dan je denkt. De doelen zoals ze nu opgesteld zijn kunnen zeker nog SMARTER en concreter. Het aantal van de doelen kan ook verminderd worden, we proberen over het algemeen altijd te veel op te schrijven. De begroting moet altijd in ontwikkeling blijven, er moet gekeken worden waar het beter kan.

Hoe kan volgens u de begroting verbeterd worden?

Dat vind ik een lastige vraag. Altijd kan alles beter, maar ik ben tevreden met de slag die we gemaakt hebben. Vroeger was de begroting een boek van tweehonderd pagina's, dan moest je heel diep ademen voordat je eraan begon. Het was een heel technisch stuk, je moest heel vasthoudend zijn om de begroting tot het einde uit te lezen. De begroting is nu veel speelser en met grafische dingen ondersteund. Je kunt het gemakkelijker vinden, dan in de oude begroting. Overzicht is hier en daar nog beperkt, dit kan nog verbeterd worden.

Wat verwacht u van het gebruik van indicatoren en waar moet dit toe leiden?

Er komt een set van voorgeschreven landelijke indicatoren, op deze manier verkrijgen we meer informatie over de vergelijkbaarheid tussen gemeenten. Wat daar allemaal achter schuil gaat, blijft een divers gebeuren. Het gaat erom wat je er aan toerekent. Maar ik ben blij dat deze set er komt. Als je er zelf nog indicatoren aan toevoegt kun je ook je eigen prioriteiten met meetbare grootheden tot uitdrukking brengen. Je kunt zo gemakkelijk zien wat je presteert op dat terrein.

Kan het gebruik van indicatoren helpen bij het uitoefenen van uw functie?

Als je indicatoren kunt zien als rapportcijfer, dan is het gebruik van indicatoren denk ik heel nuttig. Als je als gemeente goede indicatoren hebt ontwikkeld kun je aan het einde van de rit de balans opmaken. Op deze manier krijg je voldoende informatie, feedback als het ware, om de vraag te beantwoorden hoe je als gemeente bezig bent.

Aan welke indicatoren heeft u zelf behoefte voor het uitoefenen van uw functie?

Ja, deze wereld heet politiek. Je moet op hoofdlijnen besturen en daar moet je het zo goed mogelijk doen. Door de omgeving waar je werkt moet je soms op stoeptegelniveau iets weten. Mijn antwoord is op hoofdlijnen, blijft weg van de details al doen deze er wel toe. Dat blijkt altijd maar in de politiek, je hebt ze allebei nodig. Streef ernaar om op hoofdlijnen te besturen. Je moet ambtenaren vrijlaten in hun ding en hen niet te veel lastigvallen.

Wat vindt u ervan dat er wettelijk verplichte indicatoren komen, o.a. voor uw onderdelen/portefeuilles?

Dat vind ik een goede zaak, daar ben ik zeker voor. Heel de financiering van de gemeente is ook op basis van indicatoren. Omgekeerd, hoe doet de gemeente het, zou je ook op basis van indicatoren verantwoording af moet leggen in de begroting. Dat zou bijdragen aan het rechtvaardige deelmechanisme wat de gemeente met het geld doet.

De verplichte indicatoren worden onder andere ingevoerd zodat gemeenten onderling beter te vergelijken zijn. Zult u onze gemeente ook daadwerkelijk gaan vergelijken met andere gemeenten?

Ja, dat ga ik zeker doen. Werken is ook een soort competitie. Ik kom mijn bed uit in de ochtend om de gemeente Goeree-Overflakkee sterker te maken, dat motiveert mij. Ik hoop dat het als ambtenaar ook zo is. Het is mooi om naar een periode van werken met elkaar de rapportcijfers op te maken en concluderen dat je het beter hebt gedaan dan de burens. Dat is toch leuk. Je gaat dan op een verantwoorde manier met je belastinggeld om. Goede kwaliteit tegen een aanvaardbare prijs, dat is wat je wilt. Als je het goed of beter doet, is het leuk. Als je het minder doet, moeten we daar iets aan veranderen.

Volgens de theorie dienen indicatoren zoveel mogelijk aan de geprioriteerde subdoelen gekoppeld te worden, maximaal drie per thema. Is dit volgens u voldoende?

Je moet sturen op hoofdlijnen, je moet een paar prioriteiten stellen bij ieder thema en het daarmee doen. In praktijk zal het hier wel eens van afwijken, maar de prioriteiten zijn de belangrijkste doelen en daar praten we dan ook met elkaar over.

De accountant zegt terughoudend te zijn met het opnemen van indicatoren. Hoe staat u daarin?

Ik deel deze mening. Als er indicatoren bedacht moeten worden weet iedereen wel een paar indicatoren die nuttig zijn. Het is de kunst om een paar goede te pakken. Dit geeft dan een mooi representatief beeld hoe we met elkaar bezig zijn. Laat de boom maar zo klein mogelijk blijven. Je verliest anders het overzicht en het kost ontzettend veel tijd en energie om dit bij te houden. Je moet er echt van overtuigd zijn dat je er iets aan hebt. Een indicator om een indicator gaan we hier bij de gemeente Goeree-Overflakkee natuurlijk niet doen. Een indicator moet nuttig zijn.

BIJLAGE 10 - INTERVIEW JEROEN MIMPEN

Naam: Jeroen Mimpfen

Functie: griffier

Datum: 12 april 2016

Wat vindt u van de huidige opzet en structuur van de begroting?

De begroting is gebaseerd op de vier pijlers uit het coalitieakkoord. De vier pijlers uit het coalitieakkoord zijn de programma's uit de begroting. Hierdoor sluit de begroting aan op de politieke wensen. Een nadeel hiervan is dat er iedere raadsperiode er een nieuw coalitieakkoord is met een andere structuur, dus de opzet van de begroting zou iedere vier jaar kunnen veranderen. Dit heeft weer gevolgen voor de organisatie. De vier programma's met de bijgevoegde zestien thema's maken de begroting overzichtelijk. Het beleid is hierin goed gedekt, er lijkt niets te missen. Sommige thema's zijn minder inhoudelijk, zoals Financieel beleid en Bestuurs- en kabinetszaken. Ook zit er een soms een bepaalde overlap in thema's, zoals Eilandmarketing & Recreatie en toerisme. In zijn algemeenheid denk ik dat het goed onderverdeeld is.

Is de begroting voldoende leesbaar en begrijpelijk? Ook voor niet-financieel deskundigen?

Een gewone burger kijkt niet zo snel naar de begroting, behalve als je speciale interesse daarvoor hebt. Er is altijd een groep mensen onder de burgers die je niet kunt bereiken. De begroting is nu goed toegankelijk. De formulering van korte zinnen maakt de begroting begrijpelijk en de afbeeldingen in de begrotingsapp ondersteunen dit. Dit helpt het creëren van een beeld, zodat het duidelijk is waar je het over hebt.

Wat vindt u van de formulering van de doelen in de begroting en de daarbij gehanteerde indeling?

De doelen zijn niet allemaal even specifiek en helder. Hierin kan nog veel verbeterd worden. Door een inleiding bij de doelen te plaatsen kan er uitgelegd worden waarom het doel belangrijk is. Doelen zijn nu niet goed toegelicht in de begrotingsapp. Doelen zijn niet scherp geformuleerd waardoor het voor de lezer duidelijk is waar het doel over gaat maar niet wat het doel is en wat er precies bereikt moet worden. De hoofddoelen blijven vaag, ook al zijn deze scherper geformuleerd.

In de begrotingsapp onder de W-vraag: "wat gaan we hiervoor doen?", staan de subdoelen weergegeven. Logischer zou het zijn dat hier de activiteiten komen te staan. Deze komen pas als je nog een keer doorklikt. De begrotingsapp is een goede ontwikkeling, maar er kunnen nog zaken verbeterd worden.

Hoe kan volgens u de begroting verbeterd worden?

Het toevoegen van indicatoren, daar is behoefte aan door de gemeenteraad. De opgestelde doelen en activiteiten: een goede formulering van de doelen is erg afhankelijk van degene die de doelen formuleert. Voor een betere formulering zouden de themacoördinatoren hulp kunnen krijgen van iemand die verstand heeft van het opstellen van doelen. Deze kan helpen zodat de doelen SMART geformuleerd zijn. Zo'n proces is erg arbeidsintensief, maar dit zal denk ik zeker mogelijk zijn. Een betere match en koppeling met de beleidsnota's, sluiten de cijfers uit de nota's en de begroting op elkaar aan? Op dit moment is dit soms niet het geval. Verder worden personeelskosten voor sommige onderdelen wel meegenomen en bij andere onderdelen valt dit onder personeelslasten. Dit geeft geen realistisch beeld en dit maakt het lastig voor een raadslid om hier een oordeel over te vellen. Een eenduidige opstelling van de kosten geeft een realistisch beeld.

Wat verwacht u van het gebruik van indicatoren en waar moet dit toe leiden?

Mijn verwachting van de indicatoren is dat je snel kunt zien wat je wilt bereiken en hoe je dat wilt bereiken. Een doel dient gekoppeld te worden aan een indicator en aan een norm. Zoals gezegd worden de doelen om de vier jaar bij de raadsverkiezingen opnieuw opgesteld. Gedurende deze vier jaar kun je het doel volgen met behulp van de indicatoren en kan het bereiken van het doel goed beoordeeld worden. Op deze manier kan er tussentijds bijgestuurd worden door extra investeringen en kan eventueel het doel bijgesteld worden. Als de

gemeenteraad geld wilt steken in de haalbaarheid van een bepaald doel kan er nu lastig worden gezien wat het daadwerkelijk oplevert. Dit kan misschien verholpen worden met het gebruik van indicatoren.

Kan het gebruik van indicatoren helpen bij het uitoefenen van uw functie?

Ja, voor een raadslid zeker, voor mijn eigen functie niet zo. Zie vorige vraag.

Aan welke indicatoren heeft u zelf behoefte voor het uitoefenen van uw functie?

Ik zou zeggen aan indicatoren op alle niveaus. Op het hoogste niveau is het mooiste, maar je hebt kans dat dit wat vagere indicatoren worden omdat dat doel erg breed is. Het is moeilijk te beoordelen of een activiteit bijgedragen heeft aan de realisatie van een doel. Dit komt omdat op het hoogste niveau je ook met factoren te maken hebt die meespelen waar je zelf geen invloed op kan uitoefenen. Op een lager niveau kan je gemakkelijker een indicator aan een doel koppelen. Door de indicatoren te verspreiden over alle niveaus heb je een concreter beeld van het thema.

Wat vindt u ervan dat er wettelijk verplichte indicatoren komen, o.a. voor uw onderdelen/portefeuilles?

Dit lijkt me een prima ontwikkeling, het lijken me ook grotendeels nuttige indicatoren. Voor mijn eigen portefeuille zijn geen concrete doelen opgenomen, dus daarop zijn de indicatoren niet van toepassing.

De verplichte indicatoren worden onder andere ingevoerd zodat gemeenten onderling beter te vergelijken zijn. Zult u onze gemeente ook daadwerkelijk gaan vergelijken met andere gemeenten?

Als er interessante indicatoren komen voor mijn eigen thema, ga ik dat zeker doen. Het is wel een moeilijk thema om concrete en SMART geformuleerde doelen voor te creëren. Dus ik denk dat het lastig om voor mijn thema indicatoren te ontwikkelen.

Voor de gemeenteraad is het interessant om te benchmarken met andere gemeenten uit de regio. Als er een discussie, probleem of vraagstuk is kan er gekeken worden hoe andere gemeenten op dit gebied scoren. Het zal erg mooi zijn als dit ook in één database staat, dat je ook kunt selecteren op grootte van de gemeente en regio etc., zodat alles in één overzicht staat en daardoor de gemeenten gemakkelijker te vergelijken zijn. Iedere gemeente is wel erg verschillend, bijvoorbeeld door de sociale economische infrastructuur, waardoor gemeenten moeilijk te vergelijken zijn. Als je daar rekening mee gaat houden is het verschil misschien snel te verklaren. Voor landelijk onderzoek is het heel nuttig, voor vergelijking met andere gemeenten moet je oppassen dat je niet te snel conclusies trekt.

Volgens de theorie dienen indicatoren zoveel mogelijk aan de geprioriteerde subdoelen gekoppeld te worden, maximaal drie per thema. Is dit volgens u voldoende?

Op deze manier zijn de indicatoren goed over al de thema's verspreid. Er bestaat alleen een kans dat bij een thema subdoelen belangrijker zijn die niet als prioriteit staan aangemerkt dan een prioriteit bij een ander thema. Dus of het goed idee is om de indicatoren zo gelijkmatig te verspreiden vraag ik me af. Dat is een beetje een simpele gedachte. Ik denk dat overal waar voor je een indicator kunt bedenken en het haalbaar is je een indicator kunt benoemen. Als er veel onderzoek en metingen moeten worden gedaan om de informatie boven tafel te kunnen krijgen wordt dit een praktische belemmering. Een goede werkwijze is volgens mij om alle wenselijke indicatoren in kaart brengen, zodat duidelijk wordt dit zouden we willen bereiken en daarna te kijken welke indicator beschikbaar zijn zonder dat daar veel werk mee gemoeid is. Bij indicatoren waar veel werk mee gemoeid is om deze boven tafel te krijgen kan dan een keuze worden gemaakt of de indicatoren haalbaar zijn of niet.

De accountant zegt terughoudend te zijn met het opnemen van indicatoren. Hoe staat u daarin?

Met weinig indicatoren heb je, denk ik, geen goed beeld over het geheel. Met meerdere indicatoren kun je heel het thema beter dekken en geeft het daardoor een breder beeld. Niet alle doelen worden gedekt met indicatoren door indicatoren alleen bij de prio's te ontwikkelen. Ik heb liever een totaaloverzicht, zodat indicatoren een zo goed mogelijk beeld neerzetten met de middelen die je hebt.

BIJLAGE 11 - INTERVIEW DICK KOPPENOL

Naam: Dick Koppenol

Functie: raadsadviseur en secretaris van de auditcommissie

Datum: 13 april 2016

Wat vindt u van de huidige opzet en structuur van de begroting?

We hebben op dit moment de begrotingsapp. Ik vind de begroting er overzichtelijk uitzien. De vier programma's hebben ieder vier onderdelen, zestien bij elkaar. Dit is logisch ingedeeld. Ik vind het mooi dat het ingericht is op het coalitieakkoord, de vier hoofdprogramma's zijn hierop gebaseerd. Hierdoor werkt het document van de gemeenteraad mooi door in de programmabegroting.

Is de begroting voldoende leesbaar en begrijpelijk? Ook voor niet-financieel deskundigen?

Dit is erg aan het veranderen. Vroeger was de begroting een dikke bundel papier met veel cijfers. Dit is ingrijpend veranderd, de begroting staat nu veel meer uit tekst. In de begrotingsapp staan nu foto's, statistieken en YouTube-filmpjes, het is een heel ander document dan vroeger. De begroting is mooi ingedeeld. Aan de andere kant zorgen de filmpjes ook voor afleiding. Het leidt af van de begroting. Maar de begroting is vast ingedeeld in een mooi stramien.

Wat vindt u van de formulering van de doelen in de begroting en de daarbij gehanteerde indeling?

De begroting is mooi uniform ingedeeld. Er zijn vier hoofdonderwerpen, met ieder vier thema's. Deze thema's zijn ingedeeld in de 3W-vragen: wat willen we bereiken, wat gaan we hiervoor doen en wat mag het kosten? Dit geeft een mooi overzichtelijk beeld en is duidelijk beschreven. Dit is weer verder uitgewerkt naar activiteiten. Over het algemeen ben ik tevreden over de formulering van de doelen en de raadsleden ook. Het is ook nog een ontwikkelproces waarin we zitten. Zoals het er nu uit ziet is de gemeenteraad wel content. Sommige raadsleden verliezen bij het doornemen van de begrotingsapp echter het totaaloverzicht.

Hoe kan volgens u de begroting verbeterd worden?

Het toevoegen van indicatoren. De begrotingsapp heeft een dynamisch karakter. De app wordt up-to-date gehouden door deze steeds aan te vullen en te actualiseren. De vraag is telkens: wat is er gewijzigd ten opzichte van de vorige versie? Van de raadsleden kan niet verwacht worden om steeds heel de begroting door te lezen. Ook is niet duidelijk of je alles hebt gelezen, omdat je steeds kan doorklikken in de app. Dit is wel een gevoel wat bij de raadsleden aanwezig is.

Wat verwacht u van het gebruik van indicatoren en waar moet dit toe leiden?

Met het gebruik van indicatoren heb je concrete punten in handen om te zien of een doel ook daadwerkelijk gehaald is. Het is best lastig om objectieve indicatoren te ontwikkelen bij een heleboel zaken. Aan de ene kant als de gemeenteraad geld uitgeeft, wil hij ook graag weten wat ervoor gedaan wordt. Aan de andere kant kost het ook veel energie om de indicatoren bij te gaan houden. Het gaat wel om ambtelijke inzet. Als er heel veel indicatoren worden ontwikkeld is het een hele toestand om alles goed bij te houden. Er worden verplichte indicatoren aangereikt door de VNG. Naast deze, moet er besloten worden wat je als gemeente nog meer bij wilt gaan houden met behulp van indicatoren.

Kan het gebruik van indicatoren helpen bij het uitoefenen van uw functie?

Een beleidsdoel wordt concreter met behulp van indicatoren. Je moet niet alleen naar de indicatoren kijken. De indicatoren geven inkleuring waaraan gedacht moet worden bij het uitvoeren van de activiteiten. Dit is heel waardevol.

Aan welke indicatoren heeft u zelf behoefte voor het uitoefenen van uw functie?

Ik denk aan indicatoren op subdoelniveau. Een algemeen beleidsdoel is niet uitgewerkt in concrete activiteiten, hierdoor is deze lastig te meten. Daarom ligt het meest voor de hand om indicatoren te ontwikkelen op subdoelniveau. Ik weet niet of het mogelijk is om indicatoren bij het hoofddoel te ontwikkelen.

Een hoofddoel heeft geen actiepunten, om hier vervolgens een indicator bij te ontwikkelen vergt wat maatwerk. Dit wordt een zoektocht. Indicatoren dienen dus aan te sluiten bij de subdoelen.

Wat vindt u ervan dat er wettelijk verplichte indicatoren komen, o.a. voor uw onderdelen/portefeuilles?

Dit zijn landelijke regels waaraan je je moet houden. Door de wettelijk verplichte indicatoren kun je gaan benchmarken met andere gemeenten. Dit zijn verplichte punten die je sowieso bij moet gaan houden. Aanvullend daarop zou je als gemeente ook nog een aantal andere indicatoren bij kunnen gaan houden. Daarnaast is iedere gemeente verschillend, dus dit moet aangepast worden aan de plaatselijke situatie. Daardoor zullen veel verschillende indicatoren kunnen gelden.

De verplichte indicatoren worden onder andere ingevoerd zodat gemeenten onderling beter te vergelijken zijn. Zult u onze gemeente ook daadwerkelijk gaan vergelijken met andere gemeenten?

Deze behoefte is er wel landelijk. Voor onze gemeente vind ik het ook wel interessant om ons te vergelijken met een nabijgelegen gemeente. Schouwen-Duiveland is bijvoorbeeld een gelijksoortige gemeente, het is ook een eiland met veel recreatie, toerisme en landbouw. Het is daardoor interessant om bijvoorbeeld onze tarieven met hun tarieven te vergelijken.

Volgens de theorie dienen indicatoren zoveel mogelijk aan de geprioriteerde subdoelen gekoppeld te worden, maximaal drie per thema. Is dit volgens u voldoende?

Het is natuurlijk prachtig om alles bij te gaan houden maar hier gaat veel tijd en energie in zitten. Je moet daardoor goed nadenken over het aantal indicatoren. Je moet je daarin beperken tot de belangrijkste zaken. Bij sommige thema's zal het best wat moeite kosten om goede indicatoren te ontwikkelen. Bij andere thema's zal je zonder moeite een hele waslijst indicatoren kunnen hebben. Denk dat het bij het laatste wel de kunst is om je te beperken in het aantal indicatoren. Je moet hierin een bepaald evenwicht vinden. Je moet goed nadenken wat je wilt gaan meten en met welke indicatoren je ook daadwerkelijk wat gaat doen. Daarnaast moet je goed nadenken hoeveel tijd en energie je erin moet steken om de indicatoren bij te gaan houden. Dit moet tegen elkaar worden afgezet. Je zou de prioriteiten als uitgangspunt kunnen nemen, we houden het op die manier bij een beperkt aantal per thema.

De accountant zegt terughoudend te zijn met het opnemen van indicatoren. Hoe staat u daarin?

Zoals ik bij de vorige vraag zei, je moet hierin een afweging maken. Wat wil je echt weten en waar heb je echt iets aan, afgezet tegen de energie die je erin moet steken om de indicatoren bij te kunnen houden. Je moet een uitgangspunt ontwikkelen voor een maximum aantal indicatoren per onderdeel. Je kunt namelijk ook te veel informatie hebben waardoor het niet meer overzichtelijk is.

BIJLAGE 12 - INTERVIEW PETER VAN DEN DOEL

Naam: Peter van den Doel

Functie: hoofd Financiën

Datum: 13 april 2016

Wat vindt u van de huidige opzet en structuur van de begroting?

Ik ben nauw betrokken geweest met de ontwikkeling en structuur van de begroting, dus ik vind de huidige opzet en structuur goed. Toen in 2013 de vier oorspronkelijke gemeenten en twee gemeenschappelijke regelingen zijn samengevoegd tot één gemeente, zijn we begonnen met het ontwikkelen van de begroting. Doordat er bij de nieuwe gemeente een nieuwe gemeenteraad en college was gevormd, sloot de ouderwetse structuur van de begroting hier niet meer op aan. Ook de portefeuillevverdeling sloot niet aan op de oude opzet van de begroting. Daarnaast sloot de inrichting van de organisatie, de afdelingen, team en clusters, niet aan op de begroting en ook niet op de portefeuillevverdeling. Er was een nieuw coalitieakkoord met daarin vier hoofdonderwerpen. De huidige structuur van de begroting is hierop aangepast. De vier programma's uit de huidige begroting zijn de hoofdonderwerpen uit het coalitieakkoord. De zestien thema's die gekoppeld zijn aan deze vier programma's sluiten in veel gevallen een-op-een aan op de portefeuillevverdeling. Aansluitend op de organisatieontwikkeling ligt de verantwoording lager in de organisatie, door met themacoördinatoren te gaan werken. Gedurende de raadsperiode houden we deze indeling vast. Bij een nieuw coalitieakkoord wordt gekeken of deze structuur aangepast dient te worden.

Is de begroting voldoende leesbaar en begrijpelijk? Ook voor niet-financieel deskundigen?

De nieuwe structuur is volgens mij voldoende leesbaar en begrijpelijk. Dit komt mede door de begrotingsapp, die in drie verplichte onderdelen verdeeld is. De drie verplichte onderdelen zijn de 3W-vragen: wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen en wat mag het kosten? In de eerste vraag worden de kaders opgenomen die de gemeenteraad aan het beleid stelt. De tweede vraag gaat over wat het bestuur gaat uitvoeren binnen de kaders die de gemeenteraad stelt. Bij de laatste vraag komt de financiële kant in beeld. In het oude denken was de begroting alleen iets van financiën en ging alleen over geld. De begroting was erg technisch van aard, voor een normale lezer, raadslid of een belanghebbende was de begroting moeilijk toegankelijk. Je moest echt in de materie zitten. In de nieuwe structuur is de focus meer op de eerste 2W-vragen, waardoor er niet zo veel focus ligt op het financiële aspect, maar meer op het beleidsmatige aspect. Dit verhoogt de leesbaarheid van de begroting. Er zijn korte en bondige teksten toegepast en daarnaast is het beleid meer visueel in beeld gebracht. Dit is gedaan met een doelenboom, een filmpje of een tabel. Hierdoor is de begroting beter toegankelijk.

Wat vindt u van de formulering van de doelen in de begroting en de daarbij gehanteerde indeling?

Het hoofddoel, de doelen, subdoelen en activiteiten zijn in beeld gebracht met een doelenboom, dit vind ik logisch in elkaar zitten. Het hoofddoel is op lange termijn; dit overschrijdt de raadsperiode, het is een blik in de toekomst. De doelen die zijn opgesteld moeten gehaald worden binnen de raadsperiode. De subdoelen zijn van toepassing op het begrotingsjaar, in dit geval is dat 2016. Bij de subdoelen staan de daarbij behorende activiteiten. De indeling is logisch. De leesbaarheid van de doelen is meestal goed, maar hier zit wel verschil in. Sommige themacoördinatoren zijn beter in het kort en bondige zinnen formuleren dan anderen. Op een enkeling na zijn de doelen verre van SMART, verre van concreet, dus daar is nog wel een behoorlijke stap in te maken.

Hoe kan volgens u de begroting verbeterd worden?

Een handicap van de begroting is dat het opstellen in april begint en de begroting pas wordt vastgesteld in november. Hier gaat dus een halfjaar tot langer aan vooraf voordat de begroting daadwerkelijk is vastgesteld. In april zijn we dus al bezig om iets te bedenken wat we volgend jaar gaan uitvoeren. Dus de actualiteit van de begroting blijft een handicap, hierdoor moeten we tussentijds bijsturen.

De begroting kan daarnaast integraler worden opgepakt, hier maken we al wat stappen in. De samenhang tussen diverse thema's kan beter inzichtelijk worden gebracht, hierin kunnen we nog groeien. Een vervolg op

de vorige vraag is dat de doelen SMART gemaakt dienen te worden. Op deze manier wordt duidelijk wanneer we tevreden zijn wanneer een bepaald doel is behaald. Daar is ook echt behoefte aan, de gemeenteraad vraagt hier al jaren naar.

Wat verwacht u van het gebruik van indicatoren en waar moet dit toe leiden?

Persoonlijk verwacht ik er direct niet zo veel van. Het doel van de vernieuwing van de BBV is dat gemeenten beter vergelijkbaar zijn; beleidsmatig via de verplichte indicatoren, financiëngericht via vaste indeling van de budgetten. Ik denk - en dat hoor ik ook van andere gemeenten - is dat we alleen gaan vergelijken wanneer het uitkomt, wanneer we als gemeente kunnen scoren en het als een succes kan worden benoemd. Daarnaast heeft iedere gemeente een eigen autonomie, dit maakt het lastig om gemeenten met elkaar te vergelijken. Om een voorbeeld te noemen, een gemeente is erg tevreden met zijn openbaar groen en geeft het een acht als cijfer. Bij een andere gemeente ligt het openbaar groen er misschien veel beter bij en geeft het maar een zeven. Dit is een stuk gevoel. Je schiet er niet veel mee op om elkaar op dat niveau te vergelijken. Als een indicator heel tastbaar is, in de zin van het raakt direct een inwoner, dan kan deze informatie wel helpen. Bijvoorbeeld onze gemeente is veilig omdat er minder woninginbraken zijn geweest dan bij een andere gemeente. Dat zegt wel iets. Maar als je dit met Rotterdam gaat vergelijken, dan denk je dat is logisch. Je kunt niet zoveel met de uitkomsten. Dat je het met andere gemeenten kunt vergelijken is mooi meegenomen, maar je hebt er meer aan dat je bij je eigen gemeente de ontwikkeling van een indicator kunt zien over meerdere jaren. Je moet voor jezelf een norm bepalen en de indicator koppelen aan een subdoel. Als je dit doet, dan is de indicator ook echt iets van en voor jezelf.

Kan het gebruik van indicatoren helpen bij het uitoefenen van uw functie?

Ja, met financieel beleid heb ik al indicatoren ontwikkeld en door hiermee te werken merk dat ik nu meer grip heb op de gemeentelijke financiën.

Aan welke indicatoren heeft u zelf behoefte voor het uitoefenen van uw functie?

Voor het specifiek uitoefenen van mijn werk heb ik vooral behoefte aan indicatoren op het laagste niveau. De voorbeelden hiervan heb ik net genoemd. Om een indicator te ontwikkelen voor het maatschappelijk effect van mijn thema is wat lastiger. Om een voorbeeld te noemen, ik geef ook les en bij een van mijn lessen heb ik wel eens de vraag gesteld of mijn studenten bij een arme of rijke gemeente werken. Ik vroeg dit omdat je financieel misschien wel hartstikke rijk bent, maar op maatschappelijk gebied arm. Je moet je belastinggeld optimaal benutten. Voor mijn thema Financieel beleid kan je op maatschappelijk effect niveau een indicator benoemen. Je meet dan of de gemeente financieel gezond is. Maar je moet dit wel in relatie zien met andere thema's, als je dit doet moet je eigenlijk niet willen dat je gemeente financieel gezond is. De waarheid ligt dus ergens in het midden.

Wat vindt u ervan dat er wettelijk verplichte indicatoren komen, o.a. voor uw onderdelen/portefeuilles?

Er zit veel verschil in het niveau van de wettelijk verplichte indicatoren, een aantal zijn goed en een aantal moet je echt een toelichting bij hebben om deze te begrijpen. Een aantal verplichte indicatoren had je naar mijn idee beter anders kunnen formuleren of je had ze gewoon weg kunnen laten. Het doel van deze indicatoren is niet duidelijk. Dit komt vooral voor bij de indicatoren die opgesteld zijn bij het Sociaal Domein. Dus samenvattend zijn er een aantal goede verplichte indicatoren, maar ook een aantal overbodige.

De verplichte indicatoren worden onder andere ingevoerd zodat gemeenten onderling beter te vergelijken zijn. Zult u onze gemeente ook daadwerkelijk gaan vergelijken met andere gemeenten?

Dit verschilt per indicator. Bij indicatoren die over belastingen gaan sowieso. Dit leeft in de politiek, omdat dit rechtstreeks uit de portemonnee van de burger komt. Waar het over vermogenspositie of schuldpositie gaat niet, want dat zegt niet zoveel. Zie het voorbeeld dat ik net vertelt heb over een rijke of arme gemeente.

Volgens de theorie dienen indicatoren zoveel mogelijk aan de geprioriteerde subdoelen gekoppeld te worden, maximaal drie per thema. Is dit volgens u voldoende?

Je moet in ieder geval niet te veel indicatoren willen opstellen, want dan maak je het jezelf alleen maar lastig. Het vergt extra werkverschaffing. Persoonlijk vind ik dat we te snel hebben gezegd dat we bij iedere prioriteit een indicator ontwikkelen. Dit zeg ik omdat niet iedere prioriteit zich leent voor een indicator. Daarnaast kunnen prioriteit per jaar verschillen, dus je kan niet altijd een indicator die gekoppeld is aan een prioriteit vergelijken over meerdere jaren. Je moet een aantal jaar kunnen meten met dezelfde indicator. Als je ieder jaar verschillende subdoelen meet met indicatoren, is het doel van de indicator niet duidelijk.

Ik zou de volgende indeling maken. Waar het mogelijk is zou ik een indicator benoemen op maatschappelijk effect-niveau. Het maatschappelijk effect is namelijk iets dat in de toekomst ligt, dus als je dit ieder jaar meet kan je hier naar toe werken. Daar moet dus de focus op liggen. Het komt erg geforceerd over om bij iedere prioriteit een indicator te benoemen, dus daar moet je wat minder focus op leggen. De gemeenteraad en auditcommissie dienen meegenomen te worden in dit proces. De wettelijke indicatoren kunnen voorgelegd worden en er kan worden gevraagd aan welke indicatoren de gemeenteraad nog meer behoefte heeft. Je kan namelijk van alles verzinnen, maar de gemeenteraad is je eerste doelgroep. Daar doe je het voor.

De accountant zegt terughoudend te zijn met het opnemen van indicatoren. Hoe staat u daarin?

Deze vraag heb ik eigenlijk in de vorige vragen beantwoord. Onze accountant, Deloitte, heeft veel gemeentelijke klanten. Daardoor beschikt hij over veel gemeentelijke financiële informatie. Ieder jaar doet hij een kengetallenanalyse, zodat hij gemeenten ook met elkaar kan vergelijken. Ook de provincie en het waterschap zijn bij deze analyse meegenomen.

BIJLAGE 13 - CODEBOEK

Kernlabel	Code	Uitspraak geïnterviewde	Geïnterviewde	Kleur
Begroting	Structuur van de begroting	“De opzet en structuur van de huidige begroting vind ik prima en heel duidelijk. Ik hoor ook van de raadsleden terug dat ze het heel duidelijk vinden via de begrotingsapp.”	1	Geel
		“De structuur van de begroting, de combinatie hoofddoel, doel en subdoel maakt de begroting ook begrijpelijk en overzichtelijk.”		
		“Over de huidige opzet en structuur ben ik heel tevreden.”	2	
		“Daarom is de structuur van de begroting wat aangepast, de intrinsieke belangstelling voor de begroting in de organisatie moest breder gemaakt worden.”		
		“De begroting moest geld en beleid dichter bij elkaar brengen. Daarom zijn de themacoördinatoren aangesteld, hierdoor is het management en bestuurders en het beleidsveld beter met elkaar verbonden.”		
		“De begroting is gebaseerd op de vier pijlers uit het coalitieakkoord. De vier pijlers uit het coalitieakkoord zijn de programma’s uit de begroting. Hierdoor sluit de begroting aan op de politieke wensen.”	3	
		“De vier programma’s met de bijgevoegde zestien thema’s maakt de begroting overzichtelijk.”		
		“Het beleid is hierin goed gedekt, er lijkt niets te missen.”		
		“Sommige thema’s zijn minder inhoudelijk, zoals Financieel beleid en Bestuurs- en kabinetszaken. Ook zit er een soms een bepaalde overlap in thema’s, zoals Eilandmarketing & Recreatie en toerisme.”		
		“Maar de begroting is vast ingedeeld in een mooi stramien.”	4	
		“Ik vind het mooi dat het ingericht is op het coalitieakkoord, de vier hoofdprogramma’s zijn hierop gebaseerd. Hierdoor werkt het document van de gemeenteraad mooi door in de programmabegroting.”		
		“Deze thema’s zijn ingedeeld in de 3W-vragen: wat willen we bereiken, wat gaan we hiervoor doen en wat mag het kosten?. Dit geeft een mooi overzichtelijk beeld en is duidelijk beschreven.”		
		“Sommige raadsleden verliezen bij het doornemen van de begrotingsapp echter het totaaloverzicht.”		
		“Doordat er bij de nieuwe gemeente een nieuwe gemeenteraad en	5	

	college was vastgesteld sloot de ouderwetse structuur van de begroting hier niet meer op aan. Ook de portefeuillevverdeling sloot niet aan op de oude opzet van de begroting. Daarnaast sloot de inrichting van de organisatie, de afdelingen, team en clusters, niet aan op de begroting en ook niet op de portefeuillevverdeling. Er was een nieuw coalitieakkoord met daarin vier hoofdonderwerpen. De huidige structuur van de begroting is hierop aangepast. De vier programma's uit de huidige begroting zijn de hoofdonderwerpen uit het coalitieakkoord. De zestien thema's die gekoppeld zijn aan deze vier programma's sluiten in veel gevallen één op één aan op de portefeuillevverdeling. Aansluitend op de organisatieontwikkeling ligt de verantwoording lager in de organisatie, door met themacoördinatoren te gaan werken."		
Leesbaarheid van de begroting	"De begroting word steeds meer leesbaar en begrijpelijk."	1	Oranje
	"De begroting heeft nu kortere en bondigere zinnen dan vroeger."		
	"De gemeenteraad is over het algemeen overwegend positief."	2	
	"Zo moeten ambtenaren zich meer bewust worden dat ze het niet voor zichzelf en vakgenoten opschrijven maar voor de burgers uit de samenleving."		
	"De begroting is nu goed toegankelijk."	3	
	"De formulering van korte zinnen maakt de begroting begrijpelijk en de afbeeldingen in de begrotingsapp ondersteunen dit."		
	"In de begrotingsapp staan nu foto's, statistieken en YouTube filmpjes, het is een heel ander document dan vroeger."	4	
	"De nieuwe structuur is volgens mij voldoende leesbaar en begrijpelijk."	5	
	"In de nieuwe structuur is de focus meer op de eerste 2W-vragen, waardoor er niet zo veel focus ligt op het financiënaspect, maar meer op het beleidsmatige aspect. Dit verhoogt de leesbaarheid van de begroting."		
	"De begroting was erg technisch van aard, voor een normale lezer, raadslid of een belanghebbende was de begroting moeilijk toegankelijk."		
	"Er zijn korte en bondige teksten toegepast en daarnaast is het beleid meer visueel in beeld gebracht. Dit is gedaan met een doelenboom, een filmpje of een tabel. Hierdoor is de begroting beter toegankelijk."		
	"De leesbaarheid van de doelen is meestal goed, maar hier zit wel verschil in."		
Verbeteren van de begroting	"De doelen kunnen SMARTER opgesteld worden."	1	Rood

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

		te worden. Op deze manier wordt duidelijk wanneer we tevreden zijn wanneer een bepaald doel is behaald.”		
Doelen	Formulering van de doelen	“De inhoud van de begroting, daar bedoel ik de formulering van de doelen, mag wel wat scherper.”	1	Blauw
		“De formulering van de doelen zijn op dit moment te algemeen. Ik denk dat we met zijn alleen daar nog een slag in kunnen slaan om de doelen specifiek en concreter op te stellen. De raadsleden delen dit gevoel.”		
		“Doelen zijn zo SMART mogelijk opgesteld, maar dit is soms moeilijker dan je denkt. De doelen zoals ze nu opgesteld zijn kunnen zeker nog SMARTER en concreter.”	2	
		“Het aantal van de doelen kan ook verminderd worden, we proberen over het algemeen altijd te veel op te schrijven.”		
		“De doelen zijn niet allemaal even specifiek en helder. Hierin kan nog veel verbeterd worden.”	3	
		“Doelen zijn niet scherp geformuleerd waardoor het voor de lezer duidelijk is waar het doel over gaat maar niet wat het doel is en wat er precies bereikt moet worden.”		
		“De hoofddoelen blijven vaag, ook al zijn deze scherper geformuleerd.”		
		“Over het algemeen ben ik tevreden over de formulering van de doelen en de raadsleden ook. Het is ook nog een ontwikkelproces waar we inzitten. Zo het er nu uit ziet is de gemeenteraad wel content.”	4	
“Op een enkeling daar gelaten zijn de doelen verre van SMART, verre van concreet, dus daar is nog wel een behoorlijke stap in te maken.”	5			
Indicatoren	Soorten indicatoren	“Lijkt mij het beste om de indicatoren te koppelen aan een subdoel.”	1	Bruin
		“Mijn antwoord is op hoofdlijnen, blijft wel van de details al doen ze er wel toe.”	2	
		“Ik zou zeggen aan indicatoren op alle niveaus.”	3	
		“Op het hoogste niveau is het mooiste, maar je hebt kans dat dit wat vagere indicatoren worden omdat dat doel erg breed is.”		
		“Dit komt omdat op het hoogste niveau je ook met factoren te maken hebt die meespelen waar je zelf geen invloed op kan uitoefenen.”		
		“Op een lager niveau kan je gemakkelijker een indicator aan een doel koppelen.”		
		“Door de indicatoren te verspreiden over alle niveaus heb je een concreter beeld van het thema.”		

		"Ik denk aan indicatoren op subdoelniveau."	4	
		"Een hoofddoel heeft geen actiepunten, om hier vervolgens een indicator bij te ontwikkelen vergt wat maatwerk."		
		"Voor het specifiek uitoefenen van mijn werk heb ik vooral behoefte aan indicatoren op het laagste niveau."	5	
		"Om een indicator te ontwikkelen voor het maatschappelijk effect van mijn thema is wat lastiger."		
		"Maar je moet dit wel in relatie zien met andere thema's, als je dit doet moet je eigenlijk niet willen dat je gemeente financieel gezond is."		
	Vergelijking met andere gemeenten	"Op deze manier krijg je de verschillen tussen gemeenten inzichtelijk en krijg je daarnaast de mogelijkheid om gemeenten met elkaar te vergelijken."	1	Roze
		"Je kan indicatoren gebruiken als een soort benchmark, om te weten te komen hoe doen we het nou?"		
		"Je moet altijd wel de context er bij nemen."		
		"Denk wel dat het van toegevoegde waarde kan zijn om ons met een vergelijkbare gemeente te vergelijken."		
		"Het is mooi om naar een periode van werken met elkaar de rapportcijfers op te maken en concluderen dat je het beter hebt gedaan dan de burens."	2	
		"Als je het goed of beter doet, is het leuk. Als je het minder doet, moeten we daar iets aan veranderen."		
		"Voor de gemeenteraad is het interessant om te benchmarken met andere gemeenten uit de regio."	3	
		"Als er een discussie, probleem of vraagstuk is kan er gekeken worden hoe andere gemeenten op dit gebied scoren."		
		"Iedere gemeente is wel erg verschillend, bijvoorbeeld door de sociale economische infrastructuur, waardoor gemeenten moeilijk te vergelijken zijn. Als je daar rekening mee gaat houden is het verschil misschien snel te verklaren."		
		"Voor landelijk onderzoek is het heel nuttig, voor vergelijking met andere gemeenten moet je oppassen dat je niet te snelle conclusies trekt."		
		"Voor onze gemeente vind ik het ook wel interessant om ons te vergelijken met een nabijgelegen gemeente."	4	
		"Schouwen-Duiveland is bijvoorbeeld een gelijksoortige gemeente, het is ook een eiland met veel recreatie, toerisme en landbouw. Het is daardoor interessant om bijvoorbeeld onze tarieven met hun tarieven te		

	vergelijken.” “Dit verschilt per indicator.” “Bij indicatoren die over belastingen gegaan sowieso. Dit leeft in de politiek, omdat dit rechtstreeks uit de portemonnee van de burger komt.” “Ik denk, en dat hoor ik ook van andere gemeenten, is dat we alleen gaan vergelijken wanneer het uitkomt, wanneer we als gemeente kunnen scoren en het als een succes kan worden benoemd.” “Daarnaast heeft iedere gemeente een eigen autonomie, dit maakt het lastig om gemeenten met elkaar te vergelijken.” “Dat je het met andere gemeenten kan vergelijken is mooi meegenomen, maar je hebt er meer aan dat je bij je eigen gemeente de ontwikkeling van een indicator kan zien over meerdere jaren.”	5	
Beperken van indicatoren	“Oppassen dat er niet te veel indicatoren worden ontwikkeld. Als je te veel indicatoren gebruikt maak je jezelf onnodig star. Er moet altijd een bepaalde flexibiliteit zijn. Vooral na streven om indicatoren te ontwikkelen over het beleid wat echt belangrijk is.” “Ik ben het daar mee eens. Als je heel veel indicatoren gaat ontwikkelen, wordt dit een doel op zich. Daar moet je voor waken. Het moet een hulpmiddel blijven om het beleid SMARTER te maken, maar je moet er niet in door slaan.” “Het is de kunst om een paar goede te pakken.” “Je verliest anders het overzicht en het kost ontzettend veel tijd en energie om dit bij te houden.” “Een indicator om een indicator gaan we hier bij de gemeente Goeree-Overflakkee natuurlijk niet doen. Een indicator moet nuttig zijn.” “Met weinig indicatoren heb je denk ik geen goed beeld over het geheel.” “Met meerdere indicatoren kan je heel het thema beter dekken en geeft het daardoor een breder beeld.” “Ik heb liever een totaal overzicht, zodat indicatoren een zo goed mogelijk beeld neerzetten met de middelen die je hebt.” “Het is natuurlijk prachtig om alles bij te gaan houden maar hier gaat veel tijd en energie in zitten.” “Je moet je daarin beperken tot de belangrijkste zaken.” “Bij sommige thema’s zal het best wat moeite kosten om goede indicatoren te ontwikkelen. Bij andere thema’s zal je zonder moeite een	1 2 3 4	Groen

		hele waslijst indicatoren kunnen hebben. Denk dat het bij het laatste wel de kunst is om je te beperken in het aantal indicatoren.”		
		“Je zou de prioriteiten als uitgangspunt kunnen nemen, we houden het op die manier bij een beperkt aantal per thema.”		
		“Wat wil je echt weten en waar heb je echt iets aan, afgezet tegen de energie die je er in moet steken om de indicatoren bij te kunnen houden.”		
		“Je moet een uitgangspunt ontwikkelen voor een maximaal aantal indicatoren per onderdeel. Je kan namelijk ook teveel informatie hebben waardoor het niet meer overzichtelijk is.”		
		“Je moet in ieder geval niet te veel indicatoren willen opstellen, want dan maak je het jezelf alleen maar lastig. Het vergt extra werkverschaffing.”	5	
		“Waar het mogelijk is zou ik een indicator benoemen op maatschappelijk effect niveau. Het maatschappelijk effect is namelijk iets wat in de toekomst ligt, dus als je dit ieder jaar meet kan je hier naar toe werken”.		
		“De gemeenteraad en auditcommissie dienen meegenomen te worden in dit proces.”		
	Gebruik van indicatoren	“Met het gebruik van indicatoren kunnen we zien of het beleid wat we voeren effect heeft.”	1	Donkerblauw
		“Als we voldaan hebben aan de indicatoren kunnen we het beleid bijstellen of bij sturen.”		
		“Met het gebruik van indicatoren kan dus sturende en controlerende informatie opgehaald worden.”		
		“Je kan zo gemakkelijk zien wat je presteert op dat terrein.”	2	
		“Als je indicatoren kan zien als rapportcijfer, dan is het gebruik van indicatoren denk ik heel nuttig.”		
		“Op deze manier krijg je voldoende informatie, feedback als ware, om de vraag te beantwoorden hoe je als gemeente bezig bent.”		
		“Dat zou bijdragen aan het rechtvaardige deelmechanisme wat de gemeente met het geld doet.”		
		“Mijn verwachting van de indicatoren is dat je snel kan zien wat je wilt bereiken en hoe je dat wilt bereiken.”	3	
		“Op deze manier kan er tussentijds bijgestuurd worden door extra investeringen en kan eventueel het doel bijgesteld worden. Als de gemeenteraad geld wilt steken in de haalbaarheid van een bepaald doel kan er nu lastig worden gezien wat het daadwerkelijk oplevert. Dit kan		

		misschien verholpen worden met het gebruik van indicatoren.“	
		“Een beleidsdoel wordt concreter met behulp van indicatoren.”	4
		“De indicatoren geven inkleuring waar aan gedacht moet worden bij het uitvoeren van de activiteiten.”	
		“Met het gebruik van indicatoren heb je concrete punten in handen om te zien of een doel ook daadwerkelijk gehaald is.”	
		“Persoonlijk verwacht ik er direct niet zo veel van.”	5
		“Je moet voor jezelf een norm bepalen en de indicator koppelen aan een subdoel. Als je dit doet, dan is de indicator ook echt iets van en voor jezelf.”	
		“Ja, met financieel beleid heb ik al indicatoren ontwikkeld en ik door hiermee te werken merk dat ik nu meer grip hebt om de gemeentelijke financiën.”	