

Rekenkamer Hilversum



Eindrapport Sturen met de P&C-cyclus

Een onderzoek van de Rekenkamer Hilversum
naar de planning- en controlcyclus als instrument
voor politieke sturing door de raad

Eindrapport

Sturen met de P&C-cyclus

*Een onderzoek van de Rekenkamer Hilversum naar de planning- en
controlcyclus als instrument voor politieke sturing door de raad*

Rekenkamer Hilversum

dr. Vivien van Geen, voorzitter

dr. Robert Elenbaas

drs. Katja Bongers

drs. Erwin Derks

drs. Dorien Verloop, secretaris

Dudokpark 1, kamer 1.14

Postbus 9900

1201 GM HILVERSUM

Rekenkamer@hilversum.nl

Dit onderzoek is uitgevoerd door:

dr. Igno Pröpper

drs. Jurgen de Jong

Remco Smulders MSc

Onderzoeks- en adviesbureau Partners+Pröpper

Januari 2014

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1 Inleiding.....	4
1.1 Achtergrond.....	4
1.2 Doel- en vraagstelling.....	4
1.4 Onderzoeksaanpak.....	5
1.5 Leeswijzer.....	6
2 De Hilversumse P&C-cyclus.....	7
2.1 Ontwikkelingen van de P&C-cyclus van 2007 tot heden.....	7
2.2 De huidige P&C-cyclus.....	8
2.3 Opbouw van de programmabegroting.....	8
3 Perspectief op de P&C-cyclus: evaluatiekader	9
4 De sturingsmogelijkheden van de P&C-cyclus.....	13
4.1 Een heldere doel-middelsystematiek.....	13
4.2 Een eenduidig toegepaste systematiek.....	14
4.3 Evalueerbaarheid.....	15
4.4 Resultaatgerichtheid.....	17
4.5 Koppeling met budget.....	17
4.6 Politiek winkelen.....	18
4.7 Zicht op integraliteit.....	19
4.8 Zicht op samenwerking.....	20
4.9 Een stevige informatiepositie.....	20
4.10 Hilversum in vergelijking met andere gemeenten.....	21
5 Sturingsmogelijkheden binnen het programma Sport en Recreatie	23
5.0 Inleiding op het programma Sport en Recreatie.....	23
5.1 Een heldere en consequente doel-middel systematiek.....	25
5.2 Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid.....	26
5.3 Koppeling met budget.....	28
5.4 Politiek winkelen.....	28
5.5 Zicht op integraliteit.....	28
5.6 Zicht op samenwerking.....	29
5.7 Een stevige informatiepositie.....	30
5.8 Politieke visievorming.....	31
5.9 Tijdige bijsturing en evaluatie.....	32
6 Conclusies en aanbevelingen	33
6.1 Conclusies.....	33
6.2 Aanbevelingen.....	35
Bijlage 1 Quickscan programmabegroting 2013	39
Bijlage 2 Geraadpleegde bronnen	55

Samenvatting

INLEIDING

Sinds 2007 maakt de P&C-cyclus van de gemeente Hilversum een voortdurende ontwikkeling door. Raad en college hebben beide de ambitie om de P&C-cyclus te verbeteren en de sturingsmogelijkheden ervan te vergroten. Van 2007 tot nu is een aantal verbeteringen doorgevoerd. In 2013 concludeert het college dat deze nieuwe P&C-cyclus nog niet aan de wensen voldoet: het is nog niet gelukt om voldoende de focus te leggen op “de zaken die er toe doen”. Het college stelt een nieuwe P&C-cyclus voor, met als doel “de raad beter in staat te stellen tot het daadwerkelijk stellen van normerende kaders.” De raad is met dit voorstel akkoord gegaan.

De Rekenkamer Hilversum wil nagaan in hoeverre de P&C-cyclus een geschikt instrument is voor politieke sturing en bijdragen aan de ontwikkeling die het gemeentebestuur heeft ingezet om de P&C-cyclus te verbeteren. De Rekenkamer heeft daarom in de periode van juni tot en met december 2013 een onderzoek gedaan naar de P&C-cyclus. Voor u ligt de definitieve rapportage. Deze samenvatting geeft een beknopte beschrijving van de aanpak, conclusies en aanbevelingen. De volledige conclusie en 15 aanbevelingen zijn opgenomen in hoofdstuk 6.

DOEL- EN VRAAGSTELLING

Aan de hand van één specifiek beleidsterrein wilde de Rekenkamer graag onderzoeken hoe de raad de P&C-cyclus heeft *gebruikt* in de politieke besluitvorming. De Rekenkamer heeft hierbij gekozen voor het programma-onderdeel Sport. Sport is volgens de programmabegroting 2013 één van de terreinen waarop bezuinigingen nodig waren en eerder geformuleerde speerpunten en ambities moesten worden bijgesteld. Deze bezuinigingen, afgezet tegen de maatschappelijke relevantie (bevorderen volkgezondheid en sociale cohesie) van sport, maakten dat de Rekenkamer benieuwd was naar de afwegingen van de raad en in hoeverre de P&C-cyclus daarbij heeft ondersteund.

De centrale vraag van het onderzoek luidt:

In hoeverre is de P&C-cyclus voor de raad een geschikt instrument voor politieke sturing?

AANPAK

De Rekenkamer heeft gekozen voor een aanpak langs twee sporen. Ten eerste is er een analyse gemaakt van de ontwikkeling van de P&C-cyclus en de sturingsmogelijkheden van de huidige P&C-cyclus. Hiertoe is onder andere een quickscan uitgevoerd op de programmabegroting van 2013. Het resultaat hiervan is opgenomen in bijlage 1. Daarnaast is het beleidsveld Sport meer in diepte bestudeerd. Naast analyse van schriftelijke stukken is voor de algemene analyse en de verdieping op sport een aantal (groeps)interviews afgenomen. Een bronnenlijst is opgenomen in bijlage 2.

De Rekenkamer heeft een evaluatiekader vastgesteld waarmee de *basismogelijkheden* voor sturing van de huidige cyclus worden beoordeeld. Gezien de wil en ambitie van de raad om de P&C-cyclus verder te ontwikkelen, heeft de Rekenkamer het evaluatiekader uitgebreid met de *gewenste* sturingsmogelijkheden voor de toekomst. Deze gewenste sturingsmogelijkheden zijn opgetekend in een oriënterend groepsinterview met de woordvoerders Financiën uit de raad. Eén en ander heeft geleid tot een evaluatiekader met 11 normen. Een toelichting op het kader treft u aan in hoofdstuk 3.

CONCLUSIES

Raad en college hebben sinds 2007 gezamenlijk geïnvesteerd in de verbetering van de P&C-cyclus en de sturingsmogelijkheden van de raad. Er is de wil en de ambitie om de P&C-cyclus verder door te ontwikkelen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de positief kritische houding van de raad bij de behandeling van de opzet van de Kadernota 2013 en de afspraak om de huidige P&C-cyclus begin 2014 te evalueren. De Rekenkamer sluit met dit onderzoek graag aan bij deze evaluatie. Gegeven die wil en ambitie beoordeelt de Rekenkamer in hoeverre de sturingsmogelijkheden van de P&C-cyclus in de basis op orde zijn én de mate waarin de P&C-cyclus nu al voorziet in toekomstige sturingsmogelijkheden die de raad wenst. In die zin ligt de ‘lat’ in dit rekenkameronderzoek hoog.

Onderstaande geeft een samenvatting van de bevindingen.

Norm			Sturingsmogelijkheid	P&C-cyclus	Sport
BASIS	1	Een heldere doel-middelsystematiek	Doelen goed overzien en begrijpen en zicht hebben op middelen.	voldoende	voldoende
	2	Een eenduidig toegepaste systematiek	Snel koppeling leggen tussen voornemens en realisatie.	voldoende	voldoende
	3	Evalueerbaarheid	Realisatie van maatschappelijke effecten kunnen evalueren.	voldoende	onvoldoende
	4	Resultaatgerichtheid	Preciezer kunnen sturen op een gewenste situatie.	onvoldoende	onvoldoende
	5	Koppeling met budget	Weten hoeveel budget er gemoeid is met doelen en inzet ervan kunnen afwegen.	goed	goed
WENSEN VOOR DE TOEKOMST	6	Politiek winkelen	Doelen en ambitieniveaus kunnen afwegen met goed zicht op alternatieven.	onvoldoende	onvoldoende
	7	Zicht op integraliteit	Het belang en de meerwaarde van maatregelen kennen en de volledige impact goed kunnen inschatten. Gerichter middelen kunnen inzetten met oog op effectiviteit en efficiëntie.	onvoldoende	onvoldoende
	8	Zicht op samenwerking	Weten hoe afhankelijk je bent van anderen en een goede opstelling/rol kunnen kiezen.	onvoldoende	onvoldoende
	9	Een stevige informatiepositie	Kunnen evalueren of de situatie is verbeterd en de toegevoegde waarde van middelen beoordelen	onvoldoende	onvoldoende
PROCES	10	Politieke visievorming	<i>Alleen voor Sport:</i> op papier heeft het gemeentebestuur een heldere politieke visie op sport. De raad neemt de door het college voorgestelde koers grotendeels over. Visievorming binnen de raad richt zich met name op schoolzwemmen.		
	11	Tijdige bijsturing en evaluatie	<i>Alleen voor Sport:</i> van 2008 tot heden heeft de raad nauwelijks aandacht voor sport. Van actieve bijsturing of evaluatie op het terrein van sport is geen sprake.		

Tabel 0.1: samenvatting van de bevindingen.

De kernconclusie van dit onderzoek luidt dat de huidige Hilversumse P&C-cyclus de gemeenteraad nog onvoldoende sturingsmogelijkheden biedt. De benodigde basismogelijkheden voor sturing zijn in aanzet aanwezig. De gewenste sturingsmogelijkheden voor de toekomst zijn op dit moment nog in het geheel niet ontwikkeld. Tegelijkertijd worden de sturingsmogelijkheden die de P&C-cyclus biedt onvoldoende benut door de raad: de P&C-cyclus krijgt onvoldoende inhoud en lading doordat politieke visievorming en inhoudelijk beleid onvoldoende doorklinkt in het proces van planning en control. De kwaliteit van de Hilversumse P&C-cyclus is, in vergelijking met die in andere gemeenten weliswaar niet slecht, maar gegeven het ambitieniveau van raad en college, zou de kwaliteit ervan nog aanzienlijk moeten worden verbeterd.

AANBEVELINGEN

De Rekenkamer formuleert langs drie lijnen aanbevelingen: (1) aan het college voor een verdere verbetering van de P&C-cyclus, (2) aan de raad voor betere benutting van de P&C-cyclus en ten aanzien van de eigen rol van de raad en (3) specifiek ten aanzien van sport.

- 1 **Aan het college:** versterk de P&C-cyclus met behulp van de elementen uit het evaluatiekader die nu nog onvoldoende zijn ontwikkeld. Zorg voor een heldere doel-middelsystematiek die in alle P&C-stukken wordt toegepast en zorg dat beleidsnota's goed aansluiten op verschillende onderdelen van de P&C-cyclus. Betrek daarbij ook de kadernota. Werk in het bijzonder aan het versterken van de evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van beleid en het doorontwikkelen van een integrale benadering van maatschappelijke opgaven. Neem de raad hierin mee. Zorg er tenslotte voor dat de programmabegroting een 'verzamelstaat' van actuele kaders wordt.
- 2 **Aan de raad:** neem geen genoegen met P&C-stukken die onvoldoende informatiewaarde hebben. Versterk de politieke visievorming door de raad, bijvoorbeeld door als fracties nadrukkelijker een visie te formuleren op wat er in de samenleving moet worden gerealiseerd en door bij besluitvorming te zorgen voor heldere keuzes en prioriteitstelling. Besteed bij het inwerkprogramma van de nieuwe raad in ieder geval aandacht aan politieke visievorming en hoe de P&C-cyclus daaraan kan bijdragen.
- 3 **Over sport, aan raad en college:** versterk de sturingsmogelijkheden op het terrein van sport door de evalueerbaarheid en resultaatgericht van beleidsdoelen te verbeteren. Werk nadrukkelijker samen met partijen in het sportveld en ondersteun initiatieven die het sportveld neemt. Doe dat óók (of juist) in een situatie waarin het onderwerp een relatief lage politieke prioriteit heeft en de gemeente naar verhouding weinig financiële middelen inbrengt. Onderzoek samen met partijen uit het sportveld hoe je zicht krijgt en houdt op ontwikkelingen rond sport en bewegen. Bouw aan duurzame samenwerkingsrelaties passend bij de politieke visie op het beleidsterrein.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In 2011 heeft de Rekeningencommissie de programmabegroting van Hilversum geëvalueerd. De commissie stelde onder andere dat voor alle nota's SMART prestaties en indicatoren geformuleerd moesten worden. Ook zou in de programmabegroting een budget moeten worden gekoppeld aan de prestaties. Mede naar aanleiding van de evaluatie van de Rekeningencommissie, stelt de gemeenteraad in 2012 een aangepaste P&C-cyclus vast. In 2013 concludeert het college dat deze nieuwe P&C-cyclus nog niet aan de wensen voldoet: het is nog niet gelukt om voldoende de focus te leggen op “de zaken die er toe doen”. Het college stelt een nieuwe P&C-cyclus voor, met als doel “de raad beter in staat te stellen tot het daadwerkelijk stellen van normerende kaders.”

Uit de notitie van het college en het gesprek met de wethouder komen de volgende belangrijke wijzigingen naar voren:

- Meer focus op hoofdpunten, in plaats van op cijfers en punten achter de komma. Hierdoor wordt de raad uitgedaagd om na te denken, te discussiëren en te beslissen over de belangrijke onderwerpen.
- Door het jaar heen alleen informatie over de zaken die niet volgens plan gaan. “Zolang u niets hoort, gaat het goed”. Raad en college moeten dus wederzijds vertrouwen hebben. Dit vermindert de belasting van de ambtelijke organisatie. Bovendien zorgt het ervoor dat belangrijke punten niet verstopt staan in dikke stukken waar raadsleden lastig door heen komen.
- De kadernota is uitsluitend gericht op de politiek wezenlijke zaken waar de raad nog richting aan moet geven. Je kunt als raad niet direct op alles sturen, maar er is elk jaar een aantal belangrijke onderwerpen waarover lange termijn beslissingen moeten worden genomen. Over deze onderwerpen gaat het in de kadernota.

De Rekenkamer Hilversum wil nagaan in hoeverre de P&C-cyclus een geschikt instrument is voor politieke sturing en bijdraagt aan de ontwikkeling die het gemeentebestuur heeft ingezet om de P&C cyclus te verbeteren. Daartoe is een quickscan uitgevoerd op de programmabegroting 2013 en is één programma-onderdeel - Sport – meer in de diepte bestudeerd. Dit rapport doet verslag van dit onderzoek.

1.2 Doel- en vraagstelling

Doelstelling

Het onderzoek zal inzicht geven in de mate waarin de P&C-cyclus een geschikt instrument is voor politieke sturing voor de raad. Aan de hand van één specifiek beleidsterrein wilde de Rekenkamer graag onderzoeken hoe de raad de P&C-cyclus heeft *gebruikt* in de politieke besluitvorming. De Rekenkamer heeft hierbij gekozen voor het programma-onderdeel Sport. Sport is volgens de programmabegroting 2013 één van de terreinen waarop bezuinigingen nodig waren en eerder geformuleerde speerpunten en ambities moesten worden bijgesteld. Deze bezuinigingen afgezet tegen de maatschappelijke relevantie (bevorderen volkgezondheid en sociale cohesie) van sport, maakte dat de Rekenkamer benieuwd was naar de afwegingen van de raad en in hoeverre de P&C-cyclus daarbij heeft ondersteund.

Vraagstelling

De centrale vraag van het onderzoek luidt:

In hoeverre is de P&C-cyclus voor de raad een geschikt instrument voor politieke sturing?

DEELVRAGEN VOOR ALLE PROGRAMMA'S:

- 1 In hoeverre is er sprake van een heldere en eenduidig toegepaste systematiek voor de P&C-cyclus?
- 2 Zijn de doelstellingen in de P&C-cyclus voldoende evalueerbaar?
- 3 Zijn doelstellingen in de P&C-cyclus voldoende resultaatgericht?
- 4 Is er sprake van een koppeling tussen budget en (maatschappelijke) doelstelling?
- 5 Welke rol heeft de raad in de totstandkoming van de doelstellingen en indicatoren waar in de P&C-cyclus op wordt gestuurd?
- 6 In hoeverre is het voor de raad mogelijk om in de loop van het jaar inzicht te hebben in de mate waarin de gestelde doelstellingen al dan niet behaald worden?
- 7 In hoeverre is de raad tot bijsturing in staat wanneer de gestelde doelstellingen niet gehaald dreigen te worden?
- 8 Welke “goede” voorbeelden van politieke sturingsmogelijkheden biedt de Hilversumse P&C-cyclus?
- 9 Zijn er “goede” voorbeelden van politieke sturing via de planning- en controlcyclus in andere gemeenten?

DEELVRAGEN SPECIFIEK VOOR HET PROGRAMMA SPORT:

- 10 Welke doelstellingen heeft de gemeente Hilversum ten aanzien van sport geformuleerd? Zijn deze doelstellingen voldoende evalueerbaar en resultaatgericht geformuleerd?
- 11 Hoe verhouden de (strategische) doelstellingen zoals geformuleerd in de programmabegroting zich tot de (operationele) doelstellingen in de achterliggende beleidsstukken? Is de samenhang tussen deze doelstellingen, maatschappelijke effecten en budget duidelijk?
- 12 In hoeverre is politieke sturing mogelijk op dit programmaonderdeel en hoe heeft de gemeente Hilversum daar gebruik van gemaakt?
- 13 Welke acties heeft het college van burgemeester en wethouders ondernomen om sturing te geven aan, en monitoring te verrichten op, de realisatie van het geformuleerde sportbeleid in de periode 2008 tot heden?
- 14 Hoe is de raad over de uitvoering van het sportbeleid in die periode geïnformeerd en in welke mate was de gemeenteraad in de gelegenheid (bij) te sturen?
- 15 Welke doelstellingen heeft de gemeente Hilversum vanwege de bezuinigingen besloten bij te stellen? Welke maatregelen heeft de gemeente Hilversum daartoe genomen? Hoe is de raad tot een afweging van deze keuzes gekomen? Hoe hebben deze keuzes hun neerslag gekregen in de programmabegroting?

1.4 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek richt zich op alle programma's uit de programmabegroting. Daarbinnen vindt verdieping plaats aan de hand van het programma Sport. Wat betreft de gehele programmabegroting is het onderzoek afgebakend tot de jaren 2012 en 2013. Voor het programma Sport kijken we naar de periode 2008 tot heden.

Het onderzoek is opgedeeld in drie fasen.

- Fase 1: Start en quickscan. In deze fase zijn twee oriënterende interviews uitgevoerd met (1) de wethouder Financiën en de concerncontroller en (2) de raadsleden die betrokken zijn geweest bij het opstellen van het raadsvoorstel inzake de P&C-cyclus nieuwe stijl. Ook is in deze fase een quickscan uitgevoerd van alle programma's uit de programmabegrotingen 2012 en 2013. De quickscan beoordeelt primair de evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van de programmadoelen.
- Fase 2: Verdieping aan de hand van het programma Sport. In deze fase vindt verdiepende dossierstudie plaats ten aanzien van het programma Sport. Ook zijn diverse interviews gehouden met relevante interne en externe betrokkenen.
- Fase 3: Rapportage, advies en implementatieplan. In deze fase worden de bevindingen uit de eerste twee fases samengevoegd en verwerkt in een rapportage. Deze rapportage wordt uiteindelijk aangeboden aan de gemeenteraad.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt kort de ontwikkeling van de P&C-cyclus in Hilversum geschetst. In hoofdstuk 3 wordt het perspectief uitgelegd van waaruit de Rekenkamer de P&C-cyclus heeft beoordeeld.

Hoofdstuk 4 geeft een analyse van de sturingsmogelijkheden van de algehele P&C-cyclus. Hoofdstuk 5 behandelt het verdiepingsdossier Sport. Conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen in hoofdstuk 6. De resultaten van de quickscan van de programmabegroting zijn opgenomen in bijlage 1. Hierin wordt de evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van alle programmadoelen beoordeeld.

2 De Hilversumse P&C-cyclus

2.1 Ontwikkelingen van de P&C-cyclus van 2007 tot heden

WERKGROEP PROGRAMMABEGROTING

In 2007 besluit de gemeenteraad van Hilversum een werkgroep Programmabegroting in te stellen. De werkgroep moet een betere opzet, indeling en uitwerking van de programmabegroting ontwerpen, zodanig dat de raad de begroting op programmaniveau kan accorderen. De programmabegroting van 2009 is de eerste begroting die geheel volgens de nieuwe systematiek is opgesteld. Er is een aantal belangrijke veranderingen doorgevoerd:

- Ieder programma wordt voorafgegaan door de effect-prestatieketen (beoogde maatschappelijke effecten -> beleidsterreinen -> beleidsdoelen -> prestaties). Beleidsterreinen en beleidsdoelen komen uit de beleidsnota's, het beoogde maatschappelijk effect is het uiteindelijke resultaat op een hoger abstractieniveau.
- Beleidsnota's moeten concrete doelen bevatten en daarnaast prestaties en indicatoren op basis waarvan kan worden vastgesteld of doelen zijn bereikt.
- In de programmabegroting staat welk budget er voor elk beleidsterrein nodig is.

EVALUATIE DOOR REKENINGENCOMMISSIE

In 2011 heeft de Rekeningencommissie de programmabegroting geëvalueerd. De commissie constateert onder andere dat op een aantal beleidsterreinen nog geen of onvoldoende SMART geformuleerde prestaties en indicatoren zijn. Ook zou in beleidsnota's duidelijker kunnen worden wat de relatie is tussen prestaties en doelen. Ook wordt de aanbeveling gedaan om in de programmabegroting per prestatie inzichtelijk te maken welk budget er mee gemoeid is. De commissie constateert ook dat de raad nog onvoldoende gefaciliteerd wordt in haar kaderstellende rol. Discussies gaan vaak over details in plaats van over belangrijke politieke keuzevraagstukken.

P&C-CYCLUS 2012 EN 2013

In februari 2012 stelt de gemeenteraad de P&C-cyclus 2012 vast. Nieuw is dat er in de tussentijdse rapportages niet alleen over financiële, maar ook over inhoudelijke afwijkingen zal worden gerapporteerd. Het gaat daarbij dus om prestaties of indicatoren uit de programmabegroting die bijvoorbeeld niet kunnen worden gerealiseerd. In de P&C-cyclus 2013 wordt de opzet wederom veranderd. Belangrijkste reden is dat het college in de P&C cyclus nog meer focus wil leggen op de “zaken die er toe doen”. De nieuwe P&C cyclus voor 2013 heeft als doel “de raad beter in staat te stellen tot het daadwerkelijk stellen van normerende kaders”. Bijkomend voordeel is dat de organisatie minder tijd kwijt is met P&C werkzaamheden. Er zijn drie wijzigingen:

- De zomernota wordt omgevormd tot een kadernota. De kadernota moet het makkelijker maken voor de raad om kaders te stellen.
- De twee tussentijdse rapportages vervallen. De raad wordt direct – op het moment dat het zich voordoet – geïnformeerd over afwijkingen ‘die er toe doen’, vanwege bedrag, inhoud of politieke gevoeligheid.
- De raad ontvangt drie keer per jaar een overzicht van de financiële stand van zaken. Het overzicht geeft een samenvatting van afzonderlijk gemelde afwijkingen.

Bij de commissiebehandeling van de P&C-cyclus 2013 zijn de fracties positiefkritisch over het voorstel. Zo zijn zij blij met de scheiding tussen kaderstelling en controle, maar vragen het college wel

de raad te betrekken bij de opbouw van de kadernota en de raad tijdig te blijven informeren over afwijkingen.

BLIJVENDE AANDACHT VOOR DOORONTWIKKELING VAN DE P&C-CYCLUS

Zowel de raad als het college hebben de ambitie om de P&C-cyclus verder door te ontwikkelen. Beide hebben blijvende aandacht voor verdere doorontwikkeling van de P&C-cyclus. De raadswerkgroep uit 2007 is nog steeds actief en volgt de verdere ontwikkeling van de P&C-cyclus op de voet. Ook hebben raad en college bij de bespreking van de opzet van de P&C-cyclus 2013 afgesproken dat de nieuwe systematiek in februari 2014 wordt geëvalueerd.

2.2 De huidige P&C-cyclus

De P&C-cyclus ziet er vanaf 2013 als volgt uit.

Stuk en moment	Inhoud	Rol van de raad
Kadernota 2014-2017 Besluitvorming juni 2013	Kader voor politieke sturing van de raad aan het college en richting gevend voor de op te stellen programmabegroting. De kadernota gaat in principe over “de grote lijnen en de zaken die er werkelijk toe doen”.	Sturen op hoofdlijnen
Programmabegroting 2014-2017 Besluitvorming november 2013	Weerslag van vastgesteld beleid en eerder gemaakte politieke keuzes bij de kadernota of behandeling van specifieke beleidsnota's.	Sturen op hoofdlijnen
Continue informatie over afwijkingen van de programmabegroting 2014-2017 Gedurende heel 2014	De raad wordt geïnformeerd bij afwijkingen ten opzichte van gestelde kaders die belangrijk zijn qua bedrag, inhoud of politieke gevoeligheid.	Controleren en bijsturen
Jaarrekening 2014 Juni 2015	Bij de rekening wordt de balans opgemaakt: in hoeverre zijn de verwachte (financiële) doelen gerealiseerd?	Controleren en bijsturen

Tabel 2.1: opbouw van de P&C-cyclus.

2.3 Opbouw van de programmabegroting

De programmabegroting van Hilversum kent in 2013 16 programma's. Alle programma's beginnen met de effect-prestatieketen. In deze keten staat helemaal links het beoogde maatschappelijke effect inclusief het bedrag dat per saldo wordt uitgegeven aan het programma. De keten laat vervolgens zien welke beleidsterreinen onder het programma vallen en wat de concrete beleidsdoelen zijn (inclusief het bedrag dat per saldo voor dat doel begroot is). Per beleidsdoel is aangegeven welke prestaties in het begrotingsjaar geleverd zullen worden.

De effect-prestatieketen wordt in de volgende pagina's in tekst verder uitgewerkt. De eerste pagina schetst de missie / programmadoelstelling en geeft informatie over de context en achtergrond. Hier is ook een lijst opgenomen van de relevante beleidsnota's, programmaonderdelen en subfuncties. Vervolgens wordt, meestal op één pagina, elk beleidsdoel verder uitgewerkt. Naast de beschrijving van het doel bevat deze pagina het bedrag dat hiervoor per saldo gereserveerd is, de speerpunten/prestaties voor het komende jaar en de indicatoren en kengetallen.

Elk programma wordt afgesloten met een financieel overzicht. Hierin zijn per beleidsdoel de lasten, baten en het saldo opgenomen. De tabel bevat niet alleen de bedragen voor het komende begrotingsjaar, maar ook voor de jaren daarna.

3 Perspectief op de P&C-cyclus: evaluatiekader

De P&C-cyclus is een belangrijk sturingsinstrument voor de Hilversumse raad. Dat blijkt uit de blijvende aandacht die de raad sinds 2007 voor het onderwerp heeft en de ambitie van de raad om de P&C-cyclus te verbeteren en de sturingsmogelijkheden voor de raad te vergroten. Deze ambitie blijkt uit het groepsinterview dat de Rekenkamer in de oriëntatiefase van dit onderzoek had met woordvoerders Financiën van de fracties.¹ In het interview kwamen diverse wensen om de P&C-cyclus verder door te ontwikkelen, naar voren (zie kader).

WENSEN TEN AANZIEN VAN DE P&C-CYCLUS IN DE TOEKOMST

- Informatie in de P&C-cyclus moet relevant zijn, over zaken gaan die politiek interessant zijn.
- Indicatoren in de programmabegroting moeten een afspiegeling zijn van waar je op wilt sturen.
- Indicatoren moeten de kern van de zaak raken. Met het formuleren van SMART indicatoren moet je niet afdwalen van waar het echt om gaat.
- De stukken moeten overzicht geven. Wat is de problematiek? Wat is idealiter de gewenste situatie? En tot hoe ver kunnen we komen qua speerpunten?

De Rekenkamer heeft voor dit onderzoek een evaluatiekader vastgesteld waarin zowel basismogelijkheden voor politieke sturing zijn verwerkt als de ambities van de raad voor toekomstige sturingsmogelijkheden. Hiermee geeft het onderzoek zicht op de sturingsmogelijkheden van de P&C-cyclus nu én de mate waarin de P&C-cyclus al voorziet in gewenste sturingsmogelijkheden voor de toekomst. De Rekenkamer heeft deze sturingsmogelijkheden vertaald in een evaluatiekader met 11 normen. Deze zijn onderverdeeld in drie categorieën:

- **Basissturingsmogelijkheden** die de P&C-cyclus minimaal moet bieden om adequate politieke sturing mogelijk te maken, mede in het licht van de ontwikkelingen die van 2007 tot nu zijn ingezet.
- **Wensen voor de toekomst** om de sturingsmogelijkheden van de P&C-cyclus verder te vergroten.
- **Proces:** het verloop van het proces van planning en control, de opstelling van de raad daarbij en het feitelijke gebruik van verschillende onderdelen van de P&C-cyclus door de raad.

¹ Dit interview vond plaats op 12 september 2013. Wordvoerders van alle fracties zijn uitgenodigd. De fracties van D66, VVD, Partij van de Arbeid, GroenLinks, CDA, de ChristenUnie en Hart voor Hilversum waren vertegenwoordigd. Leefbaar Hilversum heeft een schriftelijke bijdrage geleverd.

Norm			Gewenste sturingsmogelijkheden
BASIS	1	Een heldere doel-middelsystematiek: doelen en middelen zijn begrijpelijk en samenhangend, maar gescheiden beschreven.	Doelen in een programma goed overzien en begrijpen en zicht hebben op de middelen die worden ingezet voor realisatie.
	2	Een eenduidig toegepaste systematiek: de systematiek is logisch in alle onderdelen van de P&C-cyclus toegepast.	Snel een koppeling kunnen leggen tussen begroting en jaarrekening, tussen voornemens en realisatie.
	3	Evalueerbaarheid: beleid is zodanig geformuleerd dat achteraf is na te gaan of het ook is gerealiseerd - specifiek, meetbaar, tijdgebonden en voorzien van indicatoren die de kern van de zaak raken. <i>(zie toelichting hieronder)</i>	Kunnen evalueren of de beoogde maatschappelijke effecten ook zijn gerealiseerd.
	4	Resultaatgerichtheid: beleid benoemt maatschappelijke effecten die gerealiseerd moeten worden. <i>(zie toelichting hieronder)</i>	Preciezer kunnen sturen op het realiseren van een gewenste situatie en daar middelen op inzetten.
	5	Koppeling met budget: aan ieder beleidsdoel en bijbehorende maatregelen is een budget gekoppeld dat de gemeente ervoor inzet.	– Weten hoeveel budget er met het realiseren van doelen gemoeid is. – Inzet van budget voor verschillende doelen en middelen ten opzichte van elkaar af kunnen wegen en prioriteren.
WENSEN VOOR DE TOEKOMST	6	Politiek winkelen: de P&C-cyclus maakt politiek winkelen mogelijk door per doel verschillende ambitieniveaus en prijskaartjes te benoemen. De P&C-cyclus laat zien wat het wettelijk minimumniveau en de politieke speelruimte is.	– Weten wat de beleidsruimte is en waar je als gemeentebestuur iets aan kunt toe- of afdoen. – Met goed zicht op de mogelijkheden doelen en ambitieniveaus kunnen afwegen en prioriteiten kunnen stellen. – Snel en gefundeerd amendementen maken. – Zelf dekkingsmiddelen kunnen benoemen.
	7	Zicht op integraliteit: verschillende middelen worden zoveel mogelijk integraal en in dienst van meerdere doelen ingezet en de P&C-cyclus geeft goed zicht op deze integraliteit.	– Het belang en de meerwaarde van maatregelen kennen en de volledige impact goed kunnen inschatten. – Gerichter middelen kunnen inzetten met oog op effectiviteit en efficiëntie.
	8	Zicht op samenwerking: de P&C-cyclus maakt inzichtelijk welk aandeel partijen uit de samenleving hebben in het realiseren van doelen in verhouding tot de inzet van de gemeente.	– Weten hoe afhankelijk je bent van andere partijen en daarmee een goede opstelling en rol kunnen kiezen. – Het gemeentelijk aandeel in het realiseren van doelen kunnen controleren. – Andere partijen kunnen aanspreken op het leveren van hun aandeel.
	9	Een stevige informatiepositie: de P&C-cyclus geeft goed zicht op de feitelijke situatie nu en de afstand tot de gewenste situatie die nog overbrugd moet worden.	– Precies kunnen evalueren in welke mate de situatie verbeterd is en maatschappelijke problemen zijn opgelost. – De toegevoegde waarde van ingezette middelen goed kunnen beoordelen.
PROCES	10	Politieke visievorming: de raad komt in het proces van planning en control tot een politieke visie die concreet beschrijft hoe de gewenste toekomstige situatie in de samenleving eruit ziet. De raad kiest een duidelijke positie in de belangenafweging die gemaakt moet worden.	
	11	Tijdige bijsturing en evaluatie: de raad stelt zich in het proces van planning en control actief op, benut informatie uit de P&C-cyclus voor tussentijdse evaluatie en stuurt tijdig bij als daar aanleiding toe is.	

Tabel 3.1: het evaluatiekader – 11 normen en bijbehorende sturingsmogelijkheden.

Normen 1 tot en met 9 worden getoetst aan de hand van de algehele P&C-cyclus en in het verdiepingsdossier sport. Normen 10 en 11 worden alleen getoetst aan de hand van het verdiepingsdossier sport.

NADERE TOELICHTING OP EVALUEERBAARHEID

Beleidsdoelen zijn evalueerbaar als deze zodanig geformuleerd zijn dat achteraf ook na te gaan is of ze ook zijn gerealiseerd. Evalueerbaarheid wordt bepaald door twee zaken:

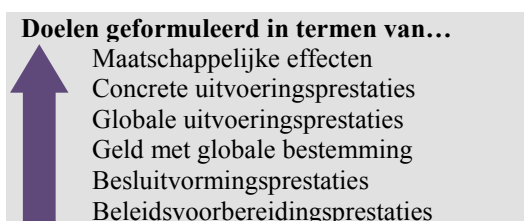
- 1 **De kwaliteit van indicatoren** waarmee de beleidsdoelen tastbaar worden gemaakt en te volgen is of deze worden gerealiseerd. Het geheel van doel en indicatoren is:
 - a *specifiek* – het is duidelijk waarop en op wie ze precies betrekking hebben.
 - b *meetbaar* – realisatie is concreet waar te nemen en te volgen. Dit kan zowel met kwantitatieve indicatoren die ‘telbaar’ zijn, als met kwalitatieve indicatoren in de vorm van een verhaal.
 - c *tijdgebonden* – het is duidelijk wanneer doelen bereikt moeten zijn.
- 2 **Dekkingsgraad:** de indicatoren raken daadwerkelijk de kern van het doel en gaan niet over bijzaken en ‘randverschijnselen’. Samen dekken indicatoren ook de lading van het doel: er bleven geen belangrijke aspecten of doelgroepen buiten beschouwing.



Figuur 3.1: kwaliteit indicatoren en dekkingsgraad.

NADERE TOELICHTING OP RESULTAATGERICHTHEID

Beleid is resultaatgericht als wordt benoemd welke effecten er voor/in de samenleving worden gerealiseerd. Voor een maximale resultaatgerichtheid moet het doel maatschappelijke effecten benoemen: zichtbare gevolgen in de samenleving in termen van een maatschappelijk gewenste situatie. Bijvoorbeeld: “de aantrekkelijkheid van de lokale woningmarkt voor starters vergroten”.



Figuur 3.2: schaal voor resultaatgerichtheid.

De resultaatgerichtheid is minimaal als er alleen budget wordt genoteerd met een globale bestemming, bijvoorbeeld “we reserveren 20.000 euro voor vroegtijdig schoolverlaten”. Of als het doel ‘het vaststellen van een beleidsplan’ of ‘het doen van een onderzoek’ is (zogenaamde besluitvormings- of beleidsvoorbereidingsprestaties). Bovendien is voor een maximale resultaatgericht ook een voorwaarde dat de maatschappelijke effecten evalueerbaar zijn. Immers, wanneer een maatschappelijk effect ‘vaag en algemeen’ geformuleerd is, dan is niet duidelijk waar je samen met partners aan moet werken.

TOELICHTING OP DE METHODIEK VAN DE QUICKSCAN

Eén van de bouwstenen van dit onderzoek is een quickscan op alle programma's van de programmabegroting op evalueerbaarheid en resultaatgericht (normen 2 en 3). In bijlage 1 zijn de doelen, voorgestelde prestaties en indicatoren systematisch beoordeeld. Er zijn scores toegekend op dekkingsgraad, de kwaliteit van indicatoren, de algehele evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid.

De dekkingsgraad geeft aan in hoeverre de indicatoren gezamenlijk het beleidsdoel omvatten. Voor dekkingsgraad zijn voor ieder programmadoel vier scores mogelijk:

- **Grotendeels/volledig:** indicatoren dekken het grotendeels/volledig en raken de kern van het doel.
- **Merendeels:** indicatoren dekken het gedeeltelijk en raken deels de kern van het doel.
- **Beperkt:** indicatoren dekken een beperkt deel van het doel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt.
- **Niet of nauwelijks:** indicatoren dekken het beleidsdoel niet of nauwelijks of ontbreken volledig. De kern van het doel wordt niet geraakt.

Voor de kwaliteit van indicatoren, evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid zijn de mogelijke scores **goed, voldoende, zwak** of **zeer zwak**.

- Voor de kwaliteit van indicatoren is bepalend in hoeverre deze (1) specifiek, (2) meetbaar en (3) tijdgebonden zijn. Als aan geen van deze drie eisen is voldaan, is de score 'zeer zwak'. Als alle drie de eisen zijn vervuld, is de score 'goed'.
- De score op evalueerbaarheid komt tot stand door de kwaliteit van indicatoren en dekkingsgraad samen te nemen. Goede indicatoren én een hoge dekkingsgraad leiden tot de score 'goed'. Als de dekkingsgraad beperkt is, dan is de evalueerbaarheid ten hoogste 'zwak' (zie ook figuur 3.1).
- De evalueerbaarheid is een belangrijk startpunt voor de score op resultaatgerichtheid. Voor een goede resultaatgerichtheid is goede of voldoende evalueerbaarheid nodig. Als de evalueerbaarheid 'zwak' is, is de resultaatgerichtheid ten hoogste 'zwak'. De resultaatgerichtheid is maximaal als een beleidsdoel goed evalueerbaar is *en* maatschappelijke effecten benoemt.

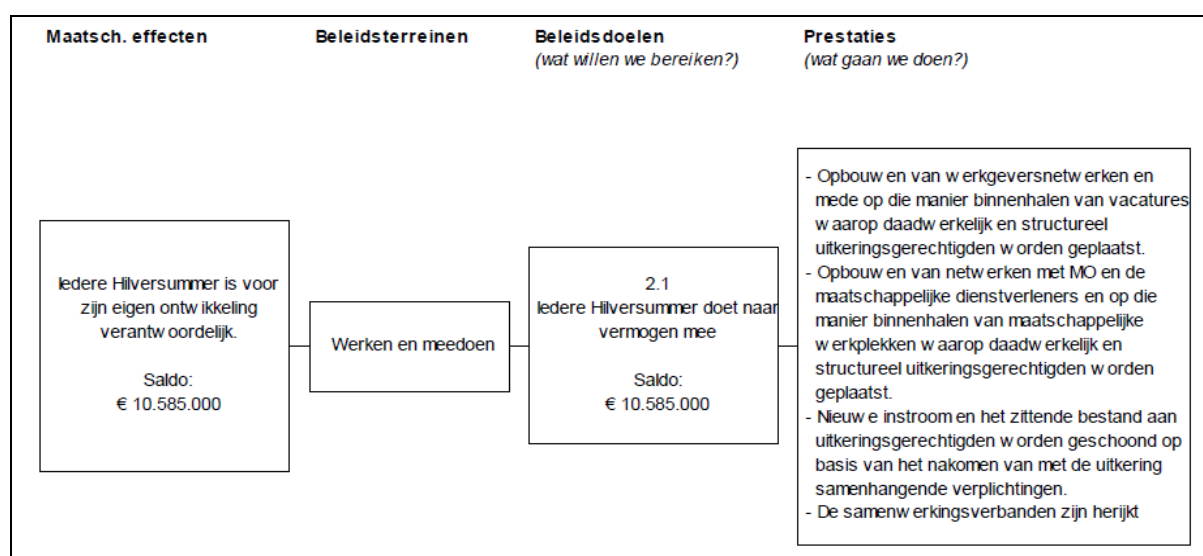
4 De sturingsmogelijkheden van de P&C-cyclus

4.1 Een heldere doel-middelsystematiek

In hoeverre is er sprake van een heldere doel-middelsystematiek voor de P&C-cyclus?

NORM 1: doelen en middelen zijn begrijpelijk en samenhangend, maar gescheiden beschreven.

In de hoofdsystematiek per programma worden doelen en middelen duidelijk gescheiden: ieder programma start met de effect-prestatieketen. Hierin wordt een beoogd maatschappelijk effect genoemd, het beleidsterrein, beleidsdoelen en te leveren prestaties (zie figuur 4.1 voor een voorbeeld). Vervolgens wordt ieder beleidsdoel nader toegelicht.



Figuur 4.1: de effect-prestatieketen van programma 2: Sociale Zaken uit de programmabegroting 2013.

De scheiding van doelen en middelen, zoals deze in de effect-prestatieketen wordt toegepast, wordt echter niet doorgetrokken naar de toelichtende tekst in de programma's. In vrijwel alle programma's lopen doelen, probleemanalyse, de gekozen strategie en uitgangspunten voor een aanpak en feitelijk in te zetten maatregelen door elkaar. In onderstaand tekstkader illustreren we dit aan de hand van een passage uit het programma Cultuur & Monumentenzorg.

Beleidsdoel 9.1: Het gemeentebestuur faciliteert een gevarieerd aanbod van hoogwaardige culturele voorzieningen en bevordert het gebruik hiervan door inwoners en bezoekers. Het gemeentebestuur bevordert de actieve cultuurparticipatie.

In 2013 is het nieuwe cultuurbeleid, zoals dat is vastgelegd in de Cultuurvisie, geïmplementeerd. Een kwaliteitsverbetering in het aanbod van voorzieningen en een verdere professionalisering ervan moeten zichtbaar zijn. De bezuinigingsopgaven zijn ingevuld.

Knelpunten op het gebied van huisvesting dienen te worden opgelost. Intensievere samenwerking tussen instellingen is vereist. De gemeentelijke bibliotheek is een belangrijke basisvoorziening.

In het nieuwe beleid is de bibliotheek omgevormd tot een 'kulturhus' waarbij de samenwerking met andere organisaties is uitgebreid en het aanbod is verbreed en verdiept.

De bibliotheek heeft een grotere taak in het cultuur educatiebeleid doordat de functie van Cult-Ed integraal in het aanbod is opgenomen. De Vorstin is het (pop)podium van Hilversum en de directe regio. Meest urgente beleidsdoel voor 2013 is het verbeteren van de exploitatie en het optimaal benutten van het gebouw en zijn faciliteiten. [...]

Faciliteren en bevorderen zijn middelen en geen doelen. Het realiseren van culturele voorzieningen is hier het doel.

Is zichtbaarheid van kwaliteitsverbetering een doel? Een mijlpaal die inmiddels is gehaald?

Algemene constatering zonder dat duidelijk waarom het nodig is, of de gemeente erop inzet en met oog op welk doel?

Omvorming tot een 'kulturhus' is een onderdeel van de gekozen strategie of een middel die al is uitgevoerd.

Verbeteren van exploitatie en benutten van het gebouw is een middel en geen doel. Het doel is een actieve cultuurparticipatie.

4.2 Een eenduidig toegepaste systematiek

In hoeverre wordt de systematiek eenduidig in alle onderdelen van de P&C-cyclus toegepast?

NORM 2: de systematiek wordt logisch in alle onderdelen van P&C-cyclus toegepast.

De P&C-cyclus bestaat uit vier vaste onderdelen: de kadernota, de programmabegroting, tussentijdse informatie over afwijkingen en de jaarrekening. We constateren dat de programmabegroting en de jaarrekening dezelfde systematiek volgen, maar dat de kadernota een volledig andere systematiek volgt.

PROGRAMMABEGROTING EN JAARREKENING

De effect-prestatieketen uit de programmabegroting en de daarop volgende onderdelen worden in de jaarrekening herhaald. Voor de raad is daardoor goed een koppeling te leggen tussen voornemens en feitelijke realisatie daarvan. Vervolgens wordt in de jaarrekening op de volgende manieren teruggekoppeld naar de

programmabegroting:

- De feitelijke prestaties worden in een tabel afgezet tegen de beoogde prestaties uit de programmabegroting.
- Voor elke indicator wordt het beoogde streefgetal en het feitelijke

	<i>Prestaties in 2012</i>	<i>Resultaten in 2012</i>
1.	Maken van gezamenlijke (regionale) afspraken en een werkagenda met betrokken partijen met betrekking tot de transitie van de jeugdzorg.	De regiogemeenten Gooi& Vechtstreek hebben met elkaar afgesproken om samen op te trekken bij de voorbereidingen op de overname van de jeugdzorg in 2015. Alle gemeenten zetten hiervoor ambtelijke capaciteit in. In de startnotitie (juli) en plan van aanpak (december) is in regionaal verband inzichtelijk gemaakt voor welke opgaven we staan en is een spoorboekje met planning gemaakt tot 2015 (de werkagenda).
2.	Minimaal zes activiteiten organiseren om	In 2012 zijn er verschillende activiteiten

Figuur 4.2: resultaten versus beoogde prestaties in de jaarrekening 2012.

- resultaat weergegeven, inclusief een toelichting op de verschillen.
- Begrote lasten en baten uit de programmabegroting worden in de jaarstukken vergeleken met de daadwerkelijk gerealiseerde lasten en baten. Ook hierbij wordt in het geval van significante afwijkingen een toelichting gegeven.

DE KADERNOTA IN RELATIE TOT DE PROGRAMMABEGROTING EN DE JAARREKENING

De indeling in programma's en de opbouw hiervan in de programmabegroting en de jaarrekening wordt in de kadernota niet gebruikt. De kadernota volgt daarentegen de thema's uit het collegeprogramma 2010-2014 "De bakens verzetten". De vijf thema's zijn: gedegen financieel beleid, daadkrachtig open bestuur, tegengaan sociale uitsluiting, veiligheid en goede voorzieningen en stedenbouw met kwaliteit. Vervolgens wordt een tweedeling gebruikt in onderwerpen waarover alleen informatie wordt verstrekt en onderwerpen die vragen om richtinggevende uitspraken van de raad. Ook de doelen, in te zetten middelen, indicatoren en budgetten uit de programmabegroting komen in de kadernota niet aan de orde.

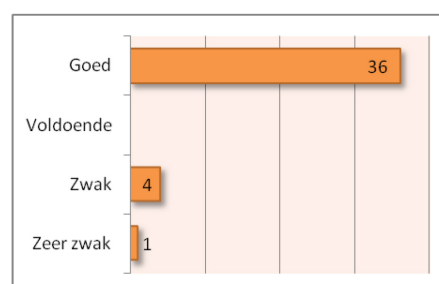
4.3 Evalueerbaarheid

Zijn de doelstellingen binnen de P&C-cyclus voldoende evalueerbaar?

NORM 3: beleid is zodanig geformuleerd dat achteraf is na te gaan of het ook is gerealiseerd - specifiek, meetbaar, tijdgebonden en voorzien van indicatoren die de kern van de zaak raken.

KWALITEIT VAN INDICATOREN

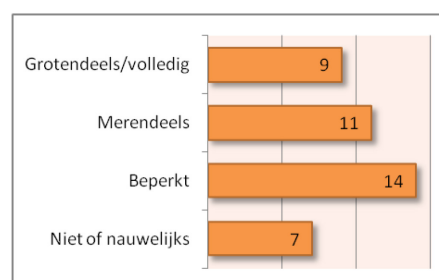
Figuur 4.3 laat zien dat de kwaliteit van de gebruikte indicatoren bij 36 van de 41 programmadoelen goed is: deze indicatoren zijn specifiek uitgewerkt, daadwerkelijk meetbaar gemaakt en bevatten een duidelijke tijdsbepaling. De figuur laat een voorbeeld zien van een goede en minder goede indicator.



Figuur 4.3: kwaliteit van de gebruikte indicatoren en twee voorbeelden.

DEKKINGSGRAAD

Figuur 4.4 laat zien dat slechts 9 van de 41 doelstellingen grotendeels of volledig gedekt worden door de geformuleerde indicatoren. Bij 11 doelstellingen is deze dekking 'merendeels'. Ruim de helft van de indicatoren raakt niet de kern van het doel en meet niet de inhoud van het doel.



Figuur 4.4: dekkingsgraad.

VOORBEELD VAN EEN HOGE DEKKINGSGRAAD

Programmadoel 7.2: “een ruim aanbod aan nieuwe en vernieuwde woningen”.

De indicatoren geven zicht op precies dat wat de gemeente beoogt: het aantal nieuwe en het aantal gerenoveerde woningen. Daarmee raken ze dus de kern van het doel.

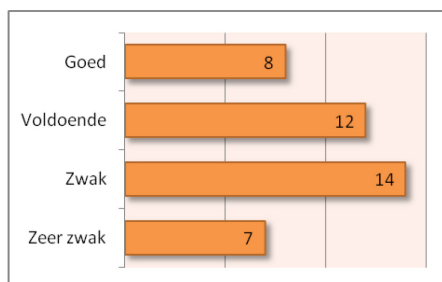
VOORBEELD VAN EEN LAGE DEKKINGSGRAAD

Programmadoel 6.4: “natuurbehoud en -beheer”.

De bijbehorende indicator is waardering natuur door Hilversumse burgers. De indicator gaat over de subjectieve waardering van bewoners. Er zijn geen indicatoren die gaan over de echte stand van natuurbehoud en beheer. De dekkingsgraad is hierdoor beperkt.

In hoofdstuk 3 is echter toegelicht dat de evalueerbaarheid van beleidsdoelen wordt bepaald door de kwaliteit van indicatoren en de mate waarin die indicatoren de kern van de doelstellingen echt raken en omvatten (dekkingsgraad). In de quickscan van de programmabegroting 2013 is dit nagegaan voor de 41 doelstellingen die in de 16 beleidsprogramma's zijn opgenomen.

Evalueerbaarheid =
kwaliteit indicatoren
X
dekkingsgraad



Figuur 4.5: de evalueerbaarheid van de 41 doelen uit de programmabegroting.

Figuur 4.5 laat de uitkomst zien. Ongeveer de helft van de doelstellingen is goed of voldoende evalueerbaar. De andere helft is zwak of zeer zwak evalueerbaar. Vooral de dekkingsgraad van de indicatoren is doorslaggevend: bij (zeer) zwak evalueerbare doelstellingen raken de geformuleerde indicatoren onvoldoende de kern van het doel of ontbreken de indicatoren. De kwaliteit van de opgenomen indicatoren is echter goed op orde. Omdat dekkingsgraad de doorslag geeft, zijn de cijfers in figuren 4.4 en 4.5 hetzelfde. Hoe de kwaliteit van de indicatoren en hun dekkingsgraad samen de evalueerbaarheid van doelen bepalen, illustreren we met onderstaand voorbeeld.

VOORBEELD VAN ZWAKKE EVALUEERBAARHEID DOOR BEPERKTE DEKKINGSGRAAD

In het programma Welzijn en Zorg, inclusief Volksgezondheid is één van de beleidsdoelen “Vragen oplossen en maatwerk”. In de begroting wordt verder toegelicht dat de gemeente de regie voert en maatwerk levert op het moment dat inwoners niet zelf of met behulp van hun omgeving hun problemen kunnen oplossen. De doelgroep bestaat voornamelijk uit ouderen, mensen met een psychische of verstandelijke beperking, multiprobleemgezinnen en jeugdigen in kwetsbare situaties.

Bij het beleidsdoel zijn drie indicatoren opgenomen:

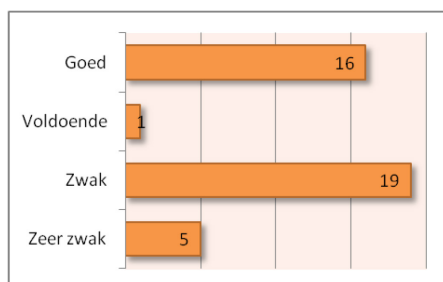
- 1 67% van de overlastgevendende daklozen met ernstige alcoholproblemen neemt deel in ‘het keerpunt’.
- 2 Adequate dagactiviteit voor kwetsbare personen. (Doel: 12.450 uur dagactiviteit voor 126 personen in 2013.)
- 3 Voldoende plaatsen opvang (o.a. vrouwenopvang, passantenopvang, noodopvang). (Een concreet streefgetal voor 2013 ontbreekt.)

De kwaliteit van de indicatoren is **goed**: ze maken het beleid, specifiek, meetbaar en tijdgebonden, maar de dekkingsgraad is **beperkt**. De indicatoren gaan over een klein deel van de doelgroep. Er zijn geen indicatoren opgenomen over jeugdigen in kwetsbare situaties of ouderen. Bovendien wordt aan de hand van de indicatoren niet duidelijk in hoeverre het maatwerk gerealiseerd wordt en de vragen van mensen ook daadwerkelijk worden opgelost. Met deze indicatoren kan niet worden geëvalueerd of het beleidsdoel “vragen oplossen en maatwerk” is gehaald. De evalueerbaarheid is **zwak**.

4.4 Resultaatgerichtheid

Zijn de doelstellingen binnen de P&C-cyclus voldoende resultaatgericht?

NORM 4: doelstellingen benoemen zoveel mogelijk welke effecten er voor/in de samenleving moeten worden gerealiseerd.



Figuur 4.6: resultaatgerichtheid.

Figuur 4.6 laat zien dat 16 van de 41 programmadoelen betrekking hebben op heldere en evalueerbare maatschappelijke effecten. In hoofdstuk 3 gaven we al aan dat evalueerbaarheid een voorwaarde is voor resultaatgerichtheid: je kunt wel een maatschappelijk effect benoemen, maar als het bij ‘algemeenheden’ blijft dan is zo’n doelstelling weinig sturend en is er geen houvast voor gemeente en partners om aan de slag te gaan. Vrijwel alle doelstellingen benoemen maatschappelijke effecten. Bij de 24 (zeer) zwak resultaatgerichte doelen is de evalueerbaarheid over het algemeen dan ook het probleem.

VOORBEELD GOEDE RESULTAATGERICHTHEID

Programmadoel 8.2: “Ruimte voor bedrijven en versterken van zorg economie.”

Dit is een maatschappelijk effect dat goed meetbaar is gemaakt met indicatoren als het versterken van de economie, verhogen van het aantal bedrijven en verhogen van het aantal arbeidsplaatsen. Er is ook een koppeling gemaakt met concrete uitvoeringsprestaties die het effect moeten realiseren, onder andere de herstructurering van bedrijventerreinen en het uitvoeren van het Programma Aanpak Leegstand.

VOORBEELD ZWAKKE RESULTAATGERICHTHEID

Programmadoel 7.3: “Realisering programma stedelijke vernieuwing.”

Het realiseren van een programma is geen maatschappelijk effect. Dit is een globaal omschreven uitvoeringsprestatie zonder dat wordt benoemd welke effecten dit voor de samenleving moet opleveren.

4.5 Koppeling met budget

Is er sprake van een koppeling tussen budget en (maatschappelijke) doelstelling?

NORM 5: aan ieder beleidsdoel en bijbehorende maatregelen is een budget gekoppeld dat de gemeente ervoor inzet.

De programmabegrotingen 2012 en 2013 geven helder weer welk budget er gekoppeld is aan de verschillende programmadoelen. Voor alle 41 programmadoelen is inzichtelijk gemaakt welke lasten en baten verwacht worden en wat er dus per saldo aan het realiseren van het programmadoel wordt besteed.

4.6 Politiek winkelen

Welke “goede” voorbeelden van politieke sturingsmogelijkheden biedt de Hilversumse P&C-cyclus?

NORM 6: de P&C-cyclus maakt politiek winkelen mogelijk door per doel verschillende ambitieniveaus en prijskaartjes te benoemen. De P&C-cyclus laat zien wat het wettelijk minimumniveau en de politieke speelruimte is.

De mogelijkheid tot ‘politiek winkelen’ betekent dat stukken van de P&C-cyclus per doel verschillende ambitieniveaus en bijbehorende prijskaartjes laten zien. Dit stelt raadsleden in staat tussen verschillende ambitieniveaus te kunnen kiezen, doelen af te wegen en prioriteiten te stellen. Figuur 4.7 laat een fictief voorbeeld zien met drie ambitieniveaus plus prijskaartjes.



Figuur 4.7: voorbeeld van politiek winkelen op het gebied van starters op de woningmarkt.

De huidige P&C-cyclus biedt de gemeenteraad niet of nauwelijks mogelijkheid voor politiek winkelen. De aangewezen stukken voor politiek winkelen zijn de kadernota en de programmabegroting. Het college presenteert de raad nergens keuzemogelijkheden in deze stukken. In hoofdstuk 3 van de Kadernota 2013 worden onderwerpen behandeld die om een richtinggevende uitspraak vragen. Bij ieder thema is één voorstel uitgewerkt. Het college laat niet zien wat andere mogelijke ambitieniveaus zijn.

VOORBEELDEN VAN VOORSTELLEN UIT DE KADERNOTA 2013 MET ÉÉN KEUZEMOGELIJKHEID

“Instemmen met de zoekrichtingen en de bijbehorende taakstelling ad € 2 miljoen zoals verwoord in de nota van 16 april 2013 voor de commissie Economie & bestuur.” (p12)

“Uitspreken dat fusie van gemeenten de voorkeur verdient boven stapeling van samenwerkingsconstructies.” (p13)

“Instemmen met een wijziging naar een gefaseerde bezuiniging waarbij vanaf 2017 de resterende taakstelling wordt gerealiseerd.” (p16)

4.7 Zicht op integraliteit

Welke “goede” voorbeelden van politieke sturingsmogelijkheden biedt de Hilversumse P&C-cyclus?

NORM 7: verschillende middelen worden zoveel mogelijk integraal en in dienst van meerdere doelen ingezet en de P&C-cyclus geeft goed zicht op deze integraliteit.

Integraliteit betekent zoveel als een slimme en samenhangende inzet van middelen om doelen te realiseren. En dat dezelfde middelen indien mogelijk in dienst van meerdere doelen worden ingezet. ‘Integraal’ is in die zin het tegenovergestelde van ‘verkokerd’. Denk bijvoorbeeld aan het slim samenbrengen van een collectieve voorziening als wijk- en buurthuizen, kinderopvang, primair onderwijs en dagopvang onder één dak, waarbij ook budgetten kunnen worden gebundeld. Of het bevorderen van zelfbeheer van de openbare ruimte door bewoners en bedrijven, wat zowel de kosten voor groenonderhoud drukt en bijdraagt aan leefbaarheid en sociale cohesie.

Als de P&C-cyclus goed zicht geeft op de integraliteit van middelen, dan kan de raad de meerwaarde en impact van maatregelen beter inschatten en deze gericht inzetten met oog op maximale effectiviteit en efficiëntie. Als middel A aan meer doelen bijdraagt dan middel B, en de raad weet dat, dan is het verstandig om middel A in stand te houden. Als duidelijk is dat één middel meerdere doelen dient, dan is het ook niet nodig om te kiezen tussen deze doelen. Denk bijvoorbeeld aan het organiseren van maatschappelijke stages bij sportverenigingen: dat draagt bij aan doelen op het terrein van gezondheid, onderwijs, jeugd en sociale cohesie. Als dit rendement duidelijk is, dan is het dus niet meer nodig om te kiezen tussen gezondheid óf onderwijs óf jeugd óf sociale cohesie.

De P&C-cyclus biedt de raad beperkt zicht op de integraliteit van middeleninzet. Op verschillende plaatsen in de programmabegroting en de Kadernota 2013 wordt wel gesproken over integraliteit:

- “Om de programmadoelstelling te realiseren treffen we een pakket samenhangende maatregelen.” (*Programmabegroting 2013, programma 7, p101*)
- “Voor het centrum wordt een integrale aanpak voorgestaan, waarin naast de ruimtelijke visieontwikkeling (op langere termijn) ook op korte termijn investeringen worden gedaan.” (*Kadernota 2013, thema 5, p10*)
- “Deze Cultuurvisie beoogt de realisatie van een divers, omvangrijk en samenhangend pakket aan veranderingen in het Hilversumse culturele veld én binnen de gemeentelijke organisatie.” (*Programmabegroting 2013, programma 9, p123*)
- “Om overgewicht succesvol tegen te gaan is een integrale aanpak noodzakelijk, waarbij meerdere beleidsterreinen (jeugd/onderwijsbeleid en gezondheidsbeleid) betrokken worden. (*Programmabegroting 2013, programma 12, p161*)”
- “Zoveel mogelijk wordt het toezicht integraal met partners uitgevoerd om de effectiviteit te vergroten.” (*Programmabegroting 2013, programma 13, p169*)

De P&C-cyclus geeft echter geen systematisch inzicht in de wijze waarop het college deze integraliteit of samenhang daadwerkelijk invult. Er wordt bijvoorbeeld niet aangegeven hoe middelen die binnen het ene programma worden ingezet doorwerken op andere programma’s.

4.8 Zicht op samenwerking

Welke “goede” voorbeelden van politieke sturingsmogelijkheden biedt de Hilversumse P&C-cyclus?

NORM 8: de P&C-cyclus maakt inzichtelijk welk aandeel partijen uit de samenleving hebben in het realiseren van doelen in verhouding tot de inzet van de gemeente.

Als de P&C-cyclus zicht geeft op de partijen met wie de gemeente samenwerkt om doelen te realiseren, dan heeft de raad beter zicht op afhankelijkheid: kun je het als gemeente (vrijwel) zelf of ben je sterk afhankelijk van de bijdrage van andere partijen? Hiermee kun je een goede opstelling kiezen richting die partijen en hen aanspreken op het leveren van hun aandeel.

Er wordt in de P&C-cyclus niet systematisch ingegaan op de partijen die bijdragen aan het realiseren van de doelen in de verschillende programma's. In de beschrijvingen per programma worden wel partijen genoemd, maar welk aandeel zij leveren of hoe afhankelijk de gemeente Hilversum van hen is, wordt niet genoemd of blijft impliciet. Bijvoorbeeld:

- Het Regionaal Bureau voor Toerisme en Recreatie Gooi en Vecht en iTrovator (*programmadoel 8.4, Programmabegroting 2013, p116*): de gemeente werkt samen met deze partijen aan het verbeteren van de informatievoorziening aan toeristen. Wat is hun financiële en organisatorische aandeel ten opzichte van dat van de gemeente?
- Binnen *programmadoel 7.3 realisering van het ontwikkelingsprogramma stedelijke vernieuwing (Programmabegroting 2013, p105)* wordt gesproken van ‘coproductie en participatie’. De gemeente geeft daar samen met ISV-partners, bewoners en ondernemers invulling aan, maar er wordt niet duidelijk op welke manier. Tevens wordt een groot aantal projecten genoemd waar naar alle waarschijnlijkheid woningcorporaties en projectontwikkelaars bij betrokken zijn. De programmabegroting geeft geen inzicht in de afhankelijkheid van deze partijen.

4.9 Een stevige informatiepositie

Welke “goede” voorbeelden van politieke sturingsmogelijkheden biedt de Hilversumse P&C-cyclus?

NORM 9: de P&C-cyclus geeft goed zicht op de feitelijke situatie nu en de afstand tot de gewenste situatie die nog overbrugd moet worden.

Idealiter verstevigt de P&C-cyclus de informatiepositie van raadsleden. Kernpunt daarbij is dat er niet alleen doelen worden geformuleerd voorzien van indicatoren en streefgetallen om te kunnen beoordelen of de gestelde doelen in voldoende mate zijn bereikt, maar ook dat de P&C-cyclus zicht geeft op de feitelijke situatie ‘nu’. Door het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie te beschrijven, kunnen raadsleden preciezer evalueren in hoeverre men op koers ligt en welke investeringen er nog nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken.

De P&C-cyclus gaat niet systematisch in op de feitelijke situatie ‘nu’. In de Programmabegroting 2013 wordt niet in gegaan op de actuele stand van zaken en de afstand tot de gewenste situatie die nog

overbrugd moet worden. De programmabegroting geeft bijvoorbeeld geen beknopte probleemanalyse van wat er speelt en de benodigde investeringen.

Dit is bijvoorbeeld te zien bij *programmadoel 3.4: voldoende, goed onderhouden, veilige en functionele huisvesting voor het primair en voortgezet onderwijs in Hilversum (Programmabegroting 2013, p58)*: hier wordt aangegeven dat onderwijshuisvesting een gemeentelijke taak is en dat de gemeente jaarlijks een investeringsbudget beschikbaar stelt voor nieuwbouw, uitbreiding en renovatie. Er wordt niet ingegaan op de actuele onderhoudsstaat, veiligheid en functionaliteit van schoolgebouwen in Hilversum. Als doel voor 2013 wordt genoemd dat 86% van de schoolgebouwen goed onderhouden, veilig en functioneel moet zijn, tegenover een referentiewaarde van 64% zonder jaartal. Raadsleden hebben hiermee nog geen inzicht in wat er moet gebeuren om tot 86% in 2013 (en 90% in 2014, 95% in 2015 en 97% in 2016) te komen en in hoeverre dat realistisch is.

4.10 Hilversum in vergelijking met andere gemeenten

Zijn er “goede” voorbeelden van politieke sturing via de planning- en controlcyclus in andere gemeenten?

De Rekenkamer is in het kader van dit onderzoek nagegaan wat Hilversum kan leren van de planning- en controlcycli in andere gemeenten. Zonder de pretentie vanuit een volledig overzicht te praten, is de constatering op zijn plaats dat vrijwel alle gemeenten ‘worstelen’ met hun planning- en controlcyclus en het vergroten van de sturingsmogelijkheden en bruikbaarheid voor raadsleden.

BASISMOGELIJKHEDEN

Kijkend naar de ‘basismogelijkheden’ (normen 1 tot en met 5) waar de Rekenkamer op toetst, scoort Hilversum vergelijkbaar ten opzichte van andere gemeenten. Veel gemeenten passen een vergelijkbare doel-middelsystematiek toe én slagen er net als Hilversum niet in om deze systematiek ook echt in alle onderdelen door te voeren. Ook evalueerbaar en resultaatgericht beleid formuleren is een terugkerend worstelpunt.² Dit is bij ieder beleidsonderwerp een nauwgezette inhoudelijke klus die in samenspel met raad, college en samenwerkingspartners moet worden opgepakt. We laten twee voorbeelden zien uit de gemeenten Rheden en Tilburg waar dit goed is gelukt.

DUURZAAMHEIDSDOELEN VAN RHEDEN

De gemeente Rheden heeft zich ten doel gesteld omstreeks 2040 een klimaat- of energieneutrale gemeente te worden. In 2040 moet hiervoor het volgende gerealiseerd zijn: 100% CO2 reductie, 58% energiebesparing en 17% meer duurzame energie. Deze indicatoren dekken de kern van de zaak en zijn specifiek, meetbaar en tijdgebonden. De doelstelling is dus **goed evalueerbaar**. De doelstelling van Rheden is ook **goed resultaatgericht**: er zijn meetbare maatschappelijke effecten benoemd en hieraan zijn concrete uitvoeringsprestaties gekoppeld. De gemeenteraad heeft voor de periode 2012-2015 het ‘Uitvoeringsprogramma Rheden op weg naar CO2-neutraliteit’ vastgesteld. Het gaat in totaal om 15 projecten. Voor elk project is beschreven welke bijdrage het project gaat leveren aan het realiseren van de doelstelling,

² Dit bleek onder andere in het programma Subsidie zonder Moeite dat bureau Partners+Pröpper in 2012 en 2013 uitvoerde in opdracht van ministerie van Binnenlandse Zaken. Het programma was gericht op gemeenten ondersteunen bij effectievere samenwerking met subsidieontvangers en er deden zo’n 80 gemeenten aan mee. “Sturen op maatschappelijke effecten” was één van de centrale thema’s. Gemeenten hebben kennis en ervaring uitgewisseld over het evalueerbare maken van doelen. Dit heeft geresulteerd in een handreiking die ook voor gemeente Hilversum nuttig kan zijn.

wat de kosten zijn en wat de partners zijn. Het project ‘gebruik van led in openbare verlichting’ leidt bijvoorbeeld tot een afname van CO2-uitstoot van 0,15% en hiervoor is geen extra investering nodig.

BEREIKBAARHEID IN TILBURG

De gemeente Tilburg heeft als doelstelling de bereikbaarheid van het centrum en werkgebieden te vergroten. De realisatie van deze doelen wordt afgemeten aan objectieve gegevens over de reistijd. Zo wordt de gemiddelde reistijd naar het centrum voor zowel auto's, fietsers als het OV berekend in de ochtendspits, avondspits en dalperiode. Ook wordt de gemiddelde reistijd vanaf de snelweg naar industrieterrein Vossenbergh gemonitord. Deze indicatoren bieden objectief zicht op de bereikbaarheid van twee voor de gemeente belangrijke gebieden. Het beleidsdoel is daarmee **goed evalueerbaar**.

VOORBEELDEN IN LIJN MET WENSEN VOOR DE TOEKOMST

De sturingsmogelijkheden die de Rekenkamer als ‘wensen voor de toekomst’ heeft aangeduid (normen 6 tot en met 9) zijn nog vrijwel nergens systematisch geïntegreerd in P&C-cycli van gemeenten.

5 Sturingsmogelijkheden binnen het programma Sport en Recreatie

5.0 Inleiding op het programma Sport en Recreatie

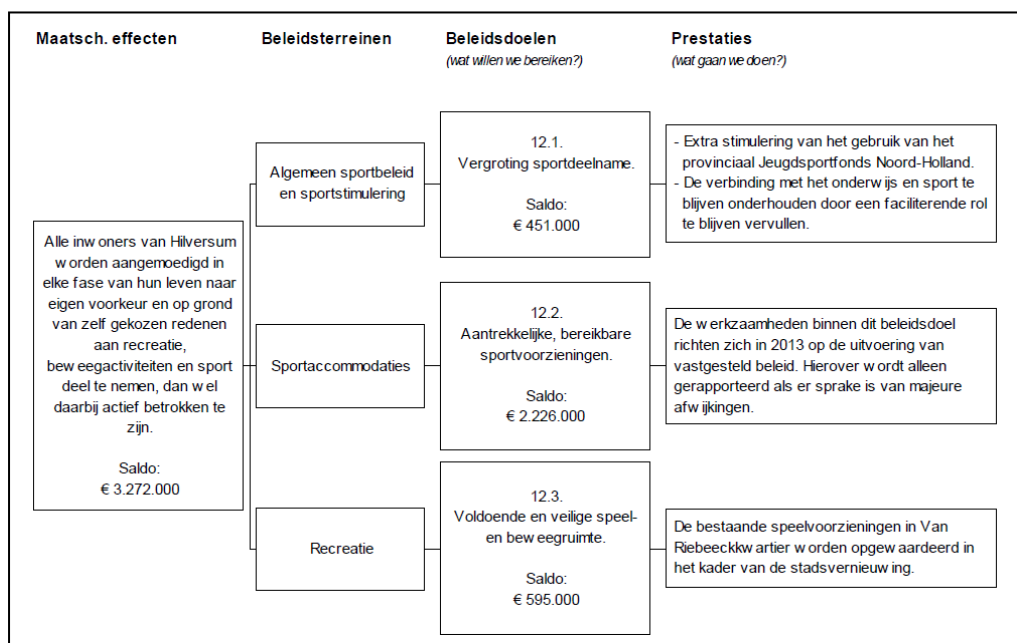
Welke doelstellingen heeft de gemeente Hilversum ten aanzien van sport geformuleerd?

Het belangrijkste kader van de gemeente Hilversum ten aanzien van sport en recreatie is de Nota Sportieve Tijd 2008-2015. De nota is een vervolg op de nota 'Sport scoort' uit 1999 en nadrukkelijk bedoeld om nieuwe prioriteiten te stellen. De nieuwe nota benoemde tien speerpunten (zie kader).

SPEERPUNTEN UIT DE NOTA SPORTIEVE TIJD 2008-2015 (P11)

- 1 Stimuleren van sporten en bewegen en het bevorderen van een gezonde leefstijl, integratie en participatie door middel van sporten en bewegen.
- 2 Aanmoedigen van de breedtesport waarbij buurt, onderwijs en sport beter op elkaar aansluiten.
- 3 Bijdragen tot de mogelijkheden dat zoveel mogelijk inwoners van Hilversum naar eigen inzicht en wensen kunnen sporten, bewegen en recreëren.
- 4 Het voeren van een samenhangend accommodatiebeleid met daarbij het optimaliseren van de staat en de betaalbaarheid van de accommodaties waar het Hilversumse verenigingsleven gebruik van maakt.
- 5 Ondersteunen van sportverenigingen en hun vrijwilligers.
- 6 Onder de aandacht brengen van sport door het stimuleren van sportevenementen en aandacht geven aan (top)sportprestaties.
- 7 Stimuleren van het naar Hilversum halen van sportevenementen met een grote publieke belangstelling.
- 8 Optimaliseren van samenwerking en communicatie.
- 9 Beschikbaar stellen van een op de maatregelen afgestemd budget voor de sport, bewegen en recreatie in de openbare ruimte, en:
- 10 Tot stand brengen en beheren van evenwichtig verdeelde speelvoorzieningen, die op de speelbehoefte van kinderen zijn afgestemd.

In de programmabegroting krijgt het sportbeleid een plaats in programma 12 Sport en Recreatie. Figuur 5.1 laat de effect-prestatieketen zien die voor dit programma is opgenomen.



Figuur 5.1: de effect-prestatieketen van programma 12: Sport en Recreatie uit de programmabegroting 2013.

De figuur laat zien dat het grootste gedeelte van het budget bestemd is voor het aanleggen, onderhouden en beheren van sportaccommodaties. Daarnaast probeert de gemeente sportdeelname te vergroten door stimuleringsmaatregelen. Dit gebeurt bijvoorbeeld via deelname aan het Jeugdsportfonds, projecten met scholen, het faciliteren van een nieuwsbrief en het subsidiëren van evenementen. Tot slot stimuleert Hilversum het bewegen in de openbare ruimte. Hierbij kan gedacht worden aan het aanleggen en onderhouden van speeltoestellen of het promoten van fiets- en wandelroutes.

DOELEN EN INDICATOREN

Binnen het programma Sport en Recreatie zijn drie doelen geformuleerd. Onderstaand kader geeft de doelen en bijbehorende indicatoren weer.

Doel 12.1: Vergroten sportdeelname, gezonde leefstijl en levendig sportklimaat

- I1 Aantal deelnemers Jeugdsportfonds (Doel: 40 in 2012, 85 in 2013).
- I2 Aantal ondersteunde sportevenementen (Doel: 24 in 2012; 27 in 2013).
- I3 % Hilversummers dat minimaal 1 keer per maand sport (Doel: 59% in 2012; 60% in 2013).
- I4 % lidmaatschappen van sportbonden (Doel: 33% in 2013).

Doel 12.2: Een aantrekkelijk, gevarieerd en goed gespreid aanbod van sportvoorzieningen

- I1 Aantal verhuurde uren sporthallen (Doel: 3.600 uren in 2013).

Doel 12.3: Voldoende en veilige speel- en beweegruimte

- I1 Totaal aantal speeltoestellen (Doel: 680 in 2012 en 2013).
- I2 Totaal aantal speelplaatsen (Doel: 155 in 2012 en 2013).
- I3 Aantal trapvelden (Doel: 17 in 2012; 16 in 2013).

BEZUINIGINGEN

In de voorbereiding van de programmabegrotingen van 2011 en 2012 hebben raad en college van Hilversum gesproken over mogelijke bezuinigingen. Ten aanzien van het programma Sport en Recreatie zijn hierbij de volgende bezuinigingsmaatregelen genomen:

Maatregel	Bezuiniging 2011	Bezuiniging 2012	Bezuiniging 2013
Beëindiging BOS (Buurt Onderwijs Sport) project	€50.000,-	€50.000,-	€50.000,-
Afboeken resterend budget City Promotie Sport	€22.000,-	€22.000,-	€26.000,-
Beëindiging project gezonde sportvereniging	-	-	€10.000,-
Verhoging tarieven sportzalen, -hallen en -velden	-	€29.611,-	€29.611,-
Beëindigen regeling Jeugdsportsubsidie	-	€51.650,-	€51.650,-
Beëindigen regeling Kadersportsubsidie	-	€5.200,-	€5.200,-
(Minder) inspectie natuurgrasvelden	-	-	€10.000,-
Club extra (bewegingsactiviteiten kinderen 6 tot 12 jaar)	-	€10.000,-	€12.500,-
De voorgenomen verhoging van onderhoudsbudgetten in 2012 en 2013 niet doorvoeren	-	€34.000,-	€17.400,-
Breedtesport	-	€14.630,-	€14.630,-
Totaal	€72.000,-	€217.091,-	€226.991,-

In de programmabegroting 2013 stelt het college dat de bezuinigingen betekenen dat van sportverenigingen meer dan voorheen zelfredzaamheid wordt verwacht.

KEUZES

In het kader van de bezuinigingen heeft het college nagedacht over de nieuwe rol van de gemeente. Belangrijk hierin is dat de gemeente van burgers (en dus ook van sporters en sportverenigingen) meer eigen initiatief en zelfredzaamheid verwacht. In de nota Keuzes voor de toekomst staat hierover: “Wel zal in het kader van de bezuinigingen worden gezien of verenigingen/leden van verenigingen iets meer kosten voor eigen rekening kunnen nemen.”. De gemeente concentreert zich op de voorwaarden (toegankelijke accommodaties) en het stimuleren van een eerste kennismaking met sport (bijvoorbeeld via het Jeugdsportfonds voor kinderen uit arme gezinnen).

In de Zomernota 2011 schrijft het college dat het beëindigen van twee subsidieregelingen (Jeugdsport en Kadersport) en het verhogen van de tarieven voor accommodaties, leidt tot een verslechterde financiële positie van verenigingen. In lijn met de filosofie van de gemeente wordt van verenigingen verwacht dat zij op zoek gaan naar alternatieve financiering of meer inzet vragen van vrijwilligers. Om te voorkomen dat verhoogde contributie er toe leidt dat kinderen uit gezinnen met lage inkomens niet kunnen sporten, blijft het Jeugdsportfonds beschikbaar. Daarnaast wil het college de sportaccommodaties allemaal behouden. Wel kiest de gemeente voor bezuinigingen op het onderhoud: “Het onderhoudsniveau van de sportvelden gaat terug naar het minimale (voldoende) niveau van 2008. (...) Doelen en hekwerken worden alleen vervangen als er onverantwoorde situaties gaan ontstaan” (Rapportage onderzoeksopdrachten bij Zomernota 2011, p123).

GEVOLGEN VOOR AMBITIES

In de Zomernota 2011 en de programmabegroting 2012 wordt onderkend dat de bezuinigingen effect hebben op het ambitieniveau van de gemeente. Zo valt te lezen in de programmabegroting 2012:

“Vanaf 2011 zijn de ambities bijgesteld en worden door de bezuinigingen enkele maatregelen niet tot uitvoer gebracht. Verder wordt vanaf 2012 van de sportorganisaties, meer dan nu het geval is, zelfredzaamheid verwacht. (...) Doordat er minder geld beschikbaar is, beperkt dit programma zich tot de uitvoering van reguliere taken.”

Dat de bezuinigingen effecten hebben wordt dus onderkend, maar de verwachte effecten worden niet voldoende expliciet gemaakt. Daardoor is het ook onduidelijk wat college en raad aanvaardbare effecten vinden. Vindt de raad het bijvoorbeeld erg als de bezuinigingen er toe leiden dat minder mensen binnen verenigingsverband gaan sporten? En vindt de raad het toelaatbaar wanneer er wachtlijsten ontstaan bij grote verenigingen? Doordat dergelijke kaders niet gesteld worden, blijft het ook onduidelijk wanneer een heroverweging zou moeten plaatsvinden.

5.1 Een heldere en consequente doel-middel systematiek

Hoe verhouden de (strategische) doelstellingen zoals geformuleerd in de programmabegroting zich tot de (operationele) doelstellingen in de achterliggende beleidsstukken? Is de samenhang tussen deze doelstellingen, maatschappelijke effecten en budget duidelijk?

NORM 1 EN 2: programma's zijn opgebouwd volgens een systematiek waarbij doelen en in te zetten middelen van elkaar zijn onderscheiden. Er is heldere samenhang tussen doelen en de bijbehorende middelen en tussen de verschillende doelen en middelen onderling.

Net als voor de andere programma's geeft de programmabegroting voor sport en recreatie een effect-prestatieketen weer. De schematische weergave maakt de samenhang tussen doelen en middelen helder. De logica is goed te volgen: zo is het aannemelijk dat 'extra gebruik van het provinciaal Jeugdsportfonds Noord-Holland' bijdraagt aan 'vergroten sportdeelname'.

In de uitwerking per beleidsdoel worden doelen en middelen veel minder nadrukkelijk gescheiden. Net als in andere programma's worden verschillende elementen door elkaar behandeld. In dit geval: achtergronden van eerder vastgesteld beleid, visie op het beleidsterrein en effecten van bezuinigingen, informatie over wat werkt, doelen en middelen (zie kader).

Beleidsdoel 12.1.: Vergroten sportdeelname, gezonde leefstijl en levendig sportklimaat.

De nota 'Sportieve tijd' benoemt met tien speerpunten de ambities voor het sport- en beweegbeleid. De ambities zijn hoog en om die te halen dient, zeker in tijden van bezuinigingen, er sprake te zijn van een goede samenwerking met en communicatie tussen de gemeente, sportorganisaties en de organisaties onderling. Van het sportveld wordt meer dan ooit zelfredzaamheid verwacht. Het gaat erom dat voorzieningen en activiteiten op het gebied van sport en recreatie voor alle inwoners toegankelijk en bereikbaar zijn. Dat geldt voor sportaccommodaties, voorzieningen in wijken en scholen, wandel- en fietspaden en evenementen.

Met de inzet van de gemeentelijke website, de digitale nieuwsbrief 'Sport in Beweging' en de organisatie van Sportontmoeting Hilversum, faciliteert de gemeente de sportsector. Meer sporten en bewegen draagt bij aan een hogere kwaliteit van leven en aan een betere gezondheid. Om overgewicht succesvol tegen te gaan is een integrale aanpak noodzakelijk, waarbij meerdere beleidsterreinen (jeugd/onderwijsbeleid en gezondheidsbeleid) betrokken worden.

Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor het inzetten van sport, als middel om de zelfredzaamheid te bevorderen. Om alle kinderen te kunnen laten sporten neemt Hilversum deel aan het provinciaal Jeugd sportfonds Noord-Holland. Om de organisatie van bijzondere sportevenementen door verenigingen te stimuleren, wordt subsidie beschikbaar gesteld. Ook bij sportevenementen met een regionaal of een landelijk karakter (bijvoorbeeld de Arena Games, de Tromp Boat Races en de Spieren voor Spieren City Run) is dit mogelijk.

Achtergrond

Doel

Middelen

Algemene analyse

Doel
Middel

Doel
Middel

Het bovenliggende maatschappelijke effect van het sportbeleid luidt: 'Alle inwoners van Hilversum worden aangemoedigd in elke fase van hun leven naar eigen voorkeur en op grond van zelf gekozen redenen aan recreatie, beweegactiviteiten en sport deel te nemen, dan wel daarbij actief betrokken te zijn.' Dit effect hangt niet logisch samen met de drie beleidsdoelen: deze drie doelen zijn concreter en gaan verder dan het maatschappelijk effect. Het vergroten van sportdeelname, een gezonde leefstijl en een levendig sportklimaat gaan verder dan mensen aanmoedigen om hun beweegactiviteiten en sport naar eigen inzicht te kiezen.

5.2 Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid

Zijn deze doelstellingen voldoende evalueerbaar en resultaatgericht geformuleerd?

NORM 3 EN 4: beleid is zodanig geformuleerd dat achteraf is na te gaan of het ook is gerealiseerd - specifiek, meetbaar, tijdgebonden en voorzien van indicatoren die de kern van de zaak raken. Doelstellingen benoemen zoveel mogelijk welke effecten er voor/in de samenleving moeten worden gerealiseerd.

Eén van de drie doelen uit het programma Sport en Recreatie is voldoende evalueerbaar en resultaatgericht. Bij de andere twee doelen dekken de indicatoren onvoldoende de lading van het doel. Daarmee zijn deze twee doelen zwak evalueerbaar en ook zwak resultaatgericht.

VERGROTEN SPORTDEELNAME, GEZONDE LEEFSTIJL EN LEVENDIG SPORTKLIMAAT

12.1: Vergroten sportdeelname, gezonde leefstijl en levendig sportklimaat

- I1 Aantal deelnemers Jeugdsportfonds (Doel: 40 in 2012, 85 in 2013).
- I2 Aantal ondersteunde sportevenementen (Doel: 24 in 2012; 27 in 2013).
- I3 % Hilversummers dat minimaal 1 keer per maand sport (Doel: 59% in 2012; 60% in 2013).
- I4 % lidmaatschappen van sportbonden (Doel: 33% in 2013).

De vier indicatoren geven goed zicht op sportdeelname en het sportklimaat, maar meten in veel mindere mate de effecten op de gezonde leefstijl van mensen. De kwaliteit van de indicatoren is goed: ze zijn voldoende specifiek, goed meetbaar en bevatten een tijdsbepaling. Het beleidsdoel is hiermee **voldoende evalueerbaar**. Beleid is ook **goed resultaatgericht**, omdat er nadrukkelijk een maatschappelijk effect wordt benoemd.

EEN AANTREKKELIJK, GEVARIEERD EN GOED GESPREID AANBOD VAN SPORTVOORZIENINGEN

12.2: Een aantrekkelijk, gevarieerd en goed gespreid aanbod van sportvoorzieningen

- I1 Aantal verhuurde uren sporthallen (Doel: 3.600 uren in 2013).

Realisatie van dit doel wordt afgelezen aan één indicator: het aantal verhuurde uren binnensportaccommodaties. Deze indicator dekt slechts beperkt de kern: het aantal verhuurde uren zegt weinig of niets over variatie en spreiding. Bovendien gaat de indicator alleen over binnensportaccommodaties. Het doel is hiermee **zwak evalueerbaar**. Het doel benoemt een maatschappelijk effect maar is gezien de zwakke evalueerbaarheid ook **zwak resultaatgericht**.

VOLDOENDE EN VEILIGE SPEEL- EN BEWEEGRUIMTE

12.3: Voldoende en veilige speel- en beweegruimte

- I1 Totaal aantal speeltoestellen (Doel: 680 in 2012 en 2013).
- I2 Totaal aantal speelplaatsen (Doel: 155 in 2012 en 2013).
- I3 Aantal trapvelden (Doel: 17 in 2012; 16 in 2013).

De drie indicatoren bij dit doel gaan in op het aantal speelvoorzieningen, maar niet op de veiligheid daarvan en raken dus beperkt de kern van het doel. De beschrijving bij het doel gaat verder ook over fiets- en wandelroutes voor fietsers, wandelaars en joggers. De indicatoren geven geen zicht op de mate waarin dergelijke routes voldoende aanwezig zijn en of deze veilig zijn. De indicatoren zijn wel specifiek, meetbaar en tijdgebonden, maar de dekkingsgraad is beperkt en daardoor is de doelstelling **zwak evalueerbaar**. Het doel benoemt maatschappelijke effecten, maar is gezien de zwakke evalueerbaarheid ook **zwak resultaatgericht**.

5.3 Koppeling met budget

In hoeverre is politieke sturing mogelijk op dit programmaonderdeel?

NORM 5: aan elke doelstelling is een budget gekoppeld.

Voor de beleidsdoelen van programma 12 is inzichtelijk gemaakt welke lasten en baten verwacht worden en wat er dus per saldo aan het realiseren van het beleidsdoel wordt besteed.

5.4 Politiek winkelen

In hoeverre is politieke sturing mogelijk op dit programmaonderdeel?

NORM 6: de P&C-cyclus maakt politiek winkelen mogelijk door per doel verschillende ambitieniveaus en prijskaartjes te benoemen. De P&C-cyclus laat zien wat het wettelijk minimumniveau en de politieke speelruimte is.

De Rekenkamer heeft binnen de P&C-cyclus geen mogelijkheden tot politiek winkelen aangetroffen op het gebied van sport en recreatie. Er worden geen keuzemogelijkheden met bijbehorende ambitieniveaus en prijskaartjes aan de raad voorgelegd door het college. Dit geldt onder meer voor de programmabegrotingen 2012 en 2013 en de Kadernota 2013. De bezuinigingen op sport die in paragraaf 5.0 zijn beschreven, zijn geëffectueerd met besluitvorming over de Zomernota 2011. Ook bij deze bezuinigingsvoorstellen zijn geen keuzemogelijkheden voorgelegd.

UIT DE ZOMERNOTA 2011 (P37)

“De bezuinigingsvoorstellen hebben de volgende consequenties. Per 2012 komt de jeugdsport subsidie en de kadersport subsidie geheel te vervallen. De tarieven voor de sportaccommodaties worden per 2012 verhoogd met 10% bovenop de jaarlijkse inflatie. In de algemene opdracht om te komen tot bezuinigingen op dit programma is gekozen om vooral eerder genomen maatregelen in het kader van de sport- en beweegnota “Sportieve tijd” terug te draaien, zoals het opstarten van Club Extra, de inspectie van de groene velden, extra middelen voor het onderhoud van en rondom de velden en het verlagen van de post sportstimulering. In 2013 zal een evaluatie van het vangnet schoolzwemmen moeten uitwijzen of dit de gewenste resultaten oplevert.

De maatschappelijke effecten van deze bezuinigingen zijn dat sportverenigingen te maken kunnen krijgen met hogere kosten en minder inkomsten. Dit moet door de clubs worden opgevangen. Dit kan leiden tot een (beperkte) verhoging van de contributies bij sportverenigingen. Om te voorkomen dat sport minder toegankelijk wordt voor minder draagkrachtige sporters blijven de regelingen vanuit de bijzondere bijstand en het Jeugdsportfonds beschikbaar.”

5.5 Zicht op integraliteit

In hoeverre is politieke sturing mogelijk op dit programmaonderdeel?

NORM 7: verschillende middelen worden zoveel mogelijk integraal en in dienst van meerdere doelen ingezet en de P&C-cyclus geeft goed zicht op deze integraliteit.

DE INTEGRALITEIT VAN HET SPORTBELEID

Zowel uit de programmabegroting en de Nota Sportieve Tijd als interviews met de portefeuillehouder en vakambtenaren sport blijkt dat de gemeente Hilversum veel belang hecht aan een integrale benadering. In de programmabegroting worden bijvoorbeeld verbindingen gelegd tussen sport

enerzijds en onderwijs, welzijn, wonen en Hilversum als mediastad anderzijds (p159). In de praktijk proberen college en ambtenaren zoveel mogelijk zinvolle verbindingen te leggen om maatregelen op het gebied maximaal te laten renderen. Bijvoorbeeld:

- Verbindingen tussen sportverenigingen en scholen, bijvoorbeeld (1) door scholen actief te laten communiceren over het project ‘Kennismaken met sport’ en het aanbod dat de sportverenigingen hiervoor organiseren en (2) de creatie van maatschappelijke stages bij sportverenigingen.
- De Sportontmoeting die de gemeente twee keer per jaar organiseert om alle belangrijke spelers op het gebied sport en bewegen samen te brengen, onderlinge contacten te stimuleren en tot nieuwe initiatieven te komen.
- De aanleg van het fietspad ‘Rondje Hilversum’ dat als infrastructurele maatregel tevens sport en beweging stimuleert.

ZICHT OP INTEGRALITEIT VIA DE P&C-CYCLUS

De P&C-cyclus noemt de integrale aanpak, maar laat niet of nauwelijks zien hoe integraliteit binnen sport concreet vorm krijgt. De raad kan de integrale inzet van middelen en de meerwaarde die dat heeft niet beoordelen op basis van de onderdelen van de P&C-cyclus.

5.6 Zicht op samenwerking

In hoeverre is politieke sturing mogelijk op dit programmaonderdeel?

NORM 8: de P&C-cyclus maakt inzichtelijk welk aandeel partijen uit de samenleving hebben in het realiseren van doelen in verhouding tot de inzet van de gemeente.

SAMENWERKING: SPORTBELEID IN HET TEKEN VAN EIGEN KRACHT EN ZELFORGANISEREND VERMOGEN

Het is evident dat de gemeente de doelen op het gebied van sport niet alleen realiseert. Het zijn uiteindelijk de inwoners van Hilversum die sporten en bewegen. Veel sportaccommodaties zijn inmiddels geprivatiseerd. De gemeente Hilversum exploiteert en beheert nog de zogenaamde groene velden. Daarnaast zijn het vooral de sportverenigingen, scholen, sportondernemers en organisatoren van sportevenementen die de voorzieningen creëren voor allerlei doelgroepen om te sporten. Met de bezuinigingen uit 2011 heeft de gemeente Hilversum ervoor gekozen “terug te gaan naar de basis” door te zorgen voor voldoende accommodaties en voor de rest een beroep te doen op de eigen kracht en het zelforganiserende vermogen van de partijen uit het sportveld.

ZICHT OP SAMENWERKING VIA DE P&C-CYCLUS

De P&C-cyclus geeft een globale indruk van de partijen die een bijdrage leveren aan het realiseren van het sportbeleid. De Programmabegroting 2013 noemt bijvoorbeeld dat “van het sportveld meer dan ooit zelfredzaamheid wordt verwacht” (p161). Ook wordt duidelijk dat de gemeente het sportveld zoveel mogelijk faciliteert met middelen als de gemeentelijke website, de digitale nieuwsbrief en de Sportontmoeting. De programmabegroting en de andere onderdelen van de P&C-cyclus gaan echter niet systematisch in op de partijen die een bijdrage leveren aan het sportbeleid en het aandeel dat zij leveren.

HOE ERVAREN VERTEGENWOORDIGERS VAN HET SPORTVELD DE SAMENWERKING?

In een groepsinterview is met vertegenwoordigers uit het sportveld gesproken over hoe zij de sturing vanuit de gemeente en de samenwerkingsrelatie ervaren. Zij geven aan dat de communicatie over praktische zaken rond bijvoorbeeld de buitenaccommodaties goed verloopt. Verenigingen weten de weg. Praktische knelpunten worden over het algemeen snel opgelost. Dit geldt veel minder voor de binnenaccommodaties: betrokkenen geven aan dat meldingen over gebreken niet worden opgevolgd en dat niet duidelijk is in hoeverre de exploitant Optisport of de gemeente dit oppakt. Op meer strategische of beleidsmatige onderwerpen ervaren de vertegenwoordigers uit het sportveld minder aansluiting. Het beeld is dat de gemeente sinds de bezuinigingen in 2011 'afwezig' is in het sportveld. Afgezien van de halfjaarlijkse Sportontmoeting is er geen systematisch overleg. Zij ervaren weinig interesse van de gemeente in het reilen en zeilen van de verenigingen.

De sportverenigingen geven aan behoefte te hebben aan een gemeente die 'faciliteert'. Zij schetsen het beeld dat er verschillende vernieuwende initiatieven op snijvlak van sport en onderwijs zijn gestart, maar dat de gemeente hier met weinig ambitie en enthousiasme op inhaakt. Verenigingen zouden graag met de gemeente nagaan hoe dit 'faciliteren' – in het kader van een veranderende rol van de gemeente die minder financiële middelen inbrengt en een grote beroep doet op eigen kracht – vorm kan krijgen. Dit kan bijvoorbeeld met een pro-actieve houding van de gemeente en een positieve reactie op initiatieven. Als positief voorbeeld worden ook de inspanningen van een wethouder genoemd om tot een uitruil van grond te komen met het Goois Natuurreservaat ten gunste van een hockeyvereniging.

5.7 Een stevige informatiepositie

In hoeverre is politieke sturing mogelijk op dit programmaonderdeel?

NORM 9: de P&C-cyclus geeft goed zicht op feitelijke situatie nu en de afstand tot de gewenste situatie die nog overbrugd moet worden.

DE INFORMATIEPOSITIE VAN COLLEGE EN AMBTELIJKE ORGANISATIE

Uit de programmabegroting en de interviews met portefeuillehouder en vakambtenaren blijkt dat de gemeente beschikt over de volgende informatiebronnen:

- Via de Omnibusenquête – een jaarlijkse enquête over een groot aantal beleidsterreinen en onderwerpen, onder een groot aantal inwoners – wordt geïnterviewd hoeveel Hilversummers in en buiten verenigingsverband sporten en bewegen.
- De gemeente krijgt informatie over het gebruik van gemeentelijke accommodaties, zoals sporthallen en het zwembad.
- De gemeente weet hoeveel jongeren gebruik maken van het Jeugdsportfonds.
- De gemeente krijgt van de sportverenigingen jaarlijks informatie over het totale aantal leden. Tot 2012 had de gemeente ook zicht op het aantal jeugdleden, via de verantwoording van ontvangers van de Jeugdsportsubsidie. Met de afschaffing van de Jeugdsportsubsidie vanaf 2012 wordt het aantal jeugdleden niet meer uitgevraagd bij de sportverenigingen.

Naast deze kwantitatieve monitoring gaan college en organisatie ook regelmatig het gesprek aan met de Hilversumse sportwereld. Op ambtelijk niveau wordt er onder andere gesproken over de behoefte aan en kwaliteit van accommodaties. Ook op bestuurlijk niveau vindt, indien nodig, overleg plaats. De halfjaarlijkse Sportontmoeting Hilversum speelt hierbij ook een belangrijke rol; niet alleen in het leggen van contact tussen gemeente en sportwereld, maar ook ter bevordering van de contacten tussen sportverenigingen onderling. Op basis van de verzamelde informatie heeft het college de afgelopen jaren geen noodzaak gezien om tot grote bijstellingen in het beleid te komen. Deze noodzaak was er wel door de krimp van de financiële mogelijkheden van de gemeente (zie paragraaf 5.0).

Vertegenwoordigers uit het sportveld schetsen daarentegen het beeld dat er niet of nauwelijks informatiestromen zijn van de verenigingen naar de gemeente. Het aantal jeugdleden wordt niet meer uitgevraagd, maar daar is niets voor in de plaats gekomen. Er is vanuit de gemeente geen enkele systematische uitvraag van gegevens van sportverenigingen. Sportverenigingen geven aan hier verbaasd over te zijn en zijn graag bereid om essentiële gegevens, trends en ontwikkelingen met de gemeente te delen.

DE INFORMATIEPOSITIE VAN DE RAAD VIA DE P&C-CYCLUS

De raad heeft op basis van de P&C-cyclus een minder goede informatiepositie dan zou kunnen. In 2012 zijn de programmabegroting en de jaarrekening ‘opgeschoond’ en is het aantal indicatoren waarover wordt gerapporteerd teruggebracht. De indicator % Hilversummers dat minimaal één x per maand sport en de vraag of mensen binnen of buiten verenigingsverband sporten, is niet meer opgenomen in de programmabegroting. Raadsleden hebben hiermee geen zicht meer op sport en beweging buiten verenigingsverband. Raadsleden worden overigens wel langs andere wegen geïnformeerd: zij ontvangen de nieuwsbrief en worden ook uitgenodigd voor de Sportontmoeting Hilversum.

DE INFORMATIEPOSITIE VAN DE RAAD IN DE PRAKTIJK

Uit het interview met raadsleden blijkt dat de raad in de praktijk weinig zicht heeft op de stand van zaken en ontwikkelingen in het sportveld. Enerzijds geven raadsleden dit zelf aan: sport heeft weinig prioriteit ten opzichte van andere onderwerpen. Raadsleden verdiepen zich niet actief in wat er rond het onderwerp leeft. Zo geven zij zelf aan dat de halfjaarlijkse Sportontmoeting over het algemeen maar door enkele raadsleden wordt bezocht. Anderzijds blijkt uit interviews ook dat raadsleden eenvoudigweg een onjuist beeld hebben van bepaalde aspecten. Zij hebben de indruk dat er niet veel bezuinigd is op sport en dat de negatieve effecten voor de verenigingen beperkt zijn gebleven. Vertegenwoordigers uit het sportveld schetsen in een interview juist het beeld dat zij de contributies flink hebben moeten verhogen en steeds vaker te maken hebben met leden die de contributie niet meer kunnen of willen betalen. Eén van de verenigingen heeft inmiddels een incassobureau ingeschakeld om contributies te innen. Ook over de kwaliteit van binnenaccommodaties komen verschillende beelden naar voren: raadsleden geven aan dat de gemeente hier de afgelopen jaren een inhaalslag heeft gemaakt, terwijl enkele sportverenigingen aangeven dat de kwaliteit te wensen over laat (sanitair en barbezetting worden bijvoorbeeld genoemd). Voor de betreffende vereniging is onduidelijk hoe de gemeente Hilversum op de kwaliteit van de accommodatie stuurt.

5.8 Politieke visievorming

In hoeverre heeft de raad feitelijk gebruik gemaakt van de politieke sturingsmogelijkheden? Welke rol heeft de raad in de totstandkoming van de doelstellingen en indicatoren waar in de P&C-cyclus op wordt gestuurd? Hoe is de raad tot een afweging van deze keuzes gekomen? Hoe hebben deze keuzes hun neerslag gekregen in de programmabegroting?

NORM 10: de raad komt in het proces van planning en control tot een politieke visie die concreet beschrijft hoe de gewenste toekomstige situatie in de samenleving eruit ziet. De raad kiest een duidelijke positie in de belangenafweging die gemaakt moet worden.

Het gemeentebestuur heeft op papier een heldere politieke visie op sport. De nota Sportieve Tijd uit 2008 geeft concreet aan hoe sportend en bewegend Hilversum er in de toekomst uit moet zien. Met het

vaststellen van de tien speerpunten is er sprake van een duidelijke koers en belangenafweging. Het college heeft het voortouw in de totstandkoming van de nota - de inhoudelijke visie op het sportveld, de speerpunten, doelstellingen en bijbehorende indicatoren. De nota is in een interactief proces met partners uit het sportveld tot stand gekomen (*Nota Sportieve Tijd, p1*).

Bij de raads- en commissiebehandeling in oktober 2008 neemt de raad de koers die het college voorstelt grotendeels over. In de commissiebehandeling richten de fracties zich met name op één aspect: het schoolzwemmen. Er is discussie over de mate waarin de gemeente hierbij een vangnet zou moeten bieden voor kinderen die niet hebben leren zwemmen. In de raadsbehandeling gaat het zelfs uitsluitend over dit aspect. Voor de overige aspecten van de nota doen raadsleden wel enkele suggesties voor zaken waar meer aandacht voor moet zijn, maar sturen hier niet nadrukkelijk op.

5.9 Tijdige bijsturing en evaluatie

In hoeverre heeft de raad feitelijk gebruik gemaakt van de politieke sturingsmogelijkheden? Welke rol heeft de raad in de totstandkoming van de doelstellingen en indicatoren waar in de P&C-cyclus op wordt gestuurd? Hoe is de raad tot een afweging van deze keuzes gekomen? Hoe hebben deze keuzes hun neerslag gekregen in de programmabegroting?

NORM 11: de raad stelt zich in het proces van planning en control actief op, benut informatie uit de P&C-cyclus voor tussentijdse evaluatie en stuurt tijdig bij als daar aanleiding toe is.

In de periode van 2008 tot heden is er niet of nauwelijks aandacht voor het onderwerp sport in de gemeenteraad. In een groepsinterview geven raadsleden aan dat sport de afgelopen jaren vrijwel niet op de raadsagenda heeft gestaan en dat sport over het algemeen een “ondergeschoven kindje” is.³ De informatie die de P&C-cyclus biedt over sport, wordt niet als nuttig ervaren. Raadsleden geven aan dat zij al met al weinig zicht hebben op wat er speelt bij de sportverenigingen. De informatie die ze hebben, komt vooral uit het eigen netwerk en via de sportnieuwsbrief.

Van actieve sturing op beleid en ontwikkeling van sport in Hilversum is nauwelijks sprake. In de periode 2008 tot heden wordt het sportbeleid één keer nadrukkelijk bijgestuurd: bij de behandeling van de Zomernota 2011 en de bezuinigingen die toen op de agenda stonden. De voorgestelde bezuinigingen worden grotendeels één op één overgenomen. In de behandeling blijft impliciet:

- wat het effect van de bezuinigingen is op de beleidsdoelen van de gemeente (betekenen de bezuinigingen een verlaging van het ambitieniveau ten aanzien van sportdeelname?);
- wat mogelijke alternatieve bezuinigingen zijn met bijbehorende prijskaartjes en de effecten.

In de bezuinigingsdiscussie stuurt de raad alleen actief bij op de beschikbaarheid van Jeugdsportfonds. Het budget wordt verruimd vanuit de gedachte dat ook na de bezuinigingen kinderen uit gezinnen met een laag inkomen toch kunnen blijven sporten. Dit gebeurt echter zonder gedegen informatie over de kosten, de verwachte prestaties en de verwachte effecten. In het interview wordt bevestigd dat raadsleden geen beeld hebben van wat de verruiming van het Jeugdsportfonds in 2011 tot dusver voor resultaten heeft opgeleverd.

³ Dit interview vond plaats op 27 november 2013. Woordvoerders van alle fracties zijn uitgenodigd. De fracties van D66, GroenLinks, CDA, Hart voor Hilversum en Leefbaar Hilversum waren vertegenwoordigd.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Raad en college hebben sinds 2007 gezamenlijk geïnvesteerd in de verbetering van de P&C-cyclus en de sturingsmogelijkheden van de raad. Beide hebben de wil en de ambitie om de P&C-cyclus verder door te ontwikkelen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de positiefkritische houding van de raad over de opzet van de Kadernota 2013 bij de behandeling ervan en de afspraak met het college de huidige P&C-cyclus begin 2014 te evalueren. De Rekenkamer wil met dit onderzoek graag bijdragen aan deze evaluatie. Gegeven de ambitie die raad en college hebben met de P&C-cyclus beoordeelt de Rekenkamer in hoeverre de sturingsmogelijkheden van de P&C-cyclus in de basis op orde zijn én de mate waarin de P&C-cyclus nu al voorziet in toekomstige sturingsmogelijkheden die de raad wenst. In die zin ligt de ‘lat’ in dit rekenkameronderzoek hoog.

De kernconclusie van dit onderzoek luidt dat de huidige Hilversumse P&C-cyclus de gemeenteraad nog onvoldoende sturingsmogelijkheden biedt. De benodigde basismogelijkheden voor sturing zijn in aanzet aanwezig. De gewenste sturingsmogelijkheden voor de toekomst zijn op dit moment nog in het geheel niet ontwikkeld. Tegelijkertijd worden de sturingsmogelijkheden die de P&C-cyclus biedt onvoldoende benut door de raad: de P&C-cyclus krijgt onvoldoende inhoud en lading doordat politieke visievorming en inhoudelijk beleid onvoldoende doorklinkt in het proces van planning en control. De kwaliteit van de Hilversumse P&C-cyclus is, in vergelijking met die in andere gemeenten weliswaar niet slecht, maar gegeven het ambitieniveau van raad en college, zou de kwaliteit ervan nog aanzienlijk moeten worden verbeterd.

DE P&C-CYCLUS BIEDT GEDEELTELIJK DE BENODIGDE BASISMOGELIJKHEDEN VOOR POLITIEKE STURING

In tabel 6.1 is de toetsing van de vijf basismogelijkheden samengevat voor de P&C-cyclus en het verdiepingsdossier Sport (normen 1 tot en met 5). De vijf basismogelijkheden die raadsleden nodig hebben voor adequate politieke sturing zijn gedeeltelijk aanwezig.

Norm			Sturingsmogelijkheid	P&C-cyclus	Sport
BASIS	1	Een heldere doel-middelsystematiek	Doelen goed overzien en begrijpen en zicht hebben op middelen.	voldoende	voldoende
	2	Een eenduidig toegepaste systematiek	Snel koppeling leggen tussen voornemens en realisatie.	voldoende	voldoende
	3	Evalueerbaarheid	Realisatie van maatschappelijke effecten kunnen evalueren.	voldoende	onvoldoende
	4	Resultaatgerichtheid	Preciezer kunnen sturen op een gewenste situatie.	onvoldoende	onvoldoende
	5	Koppeling met budget	Weten hoeveel budget er gemoeid is met doelen en inzet ervan kunnen afwegen.	goed	goed

Tabel 6.1: de bevindingen ten aanzien van basissturingsmogelijkheden samengevat.

- De P&C-cyclus bevat met gebruik van de effect-prestatieketen in aanzet een heldere doel-middelsystematiek, maar deze wordt niet consequent doorgevoerd. Doelen, middelen en andere kenniselementen lopen door elkaar. Dit vermindert de overzichtelijkheid voor raadsleden. Er is geen helder overzicht van de doelen en de middelen die daarvoor worden ingezet. Dit geldt zowel voor de P&C-cyclus in het algemeen als voor Sport.

- De systematiek wordt niet consequent in alle onderdelen van de P&C-cyclus toegepast. Zo volgt de kadernota de vijf thema's uit het collegeprogramma, terwijl de programmabegroting en de jaarrekening 16 programma's tellen. Raadsleden kunnen hierdoor niet makkelijk volgen in welke mate voorgenomen maatregelen en doelen ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd.
- Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van doelen maken dat de raad precies kan sturen op het realiseren van de gewenste situatie en ook kan evalueren of dat is gelukt. Dit is mogelijk bij ongeveer de helft van de programma's uit de programmabegroting: de ene helft bevat doelen die voldoende of goed evalueerbaar zijn, bij de andere helft is dit zwak of zeer zwak. Van 41% van de doelen is de resultaatgerichtheid voldoende of goed.
- Aan alle programmadoelen zijn budgetten gekoppeld. Voor raadsleden is duidelijk wat er aan het realiseren van het programmadoel wordt besteed.

Sport: het hiervoor geschetste algemene beeld geldt ook voor sport, met uitzondering van de evalueerbaarheid. De geformuleerde doelen en indicatoren zijn onvoldoende evalueerbaar. Dit komt met name doordat de geformuleerde indicatoren onvoldoende de lading van de beleidsdoelen dekken. Zo geven de gekozen indicatoren geen zicht op hoe gezond inwoners van Hilversum leven, de spreiding en variatie van sportvoorzieningen en de veiligheid van speelvoorzieningen.

DE GEWENSTE STURINGSMOGELIJKHEDEN VOOR DE TOEKOMST ZIJN NOG NIET ONTWIKKELD

In het evaluatiekader verwoorden normen 6 tot en met 9 de ambities van de raad voor de toekomst als het gaat om de sturingsmogelijkheden van de P&C-cyclus. De Rekenkamer constateert dat de Hilversumse P&C-cyclus deze mogelijkheden nog niet biedt (zie tabel 6.2).

Norm		Sturingsmogelijkheid	P&C-cyclus	Sport
WENSEN VOOR DE TOEKOMST	6	Politiek winkelen	Doelen en ambitieniveaus kunnen afwegen met goed zicht op de mogelijkheden.	onvoldoende
	7	Zicht op integraliteit	Belang en impact van maatregelen kunnen inschatten en deze gericht kunnen inzetten.	onvoldoende
	8	Zicht op samenwerking	Weten hoe afhankelijk je bent van anderen en een goede opstelling/rol kunnen kiezen.	onvoldoende
	9	Een stevige informatiepositie	Toegevoegde waarde van middelen kunnen evalueren en nagaan of problemen zijn opgelost.	onvoldoende

Tabel 6.2: de bevindingen ten aanzien van gewenste sturingsmogelijkheden samengevat.

- De Rekenkamer heeft binnen de P&C-cyclus niet of nauwelijks mogelijkheden voor 'politiek winkelen' aangetroffen: het aanbieden van alternatieven met verschillende ambitieniveaus en prijskaartjes die de raad ten opzichte van elkaar kan afwegen. Het college presenteert de raad geen keuzemogelijkheden in P&C-stukken.
- De P&C-cyclus biedt beperkt inzicht in de integraliteit van de middeleninzet. De raad heeft bijvoorbeeld geen inzicht in de doorwerking in middelen van het ene programma op andere programma's. De uiteindelijke meerwaarde en impact van maatregelen is hierdoor op basis van de P&C-cyclus moeilijk in te schatten.
- Er wordt in de P&C-cyclus niet systematisch ingegaan op de bijdragen die partijen in de samenleving leveren aan het realiseren van de verschillende programmadoelen. Het aandeel van anderen en hoe afhankelijk de gemeente Hilversum van hen, is niet in beeld.
- Een stevige informatiepositie betekent dat in dit verband dat de P&C-cyclus ook inzicht geeft in de feitelijke situatie 'nu', zodat raadsleden preciezer kunnen evalueren of de situatie al is

verbeterd en welke investeringen nog nodig zijn. De P&C-cyclus gaat niet systematisch in op de situatie ‘nu’.

Sport: de afwezigheid van deze gewenste sturingsmogelijkheden wordt markant geïllustreerd door het verdiepingsdossier Sport: raadsleden kunnen zich op basis van de P&C-cyclus niet of nauwelijks een beeld vormen van de middelen die de gemeente inzet ten gunste van sport en hoe deze onderling samenhangen. In deze tijd van bezuinigingen is het voor de raad onduidelijk wie of wat allemaal bijdraagt aan de gemeentelijke sportdoelstellingen. De Rekenkamer constateert bijvoorbeeld dat het college sinds het stopzetten van de jeugdsportsubsidie op geen enkele manier systematisch gegevens bij sportverenigingen ophaalt, die zicht geven op sportdeelname en het effect van de bezuinigingen. Ook vindt er niet of nauwelijks samenwerking plaats tussen de gemeente en sportverenigingen. Dit maakt dat ook raadsleden geen zicht hebben op hoe het er in Hilversum nu voor staat qua sportdeelname, gezonde leefstijl, sportklimaat, voorzieningen en speel- en beweegruimte.

DE RAAD ONDERBENUT HET PROCES VAN PLANNING EN CONTROL EN STELT ZICH ONVOLDOENDE ACTIEF OP

Politieke sturing mogelijk maken, vraagt meer dan een P&C-cyclus die technisch klopt en door het college met goede informatie wordt gevuld. Het feitelijke nut van de P&C-cyclus is sterk afhankelijk van de opstelling van de raad zelf en de mate waarin de raad de P&C-cyclus pro-actief gebruikt voor de eigen beeld-, oordeels- en besluitvorming.

De Rekenkamer is de opstelling van de raad en het gebruik van de P&C-cyclus nagegaan voor het beleidsterrein sport en concludeert dat de raad de sturingsmogelijkheden die er zijn onvoldoende benut en zelf feitelijk onvoldoende stuurt. De geïnterviewde raadsleden steken hierbij de hand in eigen boezem en geven zelf aan dat sport een onderbelicht beleidsterrein is dat weinig politieke aandacht krijgt.

De Rekenkamer heeft dit als volgt terug gezien:

- Raadsleden hebben de doelen uit de nota Sportieve Tijd niet op het netvlies.
- Bij de bezuinigingen op sport in 2011 komt de raad niet tot een eigen visie op hoe de bezuinigingen het beste gestalte kunnen krijgen. De belangenafweging wordt door het college voorbereid en blijft impliciet.
- De interventie van de raad om het budget van het Jeugdsportfonds te verruimen, vindt niet plaats op basis van enig besef van de verwachte effecten. Raadsleden hebben anno 2013 geen beeld van de effectiviteit van de maatregel tot dusver.
- Raadsleden hebben niet of nauwelijks zicht op wat er in het sportveld speelt. Over onderwerpen als de gevolgen van de bezuinigingen voor de hoogte en betaalbaarheid van contributies en de kwaliteit van binnenaccommodaties hebben zij een onjuist beeld – in ieder geval een beeld dat nadrukkelijk afwijkt van wat de Rekenkamer van vertegenwoordigers van het sportveld heeft vernomen.

6.2 Aanbevelingen

Planning- en controldocumenten worden door raadsleden vaak ervaren als omvangrijke, moeilijk leesbare documenten waar je als raadslid moeilijk doorheen komt. Het vraagt veel van college en ambtelijke organisatie om het complete gemeentelijke werkveld te comprimeren en hanteerbaar te maken in de planning- en controldocumenten. Dat vraagt om ‘goede techniek’. De Rekenkamer ziet

een aantal mogelijkheden om de techniek te verbeteren. Daarnaast vraagt planning en control vooral ook veel van raadsleden zelf. Het is makkelijk om kritiek te hebben op de kwaliteit van P&C-stukken die het college aanlevert. Maar kunnen sturen komt in de eerste plaats aan op het vormen van een politieke visie: de gewenste situatie in de samenleving benoemen, expliciet kiezen waar je wel en niet op inzet, op welk resultaat je het college wilt afrekenen. Daarnaast is het belangrijk om het vertrekpunt te weten: hoe het er in de samenleving op dit moment voor staat. Zonder zicht op de huidige situatie (bij wijze van ‘nulmeting’), is het onmogelijk om de effectiviteit van gemeentelijke maatregelen te beoordelen.

De Rekenkamer formuleert langs drie lijnen aanbevelingen: (1) aan het college voor een verdere verbetering van de P&C-cyclus, (2) aan de raad voor betere benutting van de P&C-cyclus en ten aanzien van de eigen rol van de raad en (3) specifiek ten aanzien van sport.

AANBEVELINGEN AAN HET COLLEGE TER VERBETERING VAN DE PLANNING- EN CONTROLCYCLUS

- 1 Zorg voor een heldere doel-middelsystematiek die consequent wordt doorgetrokken in alle P&C-stukken.
- 2 Zorg ervoor dat beleidsnota's en de beleidsdoelen die daarin worden geformuleerd goed aansluiten op de verschillende onderdelen van de P&C-cyclus. Vergemakkelijk de aansluiting door formats voor beleidsnota's af te stemmen op de systematiek van de P&C-cyclus.
- 3 Investeer bij de ontwikkeling van beleid in evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid door:
 - de huidige situatie ‘nu’ te beschrijven: wat is er aan de hand? Wat is het probleem? Wat vraagt om aandacht?;
 - de gewenste situatie in de samenleving te beschrijven (als resultaat van politieke visievorming);
 - te benoemen waar je als gemeentebestuur op inzet: wat is het verschil tussen de feitelijke situatie nu en de gewenste situatie? Hoe groot is dit verschil? Is de gewenste situatie al bijna bereikt en is het vooral een kwestie van ‘consolideren’? Of moet er nog een aanzienlijke ‘afstand’ overbrugd worden en is er een flinke investering nodig?
 - een uitwerking in subdoelen en indicatoren (kwantitatief én kwalitatief) die de lading van het doel werkelijk dekken. Investeer in een uitwerking die monitoring en evaluatie van maatschappelijke effecten over de tijd mogelijk maakt.
- 4 Breng het idee van ‘politiek winkelen’ nadrukkelijker in in de beleidsontwikkeling. Bied de raad in beleidsnota's en de kadernota waar mogelijk en zinvol, verschillende scenario's (ambitieniveaus, maatregelen en prijskaartjes) die ten opzichte van elkaar kunnen worden afgewogen.
- 5 Geef prioriteit aan het doorontwikkelen van een integrale benadering van maatschappelijke opgaven en het ‘meenemen’ van de raad hierin. Onderzoek en experimenteer met nieuwe manieren om de integraliteit van middeleninzet en de bijdrage van middelen aan verschillende doelen zichtbaar te maken. Start na de verkiezingen in ieder geval met het terugbrengen van het aantal programma's. Werken met minder programma's geeft meer ruimte om doelen en middelen slim en samenhangend te bundelen.

- 6 Beschouw de programmabegroting als ‘verzamelstaat’ van actuele kaders (gemeentelijk beleid, wet- en regelgeving van hogere overheden, afspraken met externe partijen etc.). Deze verzamelstaat geeft naast doelen en middelen inzicht in:
- de integraliteit van de middeleninzet;
 - de partners die bijdragen aan de realisatie van doelen en de mate waarin de gemeente van hen afhankelijk is;
 - de opstelling en rol die de gemeente kiest ten opzichte van partners – heeft de gemeente bijvoorbeeld doorzettingsmacht en zet de gemeente vooral eigen middelen in? Of ligt de bal vooral bij partners en heeft de gemeente vooral een faciliterende, ondersteunende of aanjagende rol (zoals bijvoorbeeld binnen het programma sport)?
 - de feitelijke situatie ten opzichte van de gewenste situatie en de ontwikkeling die zich voltrekt.

AANBEVELINGEN AAN DE RAAD VOOR BETERE BENUTTING VAN DE P&C-CYCLUS EN DE EIGEN ROL

- 7 Blijf actief toezien op de doorontwikkeling van de P&C-cyclus. Hanteer het evaluatiekader uit dit onderzoek daarbij als uitgangspunt en geef dit aan het college mee als programma van eisen voor de doorontwikkeling.
- 8 Zie binnen iedere cyclus en bij raadsbehandeling van ieder onderdeel zelf actief toe op de kwaliteit en informatiewaarde van P&C-stukken. Benut ook hier het evaluatiekader of de quickscan in de bijlage van dit rapport om verbeteringen te volgen.
- 9 Werk aan versterking van de politieke visievorming, waarbij actief gebruik wordt gemaakt van de P&C-cyclus voor beeld-, oordeels- en besluitvorming. Ontwikkel een werkwijze die dit ondersteunt. Deze werkwijze betekent onder andere:
- dat fracties veel nadrukkelijker een visie formuleren op wat er in de samenleving moet worden gerealiseerd;
 - dat besluitvorming door de raad resulteert in heldere keuzes en daarmee duidelijk wordt wat prioriteit krijgt en wat niet;
 - ook echt concreet maken wat er gerealiseerd moet worden door erop toe te zien dat het college met evalueerbare en resultaatgerichte doelen en zinvolle indicatoren komt die de kern van de zaak raken.

Besteed aan het bovenstaande in ieder geval aandacht in het inwerkprogramma van de nieuwe raad .

- 10 Benut de verbeterde P&C-cyclus om ‘ondergeschoven kindjes’ – zoals het programma sport in dit onderzoek is genoemd – te voorkomen.

AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN HET VERDIEPINGSDOSSIER SPORT (AAN RAAD ÉN COLLEGE)

De Rekenkamer formuleert daarnaast een aantal aanbevelingen specifiek voor het terrein sport. Deze zijn bedoeld als suggesties om betere sturingsmogelijkheden te creëren en de samenwerking met partijen in het sportveld te versterken, óók (of juist) in een situatie waarin het onderwerp een relatief lage politieke prioriteit heeft en de gemeente naar verhouding weinig financiële middelen inbrengt.

- 11 Verbeter de evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van beleidsdoelen, zodanig dat je als gemeentebestuur aan het veld duidelijk kunt maken waar je voor staat en waar je aan werkt, ook al is het eigen aandeel van de gemeente relatief klein.
- 12 Treed visionair op richting partijen in het sportveld. Draag die visie uit en nodig partijen actief uit om aan te geven hoe zij kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelen. Nodig hen uit om samen initiatieven te starten die hieraan bijdragen.
- 13 Onderzoek samen met partijen hoe je zicht krijgt en houdt op de ontwikkeling van sportdeelname, bewegen en speelruimtes, zonder dat er een grote uitvraaglast ontstaat. Denk bijvoorbeeld aan het verder doorontwikkelen van de Sportontmoeting naar een vorm waarbij verschillende deelnemers elkaar en de gemeente actief informeren over hoe het ervoor staat in het sportveld en hoe men elkaar kan versterken.
- 14 Bouw langs deze weg ook aan een duurzame samenwerkingsrelatie die past bij de politieke visie op het beleidsterrein. Ga na wat het aan ambtelijke werkzaamheden en capaciteit vraagt om dit netwerk te onderhouden. Geef de raad via de P&C-cyclus inzicht in de ontwikkeling van de samenwerkingrelatie.
- 15 Geef actief invulling aan een faciliterende rol anders dan met het verstrekken van financiële middelen, bijvoorbeeld door met partijen uit het sportveld in gesprek gaan over hun behoeften en hun ideeën hoe die faciliterende rol eruit zou kunnen zien.

Bijlage 1 Quicksan programmabegroting 2013

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
Programma 2: Sociale Zaken			
DOELSTELLING 2.1 Iedere Hilversummer doet naar vermogen mee. INDICATOREN – Aantal klanten geplaatst op vacatures (doel: 185 in 2012; 200 in 2013). – Aantal klanten geplaatst op maatschappelijke werkplekken (doel: 100 in 2012; 120 in 2013). – Gemiddeld aantal klanten in de uitkering (doel: 1483 in 2012; 1498 in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Opbouwen werkgeversnetwerken, netwerken met MO en maatschappelijke dienstverleners, schonen bestand, herijken samenwerkingsverbanden.	Beperkt: indicatoren dekken een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicatoren gaan puur over beroepsbevolking, terwijl beleidsdoel gaat over iedere Hilversummer.	Kwaliteit goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak: indicatoren zijn van goede kwaliteit, maar ze raken beperkt de kern van het doel.	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar.
Programma 3: Onderwijs en jeugdzaken			
DOELSTELLING 3.1 Talentontwikkeling én ruimte voor jeugd. INDICATOREN – % jongeren dat bereid is om mee te denken over beslissingen gemeente (Doel: 36% in 2012, 37% in 2015). – Aantal hinderlijke groepen jongeren (Doel: 4 in 2013; 1 in 2014). UITVOERINGSPRESTATIES – Jongerenambassadeurs adviseren over gemeentelijk beleid. – Actieve signalering en toeleiding van jongeren naar werk, school en/of zorg.	Niet of nauwelijks: indicatoren dekken het beleidsdoel niet of nauwelijks. De kern van het doel wordt niet geraakt. Doel is immers veel breder dan alleen zicht op jongeren dat wil meedenken over beleid gemeente en hinderlijke groepen jongeren.	Kwaliteit goed: indicatoren zijn tijdgebonden, specifiek en meetbaar. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zeer zwak: indicatoren zijn van goede kwaliteit, maar ze raken niet of nauwelijks de kern van het doel.	Zeer zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zeer zwak evalueerbaar.
DOELSTELLING 3.2 Tijdig signaleren van risico's ten aanzien van fysieke, geestelijke en sociale ontwikkeling van kinderen en tijdig bieden juiste hulp.	Beperkt: indicatoren dekken een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicatoren laten alleen zien of jongeren indien nodig hulp	Kwaliteit goed: meetbaar, specifiek en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak:	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar.

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
INDICATOREN – % jongeren (12-16 jaar) dat weet waarvoor het CJG dient (Doel: 8% in 2012; 16% in 2013). – % ouders dat weet waarvoor het CJG dient (Doel: 30% in 2012; 60% in 2013). – % jongeren dat geen hulp krijgt, indien nodig (Doel: 7% in 2012, 6% in 2014). – % kernpartners dat het CJG en haar werkwijze kent (Doel: 100% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Drie pilots tbv Transitie Jeugdzorg, organiseren Ronde Tafel Conferenties, vroegtijdig opvoeders/jongeren bereiken, wettelijke taken rond Kindermishandeling uitvoeren.	krijgen, maar geven geen zicht op of het ‘juiste’ hulp is en in welke mate risico’s tijdig gesignaleerd worden.	indicatoren zijn van goede kwaliteit, maar ze raken beperkt de kern van het doel.	
DOELSTELLING 3.3 Voorkomen dat jongeren school verlaten zonder kwalificatie en daardoor geen passend werk krijgen. INDICATOREN – Bereik doelgroep VVE 2/4 jarigen (Doel: 60% in 2012; 100% in 2013). – Aantal voortijdige schoolverlaters (Doel: 162 in 2012; 98 in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Bestuurlijke afspraken en werkagenda over invoering Passend Onderwijs. – Samenwerkingsafspraken over terugdringen schoolverlaters.	Grotendeels/volledig: indicatoren (met name het aantal voortijdig schoolverlaters) dekken het beleidsdoel grotendeels/volledig en raken de kern van het doel.	Kwaliteit Goed: Specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is Goed: indicatoren raken grotendeels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed: beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten in combinatie met concrete uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING 3.4 Voldoende, goed onderhouden, veilige en functionele onderwijshuisvesting voor primair en voortgezet onderwijs. INDICATOREN – % schoolgebouwen dat goed onderhouden, veilig en functioneel is (Doel: 61% in 2012; 86% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Realiseren van projecten uit Onderwijs Huisvestingsprogramma.	Merendeels: indicator dekt het beleidsdoel gedeeltelijk en raakt deels de kern van het doel. Indicator laat zien in hoeverre schoolgebouwen goed onderhouden, veilig en functioneel zijn, maar biedt geen zicht op de vraag of er ook <i>voldoende</i> huisvesting is.	Kwaliteit Goed: Specifiek, meetbaar en tijdsgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende: indicatoren raken deels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten in combinatie met concrete uitvoeringsprestaties.

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
Programma 4: Welzijn en Zorg, inclusief Volksgezondheid			
DOELSTELLING 4.1 Meedoen en de buurt stuurt. INDICATOREN - UITVOERINGSPRESTATIES - Eind 2013 is een uitvoeringsprogramma voor Bureau Wijkzaken mbt taken op sociaal gebied vastgesteld. - half 2013 is het subsidiebeleid gewijzigd.	Niet of nauwelijks: Indicatoren ontbreken en ook prestaties geven geen zicht op het behalen van het doel.	Kwaliteit Zwak: Enigszins specifiek (focus ligt op vrijwilligers), maar onvoldoende meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zeer zwak: de kwaliteit van de indicatoren/prestaties is zwak. Bovendien raken ze niet of nauwelijks de kern van het doel.	Zeer zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden (globaal) benoemd, maar zijn zeer zwak evalueerbaar.
DOELSTELLING 4.2 Vragen voorkomen en Verhelderen. INDICATOREN - Tevredenheid klanten over huishoudelijke hulp (Doel: 87% in 2012; 87% in 2013). - Tevredenheid klanten over hulpmiddelen (Doel: 82% in 2012 en 2013). - Tevredenheid klanten over OV-taxi. (Doel: 81% in 2012 en 2013). UITVOERINGSPRESTATIES - Eind 2013 is er een plan over positionering, rollen en taken van WWZ-loket. - Integraal jeugdbeleid in 1^{ste} helft 2013 vastgesteld. - Eind 2013 is lokale gezondheidsbeleid uitgewerkt.	Beperkt: indicatoren dekken een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicatoren geven zicht op tevredenheid over een aantal producten, niet op vraagpreventie/ de manier waarop gemeente vragen beantwoord.	Kwaliteit Goed: Specifiek, meetbaar en tijdsgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak: indicatoren zijn van hoge kwaliteit, maar raken beperkt de kern van het doel.	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar.
DOELSTELLING 4.3 Vragen oplossen en maatwerk. INDICATOREN 67% van de overlastgevende daklozen met ernstige alcoholproblemen neemt deel in 'het keerpunt'. - Adequate dagactiviteit voor kwetsbare personen (Doel: 12.450 uur dagactiviteit voor 126 personen in 2013). - Voldoende plaatsen opvang (o.a. vrouwenopvang, passantenopvang, noodopvang).	Beperkt: indicatoren dekken een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicatoren geven slechts informatie over een aantal specifieke subdoelgroep, maar niet op de rest van de doelgroep.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak: indicatoren zijn van hoge kwaliteit, maar raken beperkt de kern van het doel.	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar.

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
(Doel in 2013 ontbreekt). UITVOERINGSPRESTATIES – Verstrekken van WMO volgens WMO-verordening. – Beleidskader maatschappelijke opvang vaststellen. – Regionale samenwerking voortzetten.			
Programma 5: Beheer Openbare Ruimte			
DOELSTELLING 5.1 Duurzame instandhouding en doorontwikkeling van schone, hele en veilige infrastructuur. INDICATOREN – Oordeel burger onderhoud buurt (Doel: 6,8 in 2012; 6,6 in 2013). – Oordeel burger onderhoud wegen/fietspaden (Doel: 6,9 in 2012; 6,7 in 2013) – Oordeel burger over verlichting (Doel: 8,3 in 2012; 8,3 in 2013). – Kwaliteit wegen en fietspaden inspectie, % verharding voldoende (Doel: 93% in 2012 en 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Realiseren opslag zout gladheidsbestrijding en besluit over uitvoeren schouw in alle wijken.	Grotendeels/volledig: indicatoren dekken het beleidsdoel grotendeels/volledig en raken de kern van het doel.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is Goed: indicatoren raken grotendeels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten in combinatie met concrete uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING 5.2 Duurzame instandhouding en doorontwikkeling van de groene kwaliteiten van Hilversum. INDICATOREN – Oordeel burger onderhoud groenvoorziening (Doel: 6,9 in 2012; 6,6 in 2013). – Oordeel burger onderhoud buurt (Doel: 6,8 in 2012; 6,6 in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Digitaal toegankelijk maken gegevens gemeentelijke bomen. – Besluit uitvoeren schouw.	Beperkt: indicatoren dekken een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicatoren geven zicht op oordeel burgers over onderhoud maar niet op oordeel over doorontwikkeling (is er genoeg groen?) of de ontwikkeling van de feitelijke hoeveelheid groen.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak: indicatoren zijn van hoge kwaliteit, maar raken beperkt de kern van het doel.	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar.
DOELSTELLING	Niet of nauwelijks:	Kwaliteit Zwak: Specifiek,	Zeer zwak: beoogde

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
5.3 Instandhouding vijvers en waterwegen. INDICATOREN - UITVOERINGSPRESTATIES – In kaart brengen van actuele onderhoudssituatie oevers en bodems.	Indicatoren ontbreken en ook prestaties geven geen zicht op het behalen van het doel.	maar onvoldoende meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zeer zwak: de kwaliteit van de indicatoren/prestaties is zwak. Bovendien raken ze niet of nauwelijks de kern van het doel.	maatschappelijke effecten worden (globaal) benoemd, maar zijn zeer zwak evalueerbaar.
Programma 6: Milieubescherming, Natuur en Leefbaarheid			
DOELSTELLING 6.1 Hilversum is een veilige en leefbare gemeente. INDICATOREN <i>Monitoringssystematiek zal in 2013 worden ontwikkeld.</i> UITVOERINGSPRESTATIES – Halfjaarlijkse rapportage over uitvoeringsprogramma duurzaamheid, uitvoeren projecten uit dat programma, opstellen monitoringssystematiek, vaststellen actieplan geluid, sanering geluid spoorlijnen, opstellen jaarrapportage luchtmeetnet.	Niet of nauwelijks: Indicatoren ontbreken (nu nog) en ook prestaties geven geen zicht op het behalen van het doel.	Kwaliteit Zwak: Specifiek, maar onvoldoende meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zeer zwak: de kwaliteit van de indicatoren/prestaties is zwak. Bovendien raken ze niet of nauwelijks de kern van het doel.	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten en concrete uitvoeringsprestaties worden benoemd, maar zijn zeer zwak evalueerbaar.
DOELSTELLING 6.2 Gescheiden inzameling en verwerking huishoudelijk afval als grondstof. INDICATOREN – Gescheiden inzameling huishoudelijke afval volgens landelijke afspraak. (Doel: 55% in 2012; 60% in 2015). – % tevreden bewoners dienstverlening GAD. (Doel: ≥80% in 2012 en 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Stimuleren preventie, reduceren van 20% milieudruk in 2015, optimaal benutten energie-inhoud afval, bijdragen aan duurzaamheidambitie, nieuwe overeenkomst voor verwerking groene afvalstromen, ontwikkelen van visie en beleid na 2014, bewustwordingscampagne.	Merendeels: indicatoren dekken het beleidsdoel gedeeltelijk en raken deels de kern van het doel. Indicatoren bieden alleen zicht op de gescheiden inzameling van afval. De gescheiden verwerking blijft buiten beeld.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende: indicatoren raken deels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten in combinatie met concrete uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING	Beperkt : indicatoren dekken	Kwaliteit Goed : specifiek,	Zwak : beoogde

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
6.3 Schoon oppervlakte- en grondwater. INDICATOREN – Meldingen en klachten per 10.000 inwoners (Doel: <40 in 2012 en 2013). – Vervanging en renovatie buizen per jaar t.o.v. andere gemeenten (Doel: 1,4 in 2012 en 2013). – Aantal gescheiden riolering. (Doel: 80% in 2012 en 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Rapportage effecten afkoppelen hemelwaterriolering, beleid opnemen in GRP, uitvoeren maatregelen uit GRP, regelingen en afspraken in kader van BOW vaststellen.	een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Geen objectieve indicatoren (bijvoorbeeld steekproeven waarin de kwaliteit van het water onderzocht is).	meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak: indicatoren zijn van hoge kwaliteit, maar raken beperkt de kern van het doel.	maatschappelijke effecten en concrete uitvoeringsprestaties worden benoemd, maar zijn zeer zwak evalueerbaar.
DOELSTELLING 6.4 Natuurbehoud en -beheer. INDICATOREN – Waardering natuur door Hilversumse burgers (Doel: een 8 in 2012 en 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Groenbeleidsplan 2030 met uitvoeringsprogramma vaststellen.	Beperkt: indicator dekt een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicator ziet puur op zeer algemene subjectieve waardering van bewoners geeft geen zicht op objectieve ontwikkelingen in natuurbehoud en beheer (bijv. ontwikkeling aantal hectare en ontwikkeling soorten).	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak: indicatoren zijn van hoge kwaliteit, maar raken beperkt de kern van het doel.	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten en concrete uitvoeringsprestaties worden benoemd, maar zijn zeer zwak evalueerbaar.
DOELSTELLING 6.5 Voldoende capaciteit lijkbezorging. INDICATOREN – Kostendekkendheid exploitatie (Doel: 90% in 2012 en 100% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Onderzoek beheer en exploitatie begraafplaatsen, onderzoek mogelijkheden crematorium/uitvaartcentrum, realisatie bovengronds begraven en vereenvoudiging van tarieven.	Beperkt: indicator dekt een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicator geeft alleen zicht op financiën, niet op gevolg voor capaciteit.	Kwaliteit goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak: indicatoren zijn van hoge kwaliteit, maar raken beperkt de kern van het doel.	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar.

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
Programma 7: Wonen/ISV			
DOELSTELLING 7.1 Huisvesting van de doelgroepen en een rechtvaardige verdeling van woonruimte. INDICATOREN – % sociale woningbouw t.o.v. totale nieuwbouw.(Doel: 33% in 2012 en 2013). – % realisatie toegankelijke woningen t.o.v. totale nieuwbouw (Doel: 70% in 2012 en 2013). – % toewijzing aan doelgroepen tot €34.500 door corporaties (Doel: 90% in 2012 en 2013). – % toewijzing aan jongeren door corporaties regionaal (Doel: 35% in 2012 en 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Realisatie van een gelijke verdeling naar prijssegment. – Uitvoering projecten uit het RAP.	Merendeels: Indicatoren dekken het beleidsdoel gedeeltelijk en raken deels de kern van het doel. Indicatoren geven zicht op aantal belangrijke doelgroepen, maar zicht op andere doelgroepen ontbreekt (hoe zit het bijvoorbeeld met zorgwoningen).	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende: indicatoren raken deels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Voldoende, beleidsdoel noemt voldoende evalueerbare maatschappelijke effecten.
DOELSTELLING 7.2 Ruim aanbod nieuwe en vernieuwde woningen. INDICATOREN – Aantal nieuw gebouwde woningen (Doel:250 in 2012 en 2013). – Aantal ingrijpend gerenoveerde woningen. (Doel:125 in 2012 en 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – In overleg met Gewest afspraken over de RAP uitvoeren. – Benoemen kwaliteitsimpulsen in bestaande voorraad en deze uitvoeren.	Grotendeels/volledig: indicatoren dekken het beleidsdoel grotendeels/volledig en raken de kern van het doel.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is Goed: indicatoren raken grotendeels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten in combinatie met concrete uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING 7.3 Realisering programma stedelijke vernieuwing. INDICATOREN – Gedeelte van het ISV 3-budget dat gekoppeld is aan projecten waarvan de uitvoering daadwerkelijk is gestart.(15% in 2012; 70% in 2013).	Niet of nauwelijks: indicator dekt een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicator laat alleen de start van projecten zien, niet de mate waarin ze afgerond zijn en wat de resultaten zijn.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is Zeër zwak: indicatoren zijn van hoge kwaliteit maar raken niet of nauwelijks de kern van de zaak.	Zeër zwak: beleidsdoel noemt geen maatschappelijke effecten en alleen zeer zwak evalueerbare uitvoeringsprestaties.

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
UITVOERINGSPRESTATIES – Vaststellen van ISV-kansprojecten. – Voortgangsrapportage uitvoering ontwikkelingsprogramma 2010-2014.			
Programma 8: Economische Zaken, Media, Toerisme en Evenementen			
DOELSTELLING 8.1 Een sterke positie van Hilversum als crossmediastad. INDICATOREN – Aantal bedrijven in de crossmediasector (Doel: 580 in 2012, 540 in 2013). – Aantal arbeidsplaatsen in de sector (Doel: 8.610 in 2012; 8.400 in 2013). – Aantal bedrijven in de creatieve sector (Doel: 1.700 in 2012; 1.620 in 2013). – Aantal arbeidsplaatsen in de creatieve sector (Doel: 13.000 in 2012; 12.900 in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Uitvoering van Nota Creatieve Industrie. – Politiek-bestuurlijke aansturing van onderdeel Media en ICT van Topsectorenbeleid.	Grotendeels/volledig: indicatoren dekken het beleidsdoel grotendeels/volledig en raken de kern van het doel.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is Goed: indicatoren raken grotendeels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten.
DOELSTELLING 8.2 Ruimte voor bedrijven en versterken van zorgeconomie. INDICATOREN – Aantal netto hectare nieuw uit te geven bedrijventerreinen (Doel: 0 in 2012 en 2013). – Aantal netto hectare geherstructureerd bedrijventerrein (Doel: 30 in 2012 en 35 in 2013). – Aantal bedrijven in de zorgeconomie (Doel: 660 in 2012; 680 in 2013). – Aantal arbeidsplaatsen in de zorgeconomie (Doel: 7.400 in 2012; 7.200 in 2013). – Leegstand kantoren (Doel: 15% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Uitvoer projectenprogramma's, uitvoer programma Aanpak Leegstand, uitvoer REA, faciliteren Monnikenberg en Crailo.	Grotendeels/volledig: indicatoren dekken het beleidsdoel grotendeels/volledig en raken de kern van het doel.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is Goed: indicatoren raken grotendeels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten en concrete uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING 8.3 Goed functionerende detailhandel en horeca.	Merendeels: Indicatoren dekken het beleidsdoel gedeeltelijk en	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden.	Zwak: beleidsdoel noemt geen maatschappelijke effecten maar alleen

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
INDICATOREN – Klanttevredenheid bezoekers van de markt (Doel: een 7 in 2012; 7,3 in 2013). – Koopkrachtbinding dagelijkse sector (Doel: 89% in 2013). – Koopkrachtbinding niet-dagelijkse sector (Doel: 77% in 2013). – Aantal horecazaken in horecaconcentratiegebieden (Doel: 108 in 2012 en 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Opstellen centrumvisie. – Faciliteren ontwikkeling als langgewenst, stationstoren etc.	raakt deels de kern van het doel. Indicatoren geven beeld van markt en horeca, maar in mindere mate van detailhandel. (Zijn bewoners tevreden met aanbod?)	Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende : indicatoren raken deels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	evalueerbare concrete uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING 8.4 Een aantrekkelijk toeristisch product op lokaal en regionaal niveau.			
INDICATOREN – Aantal verzoeken om informatie bij RBT (Doel: 26.000 in 2012; 26.500 in 2013). – Aantal toeristische/recreatieve overnachtingen per jaar (Doel: 23.000 in 2012; 35.000 in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Dubbelgroen de regio doen. – Ontwikkeling project zorg en toerisme. – Realisatie evenementenkalender.	Merendeels: Indicatoren dekken het beleidsdoel gedeeltelijk en raken deels de kern van het doel. Aantal overnachtingen is belangrijke indicator maar zegt nog weinig over de waardering voor het toeristisch product en de daarbij horende evenementen.	Kwaliteit Goed : specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende : indicatoren raken deels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed , beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten en concrete uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING 8.5 Evenwichtig aanbod radio- en tv-zenders.			
INDICATOREN – % bewoners dat lokale tv kijkt (Doel: 42% in 2012; 38% in 2013). – % bewoners dat lokale radio luistert (Doel: 7% in 2012; 8% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Uitvoering van vastgesteld beleid.	Beperkt: indicator dekt een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicator laat zien hoeveel mensen lokale tv/radio kijken en luisteren, maar zegt niet direct iets over de mate waarin het door de gemeente gewenste evenwichtige aanbod gerealiseerd wordt (zijn er bijvoorbeeld genoeg programma's over Hilversums	Kwaliteit Goed : specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak : indicatoren zijn van hoge kwaliteit, maar raken beperkt de kern van het doel.	Zwak : beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
	nieuws, cultuur, etc.)		
Programma 9: Cultuur en Monumentenzorg			
DOELSTELLING 9.1 Gemeente faciliteert gevarieerd aanbod van hoogwaardige culturele voorzieningen en bevordert gebruik hiervan. Bestuur bevordert actieve cultuurparticipatie. INDICATOREN – %inwoners dat wel eens expositie/voorstelling bezoekt (Doel: 61% in 2013). – Aantal leden bieb (Doel: 21.500 in 2013). – Aantal bezoekers de Vorsting (Doel: 75.000 in 2013). – Aantal bezoekers Filmtheater (Doel: 100.000 in 2013). – Aantal bezoekers Achterom (Doel: 9.000 in 2013). – % basisscholen dat deelneemt aan cultuureducatie (Doel: 96% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Implementatie cultuurvisie. – Realisatie bezuinigingsopgaven. – Lichte stijging bezoekers realiseren.	Merendeels: Indicatoren dekken het beleidsdoel gedeeltelijk en raken deels de kern van het doel. Indicatoren geven vooral zicht op gebruik van het aanbod en op cultuureducatie, niet op de mate waarin het lukt een gevarieerd aanbod te realiseren.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende: indicatoren raken deels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel noemt evalueerbare maatschappelijk effecten en concrete uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING 9.2 Bescherming en instandhouding cultuurhistorische waarden van belang en goed onderhouden monumenten. INDICATOREN <i>Indicatoren worden ontwikkeld in nieuwe beleidsnota.</i> UITVOERINGSPRESTATIES – Vaststellen kredietvoorstel monumentenbeleid. – Vaststellen beleidsnota cultuurhistorie. – Bevorderen plaatsing Zonnestraal of Werelderfgoedlijst. – Beschermde bestemmingsplannen maken.	Niet of nauwelijks: Indicatoren ontbreken (nu nog) en ook prestaties geven beperkt zicht op het behalen van het doel.	Kwaliteit Zwak: Specifiek, maar onvoldoende meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zeer zwak: de kwaliteit van de indicatoren/prestaties is zwak. Bovendien raken ze niet of nauwelijks de kern van het doel.	Zwak: beoogde (globale) maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zeer zwak evalueerbaar.

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
Programma 10: Openbare Orde en Veiligheid, Brandweer			
DOELSTELLING 10.1 Daadkrachtige aanpak van overlast en criminaliteit. INDICATOREN – %bevolking dat slachtoffer is geweest van vandalisme (Doel: 13% in 2012; 12% in 2015). – Gemiddeld rapportcijfer voor veilig uitgaan. (Doel: 7 in 2012, 7,5 in 2014). – Aantal PKVW certificaten (Doel: 120 in 2013). – % inwoners dat vaak overlast ervaart van groepen jongeren (Doel: 11% in 2012; 9% in 2015). UITVOERINGSPRESTATIES – Aanpak van woninginbraken PKVW, aanpak vernielingen en aanpak onveilig uitgaan.	Beperkt: indicator dekt een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicatoren geven zicht op aantal, met name subjectieve, gegevens over aanpak van specifieke vormen van overlast. Makkelijk toegankelijke objectieve gegevens (zoals het aantal woninginbraken) worden niet gebruikt.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak: indicatoren zijn van hoge kwaliteit, maar raken beperkt de kern van het doel.	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar
DOELSTELLING 10.2 Een professionele organisatie van de crisisbeheersing en rampenbestrijding. INDICATOREN – % piketfunctionarissen dat binnen normtijd reageert en inzetbaar is (Doel: 100% in 2012 en 2013). – Aantal bestuurlijke oefeningen voor de lokale crisisbeheersingsorganisatie (Doel: 3 in 2012 en 2013). – Aantal procesoefeningen (Doel: 6 in 2012 en 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Uitvoering van het vastgestelde beleid.	Merendeels: Indicatoren dekken het beleidsdoel gedeeltelijk en raken deels de kern van het doel.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende: indicatoren raken deels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Zwak: beleidsdoel noemt geen maatschappelijke effecten, wel evalueerbare concrete uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING 10.3 Brandveilig leven en effectieve aanpak en afhandeling incidenten. INDICATOREN – Toezicht inrichtingen en evenementen (Doel: 50 in 2012 en 2013).	Merendeels: Indicatoren dekken het beleidsdoel gedeeltelijk en raken deels de kern van het doel. Wel zicht op snelle aanpak en toezicht, minder op	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende: indicatoren raken deels de	Goed, beleidsdoel noemt evalueerbare maatschappelijk effecten en concrete uitvoeringsprestaties

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
- Opkomstpercentage (behalen normtijd bij uitrukken) (Doel: 85% in 2012; 73% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES - Vergroten veiligheidsbewustzijn - Voorkomen van gevaar bij vergunningverlening en toezicht. - Reduceren van zes hulpverlenings-voertuigen en drie tankautosputten - Nieuw inzetplan en speidingsplan opstellen.	uiteindelijke afhandeling.	kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	
Programma 11: Bestuurlijke aangelegenheden			
DOELSTELLING 11.1 Een goede positie van Hilversum / Gooi en Vechtstreek op de regionale agenda. INDICATOREN - UITVOERINGSPRESTATIES Uitvoering van het vastgestelde beleid.	Niet of nauwelijks: Indicatoren ontbreken en ook prestaties geven beperkt zicht op het behalen van het doel.	Kwaliteit zeer zwak: onvoldoende specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zeer zwak: de kwaliteit van de indicatoren/prestaties is zeer zwak. Bovendien raken ze raken niet of nauwelijks de kern van het doel.	Zeer zwak, beleidsdoel noemt geen evalueerbare maatschappelijke effecten of uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING 11.2 Optimalisering van de dienstverlening Burgerzaken. INDICATOREN - Klanttevredenheid dienstverlening (Doel: een 7,3 in 2013). - Percentage huwelijken op bijzondere locatie. (Doel: 25% in 2013; 35% in 2016). UITVOERINGSPRESTATIES - Uitvoering geven aan specialistische taken Burgerzaken volgens wet- en regelgeving.	Merendeels: Indicatoren dekken het beleidsdoel gedeeltelijk en raken deels de kern van het doel. Indicatoren laten wel tevredenheid zien, maar niet of dienstverlening bijvoorbeeld altijd via wet- en regelgeving gebeurt.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende: indicatoren raken deels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel noemt evalueerbare maatschappelijk effecten en concrete uitvoeringsprestaties
DOELSTELLING 11.3 Verbetering relatie inwoners en gemeentebestuur. INDICATOREN % inwoners dat vindt dat zij betrouwbaar geïnformeerd worden (Doel: 76% in 2012;	Merendeels: Indicatoren dekken het beleidsdoel gedeeltelijk en raken deels de kern van het doel. Aspecten als vertrouwen in het gemeentebestuur	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende: indicatoren raken deels de kern van het	Goed, beleidsdoel noemt evalueerbare maatschappelijk effecten.

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
79% in 2013). – % inwoners dat vindt dat zij voldoende kans krijgen mening te geven (Doel: 66% in 2012; 71% in 2013) – %inwoners dat vindt dat gemeente goed luistert naar inbreng inwoners (Doel: 38% in 2012; 43% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Herdefiniëren samenlevings(wijk)-gericht werken en zelfredzame samenleving.	worden niet meegenomen in de indicatoren.	doel en zijn van hoge kwaliteit.	
Programma 12: Sport en Recreatie			
DOELSTELLING 12.1 Vergroten sportdeelname, gezonde leefstijl en levendig sportklimaat. INDICATOREN – Aantal deelnemers Jeugdsportfonds (Doel: 40 in 2012, 85 in 2013). – Aantal ondersteunde sportevenementen (Doel: 24 in 2012; 27 in 2013). – % Hilversummers dat minimaal 1 keer per maand sport (Doel: 59% in 2012; 60% in 2013). – % lidmaatschappen van sportbonden (Doel: 33% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Extra stimulering gebruik Jeugdsportfonds. – Verbinding onderwijs en sport onderhouden.	Merendeels: Indicatoren dekken het beleidsdoel gedeeltelijk en raken deels de kern van het doel. Indicatoren geven vooral zicht op sportdeelname en minder op andere facetten van een gezonde levensstijl.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is voldoende: indicatoren raken deels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel noemt evalueerbare maatschappelijk effecten in combinatie met concrete uitvoeringsprestaties.
DOELSTELLING 12.2 Aantrekkelijk, gevarieerd en goed gespreid aanbod sportvoorzieningen. INDICATOREN – Aantal verhuurde uren sporthallen (Doel: 3.600 uren in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Uitvoering van vastgesteld beleid.	Beperkt: indicator dekt een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Alleen zicht op gebruik, niet op bijvoorbeeld spreiding en variatie van sportvoorzieningen.	Kwaliteit goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak: indicator is van hoge kwaliteit, maar raakt beperkt de kern van het doel.	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar.
DOELSTELLING 12.3 Voldoende en veilige openbare ruimte om te spelen en te bewegen.	Beperkt: Indicatoren dekken beperkt de kern van het beleidsdoel. Ze geven geen zicht op de	Kwaliteit goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar.

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
INDICATOREN – Totaal aantal speeltoestellen (Doel: 680 in 2012 en 2013). – Totaal aantal speelplaatsen (Doel: 155 in 2012 en 2013). – Aantal trapvelden (Doel: 17 in 2012; 16 in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Bestaande speelvoorzieningen in Van Riebeeckkwartier worden opgewaardeerd.	veiligheid van openbare ruimte en geen zicht op aanwezigheid van fiets- en wandelroutes.	beleidsdoel is zwak : indicatoren zijn van hoge kwaliteit, maar raken beperkt de kern van het doel.	
Programma 13: Vergunningverlening en Handhaving			
DOELSTELLING 13.1 Verbeteren van de dienstverlening bij het vergunningproces. INDICATOREN – Percentage succesvolle aanvragen (Doel: 75% in 2012; 80% in 2013). – Klanttevredenheid vergunningsproces Wabo, APV en horeca (Doel: 6,9 in 2012; 7,0 in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – De gemeentelijke informatie, kennis en regels worden digitaal beschikbaar gesteld. – Korte doorlooptijden en verminderde regeldruk.	Grotendeels/volledig : indicatoren dekken het beleidsdoel grotendeels/volledig en raken de kern van het doel.	Kwaliteit goed : specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is Goed : indicatoren raken grotendeels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed , beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten.
DOELSTELLING 13.2 Effectiever toezicht op woon- en leefklimaat en gebruik openbare ruimte. INDICATOREN – Klanttevredenheid handhaafproces Wabo. (Doel: 7,2 in 2012; 7,4 in 2013). – Rapportcijfer waardering burgerpanel hondenbeleid. (Doel: 6,5 in 2012; 6,9 in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Effectieve integrale handhaving gericht op nieuwe prioriteiten.	Beperkt : indicatoren dekken een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Indicatoren geven alleen zicht op beperkt deel van leefklimaat en openbare ruimte. Niet op bijvoorbeeld toezicht op parkeren auto's en fietsen etc.	Kwaliteit goed : specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak : indicator is van hoge kwaliteit, maar raakt beperkt de kern van het doel.	Zwak : beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar.

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
Programma 14: Bereikbaarheid			
DOELSTELLING 14.1 Verbeteren bereikbaarheid per fiets, openbaar vervoer en auto. INDICATOREN – Waardering fietspaden (Doel: 7,0 in 2012 en 2013), busvervoer (Doel: 6,5 in 2012 en 2013) en (auto)wegen (Doel: 5,5 in 2012; 6,0 in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Uitvoeren uitvoeringsprogramma fiets. – Planvoorbereiding HOV. – Voorbereiding evaluatie IBP en Plan Wegen. – Voorbereiding verbetering op- en afrit A27. – Opstellen structuurvisie Verkeer.	Beperkt: indicatoren dekken een beperkt deel van het beleidsdoel. De kern van het doel wordt beperkt geraakt. Alleen subjectieve indicatoren (waarbij treinen ontbreken). Geen zicht op bijvoorbeeld filedruk en objectieve ontwikkeling van het aantal wegen, busverbindingen e.d.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is zwak: indicatoren zijn van hoge kwaliteit, maar raken beperkt de kern van het doel.	Zwak: beoogde maatschappelijke effecten worden benoemd, maar zijn zwak evalueerbaar.
DOELSTELLING 14.2 Een acceptabele parkeerbalans in alle wijken. INDICATOREN – Oordeel burger parkeermogelijkheden in de buurt (Doel: 6,4 in 2012; 6,5 in 2013). – Oordeel burger parkeermogelijkheden in de gemeente (Doel: 5,8 in 2012; 5,9 in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Onderzoek naar parkeermaatregelen, herijking parkeerbeleid, onderzoek introductie mobiel-belparkeren.	Grotendeels/volledig: indicatoren dekken het beleidsdoel grotendeels/volledig en raken de kern van het doel.	Kwaliteit goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is Goed: indicatoren raken grotendeels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten.
Programma 15: Ruimtelijke ordening			
DOELSTELLING 15.1 Actuele ruimtelijke plannen. INDICATOREN – % gemeentelijk grondgebied dat bedekt is met bestemmingsplannen (Doel: 99% in 2012; 100% in 2013). – Deel van bovenstaande dat voorzien is van actuele bestemmingsplannen (Doel: 80%)	Grotendeels/volledig: indicatoren dekken het beleidsdoel grotendeels/volledig en raken de kern van het doel.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is Goed: indicatoren raken grotendeels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Zwak, beleidsdoel benoemt geen maatschappelijke effecten, alleen evalueerbare besluitvormingsprestaties.

Beleidsdoelen en indicatoren/prestaties	Dekkingsgraad	Kwaliteit van indicatoren / evalueerbaarheid doelen	Resultaatgerichtheid
in 0212; 100% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Vaststellen tien bestemmings- en wijzigingsplannen. – Vaststellen structuurvisie Hilversum 2030.			
Programma 16: Dienstverlening			
DOELSTELLING 16.1 Optimaliseren van de dienstverlening. INDICATOREN – Klanttevredenheid dienstverlening (Doel: 7,3 in 2013). – Percentage klantvragen dat door KCC beantwoord kan worden (Doel: 60% in 2013). – Percentage geslaagde contactpogingen (Doel: 80% in 2013). – Percentage digitale aanvragen (Doel: 10% in 2013). UITVOERINGSPRESTATIES – Realiseren van het uitvoeringsplan dienstverlening.	Grotendeels/volledig: indicatoren dekken het beleidsdoel grotendeels/volledig en raken de kern van het doel.	Kwaliteit Goed: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Evalueerbaarheid beleidsdoel is Goed: indicatoren raken grotendeels de kern van het doel en zijn van hoge kwaliteit.	Goed, beleidsdoel benoemt evalueerbare maatschappelijke effecten.

Bijlage 2 Geraadpleegde bronnen

RESPONDENTEN

Naam	Functie
E. Boog	Wethouder Sport, gemeente Hilversum
J. Braaksma	Fractiemedewerker HvH
G. Brusse	Fractiemedewerker LH
A. den Daas	Raadslid (D66)
A. Dijkstra	Raadslid (CU)
M. Doppenberg	Bestuurder bij VV Altius
F. van Drooge	Raadslid (PvdA)
R.A. Elenbaas	Lid Rekenkamer Hilversum
J. Elzinga	Teammanager Sport, Recreatie, Media en Cultuur
W. Frankx	Penningmeester Hockeyvereniging Spandersbosch
J-W. Hoogendoorn	Ex-voorzitter SC 't Gooi
J. Kastje	Raadslid (GL)
K. van der Kroon	Voorzitter Volleybalvereniging Gemini-S
I. Logtenberg	Raadslid (GL)
B.M. Mooijen	Wethouder Financiën
H. Milder	Projectmedewerker Sport & Recreatie
L. Patist	Raadslid (CDA)
H. Roos	Raadslid (HvH)
A. Scheepers	Raadslid (VVD)
D. Slootbeek	Voorzitter Spieren voor Spieren Cityrun
E. Stroucken	Raadslid D66
P. Venhoeven	Penningmeester Hilversumsche Mixed Hockeyclub
D. Verloop	Secretaris Rekenkamer Hilversum
M. Volbers	Concerncontroller
A.M. Warmerdam	Afdelingshoofd Maatschappelijke Ontwikkeling
C. Westerdijk	Conrector en docent LO Comenius College
A. Wijnands	Raadslid (CDA)

SCHRIFTELIJKE STUKKEN

Gemeente Hilversum, *Programma's, het begrotingsmodel*.

Gemeente Hilversum, *Kadernota 2013 aangeboden aan de raad*.

Gemeente Hilversum, *Programmabegroting 2012*.

Gemeente Hilversum, *Programmabegroting 2013*.

Gemeente Hilversum, *Kadernota 2013 met gearceerd de veranderingen van de raadscommissie*.

Gemeente Hilversum, *Nadere regeling sportsubsidie 2012-2014*.

Gemeente Hilversum, *Omnibusenquête 2012-2013*.

Gemeente Hilversum, *Startnotitie doorontwikkeling programma begroting 2007 gemeente Hilversum*, 4 april 2006.

Gemeente Hilversum, *Verslag vergadering gemeenteraad van Hilversum*, 8 maart 2007.

Gemeente Hilversum, *Raadsvoorstel en raadsbesluit vaststellen model programmabegroting 2009 e.v.*, 5 maart 2008.

Gemeente Hilversum, *Verslag discussie over de nota Sportieve tijd*, september 2008.

Gemeente Hilversum diens Inwoners, *Sportieve tijd – Sport- en beweegbeleid 2008-2015*, 16 oktober 2008.

Gemeente Hilversum, *Verslag vergadering gemeenteraad van Hilversum op 16 oktober 2008 over de nota Sportieve tijd*, oktober 2008.

Gemeente Hilversum, *Raadsvoorstel en raadsbesluit programmabegroting 2009 en productenramingen 2009*, 13 november 2008.

Gemeente Hilversum dienst Inwoners, *Nota tarieven gemeentelijke sportaccommodaties per 1 januari 2009*, 2 december 2008.

Gemeente Hilversum dienst Inwoners, *Nota tarieven gemeentelijke sportaccommodaties per 1 januari 2010*, 8 oktober 2009.

Gemeente Hilversum, *Nota Keuzes voor de toekomst*, 4 oktober 2010.

Gemeente Hilversum, *Verslag de discussie (raadsvergadering) op 20 oktober 2010 over de nota Keuzes voor de toekomst*, oktober 2010.

Gemeente Hilversum dienst Inwoners, *Nota tarieven gemeentelijke sportaccommodaties per 1 januari 2011*, 16 november 2010.

Gemeente Hilversum, *Zomernota 2011*, 2011.

Gemeente Hilversum, *Verslag vergadering gemeenteraad van Hilversum*, 3 maart 2011.

Frans van Osch, Brief aan voorzitter rekeningencommissie, 25 maart 2011.

Voorzitter rekeningencommissie Jan Kastje, *Brief evaluatie model programmabegroting*, 15 maart 2011.

Gemeente Hilversum, *Raadsvoorstel en raadsbesluit planning en control-kalender 2011*, 3 maart 2011.

Gemeente Hilversum, *Conceptverslag discussie evaluatie programabegroting door rekeningencommissie*, 9 juni 2011.

Gemeente Hilversum, *Verslag vergadering de discussie (raadsvergadering) op 29/30 juni 2011 over de zomernota 2011*, 29/30 juni 2011.

Gemeente Hilversum, *Verslag vergadering gemeenteraad van Hilversum op 13 juli 2011 over de zomernota 2011*, juli 2011.

Gemeente Hilversum dienst Inwoners, *Mantel tarieven gemeentelijke sportaccommodaties per 1 januari 2012*, 16 oktober 2011.

Gemeente Hilversum, *Raadsvoorstel en raadsbesluit programmabegroting 2012*, 9 november 2011.

Gemeente Hilversum, *Nota dienst- en afdelingsbegrotingen 2012*, 26 januari 2012.

Gemeente Hilversum, *Raadsvoorstel en raadsbesluit 1^e tussentijdse rapportage 2012*, 11 juli 2012.

Gemeente Hilversum dienst Inwoners, *Nota tarieven gemeentelijke sportaccommodaties per 1 januari 2013*, 25 oktober 2012.

Gemeente Hilversum, *Raadsvoorstel en raadsbesluit tweede tussentijdse rapportage 2012*, 9 januari 2013.

Gemeente Hilversum, *Verslag vergadering commissie Economie en Bestuur*, 27 februari 2013.

Gemeente Hilversum, *Verslag vergadering gemeenteraad van Hilversum*, 1 februari 2012.

Gemeente Hilversum, *Raadsvoorstel en raadsbesluit P en C – kalender 2012*, 1 februari 2012.

Gemeente Hilversum, *Raadsinformatiebrief betreffende financieel beeld tbv Kadernota 2013*, 4 maart 2013.

Gemeente Hilversum, *Raadsvoorstel en raadsbesluit P en C-kalender 2013*, 13 maart 2013.

Gemeente Hilversum, *Nota voor de commissie Economie en Bestuur betreffende onderwerpen Kadernota*, 22 maart 2013.

Gemeente Hilversum, *Toelichting per onderwerp Kadernota 2013*, maart 2013.

Gemeente Hilversum, *Verslag vergadering commissie Economie en Bestuur*, 24 april 2013.

Gemeente Hilversum, *Nota voor commissie Economie & Bestuur betreffende aanvullende (college) bezuinigingen*, 19 april 2013.

Gemeente Hilversum RKC, *Memo rekenkamer programmaonderdeel sport*, 13 juni 2013

Gemeente Hilversum, *Concept Kadernota 2013 ten behoeve van commissievergadering*, juni 2013.

Gemeente Hilversum, *Besluitenlijst Gezamenlijke commissievergadering 19 juni 2013*, juni 2013.

Gemeente Hilversum, *Verslag gemeenteraadsvergadering 3 juli 2013*, juli 2013.