

SAMENSTELLING REKENKAMERCOMMISSIE

Externe voorzitter

4XBÄS_ed] Q

Leden

=UFBÄIÄQ ÄTUÄI [|UÄUhdBÄYI

4XBÄIÄVUhdBÄYI

4XBÄIÄ8UfUYWÄbQTcVfÄYUf_hjYdU

4XBÄIÄS_fUcÄbQTcVfI

4XBÄIÄGyUJ dÄbQTcVfI

4XBÄIÄ2_cSXÄ` QdUfQVWÄTÄQTcVfI

April 2009

SECRETARIAAT REKENKAMERCOMMISSIE

Secretaris/onderzoeker

BÄQ RUhd

Adres

@_cdRecÄ#S#S
%ž" ÄB; ÄfU^_

Telefoonnummer

ž' ' ÄÄ#% Ä&" Ä)

E-mail

ZQ \Q RUhd0 fU^_f^

Website

gggfU^_f^

Voorwoord

Het collegeprogramma 2006-2010 heeft als titel meegekregen: *“Werk in uitvoering!”* Deze titel is niet toevallig gekozen, maar geeft weer waar dit college voor staat: *“Er is de komende jaren veel werk aan de winkel. Wij willen op daadkrachtige, betrokken en sociale wijze dit akkoord uitvoeren”*.¹

De rekenkamer was benieuwd naar de voortgang van dit collegeprogramma ongeveer halverwege de collegeperiode. In hoeverre is het programma 2006-2010 per ultimo 2008 gerealiseerd? Daarom heeft de rekenkamer een tussentijdse resultaatmeting van het collegeprogramma uitgevoerd, waarmee wij de stand van zaken voor de gemeenteraad inzichtelijk willen maken.

De uitvoering van het onderzoek heeft tot diverse – noodzakelijke – afstemmingsmomenten tussen rekenkamer, college en ambtelijke organisatie geleid. Hierdoor zijn over en weer tot tevredenheid rollen en opvattingen ten aanzien van het onderzoeksonderwerp verhelderd.

Vanwege het specifieke karakter van dit onderzoek (tussentijdse resultaatmeting) bevat het bijgevoegde rapport geen aanbevelingen. Uiteraard bevat het rapport wél de onderzoeksbevindingen en de conclusies die de rekenkamer trekt op basis van die bevindingen. De rekenkamer is van mening dat de onderzoeksresultaten op zich voldoende stof tot nadenken bieden, die tot logische vervolgacties zullen leiden. In deze afweging heeft de (formele) status van het collegeprogramma én de positie van het programma in relatie tot het coalitieakkoord en de programmabegroting, eveneens een rol gespeeld. Als de rekenkamer in dit specifieke onderzoek aanbevelingen zou formuleren, zou zij zich op het domein van de lokale politiek begeven. Dit laten wij liever over aan raad en college.

Leeswijzer

Zoals u van ons gewend bent is dit onderzoeksrapport opgedeeld in twee delen:

- De hoofdstukken 1 tot en met 3 vormen het bestuurlijke deel van het onderzoek en bevatten respectievelijk de conclusies die uit het onderzoek resulteren (hoofdstuk 1), de bestuurlijke reactie van het college (hoofdstuk 2) en het nawoord van de rekenkamer (hoofdstuk 3).
- De hoofdstukken 4 tot en met 9 vormen het feitelijke onderzoeksrapport. Hoofdstuk 4 gaat in op de aanleiding, doelstelling en werkwijze van het onderzoek en de onderzoeksbevindingen zijn weergegeven in de overige hoofdstukken.

De rekenkamercommissie Venlo,



P. Houtsma, voorzitter

¹ Tekst ontleend aan het collegeprogramma 2006-2010, uitgebracht in juni 2006.

Inhoudsopgave

1	Conclusies	1
1.1	Oordeelsvorming en deelconclusies.....	1
1.2	Slotconclusie	3
2	Reactie college van B&W (bestuurlijk wederhoor)	4
3	Nawoord rekenkamer	6
4	Onderzoeksverantwoording	9
4.1	Aanleiding onderzoek	9
4.2	Doel- en vraagstelling.....	9
4.3	Aanpak onderzoek en werkwijze	10
4.4	Normenkader.....	12
5	Collegeprogramma 2006-2010.....	13
5.1	Formele status collegeprogramma 2006-2010	13
5.2	Doelen collegeprogramma 2006-2010	13
5.3	Nulmeting collegeprogramma: quick-scan rekenkamer 2006.....	14
5.4	Beantwoording onderzoeksvraag 1	15
6	Uitvoering collegeprogramma.....	16
6.1	Werkwijze	16
6.2	Analyse.....	17
6.3	Bevindingen.....	18
6.4	Beantwoording onderzoeksvraag 2	21
7	Realisatie van doelen	22
7.1	Werkwijze	22
7.2	Analyse.....	22
7.3	Bevindingen.....	23
7.4	Beantwoording onderzoeksvraag 3	23
8	Verantwoording over de voortgang	24
8.1	Werkwijze	24
8.2	Analyse.....	24
8.3	Bevindingen.....	25
8.4	Beantwoording onderzoeksvraag 4	26
9	Het collegeprogramma als sturings- en verantwoordingsinstrument in de praktijk .	27
Bijlage 1	Overzicht onderzochte P&C-documenten	29
Bijlage 2	Geïnterviewde personen.....	30
Bijlage 3	Steekproef rekenkamer	31
Bijlage 4	Doelen collegeprogramma 2006-2010	37
Bijlage 5	Schematische weergave collegeprogramma als sturings- en verantwoordingsinstrument in reguliere beleidscyclus.....	41

RUCD eeb\YZ ÄQ ' _bd

1 Conclusies

De Kadernota 2009² opent met de volgende alinea: *“Werk in uitvoering!” Dat is de titel van het collegeprogramma 2006-2010. Dat is ook de opdracht die we ons als gemeentebestuur hebben gesteld in deze periode: het daadwerkelijk uitvoeren van de plannen die op de plank liggen. Inmiddels zien we dat dit ook daadwerkelijk vorm begint te krijgen.”*

De rekenkamer is benieuwd naar de huidige stand van zaken: in hoeverre is het collegeprogramma 2006-2010 per ultimo 2008 gerealiseerd? Is er inderdaad sprake van ‘Werk in uitvoering’? Daarom heeft de rekenkamer een onderzoek uitgevoerd, dat kan worden beschouwd als een voortgangsmeting ongeveer halverwege de collegeperiode, ofwel een zogenaamde ‘midterm review’. Met deze tussentijdse resultatenmeting wil de rekenkamer de raad inzicht bieden over de stand van zaken van de uitvoering van het collegeprogramma 2006-2010. Als centrale vraagstelling voor dit onderzoek is gekozen voor de volgende definitie:

Welke voortgang is ultimo 2008 geboekt met de uitvoering van het collegeprogramma 2006-2010?

1.1 Oordeelsvorming en deelconclusies

Voorafgaand aan de uitvoering van dit onderzoek heeft de rekenkamer een toetsingskader opgesteld op basis waarvan de onderzoeksbevindingen op waarde geschat kunnen worden met het oog op het trekken van conclusies. In paragraaf 4.4 van dit onderzoeksrapport is het normenkader toegelicht. Onderstaand treft u onze conclusies aan, die qua volgorde (nummering) aansluit bij de zes ‘toetsingscriteria’ van het normenkader.

1. Collegeprogramma als richtsnoer.

Gebleken is dat het collegeprogramma zijn vertaling heeft gekregen in een uitvoeringsprogramma. Hoewel geen systematische één-op-één ‘check’ van doelen en maatregelen heeft plaatsgevonden, kan geconcludeerd worden dat slechts een beperkt aantal van de voorgenomen maatregelen (minder dan 5%) tot ultimo 2008 nog niet is opgepakt.

Ook wordt het collegeprogramma in pragmatische zin toegepast als toetsingskader voor nieuwe beleidsvoorstellen, met name bij de Kadernota.

De sturingswaarde van het huidige collegeprogramma wordt door bestuur en management betwijfeld. Enerzijds heeft dit te maken met de omvang en veelheid van doelen en maatregelen in het programma, anderzijds beschouwt men het programma meer als een politieke wilsverklaring dat zijn concretere vertaling in de reguliere beleidscyclus (met name de programmabegroting) vindt. De programmabegroting wordt op zijn beurt beschouwd als de leidraad voor de uitvoering door de ambtelijke organisatie.

2. Vertaling collegeprogramma in reguliere beleidscyclus.

Bij het uitbrengen van het collegeprogramma in juni 2006 werd aangegeven dat dit zijn vertaling in de reguliere P&C-cyclus zou krijgen. Uit het onderzoek blijkt dat de programmabegroting, -rekening en Kadernota gebruikt worden om de raad over het collegeprogramma te informeren. Zo is bijvoorbeeld in zowel de programmabegroting 2008 als de -rekening 2007 per programma de relatie met het collegeprogramma op beknopte wijze beschreven.

² Mei 2008.

Het onderzoek heeft daarentegen ook duidelijk gemaakt dat van één op de drie maatregelen geen informatie in de onderzochte P&C-documenten is aangetroffen. Voor wat betreft de beoogde doelen is het beeld nog negatiever: over 75% van de doelen uit het collegeprogramma is in de steekproef geen informatie teruggevonden. In de interviews is bevestigd dat geen systematische 'check' op volledigheid van de doorvertaling heeft plaatsgevonden.

3. Samenhangend inzicht in voortgang doelen en maatregelen in verantwoordingsdocumenten P&C-cyclus.

Bij de programmarekening 2007 (jaarverslag, onderdeel programmaverantwoording) is een eerste opzet gepresenteerd om de samenhang zichtbaar te maken tussen de geleverde prestaties (output) en de gerealiseerde effect-indicator (outcome). In veel gevallen was deze informatie nog niet ingevuld. Bij de programmarapportages over 2008 en de programmabegroting 2009 is deze samenhang nader ingevuld. Dit geldt in zijn algemeenheid voor de doelen en activiteiten binnen de beleidsprogramma's. Voor wat de doelen en maatregelen van het collegeprogramma specifiek betreft, is bij onderdeel 2 aangegeven dat van één derde van de maatregelen en van drie kwart van de beoogde doelen geen informatie in de P&C-documenten is aangetroffen. De onderlinge samenhang tussen de voortgang van de maatregelen en de bijdrage van die maatregelen aan de realisatie van de doelen is daarmee nog onvolledig.

4. Relatie in verantwoordingsdocumenten naar voornemens uit collegeprogramma.

In de verantwoordingsdocumenten is wel een eenduidige relatie gelegd naar de beoogde doelen en voorgenomen maatregelen zoals die in de respectievelijke programmabegrotingen zijn opgenomen. Aangezien geen één-op-één check heeft plaatsgevonden van de vertaling van het collegeprogramma naar de programmabegroting, is deze relatie in de verantwoordingsdocumenten door het college 'losgelaten'.

5. Verantwoordingsinformatie aan raad is gericht op oordeelsvorming.

Het onderzoek laat zien dat de door het college verstrekte verantwoordingsinformatie niet gericht is op een oordeelsvorming door de raad over de mate van voortgang van het collegeprogramma. Volgens de rekenkamer komt dit enerzijds doordat het collegeprogramma bij zijn doorvertaling is 'losgelaten'. Anderzijds blijkt dat de verantwoordingsinformatie niet het volledige collegeprogramma omvat. Bovendien is binnen de ambtelijke organisatie meer informatie voorhanden over de voortgang van het collegeprogramma dan hetgeen in de P&C-documenten aan raad en bevolking is verstrekt. De verantwoordingsinformatie voldoet naar het oordeel van de rekenkamer aan de criteria 'juistheid' en 'actualiteit' omdat de rekenkamersteekproef geen tegenstrijdig beeld van de 'Lanaken-lijst' heeft opgeleverd.

6. Samenhang tussen output en outcome.

In relatie tot hetgeen onder punt 3 is geconcludeerd over de onvolledigheid ten aanzien van het samenhangend inzicht in doelen en maatregelen, geeft de voortgangsinformatie geen inzicht in de mate waarin doelstellingen zijn bereikt en welke inspanningen (projecten en activiteiten) daarvoor zijn geleverd.

1.2 Slotconclusie

Met deze tussentijdse resultatenmeting wil de rekenkamer de raad inzicht bieden in de stand van zaken van de uitvoering van het collegeprogramma 2006-2010. In deze slotconclusie gaan wij in op de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag (zie inleiding hoofdstuk 1).

Het college en de ambtelijke organisatie hebben veel werk in uitvoering genomen. Weliswaar is nog niet alles gerealiseerd, maar bestuur en management spreken de verwachting uit – op basis van een recente inventarisatie – dat de uitvoering van het collegeprogramma deze periode wel grotendeels zal gaan lukken.

Een punt van zorg is de mate van doelbereik, dat niet op zichzelf staat, maar samenhangt met de realisatie van de voorgenomen maatregelen. De rekenkamer is van mening dat het college en de ambtelijke organisatie daar een minder hoge prioriteit aan (hebben ge-)geven dan aan de daadwerkelijke uitvoering. Het collegeprogramma 2006-2010 bevat een groot aantal ambitieuze beleidsdoelstellingen die moeten leiden tot het in dat programma geschetste ideaalbeeld van onze stad.

En verder verdient het verschaffen van inzicht in de beleidsresultaten verbetering. Dit heeft te maken met de wijze waarop de raad geïnformeerd wordt over de voortgang en – met name – de mate van doelbereik van de voornemens uit het collegeprogramma. Want alleen dan kan de raad zijn kaderstellende (bij-)sturingsrol en controlerende taak adequaat waarmaken. Het college zou de raad daarmee meer ‘in stelling’ moeten brengen zodat ook de verantwoording aan de bevolking (rekenschap) effectief kan worden ingevuld. Naar de opvatting van de rekenkamer is het collegeprogramma en de uitvoering daarvan nu nog te veel een interne aangelegenheid.



GEMEENTEBESTUUR

AAN: de Rekenkamercommissie
t.a.v. de heer R. Lamberts

uw kenmerk
uw brief d.d.

ons kenmerk COBAD /
behandeld door drs. Jan van Haperen
doorkiesnummer 077-359 6121
e-mail jchaperenv@venlo.nl
collegebesluit d.d. Collegebesluit
bijlage(n)

onderwerp rapport rekenkamercommissie uitvoering collegeprogramma

datum 09 APR. 2009

Geachte Rekenkamercommissie,

Met belangstelling hebben wij kennisgenomen van uw rapport. Het betreft een Midterm review, die, gezien de lengte van deze collegeperiode en het moment waarop wij ons thans bevinden, bijna als evaluatiedocument voor de gehele periode kan gelden.

De inhoud van uw rapport was voor ons niet verrassend en veel van uw conclusies kunnen wij delen: bijna alles is opgepakt, veel is daarbij ook al afgerond. Het doet ons goed dat u in feite daarmee ook u constateert dat ons adagium "Werk in uitvoering" een vlag is, die de lading dekt.

Na vaststelling van het collegeprogramma heeft de wereld niet stilgestaan en uiteraard heeft dat er ook toe geleid dat mede op initiatief van de gemeenteraad zaken buiten het collegeprogramma zijn opgepakt. Tegen die achtergrond is door de organisatie goed werk geleverd.

U maakt in uw rapport ook een aantal kwalitatieve opmerkingen over de toetsbaarheid van de voortgang van dossiers. Het is u bekend dat wij veel aandacht besteden aan het item "basis op orde" omdat ook wij in het verleden al hebben geconstateerd dat hier nog een verbetering te maken is. Wij gaan er daarom vanuit dat de ook door u gewenste grotere helderheid er gaat komen. Onze inzet is daar vol op gericht en komt daarmee o.i., voor zover relevant, ook tegemoet aan de opmerkingen die uw commissie maakt over het 'doelbereik', waar wij te weinig aandacht voor zouden hebben.

Een meer principieel punt is uw standpunt met betrekking tot de waarde c.q. gewicht van een document als het collegeprogramma. Tijdens de gesprekken die aan de basis van uw rapport hebben gelegen, is dit onderwerp ook aan de orde geweest. U concludeert dat de door ons verstrekte verantwoordingsinformatie niet gericht is op een oordeelsvorming door de raad over de mate van voortgang van het collegeprogramma. Dat impliceert dat u het collegeprogramma een status geeft die het naar ons oordeel niet kan hebben. Ons inziens is het collegeprogramma een document, waarin de leden van het college bij hun aantreden onderling richtingen dan wel doelen en ambities hebben geformuleerd, met de kennis en

postadres Postbus 3434
postcode 5902 RK Venlo
bezoekadres Peperstraat 10
Venlo
telefoon 077-359 66 66
telefax 077-359 67 47
internet www.venlo.nl
bank BNG 285008749

omstandigheden van dat moment. Het is een intentiedocument, waarvan aan de gemeenteraad alleen wordt gevraagd er na vaststelling kennis van te nemen. Dat is ook gebeurd in de raadsvergadering d.d. 26 april 2006. De vertaling ervan vindt plaats in de P&C-cyclus / programma's. De gemeenteraad in volle breedte kan op dat moment zijn kaderstellende rol invullen, daar waar een collegeprogramma toch grotendeels is gebaseerd op onderlinge afspraken van alleen de coalitievormende partijen.

Daarnaast is het voorstelbaar dat tijdens een collegeperiode in objectieve zin blijkt dat in een collegeprogramma verwoorde intenties bijgesteld dienen te worden. Ook de gemeenteraad heeft tijdens een collegeperiode de vrijheid om nieuwe onderwerpen op de agenda te zetten en deze vanuit zijn kaderstellende rol te voorzien van een hoge prioriteit. Wij duiden daar hierboven al eerder op. Het zou een vreemde figuur opleveren wanneer dat leidt tot een conclusie van uw commissie dat een college zijn in een collegeprogramma geformuleerde beloften niet nakomt of zijn doelen niet haalt.

Wij onderstrepen nogmaals dat de P&C-documenten bij uitstek de gereedschappen zijn waarmee de raad het college moet controleren en op basis waarvan rekenschap aan de bevolking effectief kan worden ingevuld. Het is in onze ogen nuttig, noch noodzakelijk om een soort meerjarenbegroting naast de reguliere begroting in het leven te roepen. Het collegeprogramma is in onze visie een document van het college zelf: een voor (leden van) het college relevant intentie- c.q. richtingsdocument. Het is zeker niet opgezet als een soort meerjaren programma, compleet met doelen, middelen en resultaten, in de zin van outcome.

Tot slot wijzen wij u nog op het volgende: U heeft gebruik gemaakt van een voor een werkconferentie van ons college opgesteld ambtelijk overzicht met betrekking tot de stand van zaken van het collegeprogramma. U noemt dat de "Lanakenlijst". Wij gaan er vanuit dat u uw rapport niet presenteert, voordat wij zelf een, waarschijnlijk grotendeels op die lijst gebaseerde evaluatie van het collegeprogramma hebben kunnen vaststellen. Wij rekenen op uw begrip hiervoor. Het proces dat moet leiden tot vaststelling van deze evaluatie hebben wij overigens al in gang gezet, zodat wij ervan uitgaan dat hier geen vertraging voor publicatie voor uw rapport hoeft op te treden.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Venlo
de secretaris de burgemeester



3 Nawoord rekenkamer

Wij danken het college voor zijn reactie. Een reactie die deels ingaat op de inhoud van ons onderzoeksrapport en deels op de status van het collegeprogramma en procedurele aspecten. De reactie van het college geeft aanleiding voor de rekenkamer om op enkele onderdelen nader in te gaan.

Het is goed om te vernemen dat het college reeds bezig is met het verbeteren van de helderheid over de mate van doelbereik.

Het college heeft een andere zienswijze over de waarde van het collegeprogramma dan de rekenkamercommissie. Volgens B&W is het “een intentiedocument waarvan aan de gemeenteraad alleen wordt gevraagd er na vaststelling kennis van te nemen. De vertaling ervan vindt plaats in de P&C-cyclus / programma’s”.

Het gegeven dat het collegeprogramma ter kennisname aan de raad is aangeboden (en niet ter vaststelling) was de rekenkamer ook bekend. Vandaar dat wij hieraan in paragraaf 5.1 van het onderzoeksrapport ook specifiek aandacht hebben geschonken. Het bevreemdt ons dat de aanbieding van het collegeprogramma in 2006 wél gebeurd is door middel van een raadsvoorstel en –besluit, terwijl de strekking van het besluit neerkomt op: “kennis nemen van”. Hiervoor is normaliter een raadsinformatiebrief het geëigende document.

Los daarvan bevat het collegeprogramma een groot aantal ambitieuze beleidsdoelstellingen en maatregelen die moeten leiden tot het in dat programma geschetste ideaalbeeld van onze stad. Dit strookt niet met hetgeen B&W thans in zijn bestuurlijke reactie verwoordt als: “het is zeker niet opgezet als een soort meerjarenprogramma, compleet met doelen, middelen en resultaten, in de zin van outcome”. Wie het collegeprogramma erop naleest zal constateren dat dit meer dan 150 voornemens bevat die het college in de periode 2006-2010 wil realiseren. Het programma omvat duidelijk herkenbare streefbeelden, gewenste beleidsresultaten en effecten en beschrijvingen van de wijze waarop B&W een en ander wil realiseren. En dit alles in een meerjarig perspectief met een tijdshorizon die omstreeks het einde van de collegeperiode ligt (2010). Het collegeprogramma is een kaderstellend document voor een periode van vier jaar.

Onafhankelijk van de formele status die aan het programma is toegekend, vormt het collegeprogramma naar de mening van de rekenkamercommissie een belangrijke schakel in het drieluik coalitieakkoord – collegeprogramma – programmabegroting (zie in dit kader ook bijlage 5 van het onderzoeksrapport). Daarnaast wordt het programma in pragmatische zin toegepast als toetsingskader voor nieuwe beleidsvoorstellen, met name bij het opstellen van de Kadernota.

Het vorenstaande impliceert naar ons oordeel dat het collegeprogramma niet louter als een richtinggevend intentiedocument beschouwd kan worden. Deze zienswijze wordt versterkt door het feit dat het collegeprogramma in 2006 vóórdat het aan de raad is aangeboden in het openbaar is besproken met betrokken organisaties, partners bij de uitvoering en de inwoners van Venlo. Daarmee zijn op zijn minst verwachtingen gewekt in de samenleving.

De rekenkamer heeft haar missie en doelstellingen vastgelegd in het Beleidsplan rekenkamer Venlo³. Eén van die doelstellingen luidt: “de rekenkamer wil bijdragen aan een transparant gemeentelijk functioneren en publieke verantwoording daarover”. Met het door ons uitgevoerde onderzoek naar de voortgang van het collegeprogramma beogen wij invulling te geven aan die doelstelling.

³ Beleidsplan 2006-2010 rekenkamer Venlo, november 2006.

B&W onderstreept in zijn reactie nogmaals dat de P&C-documenten bij uitstek de gereedschappen zijn waarmee de raad het college moet controleren en op basis waarvan reken-schap aan de bevolking effectief kan worden ingevuld. De rekenkamer heeft in het uitgevoerde onderzoek een steekproef genomen van de mate waarin herkenbare (sturing- en/of verantwoordings-)informatie over de beleidsdoelen en maatregelen is aangetroffen die vanuit het collegeprogramma doorvertaald zouden moeten zijn in de reguliere P&C-cyclus. Hierover concluderen wij dat van één op de drie maatregelen (31%) geen informatie is aangetroffen in de onderzochte P&C-documenten over de periode van medio 2006 tot en met ultimo 2008. Voor wat de beoogde doelen betreft is het beeld in de steekproef dat over drie kwart (75%) geen informatie is teruggevonden.

In de laatste alinea van de bestuurlijke reactie gaat B&W ervan uit dat de rekenkamer haar rapport niet presenteert voordat het college zelf een evaluatie heeft kunnen vaststellen. Als reden hiervoor voert het college aan dat wij gebruik hebben gemaakt van een ambtelijk overzicht met betrekking tot de stand van zaken van het collegeprogramma, de zgn. "Lanakenlijst". Overigens is dit proces reeds in gang gezet en B&W gaat ervan uit dat hierdoor geen vertraging voor publicatie van het rekenkamerrapport hoeft op te treden.

Hierover merken wij op dat wij – conform de daarover in de rekenkamercommissie vastgestelde procedure – voornemens zijn om eind april dit onderzoeksrapport aan de gemeenteraad aan te bieden. Wij hebben de gegevens over de voortgang van het collegeprogramma op deze wijze en op verzoek van het directieteam van de gemeente Venlo ontvangen, om een verdere belasting van de ambtelijke organisatie te voorkomen. Een separate verantwoording vanuit de interne organisatie, zoals aanvankelijk voorzien, kon hiermee worden voorkomen. Een beperking omtrent gebruik of openbaarmaking is ons daarbij niet meegegeven. Wij hebben daarnaast de zgn. "Lanakenlijst" niet integraal in ons rapport opgenomen, maar hebben 'slechts' op basis van een eigen analyse, gebruik gemaakt van de resultaten daaruit.

Gezien de reactie van B&W zien wij geen reden om bevindingen en conclusies van ons onderzoeksrapport aan te passen.

Tenslotte wensen wij de raad veel wijsheid toe bij de besluitvorming over de conclusies in dit onderzoeksrapport.



_ ^TubJ_U[cbQ _bd

4 Onderzoeksverantwoording

4.1 Aanleiding onderzoek

Op 7 juni 2006 heeft het college zijn programma gepresenteerd voor de collegeperiode 2006-2010. Dit programma is vervolgens voor kennisgeving aangenomen in de raadsvergadering van juni 2006.

Direct na het verschijnen van het collegeprogramma 2006-2010 heeft de rekenkamer een quick-scan uitgevoerd naar de SMART-heid daarvan. De rekenkamer concludeerde dat door het ontbreken van concrete streefwaarden, het achterwege blijven van uitspraken over de haalbaarheid, het ontbreken van een financiële toets en de zeer beperkte tijdsaanduidingen het collegeprogramma tekort schoot als kaderstellend en controle-instrument voor de raad.

Het collegeprogramma 2006-2010 bevat 37 doelstellingen en meer dan 150 voornemens van het college die zij in deze periode wil realiseren. Het programma zou zijn vertaling vinden in de meerjarenprogrammabegroting 2007. Het college hecht er aan het voorgenomen beleid en het daaraan gekoppelde uitvoeringsprogramma te integreren in de reguliere beleids-cyclus.

Het collegeprogramma geeft de ambities weer voor een periode van vier jaar (2006-2010). Inmiddels is een periode van ruim 2 jaar daarvan verstreken. Vanwege de herindeling met de gemeente Arcen en Velden per 1 januari 2010 ligt momenteel nog een klein jaar voor de boeg.

De rekenkamer is van mening dat het zinvol is om nu – ongeveer halverwege de rit – inzicht te geven in de voortgang van het collegeprogramma. In hoeverre zijn de (ruim 150) voornemens uit het collegeprogramma opgepakt? In welke mate zijn de beoogde doelen gerealiseerd? Legt het college verantwoording af aan de raad over de mate van doelrealisatie? Naar onze mening is dit het juiste moment waarop enerzijds zinvolle uitspraken kunnen worden gedaan over de mate van realisatie van de voornemens en anderzijds dat de raad nog de tijd heeft om het college al dan niet bij te sturen, het tempo van de uitvoering bij te stellen of anderszins maatregelen te treffen. Tegen deze achtergrond is het van belang om de rapportage over deze tussenmeting aan de raad uit te brengen vóór het verschijnen van de Kadernota 2010 (in het voorjaar van 2009).

4.2 Doel- en vraagstelling

De rekenkamer beoogt met deze tussentijdse resultaatmeting ongeveer halverwege de raadsperiode inzicht te bieden aan de raad over de stand van zaken van de uitvoering van het collegeprogramma 2006-2010.

Op basis van deze doelstelling en de hiervoor geschetste probleemstelling hebben wij de centrale vraag voor deze tussenmeting als volgt gedefinieerd:

Welke voortgang is ultimo 2008 geboekt met de uitvoering van het collegeprogramma 2006-2010?

Deelvragen

Het onderzoek moet antwoord geven op de volgende vragen:

1. Wat waren de beoogde doelen van het collegeprogramma 2006-2010?
2. Welke activiteiten heeft het college ter hand genomen om de doelen uit het collegeprogramma 2006-2010 te realiseren?
3. In welke mate zijn de doelen uit het collegeprogramma 2006-2010 over de periode van 2006 tot en met medio 2008 gerealiseerd?
4. Op welke wijze legt het college verantwoording af aan de raad over de uitvoering van het collegeprogramma 2006-2010?

4.3 Aanpak onderzoek en werkwijze

Het college gaf in 2006 aan dat het voorgenomen beleid en het daaraan gekoppelde uitvoeringsprogramma geïntegreerd zou worden in de reguliere beleidscyclus. Concreet zou het collegeprogramma zijn vertaling vinden in de meerjarenprogrammabegroting 2007. Voor het afleggen van verantwoording over de bereikte resultaten maakt het college gebruik van programmarapportages gedurende het begrotingsjaar en de programmarekening na afloop van het begrotingsjaar. De programmarekening is bij uitstek hét document om integraal verantwoording af te leggen aan de raad over de mate waarin doelstellingen zijn bereikt en welke inspanningen (projecten en activiteiten) daarvoor zijn geleverd.

In bijlage 5 hebben wij een schematische voorstelling weergegeven van de positie van het collegeprogramma als sturingsinstrument en de wijze waarop dit zijn doorvertaling in de reguliere P&C-cyclus zou moeten krijgen om vervolgens via deze cyclus als verantwoordingsinstrument over de bereikte resultaten te kunnen fungeren. Het geeft een ideaalbeeld weer waarin de verdere doorvertaling van de programmabegroting in uitvoeringsprogramma's vereenvoudigd en geclusterd is weergegeven.

Oorspronkelijk heeft de rekenkamer via de secretaris/onderzoeker aan de afdelingsmanagers van de gemeente het verzoek uitgezet om inzicht te geven in de mate van doelrealisatie, de voortgang van de uitvoering van de maatregelen en de vindplaats van deze verantwoordingsinformatie in de P&C-documenten. In verband met de intensiteit van het lopende reorganisatie- en plaatsingsproces binnen de ambtelijke organisatie ('Expeditie Venlo'), die een zeer zwaar beslag op de afdelingsmanagers legde ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek, is in overleg met het bestuur en de directie van de gemeente besloten om af te zien van deze werkwijze.

Bovendien had de ambtelijke organisatie recent (november 2008) reeds een actuele stand van zaken van het collegeprogramma samengesteld ten behoeve van het college, die B&W hebben besproken tijdens een conferentie in Lanaken. De gegevens zijn aangeleverd onder verantwoordelijkheid van de afdelingshoofden aan de afdeling Bestuursstaf. De Bestuursstaf heeft aan de hand van de aangeleverde gegevens een integraal overzicht opgesteld van alle (37) doelstellingen en (152) maatregelen van het collegeprogramma. De door de afdelingshoofden aangeleverde gegevens zijn één op één overgenomen in het integrale overzicht (er heeft dus geen 'indikking' plaatsgevonden).

Zoals gezegd hebben deze gegevens betrekking op de stand van zaken van de uitvoering van de maatregelen. Er is niet gevraagd om de mate van doelbereik aan te geven.

Het integrale overzicht is onderwerp van bespreking geweest in de 'Lanaken-conferentie' van het college. Dit overzicht is ter beschikking gesteld aan de rekenkamer en wordt verder in deze rapportage aangeduid als 'lijst Lanaken'.

Naast deze integrale lijst heeft de secretaris/onderzoeker rekenkamer van twee afdelingshoofden een inhoudelijke reactie ontvangen op het verzoek om informatie. De van deze afdelingen ontvangen gegevens zijn aangevuld op het integrale 'Lanaken'-overzicht.

Met name vanwege het feit dat de 'lijst Lanaken' niet volledig aan de onderzoeksvraag van de rekenkamer beantwoordde (geen inzicht in doelbereik en vindplaats), heeft de rekenkamer besloten om het onderzoek langs twee sporen uit te voeren. Deze twee sporen houden in dat wij enerzijds gebruik hebben gemaakt van de gegevens die door de ambtelijke organisatie aan ons ter beschikking zijn gesteld ('lijst Lanaken') en anderzijds een eigen steekproef hebben gehouden.

Omdat het capaciteitstechnisch voor de rekenkamer onmogelijk is om alle (37) doelen en (152) maatregelen te onderzoeken over de afgelopen 2 jaar binnen de gegeven onderzoekstijd, heeft de rekenkamer een steekproef getrokken bestaande uit 12 doelstellingen en 20 maatregelen/activiteiten.

Selectie t.b.v. steekproef

De doelen en maatregelen/activiteiten uit het collegeprogramma zijn in de programmabegroting 2007 toebedeeld aan de portefeuillehouders. Daarnaast zijn deze (op een beperkt aantal na) verdeeld over de gemeentelijke afdelingen. De huidige organisatiestructuur van de gemeente Venlo sluit vrij goed aan op de te onderscheiden beleidsvelden binnen lokale overheden. De doelen en activiteiten die in de steekproef worden opgenomen, zijn geselecteerd met behulp van de volgende criteria:

1. spreiding over de portefeuillehouders (tenminste twee en maximaal drie doelen en/of activiteiten per persoon);
2. spreiding over de afdelingen c.q. beleidsvelden;
3. gezocht is naar doelen en activiteiten die in redelijke mate geconcretiseerd zijn om de zoektocht binnen de documenten van de beleidscyclus in operationele zin ook mogelijk te maken. Het zal immers een beter uitvoerbare zoekactie zijn om bijvoorbeeld de uitbreiding van cameratoezicht op te sporen met als doel de veiligheid van burgers in de stad te bewerkstelligen, dan bijvoorbeeld de maatregel om de verantwoordelijkheid te nemen in regionale samenwerking met als doel dat Venlo erkend partner is van Brabantstad.

Om inzicht te krijgen in de voortgang van de uitvoering van het collegeprogramma per ultimo 2008 heeft de rekenkamer de documenten van de reguliere beleidscyclus geanalyseerd. Concreet gaat het om de programmabegrotingen, de bestuurs- en programmarapportages, de programmarekeningen/jaarverslagen en de kadernota's over de kalenderjaren 2007 en 2008. In bijlage 1 treft u een volledig overzicht hiervan aan.

Naast deze "zelftoets" van de begroting- en verantwoordingsdocumenten hebben wij interviews gehouden met de burgemeester⁴ (als voorzitter van het dagelijks bestuur van de gemeente) en met de directieleden van de gemeente (de verantwoordelijke uitvoerders van het programma) om nader inzicht te krijgen in de praktische waarde van het collegeprogramma.

⁴ Op grond van artikel 170 lid 1a van de Gemeentewet ziet de burgemeester toe op een tijdige voorbereiding, vaststelling en uitvoering van het gemeentelijk beleid en van de daaruit voortvloeiende besluiten, alsmede op een goede afstemming tussen degenen die bij die voorbereiding, vaststelling en uitvoering zijn betrokken.

De bevindingen hebben geresulteerd in conclusies en aanbevelingen, die in het onderzoeksrapport zijn vermeld. Na vaststelling van het rapport in de rekenkamer hebben wij dit voorgelegd aan het college van B&W ten behoeve van een bestuurlijk wederhoor. Vervolgens heeft de rekenkamer het definitieve rapport inclusief de reactie van B&W en nawoord van de rekenkamer uitgebracht aan de gemeenteraad.

Zoals gesteld willen we de resultaten uit dit onderzoek presenteren aan de raad vóór het verschijnen van de Kadernota 2010 (in het voorjaar van 2009). De tussenmeting is uitgevoerd door de secretaris/onderzoeker van de rekenkamer in de periode november 2008 tot en met januari 2009, onder begeleiding van de voorzitter rekenkamer.

4.4 Normenkader

Aan de hand van de vastgestelde aanpak heeft de rekenkamer een normenkader opgesteld dat gehanteerd is als toetsingskader van de bevindingen die uit het onderzoek resulteren. Dit toetsingskader stelt de rekenkamer in staat om de onderzoeksbevindingen te beoordelen en op basis daarvan conclusies te trekken.

Tegen de achtergrond van de vraagstelling zijn voor de rekenkamer de volgende aspecten relevant in het kader van dit onderzoek:

1. de beoogde doelen van het collegeprogramma 2006-2010 zijn leidend geweest voor de uitvoering van activiteiten en projecten die het college in deze collegeperiode heeft opgepakt. Met 'leidend' bedoelen wij dat het controleerbaar is dat deze als richtsnoer zijn gehanteerd bij de prioriteitenstelling van activiteiten en projecten.
2. de beoogde doelen en het daaraan gekoppelde uitvoeringsprogramma (activiteiten en projecten) hebben hun concrete vertaling gekregen in de reguliere beleidscyclus, specifiek in de meerjarenprogrammabegrotingen.
3. het college heeft de voortgang van de doelen, activiteiten en projecten in onderlinge samenhang inzichtelijk gemaakt in de daarvoor geëigende verantwoordingsdocumenten van de P&C-cyclus (tussentijdse rapportages en jaarstukken).
4. in de verantwoordingsdocumenten is een eenduidige relatie gelegd naar de beoogde doelen en voorgenomen activiteiten en projecten.
5. op basis van de door het college verstrekte verantwoordingsinformatie kan de raad zich een oordeel vormen over de mate van voortgang van de uitvoering van het collegeprogramma. Als algemene eisen aan deze verantwoordingsinformatie worden gesteld: volledig, juist, actueel en controleerbaar.
6. De onder punt 5 genoemde voortgang geeft zowel de mate van doelbereik (outcome) aan, als de realisatie van activiteiten en projecten (geleverde prestaties / output) in onderlinge samenhang (koppeling tussen output en outcome).

In de bovenstaande zes normen zijn de overkoepelende begrippen "*consistentie*" en "*bijsturingmogelijkheden*" opgesloten. Met "*consistentie*" bedoelen wij dat de uitvoering en verantwoording eenduidig te herleiden zijn tot de oorspronkelijke doelen. Het begrip "*bijsturingmogelijkheden*" heeft betrekking op de mate waarin de raad in staat wordt gesteld zijn kaderstellende rol invulling te geven door middel van oordeelsvorming.

5 Collegeprogramma 2006-2010

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het collegeprogramma 2006-2010 en de in 2006 uitgevoerde quick-scan van de rekenkamer. In de eerste paragraaf wordt kort stilgestaan bij de formele status van het collegeprogramma in samenhang met andere relevante stukken. De bevindingen in dit hoofdstuk moeten inzicht bieden in het antwoord op de eerste onderzoeksvraag, namelijk *“Wat waren de beoogde doelen van het collegeprogramma 2006-2010?”*

5.1 Formele status collegeprogramma 2006-2010

Het collegeprogramma 2006-2010 is in juni 2006 tot stand gekomen en door het college via een raadsvoorstel en -besluit⁵ ter kennisname aan de raad voorgelegd.

Het collegeprogramma is de programmatische vertaling van het door de coalitiefracties afgesloten coalitieakkoord. Vóór dat het collegeprogramma aan de gemeenteraad is verstuurd, is dit door het college in het openbaar besproken met betrokken organisaties, partners bij de uitvoering en de inwoners van de gemeente.

Verder meldt het collegeprogramma dat dit zijn vertaling vindt in de meerjarenprogramma-begroting (in casu de begroting 2007). Het college voert hiervoor aan dat zij eraan hecht om het voorgenomen beleid en het daaraan gekoppelde uitvoeringsprogramma te integreren in de reguliere beleidscyclus.

Tegen de hiervoor geschetste achtergrond beschouwt de rekenkamer het collegeprogramma als een belangrijke schakel in het drieluik coalitieakkoord – collegeprogramma – programma-begroting. Een en ander hebben wij schematisch weergegeven in bijlage 5.

5.2 Doelen collegeprogramma 2006-2010

Het collegeprogramma 2006-2010 is ambitieus: het omvat in totaal 37 doelstellingen en 152 maatregelen. Het onderscheid bestaat hierin dat een doelstelling antwoord geeft op de vraag wat we willen bereiken (welk eindresultaat streeft het college na) en een maatregel aangeeft wat we daarvoor gaan doen (voorgenomen activiteiten en projecten). De causaliteit bestaat hieruit dat de maatregelen een bijdrage moeten leveren aan de realisering van de doelstellingen.

Het collegeprogramma bestaat uit drie onderdelen en is gecentreerd rondom de verschillende typering van de stad:

1. stad om in te leven;
2. sociale en ondernemende stad;
3. ambitieuze, betrokken en grensverleggende stad.

⁵ Raadsbesluit nr. 69, vastgesteld in de raadsvergadering van 28 juni 2006.

De overkoepelende uitgangspunten voor het programma wordt gevormd door onderstaande zes streefbeelden:

- A. participatiestad met een sociaal gezicht;
- B. schoon, heel, veilig, groen;
- C. communicatie, betrokkenheid en imagoverbetering;
- D. duurzaamheid als leidend begrip;
- E. grensverleggend;
- F. slim, snel, soepel en slank.

Een volledige opsomming van alle doelen (37) uit het collegeprogramma treft u aan in bijlage 4 van dit rapport.

5.3 Nulmeting collegeprogramma: quick-scan rekenkamer 2006

Op basis van de in 2006 door de rekenkamer uitgevoerde quick-scan concludeerden wij destijds dat het collegeprogramma onvoldoende SMART gedefinieerd is. Door het ontbreken van concrete streefwaarden, het achterwege blijven van uitspraken over de haalbaarheid en het uitstellen van een financiële toets, schiet het programma naar de mening van de rekenkamer tekort als kaderstellend en controle-instrument voor de raad.

Inzicht in beleidsresultaten

Centraal in de analyse van de rekenkamer in 2006 stond het uitgangspunt dat het collegeprogramma inzichtelijk moet maken welke beleidsresultaten de raad aan het einde van de collegeperiode mag verwachten. Met het oog op resultaat en rekenschap (twee doelen die het college blijkens haar programma hoog in het vaandel heeft staan) over de bereikte resultaten dienen de voornemens SMART geformuleerd te zijn. De rekenkamer heeft dit uitgangspunt expliciet als normstelling gehanteerd bij de beoordeling van de doelen en maatregelen, met name met het oog op toekomstige verantwoording over bereikte resultaten. Om het college te kunnen aanspreken op de door haar behaalde resultaten tijdens en na afloop van de collegeperiode, is het voor de raad en de burger van belang om te weten welke doelen en prestaties het college bij aanvang voor ogen had.

Kort samengevat destilleert de rekenkamer hieruit de volgende stelling:

De 'SMART-heid' van het collegeprogramma is van invloed op de mogelijkheid om - na verloop van tijd – een zinvolle voortgangs- dan wel resultatenmeting te kunnen uitvoeren.

Ter onderbouwing van deze stelling de volgende toelichting:

De quick-scan van de rekenkamer in 2006 naar het collegeprogramma 2006-2010 leverde de conclusie op dat dit onvoldoende SM(A)RT geformuleerd is. Hoe minder Specifiek, Meetbaar, Realistisch en Tijdgebonden de doelen en maatregelen gedefinieerd zijn, des te moeilijker het is om na verloop van tijd (bijvoorbeeld halverwege de rit) te 'meten' in hoeverre de voornemens gerealiseerd zijn. Enkele voorbeelden ter illustratie:

- De maatregel 'Verbinding leggen tussen ruimtelijke structuurvisie en woonvisie' is zonder tijdsaanduiding in het collegeprogramma opgenomen. Uit het thans uitgevoerde onderzoek komt naar voren dat dit traject in 2009 wordt gerealiseerd (blijkens de 'lijst Lanaken'). Op basis van deze informatie kan de rekenkamer in feite niet bepalen of de uitvoering van de maatregel overeenkomstig de planning verloopt dan wel vertraagd is. Aangezien de toelichting aangeeft dat deze

maatregel in de collegeperiode (tot 2010) gerealiseerd zal worden, heeft de rekenkamer bij de beoordeling de score "2" (in uitvoering, loopt volgens planning) hieraan toegekend.

- De maatregel *'Meer en bewaakte fietsenstallingen'* geeft niet concreet aan hoeveel stallingen het college wenst te realiseren. Uit het onderzoek blijkt thans dat één stalling is aangelegd (Jorisstraat) en het voornemen bestaat om in 2009 nog met één stalling uit te breiden (NS-station). Of deze aantallen overeenkomstig de planning zijn, is op basis van het collegeprogramma en de P&C-documenten niet te achterhalen.

5.4 Beantwoording onderzoeksvraag 1

Het collegeprogramma vormt een belangrijke schakel in het drieluik coalitieakkoord – collegeprogramma – programmabegroting. Het collegeprogramma 2006-2010 is ambitieus en bevat maar liefst 37 doelstellingen en 152 maatregelen om die doelstellingen te bereiken c.q. te bevorderen.

Het programma is geënt op zes overkoepelende streefbeelden voor de stad:

- A. participatiestad met een sociaal gezicht;
- B. schoon, heel, veilig, groen;
- C. communicatie, betrokkenheid en imagoverbetering;
- D. duurzaamheid als leidend begrip;
- E. grensverleggend;
- F. slim, snel, soepel en slank.

De rekenkamer constateerde in 2006 dat met het oog op resultaat en rekenschap het collegeprogramma onvoldoende SMART geformuleerd was. "Hierdoor is het nagenoeg niet mogelijk om het college tijdens en na afloop van de collegeperiode aan te spreken op de mate waarin concrete beleidsresultaten zijn behaald" aldus de toenmalige quick-scan.

Op basis van deze constatering concludeert de rekenkamer thans dat hierin een obstakel schuilt bij het uitvoeren van een onderzoek naar de mate van voortgang van het collegeprogramma per ultimo 2008.

6 Uitvoering collegeprogramma

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 2. Deze luidt: “*Welke activiteiten heeft het college ter hand genomen om de doelen uit het collegeprogramma 2006-2010 te realiseren?*”

6.1 Werkwijze

In hoofdstuk 4 is beschreven dat de rekenkamer dit onderzoek langs twee sporen heeft uitgevoerd. Enerzijds is gebruik gemaakt van de ‘lijst Lanaken’ waarin een actuele integrale stand van zaken van de uitvoering van het collegeprogramma door de ambtelijke organisatie is opgenomen. Daarnaast heeft de rekenkamer een steekproef genomen van maatregelen en doelstellingen waarbij in de P&C-documenten die de afgelopen twee jaar aan de raad zijn uitgebracht (zie bijlage 1), geanalyseerd zijn. In de navolgende hoofdstukken wordt het onderscheid tussen de integrale lijst (‘lijst Lanaken’) en de steekproef van de rekenkamer daar waar nodig expliciet aangeduid.

Beoordelingscategorieën

Voorafgaand aan de beoordeling van de integrale lijst waarin de gegevens met betrekking tot de uitvoering van het collegeprogramma zijn opgenomen, heeft de rekenkamer een aantal categorieën benoemd. De categorieën zijn mede gebaseerd rekening houdend met het normenkader (zie hoofdstuk 4) voor deze resultatenmeting. Deze categorieën geven de mate van uitvoering in een (beperkt) aantal gradaties weer, van ‘*helemaal niet in uitvoering genomen*’ tot en met ‘*uitgevoerd en gereed*’. Naast deze gradaties van uitvoering is een categorie ‘*geen informatie over uitvoering*’ benoemd. Onder deze categorie worden alle maatregelen begrepen waarover geen dan wel onvoldoende informatie beschikbaar is om een uitspraak te doen over de voortgang.

De onderscheiden categorieën zijn:

1. uitgevoerd en gereed;
2. in uitvoering en loopt volgens de planning;
3. in uitvoering maar loopt achter op de planning (er is/zijn extra actie(s) nodig om de planning te halen);
4. niet in uitvoering;
5. geen informatie over de uitvoering.

1. Integrale ‘lijst Lanaken’

Wijze van beoordeling

Aan de hand van de beoordelingscategorieën hebben zowel de voorzitter van de rekenkamer als de secretaris/onderzoeker ieder afzonderlijk alle maatregelen/activiteiten ingedeeld in de vijf categorieën. Hierbij hebben zij gebruik gemaakt van de gegevens zoals deze in de lijst ‘Lanaken’ zijn weergegeven.

Na invulling van de individuele beoordelingen, hebben voorzitter en secretaris de ‘scores’ met elkaar vergeleken en de verschillen in opvatting besproken. In die gevallen waarin de meningen uit elkaar lagen is vervolgens als het ware een ‘dubbele check’ uitgevoerd. Deze ‘dubbele check’ hield enerzijds in dat de vice-voorzitter van de rekenkamer (tevens raadslid) aan de hand van de twee verschillende scores een ‘second opinion’ heeft gegeven.

Naast deze second opinion heeft de secretaris/onderzoeker aanvullende uitvoeringsinformatie opgezocht in de documenten van de P&C-cyclus. Deze 'dubbele check' is van doorslaggevende betekenis geweest voor het definitief toekennen van een score.

2. Steekproef rekenkamer

Zoals gezegd bestaat de steekproef uit 12 doelstellingen en 20 maatregelen/activiteiten.

Wijze van beoordeling

Aan de hand van de beoordelingscategorieën heeft de secretaris/onderzoeker de mate van uitvoering van de maatregelen, activiteiten en projecten geanalyseerd. De beoordeling is gebaseerd op de informatie die is aangetroffen in de betreffende documenten van de P&C-cyclus (bijlage 1).

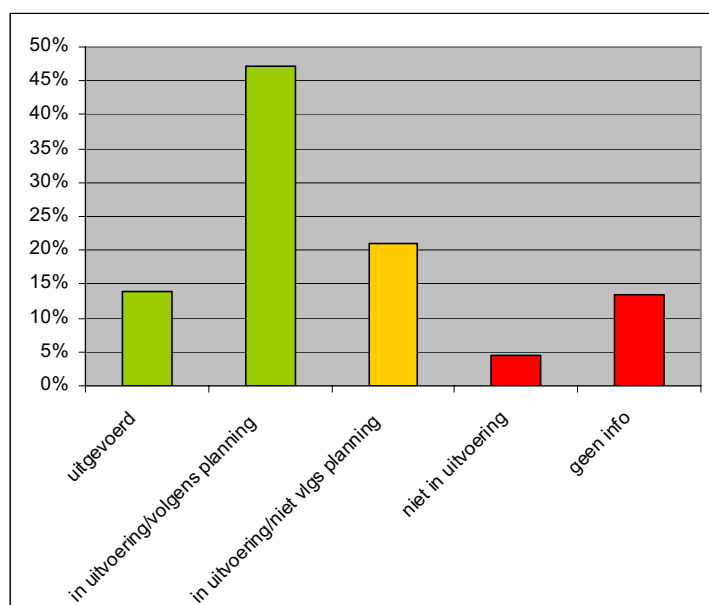
Na invulling van deze individuele beoordeling, heeft een 'check' op volledigheid en juistheid van de beoordelingen plaatsgevonden door middel van een second opinion door de vicevoorzitter van de rekenkamer (tevens raadslid).

6.2 Analyse

1. Lijst Lanaken

De scores zijn per categorie geturfd en in onderstaande tabel en grafiek zijn de resultaten daarvan weergegeven.

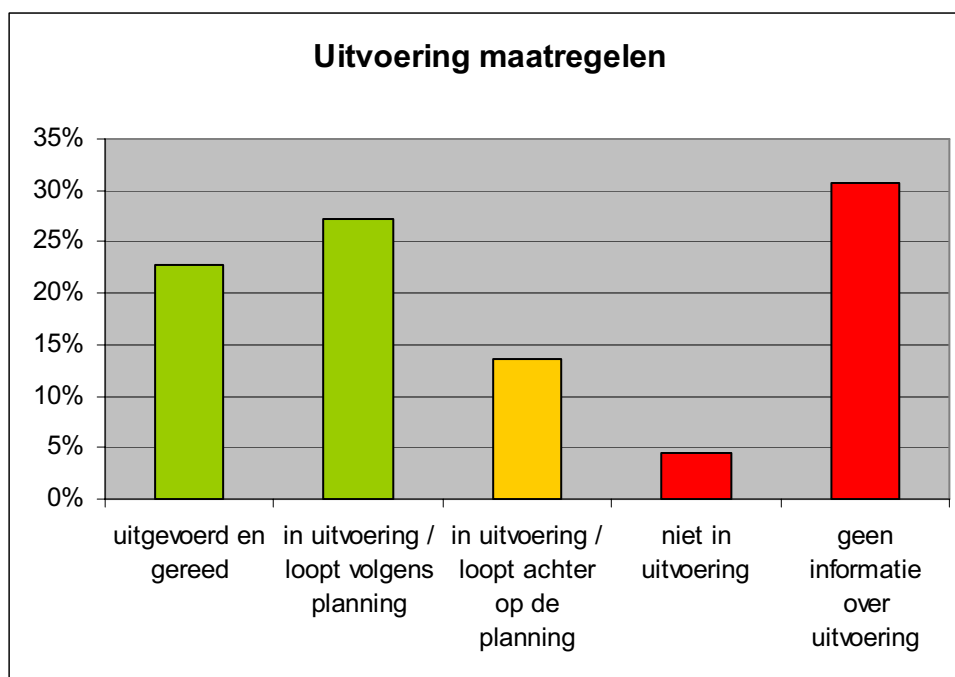
Scores lijst 'Lanaken'		In % van totaal	Aantal geturfd
1	Uitgevoerd	14%	22
2	In uitvoering/volgens planning	47%	74
3	In uitvoering/niet volgens planning	21%	33
4	Niet in uitvoering	4%	7
5	Geen info	13%	21
Totaal		100%	157



2. Steekproef

Ook in de steekproef zijn de scores geturfd en de resultaten daarvan zijn onderstaand in de tabel en grafiek weergegeven. De volledige steekproeflijst met scores is opgenomen in bijlage 3 (separaat bijgevoegd).

Scores steekproef		In % van totaal	Aantal geturfd
1	Uitgevoerd en gereed	23%	5
2	In uitvoering/loopt volgens planning	27%	6
3	In uitvoering/loopt achter op de planning	14%	3
4	Niet in uitvoering	5%	1
5	Geen informatie over uitvoering	31%	7
Totaal		100%	22



6.3 Bevindingen

Op basis van de resultaten uit deze analyse kan worden geconstateerd, dat:

1. Lijst Lanaken:

- Het merendeel (ruim 60%) van de maatregelen in uitvoering is en volgens de planning loopt (47%) of is reeds uitgevoerd en gereed (14%).
- Daarnaast ruim 20% van de maatregelen in uitvoering is, maar wel vertraging heeft opgelopen.

- Een relatief klein aantal maatregelen niet in uitvoering is genomen (7 van de 157⁶ maatregelen ofwel 4%).
- Van 13% van de maatregelen geen of onvoldoende uitvoeringsinformatie is gegeven op basis waarvan een gemotiveerde uitspraak kan worden gedaan over de voortgang.

Al met al geeft dit overzicht een redelijk positief beeld van de uitvoering van het collegeprogramma.

2. De steekproef laat zien dat:

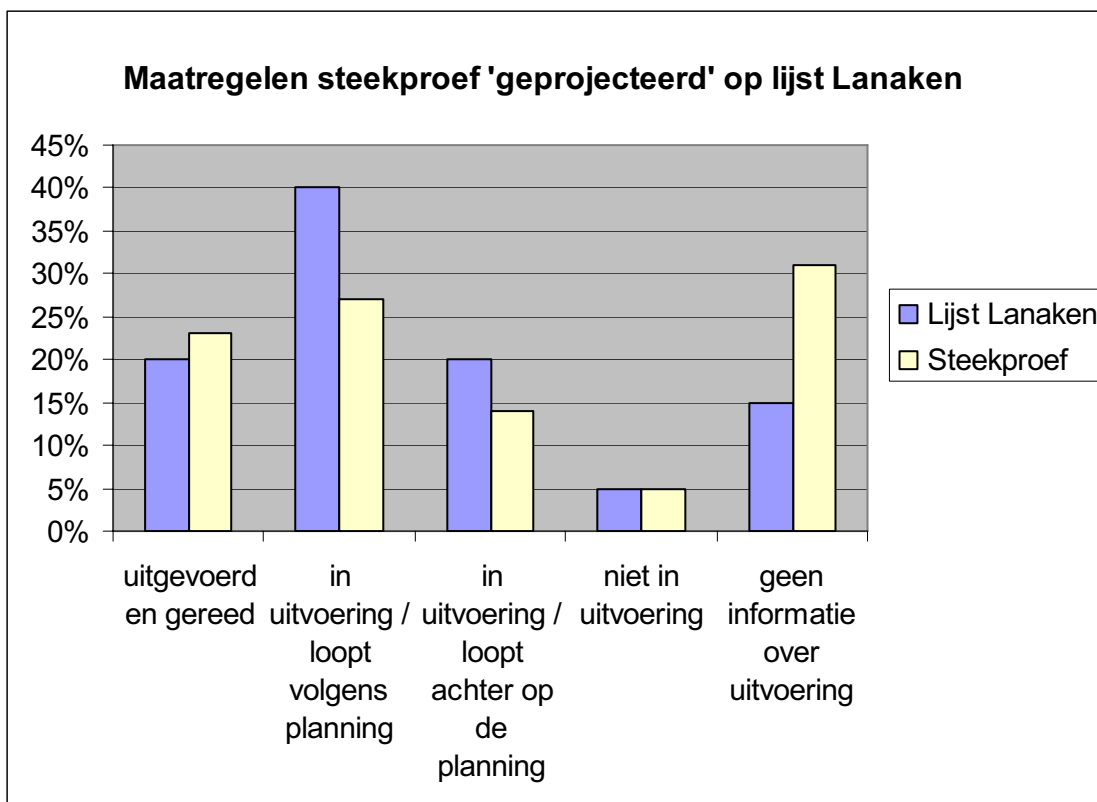
- De helft van de maatregelen is uitgevoerd of volgens planning verloopt.
- Daarnaast 14% in uitvoering is maar achterloopt op de planning.
- Een beperkt aantal (5%) van de maatregelen niet in uitvoering is genomen.
- Over bijna één derde van de maatregelen geen informatie in de P&C-documenten is aangetroffen over de voortgang.

Vergelijking steekproef met 'lijst Lanaken'

Omdat het beeld uit de steekproef niet volledig overeenkomt met het beeld dat op basis van de 'lijst Lanaken' is gedestilleerd, heeft de rekenkamer vervolgens de projecten uit de steekproef vergeleken met de scores van diezelfde 20 projecten volgens de 'lijst Lanaken'. In de navolgende tabel en grafiek worden de resultaten van deze vergelijking weergegeven.

Scores steekproef in vergelijking met DEZELFDE maatregelen in lijst 'Lanaken'		Lanaken steekproef	Aantal Lanaken steekproef	Steekproef
1	Uitgevoerd en gereed	20%	4	23%
2	In uitvoering/loopt volgens planning	40%	8	27%
3	In uitvoering/loopt achter op de planning	20%	4	14%
4	Niet in uitvoering	5%	1	5%
5	Geen informatie over uitvoering	15%	3	31%
Totaal		100%	20	100%

⁶ Het collegeprogramma omvat 152 maatregelen. Het hier aangegeven aantal van 157 wordt veroorzaakt doordat aan sommige maatregelen twee scores zijn toegekend. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met het feit dat activiteiten deels wél zijn uitgevoerd en deels nog niet.



Aan de hand van deze vergelijking kan het volgende geconstateerd worden:

- De categorieën “uitgevoerd en gereed”, “in uitvoering/loop achter op de planning” en “niet in uitvoering” geven marginale verschillen te zien.
- volgens de steekproef verloopt ongeveer 13% minder maatregelen op dit moment volgens de planning dan volgens de lijst Lanaken (27% ten opzichte van 40%).
- Daar staat tegenover dat in de steekproef in bijna één op de drie gevallen (31%) geen informatie over de uitvoering in de P&C-documenten is aangetroffen⁷, terwijl dit in de lijst Lanaken beduidend minder het geval is (15%). Op zich is dit logisch verklaarbaar uit het feit dat de lijst ten behoeve van de B&W-conferentie een vrij compleet beeld geeft en ook ten behoeve van dat specifieke (verantwoordings-)doel is opgesteld. In de P&C-documenten wordt integraal verantwoording afgelegd over alle begrotingsonderdelen.

De rekenkamer is van mening dat de verschillen in de resultaten uit de steekproef en de lijst ‘Lanaken’ niet dermate groot zijn, dat deze aan elkaar tegenstrijdig zijn. Onze conclusie is dan ook dat dit onderzoeksmateriaal (in combinatie) in redelijke mate een reëel beeld van de werkelijkheid weergeven.

⁷ Concreet gaat het om 7 van de 22 maatregelen/activiteiten. De rekenkamer heeft ambtelijk getoetst dat de constatering juist is dat over deze 7 projecten geen voortgangsinformatie in de p&c-documenten is opgenomen. In de meeste gevallen geldt voor deze projecten dat de raad op enige andere wijze op de hoogte is gesteld van de uitvoering, bijvoorbeeld via separate raadsvoorstellen of –notities.

De resultaten uit deze twee (verschillende) analyses hebben wij besproken met de 'sleutelpersonen' die in het kader van dit onderzoek geïnterviewd zijn. In hoofdstuk 9 treft u een opsomming van de bevindingen uit de interviews aan, waarin tevens op dit aspect wordt ingegaan.

6.4 Beantwoording onderzoeksvraag 2

Uit het onderzoek blijkt dat slechts 4 à 5% van alle maatregelen per ultimo 2008 nog niet in uitvoering is genomen. Desgevraagd is in de interviews aangegeven dat alle voornemens uit het collegeprogramma opgepakt zullen worden, maar dat hierin enige prioritering en/of temporisering is aangebracht omdat niet alles tegelijkertijd uitgevoerd kon worden. Verder laat de steekproef ten opzichte van de 'lijst Lanaken' enige verschillen zien, maar geconcludeerd kan worden dat ruim de helft (50 à 60%) van de maatregelen in uitvoering is en volgens de planning loopt of reeds is uitgevoerd. Daarnaast is nog eens zo'n 14 tot 21% van de activiteiten opgestart, maar loopt niet (geheel) volgens planning c.q. is vertraagd. Een groter verschil wordt opgemerkt bij de categorie projecten waarover geen informatie is aangetroffen. Het college beschikt in minder dan 15% van de projecten niet over voortgangsinformatie. Volgens de rekenkamersteekproef, die gebaseerd is op de informatie in de P&C-documenten, is over bijna één derde van de projecten (31%) geen voortgangsinformatie aangetroffen.

Kort samengevat concludeert de rekenkamer dat:

- het college in redelijke mate op koers ligt met de uitvoering van de activiteiten;
- enkele activiteiten nog extra aandacht nodig zullen hebben in het laatste uitvoeringsjaar (2009), maar
- dat het 'boven water' krijgen van de juiste voortgangsinformatie en het adequaat rapporteren hierover via de P&C-documenten geen 'ondergeschoven kindje' moet worden.

7 Realisatie van doelen

In dit hoofdstuk wordt inzicht geboden in de mate waarin de beoogde doelen uit het collegeprogramma 2006-2010 per ultimo 2008 gerealiseerd zijn. Dit is onderzoeksvraag 3.

7.1 Werkwijze

Beoordelingscategorieën

Voorafgaand aan de beoordeling van de steekproeflijst, heeft de rekenkamer een aantal categorieën onderscheiden die de mate van doelbereik weergeven. Deze categorieën zijn tot stand gekomen rekening houdend met het normenkader voor deze resultatenmeting. De categorieën geven de mate van doelbereik in een (beperkt) aantal gradaties weer, van '*niet/onvoldoende bereikt*' tot en met '*volledig bereikt*'. Naast deze gradaties van uitvoering is een categorie '*geen informatie over doelbereik*' benoemd. Onder deze categorie worden alle beoogde doelstellingen begrepen waarover geen dan wel onvoldoende informatie beschikbaar is om een uitspraak te doen over de mate van doelbereik.

De onderscheiden categorieën zijn:

1. (volledig) bereikt;
2. deels bereikt;
3. niet/onvoldoende bereikt;
4. geen informatie over doelbereik.

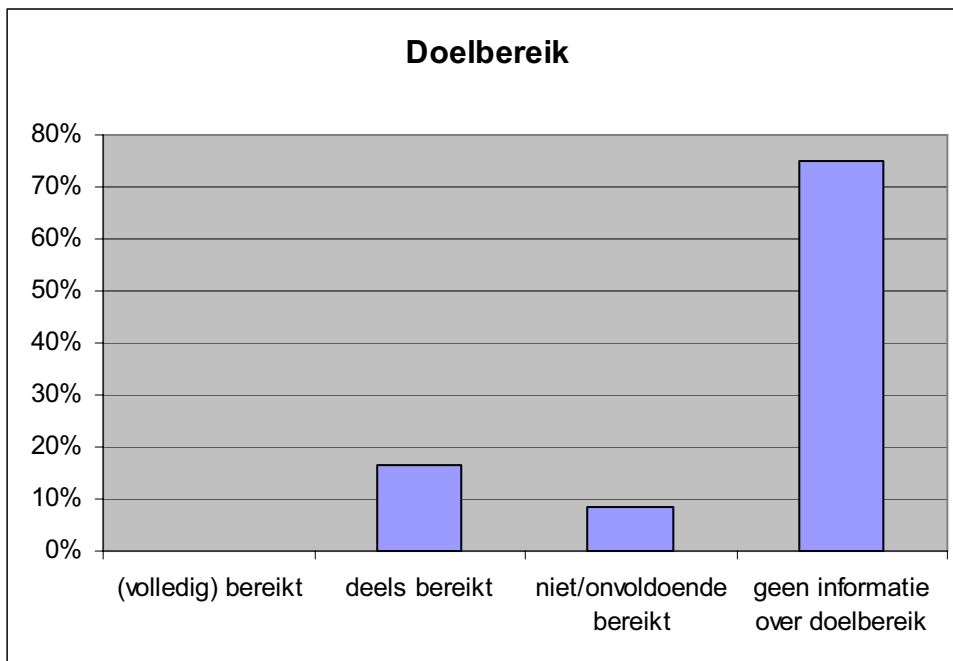
Omdat de lijst 'Lanaken' geen informatie bevat over de mate van realisatie van de beoogde doelstellingen, hebben wij alleen de doelen uit de steekproef kunnen beoordelen op de mate van uitvoering van de activiteiten.

7.2 Analyse

In bijlage 3 (separaat bijgevoegd) is de steekproeflijst met de toegekende scores weergegeven.

De scores zijn per categorie geturfd en in onderstaande tabellen en grafieken zijn de resultaten daarvan weergegeven.

Scores steekproef Realisatie doelstellingen		In % van totaal	Aantal geturfd
1	(Volledig) bereikt	0%	0
2	Deels bereikt	17%	2
3	Niet/onvoldoende bereikt	8%	1
5	Geen informatie over uitvoering	75%	9
Totaal		100%	12



7.3 Bevindingen

Op basis van deze resultaten kan worden geconstateerd dat:

- Over drie kwart van de doelstellingen geen informatie is aangetroffen in de P&C-documenten over de mate van doelbereik.
- Van de doelstellingen waarover wél realisatiegegevens zijn gevonden, er twee van de twaalf (17%) deels zijn bereikt en één van de twaalf (8%) niet/onvoldoende is bereikt.
- Geen enkele doelstelling in de steekproef is in de lopende collegeperiode volledig gerealiseerd.

Op basis van deze gegevens constateert de rekenkamer dat het college tot nog toe betrekkelijk weinig informatie verschaft via de P&C-documenten over de mate van realisatie van de voorgenomen doelstellingen in het collegeprogramma.

7.4 Beantwoording onderzoeksvraag 3

Geen enkele beoogde doelstelling uit het collegeprogramma is blijkens het onderzoek in de lopende collegeperiode volledig gerealiseerd. Van de doelstellingen waarover realisatiegegevens zijn gevonden, zijn twee van de twaalf (17%) doelen deels bereikt en één van de twaalf (8%) niet/onvoldoende bereikt.

Het college verschaft tot nu toe betrekkelijk weinig informatie via de P&C-documenten over de mate van doelbereik. Over drie kwart (75%) van de beoogde doelstellingen uit het collegeprogramma heeft de rekenkamer geen informatie aangetroffen in de P&C-documenten van de afgelopen twee jaar.

8 Verantwoording over de voortgang

Hoofdstuk 8 gaat in op de laatste onderzoeksvraag: “Op welke wijze legt het college verantwoording af aan de raad over de uitvoering van het collegeprogramma 2006-2010?”

8.1 Werkwijze

Het college gaf in het collegeprogramma 2006-2010 aan, dat dit zijn vertaling in de meerjarenprogrammabegroting (in casu de begroting 2007) zou krijgen en dat het voorgenomen beleid en het daaraan gekoppelde uitvoeringsprogramma geïntegreerd zou worden in de reguliere beleidscyclus.

In de onderzoeksaanpak (zie hoofdstuk 4) hebben wij aangegeven dat de programma-rekening bij uitstek hét document voor het college is om integraal verantwoording af te leggen aan de raad over de mate waarin doelstellingen zijn bereikt en welke inspanningen (projecten en activiteiten) daarvoor zijn geleverd. Zie in dit kader ook bijlage 5.

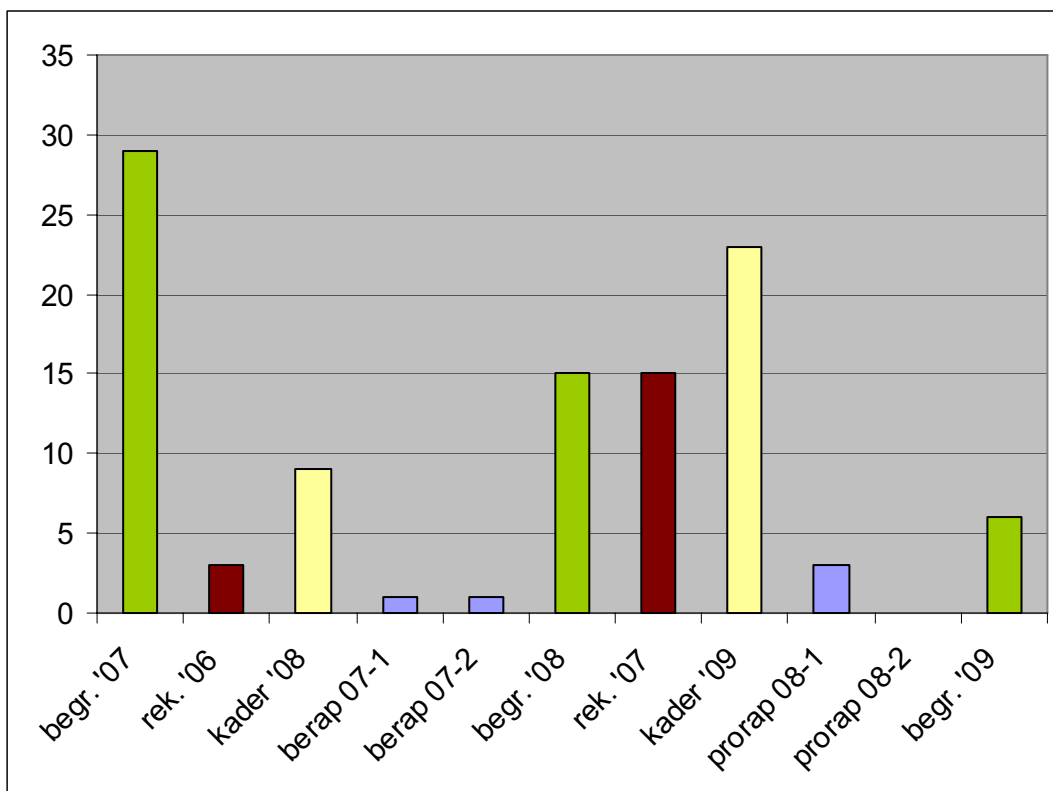
Zoals gezegd hebben wij ten behoeve van de steekproef de documenten van de reguliere beleidscyclus geanalyseerd om inzicht te krijgen in de voortgang van de uitvoering van het collegeprogramma per ultimo 2008. Concreet gaat het om de programmabegrotingen, de bestuurs- en programmarapportages, de programmarekeningen/jaarverslagen en de kadernota's over de kalenderjaren 2007 en 2008 (zie bijlage 1).

Wij hebben geturfd in de bovengenoemde documenten het aantal keren dat aan het collegeprogramma gerefereerd is (zowel in algemene zin als specifiek naar een onderdeel / doelstelling / maatregel en dergelijke).

8.2 Analyse

De resultaten van de telling van het aantal referenties aan het collegeprogramma (zie voorgaande paragraaf) zijn in onderstaande tabel en grafiek weergegeven.

Aantal referenties aan collegeprogramma in P&C-documenten		
Begr. '07	29	(excl. Tabel bijlage VII)
Rek. '06	3	
Kader '08	9	
Berap 07-1	1	
Berap 07-2	1	
Begr. '08	15	
Rek. '07	15	
Kader '09	23	
Prorap 08-1	3	
Prorap 08-2	0	
Begr. '09	6	



8.3 Bevindingen

Uit de documentenanalyse kan worden afgeleid dat over de periode van 2006 tot en met 2008:

- In de programmabegroting in afnemende mate gerefereerd is aan het collegeprogramma;
- In de programmarekening in toenemende mate verantwoording is afgelegd over het collegeprogramma;
- In de kadernota (en dan met name de Kadernota 2009) relatief veel aandacht is gevestigd op het collegeprogramma;
- De tussenrapportages zijn in beperkte mate gebruikt in relatie tot de doelen en maatregelen uit het collegeprogramma.

Een nadere bestudering van de aangetroffen informatie in de P&C-documenten levert aanvullend de volgende informatie op:

- In de programmabegroting 2007 is aangegeven op welke wijze de activiteiten uit het collegeprogramma in de programmabegroting zijn opgenomen. Hierin wordt bevestigd, dat de *“nadruk de komende collegeperiode ligt op de uitvoering van bestaand beleid, hoewel op een andere, snellere en soepelere wijze”*. Ook op een aantal onderdelen in de programmabegroting wordt gerefereerd aan doelen en/of maatregelen uit het collegeprogramma.
- Zowel in de programmabegroting 2008 als de programmarekening 2007 is per programma de relatie met het collegeprogramma op beknopte wijze beschreven.

- Verder lezen we op pagina 13 van de Kadernota 2009 dat: *“het vigerende collegeprogramma 2006-2010 een aantal prominente thema’s herbergt die nog nauwelijks vertaling hebben gekregen in de raadsprogramma’s.”* Er is niet aangegeven welke prominente thema’s nog nauwelijks vertaald zijn in de programma’s. Uit navraag binnen de ambtelijke organisatie blijkt dat het hierbij met name gaat om de thema’s *‘Made in Venlo’* en de gemeentelijke imagocampagne.

Tenslotte merken wij hier op dat uit de vergelijking van de resultaten uit de steekproef met de intern opgestelde lijst Lanaken wij reeds geconstateerd hebben (paragraaf 6.3) dat er blijkbaar meer voortgangsinformatie binnen de ambtelijke organisatie aanwezig is dan hetgeen in de P&C-documenten wordt opgenomen/verantwoord.

In de interviews is aangegeven dat dit een logisch gevolg is van de gedualiseerde verhoudingen tussen college en raad. De sturings- en verantwoordingsinformatie aan de raad (bijvoorbeeld in een Kadernota of programmabegroting) is per definitie ‘ingedikt’ met het oog op het principe van sturen op hoofdlijnen. Op de ‘werkvloer’ zijn gegevens voorhanden op het laagste, dus meest gedetailleerde, aggregatieniveau. Deze detailgegevens zijn niet altijd per definitie allemaal van belang voor bestuur en management om te sturen. De raad moet kunnen vertrouwen op de informatie die hen beschikbaar wordt gesteld, aldus de geïnterviewden.

8.4 Beantwoording onderzoeksvraag 4

Er is voor gekozen om het collegeprogramma te vertalen in de reguliere beleidscyclus en dus niet als extra instrument waarover separaat aan de raad wordt gerapporteerd.

Over de periode van 2006 (na het verschijnen van het collegeprogramma) tot en met 2008 is in de programmabegroting in afnemende mate gerefereerd aan het collegeprogramma, terwijl dit in de programmarekening (jaarverslag) omgekeerd is. In de Kadernota, en dan met name de Kadernota 2009, is relatief veel aandacht besteed aan (de doelen en maatregelen van) het collegeprogramma. De tussentijdse rapportages zijn in beperkte mate gebruikt voor het afleggen van verantwoording over het collegeprogramma.

De rekenkamersteekproef, die gebaseerd is op de informatie in de P&C-documenten, geeft aan dat in de periode 2006-2008 over bijna één derde van de projecten (31%) geen voortgangsinformatie is aangetroffen over de uitvoering. Daarnaast is over slechts één kwart (25%) van de beoogde doelen uit het collegeprogramma informatie aangetroffen over de mate van doelbereik in de P&C-documenten.

Verder is uit het onderzoek gebleken dat binnen de ambtelijke organisatie meer voortgangsinformatie beschikbaar is dan hetgeen in de P&C-documenten is opgenomen. In de optiek van bestuur en management past dit bij een gedualiseerde verhouding tussen college en raad.

Een integrale voortgangstoets van het collegeprogramma is recent door het college uitgevoerd (november 2008, ten behoeve van de B&W-conferentie ‘Lanaken’) en kan de raad voor het eerst tegemoet zien bij de Kadernota 2010 (commissie- en raadsbehandeling in mei 2009).

9 Het collegeprogramma als sturings- en verantwoordingsinstrument in de praktijk

Naast de documentenanalyse heeft de rekenkamer interviews gehouden met de burgemeester en directieleden. Deze interviews vormen een belangrijke bron van informatie om nader inzicht te krijgen in de pragmatische waarde van het collegeprogramma en de wijze waarop de gemeentelijke organisatie het programma als sturings- en verantwoordingsinstrument gebruikt.

De meest belangwekkende bevindingen daaruit treft u in dit hoofdstuk aan.

- Volgens de geïnterviewden is het huidige collegeprogramma 2006-2010 niet uitgesproken geschikt is als sturingsinstrument. De sturingswaarde van het programma heeft meer zijn plek gekregen in de programmabegroting. Er heeft geen systematische 'check' op plaatsgevonden in hoeverre de doelen en maatregelen uit het collegeprogramma één op één zijn doorvertaald in de begroting, maar in grote lijnen heeft die doorvertaling wel plaatsgevonden. Een heleboel doelstellingen die in de programmaonderdelen zijn opgenomen, zijn terug te vinden in het collegeprogramma. De programmabegroting wordt op zijn beurt beschouwd als de leidraad voor de uitvoering door de ambtelijke organisatie.
- Het collegeprogramma is in de ogen van de geïnterviewden meer een politieke wilsverklaring dan een sturingsdocument op basis waarvan jaarlijks één-op-één verantwoording kan worden afgelegd. Bovendien bevat het huidige collegeprogramma een te groot aantal doelstellingen en maatregelen. Het programma zou meer beperkt moeten worden tot een (beperkt) aantal kernopgaven of speerpunten die voor het college van wezenlijk belang zijn en om die SMART te formuleren zodat de informatie ook transformeerbaar is naar de begroting. Het huidige collegeprogramma bevat te veel 'going concern' activiteiten en is op onderdelen onvoldoende spits geformuleerd.
- In feite heeft voor het eerst een integrale toets plaatsgevonden bij de lijst die in november 2008 is samengesteld ten behoeve van de B&W-conferentie in Lanaken (lijst 'Lanaken'). Oorspronkelijk was het de bedoeling om een mid-term review te houden, maar dat is in tijd vooruitgeschoven. Bij de aanstaande Kadernota (2010) wordt op basis daarvan op integrale wijze aan de raad inzicht geboden in de voortgang van het programma.
- De kanttekening wordt gemaakt dat het collegeprogramma zich over de jaren uitstrekt en zijn eigen dynamiek kent. In het verlengde daarvan kun je je afvragen of het wel nuttig en noodzakelijk is om een collegeprogramma op te stellen; het moet wel van toegevoegde waarde zijn in aanvulling op de andere documenten. Bestuurlijk wordt erop gewezen dat het bestaande document niet te veel 'eer' moet worden toegekend.
- Voor wat het collegeprogramma als verantwoordingsinstrument betreft, is het wél een 'levend' document in de politieke werkelijkheid. Ten aanzien van de integrale verantwoording over de stand van zaken van doelen en maatregelen is recent de eerste stap gezet ten behoeve van de Lanaken-conferentie. Dat was de eerste keer dat er systematisch gegevens zijn verzameld om de voortgang van het collegeprogramma te monitoren.

- Verder moet voor wat betreft de verantwoording over doelbereik en realisatie van maatregelen binnen de P&C-cyclus verantwoording worden afgelegd in de jaarrekening in relatie tot de begroting. Tegen die achtergrond moet het collegeprogramma meer beschouwd worden als een startdocument waarin de politieke ambities van een nieuw aangetreden college zijn neergelegd. Sommige ambities zijn redelijk concreet geformuleerd, maar er zijn ook doelen die een lange termijnvisie op een abstract niveau weergeven. De politieke ambities moeten vervolgens in operationele zin worden doorvertaald in de begroting. Daarnaast is opgemerkt dat het collegeprogramma niet alles omvattend is, wat de begroting en rekening wél zijn.
- In pragmatische zin wordt het collegeprogramma ook gebruikt als toetsingskader voor de afweging van nieuwe beleidsvoorstellen die vanuit de ambtelijke organisatie worden voorgelegd. Op concernniveau worden deze voorstellen getoetst aan de kaders van het collegeprogramma. Met name bij het opstellen van de jaarlijkse Kadernota vindt deze toetsing plaats.
- In de interviews is de kanttekening geplaatst dat het collegeprogramma en de daaraan gerelateerde meting van de rekenkamer een kwantitatief inzicht geven in de mate van doelbereik en geleverde prestaties. In feite zou ook een kwalitatieve meting of een kwalitatief oordeel daaraan moeten worden toegevoegd, omdat niet alle doelen en maatregelen een gelijkwaardige betekenis voor de stad hebben. In dit kader wordt het collegeprogramma als zodanig door de geïnterviewden als enigszins onevenwichtig getypeerd.
- De burgemeester heeft zijn rol als beleidscoördinator (conform art. 170 van de Gemeentewet) vooral in de praktijk gebracht door zijn nadrukkelijke bemoeienis met het proces van de documenten van de Planning & Controlcyclus (P&C-cyclus). Het resultaat daarvan moet voor de raad zichtbaar zijn geworden in de vorig jaar uitgebrachte Kadernota 2009 als opstap naar een integrale (begrotings-)afstemming en afweging binnen het college en vervolgens idem dito in de raad.
- Op basis van de informatie uit de Lanaken-conferentie en de resultaten van de rekenkamer hebben de geïnterviewden de verwachting dat een heel groot deel van de voorgenomen maatregelen uit het collegeprogramma in deze periode gerealiseerd zal worden. De algemene indruk bestaat dat de gemeente redelijk 'op koers ligt'. Knelpunten in de uitvoering die in de dagelijkse praktijk 'boven water' komen worden in onderling overleg opgepakt. Eén van de voorbeelden die in dit kader is genoemd betreft de kwantitatieve en kwalitatieve invulling van het ambtelijk apparaat.

29<175>



Bijlage 1 Overzicht onderzochte P&C-documenten

In volgorde van verschijningsdatum:

- Programmabegroting 2007 (vastgesteld in raad november 2006)
- Kadernota 2008 (vastgesteld in raad mei 2007)
- Bestuursrapportage 2007-I (vastgesteld in raad mei 2007)
- Programmarekening 2006 (vastgesteld in raad juni 2007)
- Bestuursrapportage 2007-II (vastgesteld in raad november 2007)
- Beleidsbegroting 2008-2011 (vastgesteld in raad november 2007)
- Programmarekening – Jaarverslag 2007 (vastgesteld in raad mei 2008)
- Kadernota 2009 (vastgesteld in raad mei 2008)
- Programmarapportage 2008-I (vastgesteld in raad mei 2008)
- Programmarapportage 2008-II (vastgesteld in raad november 2008)
- Beleidsbegroting 2009-2012 (vastgesteld in raad november 2008)

Bijlage 2 Geïnterviewde personen

Dhr. H.M.F. Bruls, burgemeester, interview d.d. 18 februari 2009

Mevr. W. Meijering, gemeentesecretaris, interview d.d. 4 maart 2009 *

Dhr. A.J. Holman, directeur, interview d.d. 4 maart 2009 *

Dhr. A.M.A. Theuws, directeur, interview d.d. 4 maart 2009 *

* het interview met de directieleden heeft gecombineerd plaatsgevonden.

Bijlage 3 Steekproef rekenkamer

Realisatie doelstelling

Beoordelingscategorieën

- 1 (volledig) bereikt
- 2 deels bereikt
- 3 niet / onvoldoende bereikt
- 4 geen informatie over doelbereik

Product-nr.	Maatschappelijke doelstelling	Trefwoorden	Beoordeling	Programma-begroting 2007	Programma-rekening 2006	Kadernota 2008	Bestuursrapportage 2007-I	Bestuursrapportage 2007-II	Programma-begroting 2008 / Beleidsbegroting	Programma-rekening 2007 / Jaarverslag	Kadernota 2009	Programma-rapportage 2008-I	Programma-rapportage 2008-II	Programma-begroting 2009 / Beleidsbegroting
1.4	Evenwicht in regionale woningvoorraad	regionale+woning-voorraad, woningbouw	2: programma is opgesteld, nog geen informatie over realisatie doelstelling	---	---	---	---	---	---	---	---	p. 6: herijkt woningbouwprogramma afgestemd op vraag uit Venlo en regio en daarbuiten	p. 7: Behoeftte is bepaald o.b.v. regioonderzoek. Uitwerking programma afhankelijk van procesafspraken met betrokken projecten, wordt niet gerealiseerd per 31-12-08).	p. 3-5: regionale woningmarkt-analyse 2006 en woonwensen-onderzoek 2007
1.5	Venlo op de kaart duurzaam energiegebruik	duurzaam+energiegebruik, energie	4	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
1.7	Toerisme en recreatie hebben aantoonbaar effect op werkgelegenheid	toerisme+recreatie +werk-gelegenheid, effect	4	---	---	---	---	---	p. 4-59: de uitwerking van de toeristische visie 2004 vindt plaats	---	---	---	---	---
1.8	Venlo bruist, stad gonst van culturele activiteiten op alle terreinen	bruist, bruisen(d), gonst, culturele+activiteiten, Q4, evenementen, Cultuur Manifest	4: Wel beschrijving van de aanpak van maatregelen gericht op doelstelling. Geen info over doelbereik	---	---	---	---	p. 55: met het project Q4 wordt een impuls gegeven aan de culturele en economische ontwikkeling van het centrum, waaronder stimulering van de startende culturele en creatieve ondernemers, creatieve industrie en culturele dragers (cf. Cultuur Manifest!)	p. 4-46/47: aanpak 2008 en volgende jaren: o.a. voorziening realiseren voor ondersteuning culturele en creatieve ondernemingen.	---	B-23/24: beschrijving van aanpak maatregelen en voornemens.	---	---	p. 3-31: de binnenstedelijke ontwikkelingswijk Q4 is met inzet van cultuur getransformeerd van no go area naar een buurt die weer deel begint uit te maken van het stadshart. De haalbaarheid wordt getoetst van een broedplaats voor culturele en creatieve ondernemers.
1.9	Verkeersveiligheid is verbeterd	verkeersveiligheid, veiligheid+verkeer	4	---	---	p. 14: doel van de hoofdnota GVP is o.a. verbetering van verkeersveiligheid.	---	---	---	---	---	---	---	---

Product-nr.	Maatschappelijke doelstelling	Trefwoorden	Beoordeling	Programma-begroting 2007	Programma-rekening 2006	Kadernota 2008	Bestuursrapportage 2007-I	Bestuursrapportage 2007-II	Programma-begroting 2008 / Beleidsbegroting	Programma-rekening 2007 / Jaarverslag	Kadernota 2009	Programma-rapportage 2008-I	Programma-rapportage 2008-II	Programma-begroting 2009 / Beleidsbegroting
1.10	Veiligheid burgers in de stad	veiligheid+burger(s) , veilig+voelen, veiligheidsgevoel, sociale+veiligheid	4: geen informatie over doelbereik; alleen informatie over uitgevoerde activiteiten en streefwaarden (toekomstgericht)	p. 6-66/67: beschrijving van de aanpak	p. 4-29: diverse projecten in uitvoering om overlast te beheersen	---	---	---	p. 6-82: uitbreiding cameratoezicht moet leiden tot vergroting veiligheidsgevoel bezoekers binnenstad	p. 5-75: aanpak prostitutie-overlast waardoor sprake is geweest van relatief weinig overlast. Veiligheidsanalyse bedrijventerreinen uitgevoerd.	---	p. 7: Ketenaanpak vermogensdelicten, drugsgebruik en alcoholgebruik wordt naar verwachting per 31-12-08 gerealiseerd.	p. 8: Ketenaanpak vermogensdelicten, drugsgebruik en alcoholgebruik wordt naar verwachting per 31-12-08 gerealiseerd.	p. 3-18: streefwaarde onveiligheidsgevoel voor De Vossener; p. 3-19: streefwaarde onveiligheidsgevoel voor Venlo-Oost.
1.11	Inwoners zijn betrokken bij hun woonomgeving	betrokken+bij+ woonomgeving, betrokken+ inwoners	3	---	---	---	---	---	p. 4-20/21 en 4-24/ 25: streefwaarden percentage bewoners dat actief is om buurt te verbeteren.	p. 3-16: geen nieuwe bewoners-initiatieven ontstaan in 2007. p. 3-18: realisatiecijfers betrokkenheid bewoners 3 wijken.	B12: het ontbreken van maatschappelijk opbouwwerkers in de wijk bemoeilijkt participatie. Voorstellen om beleid te intensiveren, evaluatierapport "scharnieren". Prestatieparameter benoemd: vanaf 2009 jaarlijkse stijging met 10%	---	---	p. 3-27: streefwaarde aantal burgers dat zich inzet voor de buurt.
2.3	Bereikbaarheid brede school	brede+school	4	---	---	---	---	---	---	---	---	---	p. 10: voorbereiding brede school Vossener	---
2.5	Participatie over volle breedte: arbeidsmarktbeleid gericht op aanbod en vraagzijde	arbeidsmarktbeleid, arbeid+aanbod+ vraag	4. Wel deels informatie over bestandsdaling WWB.	---	---	---	---	---	---	---	B 29: beoogd effect: verhoging (arbeids-)participatie, vraaggerichte vervulling van vacatures en optimalisering werking arbeidsmarkt.	---	---	p. 3-35: optimalisering werking arbeidsmarkt: streefwaarden relatieve positie aantal bijstandsontvangers t.o.v. G50 (Atlas gemeenten); p. 5-34: bestandsdaling WWB 156 in 2008 en doel 2009 daling 130 (naar regulier werk).
2.6	Goede bereikbaarheid als belangrijke voorwaarde voor economische ontwikkeling	bereikbaarheid, economische ontwikkeling	4. Streefwaarde is beschreven en geconcretiseerd. Geen info over doelbereik.	---	p. 4-10: streefdoel 2009. In Gemeentelijk Verkeers- en Vervoersplan (GVVP) opgenomen.	---	---	---	p. 4-10: beschrijving beoogd effect: stedelijk centrum is bereikbaar voor alle modaliteiten. Streefwaarde 2008: Venlo stijgt van plaats 42 (2006) naar 25 (2010) qua bereikbaarheid in Atlas voor gemeenten.	---	---	---	---	---

Product-nr.	Maatschappelijke doelstelling	Trefwoorden	Beoordeling	Programma-begroting 2007	Programma-rekening 2006	Kadernota 2008	Bestuursrapportage 2007-I	Bestuursrapportage 2007-II	Programma-begroting 2008 / Beleidsbegroting	Programma-rekening 2007 / Jaarverslag	Kadernota 2009	Programma-rapportage 2008-I	Programma-rapportage 2008-II	Programma-begroting 2009 / Beleidsbegroting
3.3	Venlo erkend partner Brabantstad	Brabantstad, partner	2: met name na rekening 2006 geen informatie over doelbereik	p. 6-61: rol Venlo wint aan belang	p. 4-55: samenwerking heeft geleid tot strategische positie Zuid-Oost Brabant/Noord-Limburg	---	---	---	---	---	---	---	---	---
3.4	Gemeentelijke organisatie is proactief en klantgericht, en komt afspraken na	gemeentelijke+ organisatie, proactief, klantgericht, cliëntgericht, KlantContact (Centrum)	4. Wel informatie over aanpak van maatregelen. En scores in klanttevredenheids-onderzoek Stadswinkels, maar die zeggen niks over mate van bereik van beoogde doelstelling.	---	p. 6-39: strategische organisatievisie is vertaald in een programma. Keuze inrichting directiemodel met name o.b.v. principe publieksdienstverlening; p. 6-26: in 2006 belangrijke stappen gezet voor ontwikkeling en uitvoering dienstverlening. Proactief reageren naar klanten. Dienstverlening afstemmen op verschillende klantgroepen. Meer combinatie van aanbod van diensten. Daarom inrichting KCC: KlantContact-Centrum. Klanttevredenheidsonderzoek Stadswinkels: score 7,3 t.o.v. 7,2 in 2005.	---	---	---	p. 6-32: Dienstverleningsvisie vastgesteld raad jan. '07. Doel om klantgericht en vraaggericht service te verlenen. Implementatie KCC in 2007-2010. p. 6-48: programma "529": modernisering dienstverlening en organisatieontwikkeling.	p. 5-43: dienstverlening in raad vastgesteld.	---	---	---	p. 5-31: inrichting KCC vanaf 2008. p. 5-45 t/m. 5-48: streefwaardes en prestatieparameters voor 2009 vastgelegd

Uitvoering maatregel/activiteit

Beoordelingscategorieën

- 1 uitgevoerd, gereed
- 2 in uitvoering/loopt volgens planning
- 3 in uitvoering/loopt achter op de planning/extra actie(s) nodig
- 4 niet in uitvoering
- 5 geen informatie over uitvoering

Product-nr.	Maatschappelijke doelstelling	Trefwoorden	Beoordeling	Programma-begroting 2007	Programma-rekening 2006	Kadernota 2008	Bestuursrapportage 2007-I	Bestuursrapportage 2007-II	Programma-begroting 2008 / Beleidsbegroting	Programma-rekening 2007 / Jaarverslag	Kadernota 2009	Programma-rapportage 2008-I	Programma-rapportage 2008-II	Programma-begroting 2009 / Beleidsbegroting
1.3	Voorbereiding 2e fase Centrumplan Tegelen starten	Centrumplan+ Tegelen+ 2e fase	3 en 5: alleen informatie over kredietaanvraag in 2007; daarna geen informatie meer	---	p. 4-13: in 2007 wordt krediet aangevraagd	---	---	p. 40-42: krediet nog niet aangevraagd; vertraging	---	---	---	---	---	---
1.3	Ontwikkeling businesspark Venlo (BPV)	businesspark, BPV, Greenpark	2	---	p. 4-63: voorbereidingskrediet beschikbaar gesteld p. 6-54: samenwerkingsovereenk. wordt opgesteld incl. samenw. met Floriade	---	---	---	p. 6-64: gemeenschapp. regeling met eigen P&C-cyclus. In 2008 zal volledige grondverwerving plaatsvinden.	p. 5-61: naamswijziging in Greenpark	---	p. 20: groen gekleurd: in ontwikkeling gebracht en wordt naar verwachting per 31-12-08 gerealiseerd	p. 16: groen gekleurd: in ontwikkeling gebracht en wordt naar verwachting per 31-12-08 gerealiseerd	p. 3-33: is in ontwikkeling gebracht. p. 5-61: gestart met inrichting terrein
1.4	1900 Woningen bouwen	1900+woningen, woningbouw	3: deels uitgevoerd, deels vertraagd	---	---	---	---	---	p. 4-4: oplevering 59 woningen; p. 4-5: 742 woningen; p. 4-24: een aantal woningen	p. 3-6: 64 woningen opgeleverd; p. 3-17: bouw 350 woningen	---	---	p. 7: Een aantal projecten is gerealiseerd, een aantal projecten is vertraagd (niet concreet welke). Wordt niet gehaald per 31-12-08.	p. 3-5: woningbouwplannen deels afgerond en in uitvoering. Streefwaardes geconcretiseerd (oplevering 643 woningen 2010-2012)
1.4	Realiseren DOP Belfeld	DOP+Belfeld, dorpsontwikkelingsplan	5	---	p. 4-12: in 2006 gekozen voor ambitie gericht op uitvoering. Inzet op concrete maatregelen.	---	---	---	---	---	---	---	---	---
1.5	Integraal beleidskader duurzaam energiegebruik opstellen	beleidskader+ energie	5	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
1.6	Opstellen beleidsplan bomen	beleidsplan+bomen, bomenplan, boombeleidsplan	4	---	---	---	---	---	p. 6-24/25: het groenbeleidsplan is verouderd en wordt geactualiseerd. Belangrijk onderdeel daarvan is boombeleidsplan.	p. 5-22: nagenoeg dezelfde info als in begroting 2008.	---	---	---	p. 5-23: dezelfde info als in begroting 2008.
1.7	Ondersteuning doorstart en behoud VVV-winkel voor Venlo	VVV-winkel, behoud, VVV-kantoor	1	p. 4-47: promotie van stad en regio in algemene zin o.a. door VVV-winkel Venlo.	---	---	---	p. 30: bestuurlijke principe-afspraken met regio Venlo-gemeenten over toekomst van Regio VVV.	---	p. 3-30: besluitvorming over voortbestaan VVV-winkel gerealiseerd; p. 3-38: idem	---	---	---	---

Product-nr.	Maatschappelijke doelstelling	Trefwoorden	Beoordeling	Programma-begroting 2007	Programma-rekening 2006	Kadernota 2008	Bestuursrapportage 2007-I	Bestuursrapportage 2007-II	Programma-begroting 2008 / Beleidsbegroting	Programma-rekening 2007 / Jaarverslag	Kadernota 2009	Programma-rapportage 2008-I	Programma-rapportage 2008-II	Programma-begroting 2009 / Beleidsbegroting
1.8	Onderzoek naar verzelfstandiging museum Van Bommel Van Dam	verzelfstandiging, museum, Bommel+Dam	5	---	---	---	---	---	---	---	B24: de herpositivering van Van Bommel is een werkprogramma uit het Cultuur Manifest!	---	---	p. 3-38: in 2009 besluit over realisatie Museumkwartier
1.9	Meer en bewaakte fietsenstallingen	fietsenstalling(en)	3: Eén stalling aangelegd; voornemen in 2009 nog één stalling.	---	---	---	---	---	---	p. 3-3: fietsenstalling Jorisplein mei 2007 gerealiseerd	---	---	---	p. 3-9: voornemen om in 2009 fietsenstalling NS-station uit te breiden.
1.10	Mogelijke uitbreiding cameratoezicht	cameratoezicht	1: uitgevoerd	p.6-67: streven naar uitbreiding in binnenstad	p. 4-29: beleidskader cameratoezicht + raad heeft bevoegdheid verleend aan burgemeester tot uitvoeren cameratoezicht	---	---	---	p. 6-82: uitbreiding cameratoezicht in zomer 2007 gerealiseerd	p. 5-75: binnenstad uitgebreid met 12 camera's	---	---	---	p. 5-74: doorontwikkeling cameratoezicht binnenstad
1.10	Realiseren veiligheidshuis	veiligheidshuis	1	p. 4-54: is gerealiseerd	p. 4-25: is gestart	---	---	---	p. 6-81: is gestart in 2007	is in febr. '07 van start gegaan	---	---	---	p. 3-2: implementatie; p. 5-73: doelstelling
1.11	Evaluatie rol wijkoverleggen	evaluatie+wijkoverleggen, wijkgericht+werken	5	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
1.11	Uitvoeren beheervisie dienst stadsbeheer	beheervisie + stadsbeheer	5	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
1.11	Opstellen gemeentelijk Rioolplan GRP+	rioolplan, GRP+, rioleringsplan	1	---	p. 6-19/20: bouwstenen voor GRP zijn tot stand gekomen.	---	---	---	p. 6-23/24: op te stellen in 2007	p. 1-2: GRP is geactualiseerd; p. 5-22: dec. '07 door raad vastgesteld	---	---	---	is vastgesteld
2.3	Dagarrangementen m.b.t. voor- en naschoolse opvang	(dag)arrangement(en), (voor) schoolse+opvang, (na)schoolse+opvang	2	---	---	---	---	---	---	p. 3-41: gemeente ligt goed op koers naar 2009.	---	---	---	p. 3-41: dagarrangementen krijgen meer vorm
2.5	Inzetten uitkeringsgerechtigden waarvoor werk niet haalbaar is in maatschappelijke dienstverlening en vrijwilligerswerk	maatschappelijke+dienstverlening, vrijwilligerswerk, inzetten+uitkeringsgerechtigden, project Openbare Ruimte, participatiebanen	2	p. 6-35: voor beperkt deel uitk.gerechtigden schept gemeente gesubsidieerde arbeid of vrijwilligerswerk.	---	---	---	---	p. 6-35: voor beperkt deel uitk.gerechtigden schept gemeente gesubsidieerde arbeid of vrijwilligerswerk.	p. 5-33: voor beperkt deel uitk.gerechtigden schept gemeente gesubsidieerde arbeid of vrijwilligerswerk.	B 28/29: start 1-1-'08 gemeentelijk werkbedrijf en participatiebanen	---	---	p. 3-3- en 5-34: participatiebanen uitbouw van 40 in 2008 naar 100 in 2009.

Product-nr.	Maatschappelijke doelstelling	Trefwoorden	Beoordeling	Programma-begroting 2007	Programma-rekening 2006	Kadernota 2008	Bestuursrapportage 2007-I	Bestuursrapportage 2007-II	Programma-begroting 2008 / Beleidsbegroting	Programma-rekening 2007 / Jaarverslag	Kadernota 2009	Programma-rapportage 2008-I	Programma-rapportage 2008-II	Programma-begroting 2009 / Beleidsbegroting
2.6	Uitvoeren geplande projecten in het kader van revitalisering verouderde bedrijfsterrainen	revitalisering+ bedrijfsterrainen, revitalisering, industrieterreinen	2	p. 4-42 / 43: onderzoek starten naar verdere noodzaak van revitalisering	p. 6-33: in 2006 heeft besluitvorming over revitalisering Veegtes I plaatsgevonden. Gewerkt wordt aan voorbereiding Veegtes II.	---	---	---	p. 4-52: beleidsnota herstructureringsopgave bestaande industrieterreinen moet in 2008 in uitvoering worden genomen	p. 3-30: masterplan revital. Venlo Trade Port en Trade Port West is afgerond; p. 3-31+ 3-35: voorjaar 2008 wordt masterplan voor alle bedrijven-terreinen afgerond als basis voor toekomstig beleid t.a.v. revital.	---	---	p. 20: revital. Veegtes wordt niet in '08 gerealiseerd maar 2010; p.20 (ad 9): beleidsnota wordt in 2008 opgesteld (herstruct. opgave bestaande industrieterreinen)	p. 3-37: uitvoering in 2009 en volgende
3.3	Uitbouwen strategische alliantie met Brabantstad	Brabantstad, alliantie	2	p. 6-61: verdergaande oriëntatie om dieper te wortelen in netwerk	p. 4-55: in 2006 stevige basis gelegd. p. 4-66+67: herijking mbt relaties plaatsgevonden, periodiek overleg met Helmond, geïnvesteerd in grootstedelijk netwerk	p. 30: verbreding en verdieping van de relatie met Helmond en uitwerking Netwerkanalyse Brabantstad	---	---	p. 6-77: verdere uitwerking	p. 5.71: is lopende en enkele concrete afspraken zijn gemaakt.	---	---	---	p. 5-69: verdere uitbouw van de relatie
3.3	Aangaan stedenband met een gemeente in Marokko en/of Turkije	stedenband+ Marokko, stedenband+Turkije, Marokko, Turkije	2	---	---	p. 31: samenwerking via stedenbanden is geëvalueerd. Samen met Krefeld wordt een project/stad in Turkije onder de arm genomen.	---	---	p. 6-78: dezelfde info als bij Kadernota 2008 + ambtelijk zijn eerste globale besprekingen ingezet.	p. 5-72: mogelijkheden voor stedenband met Marokko en Turkije worden onderzocht.	---	---	---	p. 5-70: dezelfde info als bij Begroting 2008.
3.4	Voorzieningen creëren op openbare plaatsen voor mensen zonder toegang ICT	voorzieningen+ICT, openbaar+ICT, KlantContact (Centrum)	2 + 5. Wel digitale dienstverlening via digitale loketten in Stadswinkels. Echter geen voorzieningen op andere openbare plaatsen.	---	p. 6-26: aanbod dienstverlening op plekken waar behoefte ontstaat. Digitale ondersteuning van dienstverlening.	---	---	---	p. 6-32: Digitale loketten in stadswinkels. Ambitie KCC: digitale communicatie. p. 6-48	p. 5-43: start digitaal loket	---	---	---	p. 5-31: project "Andez": automatisering werkprocessen t.b.v. dienstverlening via digitaal loket. p. 5-45 t/m. 5-48: prestatieparameters 2009 vastgelegd

Bijlage 4 Doelen collegeprogramma 2006-2010

1. Stad om in te leven

1.1 Gebiedsgericht beleid en beheer

Doelen

- Herkenbaarheid van de verschillende kernen
- Aansluiten op behoefte burgers en ontwikkelingen op gebied van wonen, welzijn, zorg en leefbaarheid
- Bewoners maken wooncarrière in Venlo

1.2 GSB

Doel

- Venlo heeft positie binnen de landelijke speerpunten

1.3 Werk in uitvoering

Doelen

Onder deze paragraaf zijn geen doelen geformuleerd.

1.4 Woningbouw en ruimtelijke ordening

Doelen

- Profileren centrum als toeristische bestemming en cultureel hart
- De mensen zijn betrokken bij de ontwikkeling van de stad
- Woonmilieus zijn gevarieerd met het oog op realiseren wooncarrière in Venlo
- Evenwicht in regionale woningvoorraad

1.5 Milieu

Doel

- Venlo staat op de kaart op het gebied van duurzaam energiegebruik

1.6 Natuur

Doelen

In dit onderdeel zijn geen doelstellingen benoemd.

1.7 Vrije tijd, toerisme en recreatie

Doel

- Toerisme en recreatie hebben aantoonbare effecten op de werkgelegenheid

1.8 Cultuur: Venlo, een feest!

Doel

- Venlo bruist, de stad gonst van culturele activiteiten op alle terreinen

1.9 Verkeersbeleid

Doelen

- Leefbaarheid van woonwijken
- De verkeersveiligheid is verbeterd

1.10 Veiligheid en handhaving

Doelen

- Inwoners voelen zich veilig in onze stad
- In de wijken heerst een cultuur waarin het normaal is elkaar aan te spreken
- Toename sociale samenhang binnen de wijk

1.11 Wijkgericht werken en stadsbeheer

Doel

- Inwoners zijn betrokken bij hun woonomgeving

2. Sociale en ondernemende stad

2.1 Sport en spelen

Doelen

- Spelen en bewegen in het groen is voor iedereen mogelijk
- Grotere sportdeelname van ouderen en gehandicapten aan georganiseerde sport

2.2 Zorg en welzijn

Doelen

- Volwaardige participatie van iedereen in de samenleving
- Onderwijs en arbeidsmarkt zijn op elkaar aangesloten
- De programma's woningbouw, welzijn en zorg zijn op elkaar afgestemd

2.3 Primair onderwijs

Doel

- Bereikbaarheid brede school

2.4 Voortgezet en beroepsonderwijs

Doelen

- Het aanbod van onderwijsvoorzieningen, met name hoger onderwijs (HBO en WO) is completer
- Iedereen heeft een startkwalificatie of toeleiding naar de arbeidsmarkt

2.5 Sociale zaken

Doelen

- Participatie over de volle breedte: arbeidsmarktbeleid gericht op aanbodzijde én vraagzijde
- Iedereen tussen 16 en 23 jaar studeert of werkt

2.6 Economie en werkgelegenheid

Doelen

- De creatieve sector is een van de belangrijke dragers van de economische groei
- Goede bereikbaarheid als belangrijke randvoorwaarde voor economische ontwikkeling
- Venlo Winkelstad heeft een sterk profiel als (Eu)regionaal centrum

3. Ambitieuze, betrokken en grensverleggende stad

3.1 Imago en citymarketing

Doel

- Venlo is een dynamische stad die veel te bieden heeft

3.2 Communicatie

Doel

- Een open en toegankelijk bestuur

3.3 Bestuurlijke samenwerking: centrumstad in de regio; partner in de Euregio

Doelen

- De bestuurlijke cirkel is rond
- Venlo is volledig erkend partner van Brabantstad

3.4 Organisatie: slim, snel, soepel en slank

Doelen

- De gemeentelijke organisatie is pro-actief en klantgericht en komt afspraken na
- Er worden meer prestaties geleverd met minder medewerkers

3.5 Stadskantoor

Doel

- het stadskantoor als “ontmoetingsplaats”

3.6 Financiën

Doel

- De gemeente heeft een gezonde financiële positie

Bijlage 5 Schematische weergave collegeprogramma als sturings- en verantwoordingsinstrument in reguliere beleidscyclus

