

# Rapport van bevindingen

naar de kwaliteit van de programmabegroting van de gemeente Alphen-Chaam



Rekenkamercommissie Alphen-Chaam / Baarle-Nassau



September 2006

# INHOUDSOPGAVE

1	ONDERZOEKSKADER	3
1.1	Vraagstelling onderzoek	3
1.2	Wettelijke criteria programmabegroting	3
1.3	Inhoudelijke criteria programmabegroting	4
2	TOETS OP HET BBV EN VERORDENING 212	9
2.1	Legenda	9
2.2	Besluit Begroting en Verantwoording	9
2.3	Verordening 212	15
3	ANALYSE VAN DE PROGRAMMA'S	17
3.1	Bestuur	17
3.2	Veiligheid	20
3.3	Zorg	24
3.4	Natuur, Landbouw en Groen	28
4	GERAADPLEEGDE BRONNEN	33

# 1 ONDERZOEKSKADER

In dit hoofdstuk geven we de kaders voor de toets op de kwaliteit van programmabegroting. We gaan daarbij uit van wettelijke en inhoudelijke criteria.

## 1.1 Vraagstelling onderzoek

Met het onderzoek naar de kwaliteit van de programmabegroting hoopt de rekenkamercommissie een aantal aanbevelingen te kunnen doen die de toekomstige programmabegroting kan verbeteren. De onderzoeksvraag die daarbij centraal staat, luidt als volgt:

In hoeverre voldoet de programmabegroting aan de gestelde criteria en in hoeverre geeft de programmabegroting de gemeenteraad de mogelijkheid om zijn kaderstellende, sturende en controlerende rol te vervullen?

### Deelvragen

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, heeft de rekenkamercommissie een aantal deelvragen gesteld:

1. *Hoe komt de programmabegroting tot stand?*
2. *Aan welke criteria moet een programmabegroting voldoen?*
3. *Wat is de kwaliteit van de programmabegroting in Alphen-Chaam?*
4. *Welke mogelijkheden biedt de programmabegroting van Alphen-Chaam om de gemeenteraad zijn kaderstellende, controlerende en sturende rol te laten vervullen?*
5. *Welke conclusies en aanbevelingen doet de rekenkamercommissie?*

## 1.2 Wettelijke criteria programmabegroting

### 1.2.a. Besluit Begroting en Verantwoording

De vernieuwing rondom de programmabegroting in 2004 raakt alle functies van de begroting. Naast de bepalingen in de Gemeentewet over de begroting zijn ook de uitvoeringsvoorschriften veranderd. De 'oude' Comptabiliteitsvoorschriften zijn vervangen door het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en op gemeentelijk niveau zijn er nieuwe verordeningen gekomen op het financieel beleid en de controle. In het BBV is

kernachtig aangegeven hoe de programma's er uit moeten zien.<sup>1</sup> Per programma moet zijn aangegeven:

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

In de toelichting bij het BBV is dit in gewoon Nederlands verwoord als:

- Wat willen we bereiken?
- Wat gaan we daarvoor doen?
- Wat mag dat kosten?

De meeste gemeenten hebben deze terminologie overgenomen en als basis gekozen voor hun begrotingsindeling, zo ook de gemeente Alphen-Chaam.

### **1.2.b. Verordening 212**

Naast het BBV heeft elke gemeente en zo ook Alphen-Chaam een eigen financiële verordening ofwel verordening 212. De financiële verordening gaat over het interne reilen en zeilen van de gemeente. Dat betekent dat deze aan de basis staat van het functioneren van de gemeente: zonder een goede financiële organisatie kan de gemeente niet verantwoord omgaan met het geld van de burgers. In de verordening 212 zijn ook eisen ten aanzien van de begroting opgenomen. Dit zijn over het algemeen aanvullende eisen die vanuit de gemeente zelf worden opgesteld. In het onderzoek zal er aan de voor de programmabegroting relevante eisen, getoetst worden.

## **1.3 Inhoudelijke criteria programmabegroting**

Naast de eisen van de wetgever, toetsen we de programmabegroting ook aan een aantal kwaliteitseisen (de inhoudelijke criteria). Deze zijn tot stand gekomen na bestudering van relevante (theoretische) literatuur, waarbij tevens gebruik is gemaakt van de meest recente onderzoeken op dit punt. Daarnaast hebben we gesprekken gevoerd met een aantal sleutelfiguren uit de raad, het college en de ambtelijke organisatie.

### **1.3.a. Kwaliteit van programmadoelen**

De kwaliteit van de programmadoelen, hoofd- en subdoelen toetsen we aan de hand van de criteria:

- Volledigheid;
- Consistentie;
- Formulering in termen van maatschappelijk effect.

Onder **volledigheid** verstaan we dat de doelen van het beleidsprogramma 2002 – 2006 erin tot uitdrukking komen. Als er geen programmadoel is geformuleerd, kijken we naar de beleidsproducten in relatie tot het beleidsprogramma. De subdoelen moeten op hun beurt volledig zijn ten opzichte van het programmadoel. Doelen zijn **consistent** als hogere en lagere doelen (programmadoelen en lagere doelen) logisch op elkaar aansluiten,

---

<sup>1</sup> BBV, artikel 8 lid 3.

waaronder wij verstaan, dat er tussen het lagere en het hogere doel een oorzakelijk verband bestaat. Anders gezegd: het moet aannemelijk zijn dat het realiseren van het subdoel ertoe leidt dat het programmadoel tot stand komt. Een doel is een gewenst effect. In programma's dient het dan te gaan om **maatschappelijke effecten**. Om zo scherp mogelijk in beeld te krijgen wat moet worden bereikt is het van belang doelen consequent in termen van gewenste maatschappelijke effecten te formuleren. Een maatschappelijk effect definiëren wij als een gewenste toestand in de samenleving.

### 1.3.b. Kwaliteit van prestaties

Onder de kop "Wat doen we daarvoor?" staan de prestaties. De prestaties zijn de activiteiten die nodig zijn om de hogere doelen te kunnen realiseren. We hanteren hier de term 'prestaties' en 'activiteiten' als verzameltermen voor alle resultaten van het productieproces. Het realiseren van het product of de prestatie is te zien als de eerste stap op weg naar het uiteindelijke doel. De kwaliteit van de prestaties toetsen we aan de hand van de criteria:

- Volledigheid;
- Consistentie;
- Grip.

De prestaties moeten volledig en consistent zijn ten opzichte van de subdoelen. Daarnaast moet er voldoende grip zijn op de prestaties. Dit betekent dat de gemeentelijke organisatie daadwerkelijk invloed heeft op de prestaties zoals die in de begroting worden weergegeven.

### 1.3.c. SMART

Met het oog op de BBV vindt de rekenkamercommissie dat de doelen en prestaties van het programma SMART zijn geformuleerd. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Dit betekent dat zij zodanig zijn geformuleerd en van indicatoren (meetpunten) voorzien, dat van tevoren helder is op basis waarvan achteraf kan worden vastgesteld in welke mate ze zijn gerealiseerd. Naarmate doelen méér SMART zijn, neemt de effectiviteit van metingen toe.

- **Specifiek:** dat wil zeggen het doel moet maar voor één uitleg vatbaar zijn. Bovendien moet de doelgroep of de gebiedsafbakening duidelijk zijn;
- **Meetbaar:** dat wil zeggen een meting moet aan een aantal theoretische eisen voldoen, wat inhoudt dat er een indicator is (een kenmerk waaraan wordt afgemeten in hoeverre het doel is gerealiseerd, bijvoorbeeld het aantal naar werk uitgeschreven personen uit de bijstand) een streefwaarde is (de gewenste waarde van de indicator, bijvoorbeeld 1700 personen) en een nulmeting (die aangeeft wat de waarde van de indicator is aan het begin van een periode, bijvoorbeeld 1500, zijnde de uitstroom over het voorafgaande jaar);
- **Acceptabel:** dit wil zeggen managers en bestuurders (in ons geval) nemen de verantwoordelijkheid voor het halen van de streefwaarden en willen zich daarop laten aanspreken;
- **Realistisch:** de streefwaarde moet haalbaar zijn en die haalbaarheid moet aannemelijk zijn gemaakt door middel van een onderbouwing;
- **Tijdgebonden:** dat wil zeggen dat de streefwaarde voorzien is van een tijdstip waarop deze moet zijn gehaald.

De rekenkamercommissie heeft de programmabegroting getoetst op het SMART-gehalte van de doelen en prestaties. Het criterium 'Acceptabel' valt buiten onze beoordeling omdat we van mening zijn dat in een politieke omgeving waarbij de raad een doel bepaalt, het van minder belang is in hoeverre een wethouder of ambtelijke organisatie dit acceptabel vindt. Met deze beperking hanteren we verderop de terminologie 'SMART-gehalte'. Voor deze analyse is gewerkt met een schaal van vier waarden namelijk:

O = Onvoldoende

M = Matig

V = Voldoende

G = Goed

#### 1.3.d. Specificatie van de kosten

Om te kunnen sturen op kosten is inzicht nodig in de kosten per productgroep of subdoel. Ook is het van belang dat er kengetallen zijn opgenomen die iets over de kosten zeggen. Het BBV schrijft voor dat een programma, naast de al genoemde doelstelling of beoogde maatschappelijke effecten en de door het college te ontplooiën activiteiten, ook bevat 'de raming van baten en lasten.'<sup>2</sup>

Bij de beoordeling van het kostenoverzicht zijn onze criteria:

- Is een **onderverdeling** naar kosten per productgroep of subdoel aanwezig;
- Is onderscheid gemaakt in **apparaatskosten en programmakosten**;
- Zijn **indicatoren** opgenomen voor doelmatigheid.
- Is er een mogelijkheid tot **integrale afweging**?

De apparaatskosten zijn de personele en materiële kosten van de gemeentelijke organisatie, de programmakosten zijn de kosten die volgen uit de inzet van beleidsinstrumenten. Aan de hand van de apparaatskosten ontstaat inzicht in de doelmatigheid, aan de hand van de programmakosten ontstaat inzicht in de relatie tussen kosten en effecten, ook wel de maatschappelijke doelmatigheid genoemd.

Doelmatigheidskengetallen zijn te onderscheiden in kengetallen die inzicht geven in de relatie tussen kosten en producten en kengetallen die inzicht geven in de relatie tussen kosten en effecten. Wij hanteren als norm dat dit soort kengetallen wordt vermeld waar dat mogelijk en zinvol is, een en ander ter beoordeling aan de opstellers van de begroting.

De begroting dient een integrale afweging mogelijk te maken. Dit kan onder andere geborgd worden door de kosten, volgens bovenstaande criteria, te specificeren. Dit houdt in, dat keuzen ten aanzien van alle lasten en baten mogelijk moeten zijn en niet ten aanzien van een zeer beperkt gedeelte daarvan. Uiteraard liggen sommige lasten vast voor een zekere periode, maar dit zal expliciet moeten worden aangegeven en worden toegelicht.

#### 1.3.e. Leesbaarheid

We beoordelen de inhoud van de programma's, in het kader van de kwaliteit van de informatievoorziening, ook op leesbaarheid. Hieronder verstaan we:

- Zelfstandige leesbaarheid;

---

<sup>2</sup> BBV, artikel 8 lid 3.

- Relevantie;
- Begrip.

Programma's zijn **zelfstandig leesbaar** als de hoofdlijnen van het beleid zijn opgenomen en te begrijpen zonder dat de lezer daarvoor nota's moet raadplegen. Voor meer uitgebreide informatie wordt verwezen naar beleidsnota's, liefst digitaal te raadplegen. Met **relevantie** bedoelen we dat een programma uitsluitend informatie bevat die nodig is met het oog op de functie van de begroting. De tekst geeft aan wat de realisatie van de beleidsdoelen betekent voor het begrotingsjaar en wel in termen van activiteiten, kosten, resultaten en effecten. Niet terzake doende beschouwingen, details of terugblikken blijven achterwege. De teksten zijn van een goed **begrip** als er sprake is van een korte duidelijke zinsbouw, geen overbodige vaktermen en consistent taalgebruik.



## 2 TOETS OP HET BBV EN VERORDENING 212

### 2.1 Legenda

	Ja	Gedeeltelijk	Nee
Voldoet <i>wel</i> aan de formele voorschriften			
Voldoet <i>gedeeltelijk</i> aan de formele voorschriften, maar er is een bedrijfseconomisch betere oplossing mogelijk			
Voldoet <i>niet</i> aan de formele voorschriften			

### 2.2 Besluit Begroting en Verantwoording

Hoofdstuk	Vraag	Art.	Onderdeel	Toelichting	
1.1	Wordt het stelsel van baten en lasten gehanteerd?	2.1			
1.2	Zijn de baten en lasten van het begrotingsjaar in de begroting opgenomen, onverschillig of zij tot inkomsten of uitgaven in dat jaar leiden?	2.2			
1.3	Zijn de baten en lasten geraamd dan wel verantwoord tot hun bruto bedrag?	2.3			
1.4	Wordt de over het eigen vermogen berekende/ bespaarde rente tot de baten c.q. lasten berekend?	2.4			
1.5	Is de indeling van de begroting en jaarrekening identiek?	4.1			In de programmajaarrekening van 2005 zijn twee programma's opgenomen die niet in programmabegroting van 2006 staan namelijk Kunst en Cultuur en Sport
1.6	Indien de indeling van de begroting, de meerjarenraming, de jaarstukken, de productenraming en de productenrealisatie afwijkt van die van het voorafgaande begrotingsjaar worden dan in de toelichting de verschillen aangegeven en worden de redenen die tot de afwijking hebben geleid uiteengezet?	4.2			De begroting 2006 en de perspectiefnota 2005 hebben dezelfde indeling. De programmajaarrekening wijkt, net als de perspectiefnota 2006, af van de indeling van de begroting 2006. De verschillen en redenen daartoe worden toegelicht op pagina 5 van de herziene versie van de perspectiefnota 2006. In de perspectiefnota wordt alleen de paragraaf Bedrijfsvoering besproken, hiervoor wordt geen verklaring gegeven. De indeling van de productenraming wijkt erg af en de verschillen met de begroting worden niet toegelicht.

						De indeling van de jaarstukken, de voorjaars- en najaarsnota, is identiek aan de begroting. Overigens worden alleen programma's en paragrafen waarvan ontwikkelingen zijn te rapporteren besproken.
1.7	Worden verbonden partijen niet meer geconsolideerd in de begroting en de jaarstukken?	5				Er is een nota Verbonden Partijen opgesteld die is vastgesteld door de raad en hierin wordt per Verbonden partij de specificatie van het samenwerkingsverband toegelicht (bijlage C)
2.1	Bestaat de begroting ten minste uit: de beleidsbegroting en de financiële begroting?	7.1				
2.2	Bestaat de beleidsbegroting ten minste uit: het programmaplan en de paragrafen?	7.2				
2.3	Bestaat de financiële begroting ten minste uit: het overzicht van baten en lasten en de toelichting plus de uiteenzetting van de financiële positie en de toelichting?	7.3				
2.4	Bevat het programmaplan de te realiseren programma's, het overzicht van algemene bedrag dekkingsmiddelen en het bedrag voor onvoorzien?	8.1				
2.5	Bevat het programmaplan per programma:	8.3				
	a. de doelstelling, in het bijzonder de beoogde maatschappelijke effecten; te bereiken;					
	b. de wijze waarop ernaar gestreefd zal worden die effecten te bereiken;					
	c. de raming van baten en lasten?					
2.6	Bevat het overzicht algemene dekkingsmiddelen ten minste:	8.5				
	a. lokale heffingen, waarvan de besteding niet gebonden is;					
	b. algemene uitkeringen;					
	c. dividend;					
	d. saldo van de financieringsfunctie;					
	e. saldo tussen de compensabele BTW en de uitkering uit het BTW-compensatiefonds;					
	f. overige algemene dekkingsmiddelen?					

2.7	Is het bedrag voor onvoorzien geraamd voor de begroting in zijn geheel of per programma?	8.6			
2.8	Worden in de begroting in afzonderlijke paragrafen de beleidslijnen vastgelegd met betrekking tot relevante beheersmatige aspecten, alsmede tot de lokale heffingen?	9.1			Ook op andere plaatsen dan de paragrafen wordt ingegaan op beheersmatige aspecten.
2.9	Bevat de begroting ten minste de volgende paragrafen, tenzij het desbetreffende aspect bij de provincie onderscheidenlijk gemeente niet aan de orde is:	9.2			
	a. lokale heffingen;				
	b. weerstandsvermogen;				
	c. onderhoud kapitaalgoederen;				
	d. financiering;				
	e. bedrijfsvoering;				
	f. verbonden partijen;				
	g. grondbeleid?				
2.10	Bevatten de lokale heffingen in deze paragraaf ten minste:	10			
	a. de geraamde inkomsten;				
	b. het beleid ten aanzien van de lokale heffingen;				
	c. een overzicht op hoofdlijnen van de diverse heffingen;				
	d. een aanduiding van de lokale lastendruk;				De lokale lastendruk bestaat uit: OZB, reinigingsheffing en rioolrecht per meerpersoonshuishouden
	e. een beschrijving van het kwijtscheldingsbeleid?				
2.11	Bestaat het weerstandsvermogen uit de relatie tussen:	11.1			
	a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;				

	b. een inventarisatie van de risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie?					
2.12	Bevat deze paragraaf betreffende het weerstandsvermogen ten minste:	11.2				
	a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;					Er is ook een nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen
	b. een inventarisatie van de risico's;					
	c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's?					
2.13	Bevat de paragraaf Onderhoud Kapitaalgoederen ten minste de volgende kapitaalgoederen:	12.1				
	a. wegen; b. riolering; c. water; d. groen; e. gebouwen?					De paragraaf bevat niet het kapitaalgoed 'Water'. Deze wordt wel genoemd in de inleiding van de paragraaf maar is niet apart vermeld.
2.14	Wordt van de kapitaalgoederen, genoemd in het eerste lid, aangegeven:	12.2				
	a. het beleidskader;					
	b. de uit het beleidskader voortvloeiende financiële consequenties;					De financiële consequenties worden wel beschrijvend maar niet expliciet in bedragen aangegeven
	c. de vertaling van de financiële consequenties in de begroting?					Alleen voor het kapitaalgoed 'Verkeersveiligheid' is een expliciet bedrag van 9.500 euro genoemd
2.15	Bevat de paragraaf betreffende de financiering ten minste de beleidsvoornemens ten aanzien van het risicobeheer van de financieringsportefeuille?	13				De gemeente Alphen-Chaam kiest voor een laag risicoprofiel (p. 65)
2.16	Wordt in de paragraaf betreffende de bedrijfsvoering ten minste inzicht gegeven in de stand van zaken en de beleidsvoornemens ten aanzien	14				

	van de bedrijfsvoering?					
2.17	Bevat de Nota Verbonden Partijen 2005 - 2008ten minste:	15				
	a. de visie op verbonden partijen in relatie tot de realisatie van de doelstellingen die zijn opgenomen in de begroting;					
	b. de beleidsvoornemens omtrent verbonden partijen?					

2.18	Bevat de paragraaf betreffende het grondbeleid bevat ten minste:	16				
	a. Een visie op het grondbeleid in relatie tot de realisatie van de doelstellingen van de programma's die zijn opgenomen in de begroting;					
	b. Een aanduiding van de wijze waarop de provincie of de gemeente het grondbeleid uitvoert;					
	c. Een actuele prognose van de te verwachten resultaten van de totale grondexploitatie;					
	d. Een onderbouwing van de geraamde winstneming;					
	e. De beleidsuitgangspunten omtrent de reserves voor grondzaken in relatie tot de risico's van de grondzaken					
2.19	Bevat het overzicht van baten en lasten:	17				
	a. Per programma, of per programmaonderdeel, de raming van de baten en lasten en het saldo;					De raming van de baten en lasten is per programma gegeven. Daarnaast is het saldo voor en na bestemming gegeven.
	b. Het overzicht van de geraamde algemene dekkingsmiddelen en het geraamde bedrag voor onvoorzien;					Het geraamde bedrag voor onvoorzien is 30.000 euro

	c. Het geraamde resultaat voor bestemming, volgend uit de onderdelen a en b;					
	d. De beoogde toevoegingen en onttrekkingen aan reserves per programma;					
	e. Het geraamde resultaat na bestemming, volgend uit de onderdelen c en d?					
2.20	Bevat de toelichting op het overzicht van baten en lasten ten minste:	19				
	a. Het gerealiseerde bedrag van het voorvorige begrotingsjaar, het geraamde bedrag van het					Het gerealiseerde bedrag van de genoemde begrotingsjaren is niet vermeld. Deze

	vorige begrotingsjaar na wijziging en het geraamde bedrag van het begrotingsjaar;				bedragen worden wel per programma gegeven, dit wordt opgemerkt in de toelichting 'Resultaat begroting' (p. 85)
	b. De gronden waarop de ramingen zijn gebaseerd en, in geval van aanmerkelijk verschil met de raming, respectievelijk de realisatie, van het vorig, respectievelijk voorvorig, begrotingsjaar de oorzaken van het verschil;				Alleen de uitgangspunten voor de ramingen van 2006 en de meerjarenraming 2007 – 2009 zijn gegeven. De oorzaken voor het verschil worden niet geduid. Dit wordt overigens wel gedaan per programma voor het verschil tussen de jaren 2005 en 2006
	c. Een overzicht van de geraamde incidentele baten en lasten.				
2.21	Bevat de uiteenzetting van de financiële positie een raming voor het begrotingsjaar van de financiële gevolgen van het bestaande en het nieuwe beleid dat in de programma's is opgenomen?	20.1			De financiële gevolgen van het nieuwe beleid zijn direct te herleiden (p. 87), die van het bestaande beleid kunnen worden afgeleid van de meerjaren investeringen in het investeringsplan
2.22	Wordt ten minste aandacht besteed aan:	20.2			
	a. De jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume;				
	b. De investeringen; onderscheiden in investeringen met een economisch nut en investeringen in de openbare ruimte met een maatschappelijk nut;				Het investeringsplan geeft een overzicht van 'te activeren investeringen', 'investerings t.l.v. reserves' en 'investerings t.l.v. eenmalige middelen'. In de inleiding wordt wel gewezen op het feit dat investeringen met maatschappelijk nut niet meer geactiveerd mogen worden
	c. De financiering;				
	d. De stand en het verloop van de reserves;				
	e. De stand en het verloop van de voorzieningen?				
2.23	Bevat de toelichting op de uiteenzetting van de financiële positie ten minste:				
	a. de gronden waarop de ramingen zijn gebaseerd;				
	b. een toelichting op belangrijke ontwikkelingen ten opzichte van de uiteenzetting van de financiële positie van het vorig begrotingsjaar?				Dit wordt per programma weergegeven (p. 101 -120)

## 2.3 Verordening 212

Hieronder hebben wij de begroting beoordeeld volgens de Verordening op de uitgangspunten voor het financieel beleid alsmede voor het financieel beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie van de gemeente Alphen-Chaam (art. 212 GW).

Legenda			
	Ja	Gedeeltelijk	Nee
Voldoet <i>wel</i> aan de formele voorschriften			
Voldoet <i>gedeeltelijk</i> aan de formele voorschriften, maar er is een bedrijfseconomisch betere oplossing mogelijk			
Voldoet <i>niet</i> aan de formele voorschriften			

Tabel 1.2

Titel	Vraag	Art.	Oordeel		Toelichting	
1. Begroting & Verantwoordin g	De raad stel per programma vast: a. de beoogde maatschappelijke effecten; b. de te verrichten acties en deelactiviteiten; c. de baten en lasten	2.2				
	Het college stelt per programma indicatoren voor met betrekking tot de beoogde maatschappelijke effecten en te verrichten acties en deelactiviteiten	2.3			Voor de meeste programma's geldt dat er geen indicatoren zijn opgenomen en voor een aantal programma's geldt dat er een begin is gemaakt met het vermelden van indicatoren	
	Het college draagt zorg voor het verzamelen en vastleggen van gegevens over de geleverde goederen en diensten en de maatschappelijke effecten, opdat de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid, zoals vastgesteld door de raad, kunnen worden getoetst	2.5			Dit criterium hangt samen met het voorgaande. De verzameling en presentatie van gegevens in de begroting, over doelmatigheid en doeltreffendheid gebeurt nog niet volledig. Een voorbeeld is de kosten per doel of prestatie vermelden als indicatie voor de doelmatigheid.	
	Bij iedere begroting en jaarstukken wordt een overzicht gegeven van de toedeling van de producten uit de productenraming aan de programma's	3.1				Bij de begroting 2006 en programmajaarrekening 2005 is geen toedeling van de producten opgenomen. Dit geldt ook voor de voorjaars- en najaarsnota 2005 en de perspectiefnota's van 2005 - 2007
	Het college legt <i>vóór 1 juli</i> een perspectiefnota voor aan de raad met betrekking tot de uitvoering van het meerjarenbeleidsplan en wijzingen daarop. Bij de behandeling van deze	4.3				De perspectiefnota 2006 is reeds in mei aangeboden aan de raad en op 16 juni behandeld in de raadsvergadering. De raad heeft deze niet meteen vastgesteld maar om een

	<p>nota geeft de raad de kaders en speerpunten van beleid aan die het college bij het voorbereiden van de programmabegroting van het volgende begrotingsjaar en de drie opvolgende jaren dient te hanteren.</p> <p>In deze nota worden de bevindingen betrokken van de tussentijdse rapportage bedoeld in artikel 7 en de jaarstukken bedoeld in artikel 8</p>				<p>opschorting en herziening gevraagd. Hiervoor is de werkgroep 'Voorbereiding begroting 2006' ingesteld. Op 22 juli 2006 heeft deze werkgroep breed gedragen adviezen aan de raad uitgebracht, waarop de Perspectiefnota is herzien en opnieuw is aangeboden en vastgesteld op 27 juli.</p>
	<p>De raad stelt deze nota <i>uiterlijk 15 juli</i> vast</p>	4.4			<p>Aan deze eis is formeel niet voldaan maar omdat de Perspectiefnota grondig herzien is, heeft dit enige verklaarbare vertraging opgelopen en daarom is de conclusie: voldaan.</p>

### 3 ANALYSE VAN DE PROGRAMMA'S

#### 3.1 Bestuur

##### De kwaliteit van de doelen

<b>BESTUUR</b>	
<i>Wat willen we bereiken?</i>	
<b>Programmadoel</b>	Een democratisch bestuur dat effectief, efficiënt en transparant is
<b>Hoofddoel</b>	Doel van de ondersteuning is het bevorderen dat bestuursorganen hun rol in het bestuurlijk proces nog meer naar behoren kunnen vervullen
<b>Prioriteiten</b>	1. Goede voorlichting aan de burgers 2. Versterken dualisme 3. Ondersteuning bestuur

<i>Wat gaan we daarvoor doen?</i>	
<b>Prestaties</b>	1.1 Begin 2006 een parttime communicatiemedewerker aanstellen, die de perscontacten, persberichten en de website op adequate wijze moet ondersteunen 1.2 In 2006 zal het communicatiebeleid worden geactualiseerd 2.1 Project instellen rekenkamer(commissie) 3.1 Het coördineren en begeleiden van het primaire proces, gericht op bestuurlijke besluitvorming. 3.2 In 2006 is er bijzondere aandacht voor de verkiezingen en het daarop volgende traject van vervaardiging van een raadsprogramma en collegevorming

##### Volledigheid, consistentie en de formulering van de doelen

<b>BESTUUR</b>			
<i>Wat willen we bereiken?</i>			
	<b>Volledigheid</b>	<b>Consistentie</b>	<b>Formulering als effect</b>
<b>Programmadoel*</b>	--	--	Goed
<b>Hoofddoel</b>	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<b>Prioriteiten</b>	Voldoende	Voldoende	n.v.t.
<i>Wat gaan we daarvoor doen?</i>			
	<b>Volledigheid</b>	<b>Consistentie</b>	<b>Grip</b>
<b>Prestaties</b>	Goed	Goed	Goed

##### Programmadoel

\*Voor de beoordeling van het programmadoel is gekeken naar het beleidsprogramma 2002 - 2006 van de gemeenteraad. Nadere bestudering van het programma Algemeen Bestuur in dit stuk leidt tot de conclusie dat hierin geen programmadoel is opgenomen. De volledigheid en consistentie van het programmadoel met het beleidsprogramma is dus niet goed te beoordelen. De formulering als effect van het programmadoel is goed omdat het een gewenste toestand in de samenleving beschrijft.

## Hoofddoel

Het hoofddoel is voldoende volledig met het programmadoel omdat er een inhoudelijk relatie bestaat. Deze relatie is namelijk dat, de ondersteuning van bestuursorganen zodat zij hun rol in het bestuurlijk proces kunnen vervullen, kan leiden tot het gewenste democratische bestuur. De volledigheid is niet als goed beoordeeld omdat de relatie concreter beschreven kan worden.

Ook de consistentie is voldoende, het is aannemelijk gemaakt dat het hoofddoel leidt tot wat er in het programmadoel is beschreven. Dit komt overigens door de uitleg in de tekst en niet alleen af te leiden van wat er in het doel zelf staat.

De formulering als effect scoort ook voldoende omdat de doelstelling hier niet concreet genoeg over is. De formuleringen 'het bevorderen...' en 'nog meer naar behoren kunnen...' kunnen stelliger wanneer het gaat om het gewenste effect.

## Prioriteiten

De volledigheid van de prioriteiten ten opzichte van het hoofddoel is voldoende. De ondersteuning uit het hoofddoel wordt uitgewerkt in drie prioriteiten. De consistentie is goed omdat de prioriteiten de lading van het hoofddoel dekken. De formulering als effect is als onvoldoende beoordeeld omdat de prioriteiten niet zijn voorzien van een doel.

## Prestaties

De volledigheid van de prestaties met de prioriteiten is als goed beoordeeld, er is namelijk voor elke prioriteit een prestatie. De consistentie is ook als goed beoordeeld omdat elke prestatie aan een doel te koppelen is.

De grip op de prestaties is als goed beoordeeld omdat de gemeentelijke organisatie daadwerkelijk invloed kan uitoefenen op de weergegeven prestaties.

## Het SMART-gehalte van de doelen

BESTUUR					
<i>Wat willen we bereiken?</i>					
		S	M	R	T
<b>Prioriteiten</b>					
1.	Goede voorlichting aan de burgers	M	O	M	M
2.	Versterken dualisme	M	M	M	M
3.	Ondersteuning bestuur	V	O	M	M
<i>Wat gaan we daarvoor doen?</i>					
<b>Prestaties</b>					
1.1	Begin 2006 een parttime communicatiemedewerker aanstellen, die de perscontacten, persberichten en de website op adequate wijze moet ondersteunen	G	V	M	G
1.2	In 2006 zal het communicatiebeleid worden geactualiseerd	G	M	O	V
2.1	Project instellen rekenkamer(commis­sie)	G	V	M	M
3.1	Het coördineren en begeleiden van het primaire proces, gericht op bestuurlijke besluitvorming.	M	O	O	M
3.2	In 2006 is er bijzondere aandacht voor de verkiezingen en het daarop volgende traject van vervaardiging van een raadsprogramma en collegevorming	G	M	M	V
G = Goed V = Voldoende M = Matig O = Onvoldoende					

De prioriteiten zijn gemiddeld matig SMART geformuleerd. Dit komt voornamelijk omdat het geen echte doelstellingen zijn maar kopjes bij de toelichtende tekst. Prioriteit 3 is als voldoende gewaardeerd wanneer het gaat om de specificiteit, dit is omdat er in de tekst is uitgelegd wat de ondersteuning inhoudt. Prioriteit 2 scoort matig op meetbaarheid omdat het gaat om 'versterken van' dit geeft in ieder geval een richting aan. Zowel het realiteitsgehalte als de tijdsgebondenheid is als matig beoordeeld omdat er geen gedegen onderbouwing wordt gegeven voor de doelen en er is ook geen sprake van een duidelijke tijdsindicatie. De waardering van de prestaties loopt uiteen daarom wordt er hier een voorbeeld gegeven van een 'goede' en een 'slechte' prestatie.

De prestatie 1.1 scoort het beste op de vier SMARTcriteria. Ten eerste is het specifiek geformuleerd het doel is immers voor één uitleg vatbaar. De meetbaarheid is voldoende omdat het gaat om het aanstellen van een medewerker, zodra die er is, is een deel van het doel bereikt. Het tweede deel van het doel, de werkzaamheden is echter niet meetbaar gemaakt. De prestatie is ook niet onderbouwd en derhalve niet erg realistisch vandaar een matige beoordeling. De tijdsgebondenheid scoort goed omdat er is aangegeven dat dit doel begin 2006 moet worden bereikt.

Prestatie 3.1 is als slechtste beoordeeld omdat niet duidelijk wordt wat het 'primaire proces' is. De meetbaarheid is onvoldoende en ook het realiteitsgehalte is onvoldoende, er wordt niet onderbouwd hoe deze prestatie gehaald gaat worden. De tijdsgebondenheid is als matig beoordeeld omdat, en dat geldt voor alle doelen en prestaties, het hier gaat om de begroting uit 2006.

Een opmerking van algemene aard is dat er voor geen van de doelen en prestaties indicatoren, streefwaarden of nulmetingen zijn geformuleerd. Dit betekent dat de meetbaarheid steeds als onvoldoende beoordeeld zou moeten worden om dit te voorkomen zijn ook andere factoren meegenomen; de meetbaarheid van 'het instellen van een rekenkamerfunctie' is bijvoorbeeld als voldoende beoordeeld want zodra de functie is ingesteld is de realisatie van deze prestatie te meten.

### Specificatie van de kosten

<b>BESTUUR</b>		
<i>Wat gaat dat kosten?</i>		
	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>
Kosten onderverdeeld naar productgroep of subdoel?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderscheid gemaakt tussen programma- en apparaatskosten?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Indicatoren voor doelmatigheid?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Het lasten en baten overzicht van het programma Bestuur geeft alleen de lasten per productgroep en niet per subdoel weer. Er is verder geen sprake van een kostenverdeling volgens bovenstaande criteria. Wel wordt er apart aangegeven wat de financiële gevolgen zijn van herijkingen van bestaand beleid, nieuw beleid en ruimtescheppende maatregelen. Er is wel een voorbeeld waarbij de kosten zijn onderverdeeld naar subdoel, in dit geval een prestatie namelijk het instellen van de rekenkamerfunctie. Hiervoor is een bedrag van 5000 euro geraamd.

## Leesbaarheid

BESTUUR	
<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	Goed
Relevantie	Goed
Begrip	Goed

De leesbaarheid van het programma Bestuur is als goed beoordeeld omdat er geen andere documenten geraadpleegd hoeven worden, is het goed zelfstandig leesbaar. Daarnaast staat er geen overbodige informatie in, dus ook de relevantie is goed. Het begrip van de tekst is ook goed omdat er geen sprake is van overbodige vaktermen en de tekst is helder opgebouwd.

### Meest wenselijke verbeteringen

- Prioriteiten voorzien van een doelstelling
- Doelen en prestaties SMART formuleren
- Het opnemen van indicatoren, streefwaarden en nulmetingen
- Het ontwikkelen van kengetallen
- Kosten per doel of prestatie vermelden opdat er inzicht ontstaat in de relatie tussen doelmatigheid (kosten en producten) en doeltreffendheid (kosten en effecten)

## 3.2 Veiligheid

### De kwaliteit van de doelen

VEILIGHEID	
<i>Wat willen we bereiken?</i>	
<b>Programmadoel</b>	Een veilige gemeente Alphen-Chaam voor iedereen
<b>Hoofddoel</b>	--
<b>Prioriteiten</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Integrale veiligheid</li><li>2. Evenementenbeleid</li><li>3. Rampenbestrijding</li><li>4. Brandweer</li></ol>

<i>Wat gaan we daarvoor doen?</i>	
<b>Prestaties</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 Middels de jaarplannen van politie en openbaar ministerie worden speerpunten benoemd en vervolgens aangepakt</li><li>1.2 De gemeente als regisseur van het integrale veiligheidsbeleid</li><li>2.1 De rol van de gemeente ten aanzien van evenementen dient nu te worden bijgesteld en aangevuld door eisen van de rijksoverheid, een groter beroep op de hulpverleningsdiensten en aspecten van openbare orde en veiligheid</li><li>3.1 Het is daarom van belang de Veiligheidsregio in voldoende mate te faciliteren doch binnen de financiële mogelijkheden van de gemeente</li><li>3.2 Deelname aan (vervolg)opleidingen blijft noodzakelijk</li><li>3.3 Oefeningen wordt regionaal gestuurd en kunnen daarnaast in kleine vorm ook door de gemeente zelf georganiseerd worden</li></ol>

	4.1	Hoewel één en ander al zijn beslag heeft gekregen, zal de verdere implementatie en uitwerking vooral in 2006 t/m 2010 worden uitgevoerd.
	4.2	Wel heeft het Kabinet aangegeven dat leidinggevend van het beroepspersoneel van de plaatselijke brandweer in dienst dienen te komen van de regio en wel uiterlijk in 2006
	4.3	Per 1 juli 2007 dient een aantal brandweerchauffeurs in het bezit te zijn van een chauffeursdiploma

### Volledigheid, consistentie en de formulering van de doelen

<b>VEILIGHEID</b>			
<i>Wat willen we bereiken?</i>			
	<b>Volledigheid</b>	<b>Consistentie</b>	<b>Formulering als effect</b>
<b>Programmadoel*</b>	--	--	Goed
<b>Hoofddoel*</b>	X	X	X
<b>Prioriteiten</b>	Goed	Goed	n.v.t.
<i>Wat gaan we daarvoor doen?</i>			
	<b>Volledigheid</b>	<b>Consistentie</b>	<b>Grip</b>
<b>Prestaties</b>	Goed	Goed	Voldoende

#### Programmadoel

\*Ook voor het programma 'Veiligheid' is een vergelijking gemaakt met het Beleidsprogramma 2002 – 2006 van de gemeenteraad. Wederom blijkt dat er in dit programma geen programmadoel is opgenomen. De volledigheid en consistentie kunnen derhalve niet worden getoetst.

De formulering als effect van het programmadoel is als goed beoordeeld. Het is een abstract doel dat een gewenste toestand in de samenleving beschrijft.

#### Hoofddoel

\*Er is geen hoofddoel geformuleerd dit is aangegeven met een 'X'.

#### Prioriteiten

De volledigheid van de prioriteiten in vergelijking met het programmadoel is goed omdat 'de veiligheid' tot uitdrukking komt in vier specifieke zaken, de prioriteiten. Ook de consistentie is als goed beoordeeld omdat er een causale relatie bestaat tussen de prioriteiten en het programmadoel.

Een opmerking van algemene aard is dat als de prioriteiten niet als doel zijn geformuleerd hier de volledigheid en consistentie vaak als 'goed' beoordeeld worden. Zodra er meer specifieke doelen worden geformuleerd is het belangrijk deze normen goed in de gaten te houden opdat er geen scheve verhoudingen tussen doelen ontstaan.

#### Prestaties

De volledigheid en consistentie van de prestaties ten opzichte van de prioriteiten zijn beiden als goed beoordeeld. Er zijn namelijk voor elke prioriteit één of meerdere relevante prestaties geformuleerd en ook andersom geldt dat er aan elke prestatie een doel te koppelen is.

De grip op de prestaties is voldoende. De gemeente heeft namelijk niet altijd evenveel grip op de voorgenomen activiteiten, bijvoorbeeld wanneer hij afhankelijk is van besluiten en/ of eisen van de politie, het openbaar ministerie, de regio en de rijksoverheid. Dit geldt voor de meeste prestaties.

## Het SMART-gehalte van de doelen

VEILIGHEID					
Wat willen we bereiken?					
		S	M	R	T
Prioriteiten					
1.	Integrale veiligheid	M	O	M	O
2.	Evenementenbeleid	M	O	M	O
3.	Rampenbestrijding	V	O	M	O
4.	Brandweer	V	O	M	O
Prestaties					
1.1	Middels de jaarplannen van politie en openbaar ministerie worden speerpunten benoemd en vervolgens aangepakt	M	M	O	O
1.2	De gemeente als regisseur van het integrale veiligheidsbeleid	M	O	O	O
2.1	de rol van de gemeente ten aanzien van evenementen dient nu te worden bijgesteld en aangevuld door eisen van de rijksoverheid, een groter beroep op de hulpverleningsdiensten en aspecten van openbare orde en veiligheid	M	O	O	O
3.1	Het is daarom van belang de Veiligheidsregio in voldoende mate te faciliteren doch binnen de financiële mogelijkheden van de gemeente	M	O	M	O
3.2	Deelname aan (vervolg)opleidingen blijft noodzakelijk	M	M	M	O
3.3	Oefeningen worden regionaal gestuurd en kunnen daarnaast in kleine vorm ook door de gemeente zelf georganiseerd worden	M	M	O	O
4.1	Hoewel één en ander al zijn beslag heeft gekregen, zal de verdere implementatie en uitwerking vooral in 2006 t/m 2010 worden uitgevoerd.	V	M	V	V
4.2	Wel heeft het Kabinet aangegeven dat leidinggevenden van het beroepspersoneel van de plaatselijke brandweer in dienst dienen te komen van de regio en wel uiterlijk in 2006	G	V	V	G
4.3	Per 1 juli 2007 dient een aantal brandweerchauffeurs in het bezit te zijn van een chauffeursdiploma	G	V	G	G

De prioriteiten zijn gemiddeld onvoldoende tot matig SMART geformuleerd omdat het eigenlijk geen doelstellingen zijn. De relevante informatie moet steeds uit de tekst worden gehaald. Hierdoor wordt bijvoorbeeld voldoende duidelijk wat 'rampenbestrijding' inhoudt en 'brandweer' is maar voor één uitleg vatbaar. Voor de andere twee prioriteiten geldt dat ook uit de tekst maar matig duidelijk wordt wat er nu onder 'integrale veiligheid' en 'evenementenbeleid' verstaan wordt.

De meetbaarheid en tijdsgebondenheid van de prioriteiten is als onvoldoende beoordeeld omdat er geen meetpunten zijn en er ook geen indicatie van tijd is gegeven. De prestaties zijn gemiddeld als matig beoordeeld. Een voorbeeld van een goede prestatie is 4.3. De reden dat deze voor meetbaarheid een voldoende krijgt is omdat er een 'aantal chauffeurs' staat. Prestatie 1.2 scoort gemiddeld onvoldoende, er is geen aandacht besteed aan de SMART criteria. Daarnaast wordt deze prestatie nog onduidelijker als de toelichtende tekst ook wordt meegenomen; 'met duidelijke taken en verantwoordelijkheden (...)' het wordt niet

helder wat deze taken en verantwoordelijkheden zijn waardoor de prestatie nog minder specifiek is.

### Specificatie van de kosten

VEILIGHEID		
<i>Wat gaat dat kosten?</i>		
	Ja	Nee
Kosten onderverdeeld naar productgroep of subdoel?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Onderscheid gemaakt tussen programma- en apparaatskosten?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Indicatoren voor doelmatigheid?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Er is alleen aan de eerste norm voor de specificatie van de kosten voldaan. De kosten worden echter alleen onderverdeeld naar productgroep en niet naar subdoel. Hoewel er voor de prestatie het opleiden van brandweerchauffeurs wel specifiek een bedrag van 25.000 euro is gereserveerd. De raad kan sturen op dit bedrag en bij het opmaken van de jaarrekening kan er voor deze prestatie verantwoording worden afgelegd over een van te voren geraamd bedrag.

### Leesbaarheid

VEILIGHEID	
<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	Matig
Relevantie	Goed
Begrip	Goed

De tekst van het programma is matig zelfstandig leesbaar omdat er onduidelijkheid blijft bestaan over begrippen als 'integrale veiligheid' en 'evenementenbeleid'. Voorgenomen prestaties worden ook afhankelijk gemaakt van ander beleid uit bijvoorbeeld jaarplannen en eisen vanuit de rijksoverheid, die niet gedefinieerd worden in het programma zelf.

De relevantie van de tekst is goed omdat er geen sprake is van overbodige informatie. Een opmerking is dat er sprake is van een tekort aan relevante informatie, met name wanneer het gaat om indicatoren (streefwaarden en nulmetingen). Dit is tot uiting gekomen naar aanleiding van de SMART-analyse. Het begrip van het programma is als goed beoordeeld; de tekst is bondig en helder geschreven.

### Meest wenselijke verbeteringen

Deze borduren voort op de verbeteringen uit het vorige programma:

- Prioriteiten voorzien van een doelstelling
- Doelen en prestaties SMART formuleren; besteed aandacht aan het specificeren van een doel en een doelgroep, maak het doel meetbaar door met aantallen en cijfers te werken, onderbouw de doelstelling met concrete beleidsvoornemens en neem een tijdspanne op.
- Het ontwikkelen van indicatoren, streefwaarden en nulmetingen
- Kosten per doel of prestatie vermelden opdat er inzicht ontstaat in de relatie tussen doelmatigheid (kosten en producten) en doeltreffendheid (kosten en effecten)
- De zelfstandige leesbaarheid verbeteren door de definitie van begrippen uit nota's e.d. op te nemen in het programma

### 3.3 Zorg

#### De kwaliteit van de doelen

<b>ZORG</b>	
<i>Wat willen we bereiken?</i>	
<b>Programmadoelen</b>	Het voorkomen van ziektes en het bieden van passende zorg Gelegenheid bieden om mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen
<b>Hoofddoel</b>	--
<b>Prioriteiten</b>	1.1 Lokaal volksgezondheidsbeleid – preventieproject alcohol 1.2 Lokaal volksgezondheidsbeleid -- Regierol gemeente volksgezondheid 2. Kostenbeheersing WVG 3. WMO

<i>Wat gaan we daarvoor doen?</i>	
<b>Prestaties</b>	1.1.a Terugdringen (over)matig alcoholgebruik jeugd tot 16 jaar – terugdringen overmatig alcoholgebruik van 5% naar 4% in 2009 1.1.b Terugdringen (over)matig alcoholgebruik jeugd tot 16 jaar – terugdringen matig alcoholgebruik van 27% naar 25% in 2009 1.1.c Terugdringen (over)matig alcoholgebruik jeugd vanaf 16 jaar - terugdringen overmatig alcoholgebruik van 2,35% naar 4% in 2009 1.1.d Evenals in 2005 zal ook in 2006 een preventieproject alcohol en andere genotmiddelen worden uitgevoerd op de basisscholen in de gemeente 1.1.e Terugdringen van alcoholgebruik en andere genotmiddelen voor de oudere jeugd is tevens een onderdeel van de nota volksgezondheid. 1.2.a Ook in 2006 zullen er gesprekken plaatsvinden met de plaatselijke huisartsen, fysiotherapeuten, instituut maatschappelijk welzijn, stichting ouderenwerk Breda en andere zorgaanbieders met het doel knelpunten op het gebied van volksgezondheid te signaleren en met elkaar naar oplossingen te zoeken 2.1 Adequate en betaalbare voorzieningen voor gehandicapten – een maandgemiddelde van maximaal 3000 gereisde OV-zones met de deeltaxi 2.2 Adequate en betaalbare voorzieningen voor gehandicapten – een maandgemiddelde van maximaal 800 verreden deeltaxiriten 2.3 Door een scherpe prijsstelling moeten we een bezuiniging kunnen realiseren van 10% 2.4 Tevens is op basis van historische gegevens gebleken dat het budget “keuringskosten” verlaagd kan worden 2.5 Met name in het opzetten van een gemeentelijk zorgloket is het van groot belang dat het prestatieonderdeel voorzieningen voor gehandicapten, psychiatrische en chronisch zieken goed wordt geïntegreerd in het totaalpakket 3.1 Omdat de wet gefaseerd wordt ingevoerd zal de nota Wet Maatschappelijke Ondersteuning in 2006 uitgevoerd worden en ook verder gestalte gaan krijgen 3.2 Dat betekent dat de per 1 juli 2006 de gemeente verantwoordelijkheid krijgt over: - de aanvragen en de uitvoering van huishoudelijke zorg - de ondersteuning van de mantelzorg en vrijwilligers in de gemeente - informatie en advies voor maatschappelijke ondersteuning (1 – loket) - de openbare gemeentelijke gezondheidszorg 3.3 De Wet Voorzieningen Gehandicapten (WVG) gaat per 1 juli 2006 onder de WMO vallen. In 2006 zal tevens gewerkt worden aan de beleidsvoorbereidingen voor die onderdelen van de wet die in 2007 van kracht gaan.

## Volledigheid, consistentie en de formulering van de doelen

<b>ZORG</b>			
<i>Wat willen we bereiken?</i>			
	<b>Volledigheid</b>	<b>Consistentie</b>	<b>Formulering als effect</b>
<b>Programmadoelen*</b>	--	--	Voldoende
<b>Hoofddoel*</b>	X	X	X
<b>Prioriteiten</b>	Goed	Goed	n.v.t.
<i>Wat gaan we daarvoor doen?</i>			
	<b>Volledigheid</b>	<b>Consistentie</b>	<b>Grip</b>
<b>Prestaties</b>	Goed	Goed	Voldoende

### Programmadoel

Na een vergelijking van de programmadoelen van de programma's Zorg in het Beleidsprogramma 2002 – 2006 en de begroting, blijkt dat er geen relatie is tussen beide. Dit komt omdat de er in het Beleidsprogramma 2002 – 2006 geen programmadoelen zijn opgenomen. De volledigheid en consistentie kunnen derhalve niet worden getoetst. De formulering als effect van de programmadoelen is voldoende.

### Hoofddoel

Er is voor het programma Zorg geen hoofddoel geformuleerd, dit wordt bedoeld met 'X'.

### Prioriteiten

De volledigheid en consistentie van de programmadoelen met de prioriteiten is als goed beoordeeld. De hogere doelen komen tot uiting in de lagere doelen en er is een causaal verband tussen beide.

De formulering als effect is als onvoldoende gewaardeerd omdat ook hier geen sprake is van echte doelen.

### Prestaties

De prestaties zijn volledig met de prioriteiten; er zijn voor elke prioriteit prestaties gegeven. Daarnaast is ook de consistentie goed omdat alle prestaties aan een prioriteit zijn te koppelen. Een kanttekening hier is prestatie 2.5 deze prestatie past eigenlijk niet onder 'Kostenbeheersing WVG', behalve als 'het prestatieonderdeel voorzieningen' raakvlak heeft met de beoogde kostenbeheersing. Dit wordt echter niet duidelijk.

De grip van de gemeente op de prestaties is als voldoende beoordeeld omdat er met name op het gebied van alcoholpreventie onbeheersbare factoren een rol spelen.

### Het SMART-gehalte van de doelen

<b>ZORG</b>					
<i>Wat willen we bereiken?</i>					
		<b>S</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<b>Prioriteiten</b>					
1.1	Lokaal volksgezondheidsbeleid – preventieproject alcohol	G	O	V	O
1.2	Lokaal volksgezondheidsbeleid -- Regierol gemeente volksgezondheid	V	O	M	O
2.	Kostenbeheersing WVG	G	M	V	O
3.	WMO	V	O	M	O
<b>Prestaties</b>					

1.1.a	Terugdringen (over)matig alcoholgebruik jeugd tot 16 jaar – terugdringen overmatig alcoholgebruik van 5% naar 4% in 2009	G	G	M	G
1.1.b	Terugdringen (over)matig alcoholgebruik jeugd tot 16 jaar – terugdringen matig alcoholgebruik van 27% naar 25% in 2009	G	G	M	G
1.1.c	Terugdringen (over)matig alcoholgebruik jeugd vanaf 16 jaar - terugdringen overmatig alcoholgebruik van 2,35% naar 4% in 2009	G	G	M	G
1.1.d	Evenals in 2005 zal ook in 2006 een preventieproject alcohol en andere genotmiddelen worden uitgevoerd op de basisscholen in de gemeente	G	G	M	G
1.1.e	Terugdringen van alcoholgebruik en andere genotmiddelen voor de oudere jeugd is tevens een onderdeel van de nota volksgezondheid.	V	V	M	M
1.2.a	Ook in 2006 zullen er gesprekken plaatsvinden met de plaatselijke huisartsen, fysiotherapeuten, instituut maatschappelijk welzijn, stichting ouderenwerk Breda en andere zorgaanbieders met het doel knelpunten op het gebied van volksgezondheid te signaleren en met elkaar naar oplossingen te zoeken	G	M	M	V
2.1	Adequate en betaalbare voorzieningen voor gehandicapten – een maandgemiddelde van maximaal 3000 gereisde OV-zones met de deeltaxi	G	G	V	G
2.2	Adequate en betaalbare voorzieningen voor gehandicapten – een maandgemiddelde van maximaal 800 verreden deeltaxiriten	G	G	V	G
2.3	Door een scherpe prijsstelling moeten we een bezuiniging kunnen realiseren van 10%	G	G	M	M
2.4	Tevens is op basis van historische gegevens gebleken dat het budget "keuringskosten" verlaagd kan worden	V	V	M	M
2.5	Met name in het opzetten van een gemeentelijk zorgloket is het van groot belang dat het prestatieonderdeel voorzieningen voor gehandicapten, psychiatrische en chronisch zieken goed wordt geïntegreerd in het totaalpakket	M	M	O	O
3.1	Omdat de wet gefaseerd wordt ingevoerd zal de nota Wet Maatschappelijke Ondersteuning in 2006 uitgevoerd worden en ook verder gestalte gaan krijgen	V	M	V	V
3.2	Dat betekent dat de per 1 juli 2006 de gemeente verantwoordelijkheid krijgt over: - de aanvragen en de uitvoering van huishoudelijke zorg - de ondersteuning van de mantelzorg en vrijwilligers in de gemeente - informatie en advies voor maatschappelijke ondersteuning (1 – loket) - de openbare gemeentelijke gezondheidszorg	G	O	M	V
3.3	De Wet Voorzieningen Gehandicapten (WVG) gaat per 1 juli 2006 onder de WMO vallen. In 2006 zal tevens gewerkt worden aan de beleidsvoorbereidingen voor die onderdelen van de wet die in 2007 van kracht gaan.	V	O	O	V

De prioriteiten zijn voldoende tot goed specifiek; goed als er helderheid bestaat over waar het om gaat en wat dat betekent. 'Preventieproject alcohol' is goed specifiek, terwijl 'regierol van de gemeente' niet voor één uitleg vatbaar is, daarom scoort deze laatste voldoende. De meetbaarheid scoort onvoldoende omdat de doelen niet meetbaar zijn gemaakt. Het realiteitsgehalte is voldoende omdat er in de tekst onderbouwd wordt hoe een doel gehaald gaat worden. De tijdsgebondenheid is onvoldoende omdat er geen perioden van tijd zijn opgenomen.

De prestaties scoren gemiddeld voldoende tot goed op specificiteit. De waardering van de meetbaarheid loopt uiteen van onvoldoende tot goed. De prestaties die goed scoren zijn in het programma uit de 'tabel prioriteiten' gehaald. Hier worden zowel nulmetingen als streefwaarden gegeven en ook de tijdsgebondenheid is goed. Prestaties die onvoldoende scoren zijn 3.2 en 3.3 omdat deze niet meetbaar zijn gemaakt. Bij 3.2 kunnen er bijvoorbeeld verwachtingen t.a.v. de aanvragen huishoudelijke zorg worden vermeld. Ook de tijdsgebondenheid varieert van onvoldoende tot goed, de verschillen zijn als volgt te beargumenteren: als er een duidelijke indicatie van tijd is scoort de prestatie goed, wanneer alleen het jaar 2006 wordt genoemd in de prestatie is die voldoende, matig als er geen jaartal is dan wordt er uitgegaan van het jaar 2006, onvoldoende als er helemaal geen duidelijkheid bestaat over wat er wanneer gerealiseerd moet worden.

### Specificatie van de kosten

<b>ZORG</b>		
<i>Wat gaat dat kosten?</i>		
	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>
Kosten onderverdeeld naar productgroep of subdoel?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderscheid gemaakt tussen programma- en apparaatskosten?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Indicatoren voor doelmatigheid?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aan de bovenstaand norm voor de specificatie van de kosten is gedeeltelijk voldaan. Er is een kostenverdeling naar productgroep gemaakt. Ook zijn er aan een aantal prestaties bedragen en in dit geval bezuinigingen gekoppeld. Het gaat dan bijvoorbeeld om de prestatie 2.4 waaraan het bedrag van 10.000 euro als ruimtescheppende maatregel, is te koppelen. Dit betekent dat als dit bedrag in de jaarverantwoording minder begroot is, deze prestatie is gehaald.

### Leesbaarheid

<b>ZORG</b>	
<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	Goed
Relevantie	Goed
Begrip	Goed

Het programma Zorg is goed gewaardeerd wanneer het gaat om de leesbaarheid. Er hoeven geen andere documenten geraadpleegd te worden, er staan alleen relevante zaken in de tekst en er is geen sprake van moeilijk en wollig taalgebruik.

Er is echter wel een opmerking te maken over de structuur van het programma. In dit programma wordt aandacht besteed aan het opnemen van streefwaarden en nulmetingen, dit is een goede ontwikkeling. Maar hierdoor verandert wel de structuur van de doelenhiërarchie; er is namelijk sprake van een extra laag van doelen. In deze analyse zijn deze aangemerkt als prestaties omdat deze anders heel mager zouden zijn. Maar in principe is dit een goede aanzet tot SMART – geformuleerde (sub)doelen die uitgewerkt kunnen worden in prestaties die volledig en consistent zijn.

Daarnaast wordt opgemerkt dat er in de tekst niet eenduidig wordt ingegaan op hoe de doelen in de tabel gehaald kunnen worden en waarom dat realistisch is. De relatie tussen de tekst en het doel is dus niet eenduidig en daardoor ook niet causaal.

### Meest wenselijke verbeteringen

- Prioriteiten voorzien van een doelstelling
- Het verder ontwikkelen van nulmetingen en streefwaarden voor alle doelen
- Kosten per doel of prestatie vermelden opdat er inzicht ontstaat in de relatie tussen doelmatigheid (kosten en producten) en doeltreffendheid (kosten en effecten)
- De zelfstandige leesbaarheid verbeteren door de definitie van begrippen uit nota's e.d. op te nemen in het programma
- De structuur van de doelen iets anders opzetten zodat doelen en prestaties bij elkaar staan in de tekst
- De tabel en de tekst causaal op elkaar laten aansluiten

## 3.4 Natuur, Landbouw en Groen

### De kwaliteit van de doelen

<b>NATUUR, LANDBOUW EN GROEN</b>	
<i>Wat willen we bereiken?</i>	
<b>Programmadoelen</b>	Een plezierig woonklimaat en een groene uitstraling van Alphen-Chaam Gunstig ondernemersklimaat voor de landbouwsector Gunstige omstandigheden voor de esthetische en ecologische waarden van natuur en landschap en recreatieve mogelijkheden
<b>Hoofddoel</b>	Alvorens hieraan [het structureel aandacht besteden aan het investeren in landschappelijke elementen die karakteristiek zijn voor het buitengebied] concreet invulling te geven worden er eerst visies ontwikkeld, waarbij overleg plaatsvindt met de diverse maatschappelijk organisaties zoals ZLTO en de natuurvereniging
<b>Prioriteiten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verbeteren aanzien buitengebied</li> <li>2. Reconstructie buitengebied</li> <li>3. Ruilverkaveling Baarle-Nassau</li> <li>4. Landinrichting Ulvenhout – Galder</li> <li>5. Ecologische verbindingzone Bels lijtje</li> <li>6. Opstellen Landschapsbeleidsplan Gemeente Alphen-Chaam</li> </ol>

<i>Wat gaan we daarvoor doen?</i>	
<b>Prestaties</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Wegwerken achterstallig onderhoud aan laanbomen buitengebied</li> <li>2.1 (...) zal 2006 nog voor een belangrijk deel worden benut voor visievorming met betrekking tot het landbouwontwikkelingsgebied en de projectlocatie voor toerisme en recreatie in de driehoek</li> <li>2.2 Eind 2006 zal er zicht zijn op het uitvoeringstraject voor deze projecten</li> <li>2.3 Verder zal in het kader van het reconstructieplan een aanvang moeten worden gemaakt met de herziening van de bestemmingsplannen Buitengebied</li> <li>3.1 De landinrichtingscommissie zal naast de bezwarenbehandeling in 2006 en 2007 verder uitvoering gaan geven aan de invulling van diverse projecten, zoals het inrichtingsplan Chaamse beken en Strijbeekse beek</li> <li>3.2 Dit betekent dat door het vergroten van met name de wegprofielen en de realisatie van recreatieve paden de gemeente meer verharding, bermen, sloten</li> </ol>

		en landschappelijke beplanting zal moeten gaan onderhouden
4.1		In 2006 zal de gemeente een rol spelen bij de invulling van de Kavelruil Balleman en diverse kleinere landschappelijke projecten in het buitengebied Galder / Strijbeek
5.1		Eenzijds zal de , tussen het noordelijk en zuidelijk deel van Alphen, onderbroken ecologische verbindingzone langs het Bels Lijntje weer worden verbonden,
5.2		anderzijds wordt de landschappelijke inpassing van de weg gerealiseerd.
5.3		De uitvoering zal naar verwachting in 2006 plaatsvinden
5.4		Het beheer en onderhoud van de zone zal worden overgedragen aan de gemeente wat een forse areaaluitbreiding betekent
6.1		Ter voorbereiding van de algehele herziening van het bestemmingsplan buitengebied wordt het noodzakelijk geacht vooraf te beschikken over één integraal gemeentelijk landschapsbeleidsplan
6.2		Voor de ontwikkeling van een landschapsbeleidsplan is externe ondersteuning noodzakelijk
6.3		Bij het verzoek om kredietvoting zal deze subsidiemogelijkheid betrokken worden

### Volledigheid, consistentie en de formulering van de doelen

NATUUR, GROEN EN LANDBOUW			
<i>Wat willen we bereiken?</i>			
	Volledigheid	Consistentie	Formulering als effect
Programmadoelen*	--	--	Goed
Hoofddoel	Matig	Goed	Matig
Prioriteiten	Voldoende	Voldoende	n.v.t.
<i>Wat gaan we daarvoor doen?</i>			
	Volledigheid	Consistentie	Grip
Prestaties	Goed	Goed	Voldoende

#### Programmadoel

Wederom blijkt dat na vergelijking van het Beleidsprogramma 2002 – 2006 van de gemeenteraad met de programmabegroting, dat er geen vergelijking van programmadoelen kan worden gemaakt omdat deze niet in het Beleidsprogramma staan.

De formulering als effect van de programmadoelen is goed, er wordt steeds een gewenste maatschappelijke situatie beschreven.

#### Hoofddoel

Het hoofddoel is als zodanig aangemerkt omdat het een voorwaarde is voor een groot gedeelte van de beleidsinhoud van het programma. Het doel is matig als maatschappelijk effect geformuleerd omdat het activiteiten beschrijft.

Het hoofddoel is niet helemaal volledig met de programmadoelen omdat het niet ingaat op een gunstig ondernemersklimaat, daarom is dit op matig gewaardeerd. De consistentie is goed omdat er een causaal verband bestaat tussen de factoren in het hoofddoel en de programmadoelen.

#### Prioriteiten

De volledigheid en consistentie van de prioriteiten met het hoofddoel is als voldoende beoordeeld omdat het hoofddoel zelf niet volledig is geformuleerd. De tekst die tussen vierkante haken staat, is er ter verduidelijking aan toegevoegd. Deze toevoeging komt weliswaar uit de

oorspronkelijke tekst maar is opgenomen in een aparte zin. Dit maakt het hoofddoel minder specifiek waardoor ook de volledigheid en consistentie niet als goed maar als voldoende zijn beoordeeld. Ook hier zijn de prioriteiten niet als doelen geformuleerd, de formulering als effect is daarom als onvoldoende beoordeeld.

### Prestaties

De volledigheid de prestaties met de prioriteiten is, evenals de consistentie, als goed beoordeeld. De prioriteiten zijn uitgewerkt in de prestaties en er is een oorzakelijk verband tussen de doelen. De grip van de gemeente op de prestaties is voldoende omdat er toch enige afhankelijkheid is van externe partijen en financiële middelen vanuit het Rijk en/ of de provincie.

### Het SMART-gehalte van de doelen

NATUUR, LANDBOUW EN GROEN					
Wat willen we bereiken?					
		S	M	R	T
<b>Prioriteiten</b>					
1.	Verbeteren aanzien buitengebied	G	M	G	M
2.	Reconstructie buitengebied	V	O	M	O
3.	Ruilverkaveling Baarle-Nassau	G	O	V	O
4.	Landinrichting Ulvenhout - Galder	G	O	V	M
5.	Ecologische verbingszone Bels lijntje	G	M	V	O
6.	Opstellen Landschapsbeleidsplan Gemeente Alphen-Chaam	G	M	M	O
<b>Prestaties</b>					
1.1	Wegwerken achterstallig onderhoud aan laanbomen buitengebied	G	G	G	G
2.1	(...) zal 2006 nog voor een belangrijk deel worden benut voor visievorming met betrekking tot het landbouwontwikkelingsgebied en de projectlocatie voor toerisme en recreatie in de driehoek	M	O	V	M
2.2	Eind 2006 zal er zicht zijn op het uitvoeringstraject voor deze projecten	M	O	V	V
2.3	Verder zal in het kader van het reconstructieplan een aanvang moeten worden gemaakt met de herziening van de bestemmingsplannen Buitengebied	V	O	V	M
3.1	De landinrichtingscommissie zal naast de bezwarenbehandeling in 2006 en 2007 verder uitvoering gaan geven aan de invulling van diverse projecten, zoals het inrichtingsplan Chaamse beken en Strijbeekse beek	G	M	V	V
3.2	Dit betekent dat door het vergroten van met name de wegprofielen en de realisatie van recreatieve paden de gemeente meer verharding, bermen, sloten en landschappelijke beplanting zal moeten gaan onderhouden	G	M	V	M
4.1	In 2006 zal de gemeente een rol spelen bij de invulling van de Kavelruil Balleman en diverse kleinere landschappelijke projecten in het buitengebied Galder / Strijbeek	G	O	V	V
5.1	Enerzijds zal de, tussen het noordelijk en zuidelijk deel van Alphen, onderbroken ecologische verbingszone langs het Bels Lijntje weer worden verbonden,	G	M	V	M
5.2	anderzijds wordt de landschappelijke inpassing van de weg gerealiseerd.	G	M	V	M
5.3	De uitvoering zal naar verwachting in 2006 plaatsvinden	V	O	M	M
5.4	Het beheer en onderhoud van de zone zal worden overgedragen aan de gemeente wat een forse areaaluitbreiding betekent	G	M	V	M

6.1	Ter voorbereiding van de algehele herziening van het bestemmingsplan buitengebied wordt het noodzakelijk geacht vooraf te beschikken over één integraal gemeentelijk landschapsbeleidsplan	G	O	M	O
6.2	Voor de ontwikkeling van een landschapsbeleidsplan is externe ondersteuning noodzakelijk	G	O	V	M
6.3	Bij het verzoek om kredietvotering zal deze subsidiemogelijkheid betrokken worden	G	O	V	M

De prioriteiten scoren gemiddeld goed op specificiteit; het is duidelijk wat er bedoeld wordt. De meetbaarheid is gemiddeld op onvoldoende gewaardeerd, net als de tijdsgebondenheid. Dit komt wederom omdat het geen echte doelstellingen zijn. Het verschil tussen matig en onvoldoende is de actieve formulering van de prioriteit. Prioriteit 1 beschrijft bijvoorbeeld 'het verbeteren van...' terwijl andere prioriteiten helemaal statisch zijn. Het realiteitsgehalte varieert van matig tot goed en dit heeft te maken met de onderbouwing van de prioriteit in de toelichtende tekst. Prioriteit 1 wordt realistisch onderbouwd, onder andere met een SMART geformuleerde prestatie, terwijl voor prioriteit 2 de haalbaarheid niet goed is onderbouwd.

Een prestatie die goed scoort is 1.1. Ten eerste is deze voor één uitleg vatbaar, ten tweede is het meetbaar of het achterstallig onderhoud inderdaad is weggewerkt, ten derde is het realistisch omdat er al een bomenwerkplan is en deze activiteit daar onderdeel van uitmaakt, ten vierde is de prestatie op zichzelf niet tijdsgebonden maar uit de tekst blijkt dat in de volgende jaren tot het normale onderhoud kan worden overgegaan, dit betekent dus dat dit, dit jaar gehaald moet zijn.

Een prestatie die slecht scoort is 5.3. Op zichzelf is deze prestatie niet specifiek maar het is duidelijk dat het gaat om de verbindingzone Bels-Lijntje. Het is echter wenselijk dit in de prestatie zelf op te nemen. Deze prestatie is onvoldoende meetbaar omdat er geen planning is weergegeven van de uitvoering. De tijdsgebondenheid is als matig beoordeeld omdat 'naar verwachting in 2006' een heel vage periodisering is. Het realiteitsgehalte van de prestatie is daarom ook als matig beoordeeld omdat er geen helderheid bestaat over wat nu wanneer zal worden uitgevoerd.

### Specificatie van de kosten

NATUUR, LANDBOUW EN GROEN		
Wat gaat dat kosten?		
	Ja	Nee
Kosten onderverdeeld naar productgroep of subdoel?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderscheid gemaakt tussen programma- en apparaatskosten?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Indicatoren voor doelmatigheid?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Er is wederom alleen aan de eerst norm voor de specificatie van de kosten voldaan en ook hier weer sprake is van een voorzet tot het onderverdelen van kosten naar prestaties. Een voorbeeld is prestatie 6.2 waarvoor 25.000 euro wordt gereserveerd.

Er is dus geen inzicht gegeven in het de verdeling tussen werkelijke programmakosten en apparaatskosten, zoals huisvesting en personeel. Ook zijn er geen indicatoren voor doelmatigheid opgenomen. De relatie tussen kosten en prestaties kan niet worden bepaald.

## Leesbaarheid

NATUUR, LANDBOUW EN GROEN	
<i>Leesbaarheid</i>	
Zelfstandig leesbaar	Voldoende
Relevantie	Matig
Begrip	Voldoende

De leesbaarheid van het programma Natuur, Landbouw en Groen is van de onderzochte programma's als het minst goed beoordeeld. De zelfstandige leesbaarheid is voldoende omdat voor het begrip vaak andere informatie nodig is, zoals bij het plan van toedeling van de ruilverkaveling Baarle-Nassau. De relevante projecten zouden in het huidige programma kunnen worden opgenomen, opdat er een overzicht is van wat er gepland is.

De relevantie is op matig gewaardeerd omdat er in dit programma nog te veel informatie staat uit voorgaande jaren waarvan de relevantie met 2006 niet duidelijk wordt. Een voorbeeld is dat de voorbereidingen voor de ecologische verbindingszone Bels-Lijntje in 2005 gepland zijn. De vraag is wat er is gepland zodat de relevantie voor 2006 wordt onderbouwd.

Het begrip van het programma is voldoende omdat er soms sprake is van lange zinnen, die weer verwijzen naar iets in het voorgaande. Een voorbeeld is de inleidende tekst waarin het hoofddoel staat, dit is van wezenlijk belang voor de rest van het programma maar het zijn lange zinnen met veel informatie. Dit komt het begrip van de tekst niet ten goede.

### Meest wenselijke verbeteringen

- Het hoofddoel ook als zodanig formuleren
- Doelstellingen SMART formuleren
- Prioriteiten voorzien van een doelstelling
- Het verder ontwikkelen van nulmetingen en streefwaarden voor alle doelen
- Kosten per doel of prestatie vermelden opdat er inzicht ontstaat in de relatie tussen doelmatigheid (kosten en producten) en doeltreffendheid (kosten en effecten)
- De zelfstandige leesbaarheid en relevantie van de tekst vergroten door wezenlijke informatie uit andere stukken op te nemen in het programma
- Het begrip vergroten door lange zinnen en veel begrippen in één zin te vermijden.

## 4 GERAADPLEEGDE BRONNEN

### Literatuur

- Programmabegroting 2006
- Beleidsprogramma 2002 – 2006 van de gemeenteraad “Beleid bepaald”
- Jaarrekening 2005
- Perspectiefnota 2006
- Perspectiefnota 2006 – herziene versie
- Perspectiefnota 2007
- Voorjaarsnota 2005
- Najaarsnota 2005
- Organigram (in jaarrekening 2005)
- Schema P & C Jaarcyclus (uit presentatie van ambtenaren aan raad)
- Verordening artikel 212 Gemeentewet

### Interviews

- Gemeentesecretaris
- Hoofd Planning en Control
- Hoofd Middelen
- Wethouder Financiën
- Fractievoorzitters