



> Eindrapport

Sturen met beleidsindicatoren

Een onderzoek van de
rekenkamercommissie
Dinkelland, Losser en
Oldenzaal

Aan

Rekenkamercommissie Dinkelland, Losser en Oldenzaal

Van

Ing. Peter Struik MBA

Mirjam van Haeften BSW

www.partnersenpropper.nl

www.opgavengestuurdwerken.nl

PARTNERS⁺PRÖPPER

DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

Colofon

Deze rapportage is opgesteld in opdracht van de rekenkamercommissie Dinkelland, Losser en Oldenzaal. De rapportage geeft zicht op welke wijze de drie gemeenten sturen met hulp van beleidsindicatoren en welke lessen daaruit kunnen worden getrokken.

De rapportage is opgesteld door twee onderzoekers van het bestuurlijk onderzoeks- en adviesbureau Partners+Pröpper: Ing. Peter Struik MBA en Mirjam van Haften BSW.

Noordwijk, 18 mei 2021

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
2	Doel, vraagstelling en aanpak	3
2.1	Doel en vraagstelling.....	3
2.2	Reikwijdte, definities en aanpak van het onderzoek.....	4
3	Inventarisatie van prestatie-indicatoren	7
3.1	Analyse van begrotingen.....	10
3.2	Analyse begroting 2019 Dinkelland	11
3.3	Analyse begroting 2019 Losser.....	12
3.4	Analyse begroting 2019 Oldenzaal	14
4	Ontwikkelen en vaststellen van prestatie-indicatoren.....	16
4.1	De planning- & controlcyclus in hoofdlijnen	18
4.2	Ontwikkeling van doelen en indicatoren	19
5	(Politieke) verantwoording.....	23
6	Conclusies en aanbevelingen.....	25
6.1	Conclusies	25
6.2	Aanbevelingen	26
Bijlage 1	Prestatie-indicatoren Dinkelland.....	29
Bijlage 2	Prestatie-indicatoren Losser	38
Bijlage 3	Prestatie-indicatoren Oldenzaal.....	45
Bijlage 4	Opbrengst werkateliers	64
Bijlage 5	Verplichte prestatie-indicatoren	81
Bijlage 6	Respondenten- en bronnenlijst	83

1 Inleiding

Achtergrond

Met ingang van begrotingsjaar 2017 zijn gemeenten verplicht een set uniforme beleidsindicatoren in hun verantwoordingsstukken op te nemen. Dat is één van de maatregelen die is genomen op basis van het rapport 'Vernieuwing van de begroting en verantwoording van gemeenten' van de zogeheten commissie Depla; een gremium dat is ingesteld door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Het doel hiervan is om te komen tot meer transparantie, stuurbaarheid en vergelijkbaarheid¹.

Artikel 25 van het Besluit Begroten en Verantwoorden (BBV) schrijft voor dat de verantwoording per programma inzicht moet bieden in de mate waarin de doelstellingen uit de programmabegroting zijn gerealiseerd. De programmaverantwoording dient per programma inzicht te bieden in:

- a De mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd, ten minste toegelicht aan de hand van de bij ministeriële regeling vast te stellen beleidsindicatoren;
- b De wijze waarop getracht is de beoogde maatschappelijke effecten te bereiken;
- c De gerealiseerde baten en lasten.

Bron: Artikel 25 van het Besluit Begroten en Verantwoorden (BBV)

Door de rijksoverheid zijn dus een aantal verplicht te verantwoorden beleidsindicatoren vastgesteld. Op dit moment gaat het om 34 verschillende beleidsindicatoren, zie voor een overzicht bijlage 4 van dit rapport. De set verplichte beleidsindicatoren is inzichtelijk op de website waarstaatjegemeente.nl onder het product Besluit Begroting Verantwoording.

Aanvullend op de door de rijksoverheid verplicht vastgestelde beleidsindicatoren kan het gemeentebestuur (gemeenteraad en college) besluiten tot breder gebruik van beleidsindicatoren. De website waarstaatjegemeente.nl biedt hiervoor inspiratie en input. Het bevat, naast de verplichte indicatoren, ook indicatoren met betrekking tot allerlei verschillende thema's en verdiepende dashboards zoals de Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein, Zorggebruik, Lokale Monitor Wonen, Burgerpeiling en de Ondernemerspeiling.

Al deze indicatoren zijn ontwikkeld en samengesteld door de Vereniging Nederlandse Gemeenten met onder andere de volgende uitgangspunten:

- > De indicatoren moeten een bijdrage leveren aan de versterking van het horizontaal toezicht.
- > De raadsleden moeten in staat worden gesteld om op maatschappelijke effecten te kunnen sturen.
- > De indicatoren zijn zoveel als mogelijk gebaseerd op landelijke bronnen waardoor er geen extra informatie uitvraag hoeft te worden gedaan en zodat gemeenten automatisch deelnemen.
- > Er worden bestaande bronnen gebruikt en de indicatoren worden regelmatig door de bronnen gepubliceerd.

¹ Bron: artikel www.binnenlandsbestuur.nl, Verplicht en (on)bemind? Gemeenten en verplichte beleidsindicatoren, 12 maart 2020

Het gebruik van wettelijk verplichte indicatoren door gemeenten²

De Open State Foundation analyseerde de begrotingen van alle Nederlandse gemeenten voor de jaren 2018 en 2019³. Open State Foundation (OSF) is een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk, en heeft als missie het bijdragen aan een digitaal transparante overheid en daarmee een controleerbare en vitale democratie. Deze stichting constateerde dat 20% van de wettelijk verplichte indicatoren in deze stukken ontbrak (Kunzler, 2018)⁴. Met betrekking tot de begrotingen 2019 komen Budding et al. (2019) tot vergelijkbare bevindingen. Zij constateren dat bij bijna de helft (46,7%) van de gemeenten één of meerdere verplichte beleidsindicatoren ontbreken. Ook blijkt dat maar liefst 40,2% van de gemeenten geen zelf ontwikkelde indicatoren opnemen in de begroting.

Op basis van een analyse van begrotingen 2018 van meer dan 100 gemeenten constateren Budding en Ormel (2018) dat iets meer dan één op de vijf gemeenten (21,8%) ervoor kiest om de verplichte beleidsindicatoren slechts in een bijlage op te nemen⁵. Eén op de drie gemeenten (34,2%) voorziet de opgenomen indicatoren (in enige mate) van streefwaardes, en een enkeling gebruikt visualisaties en ontwikkelingen in de tijd. Ten slotte nemen zij waar dat slechts één op de zeven gemeenten (14,2%) in de hoofdtekst regelmatig verwijst naar de indicatoren.

Indien gemeenten belang hechten aan de verplichte indicatoren, zou verwacht mogen worden dat:

- > Indicatoren een plek krijgen in de hoofdtekst van de begroting van gemeenten;
- > De indicatoren voorzien worden van een evalueerbare normstelling;
- > Er een duidelijke samenhang is in de beschrijving van het beleid en gepresenteerde indicatoren.

Het gebruik van beleidsindicatoren door de gemeenten Dinkelland, Losser en Oldenzaal

Uit het voorgaande kan de vraag gesteld worden of gemeenten het gebruik van beleidsindicatoren wel als nuttig ervaren? Tegen deze achtergrond hebben de onderzoekers voor de rekenkamercommissie het gebruik van beleidsindicatoren binnen de gemeenten Dinkelland, Losser en Oldenzaal onderzocht. Het voorliggende rapport bevat hiervan de bevindingen, conclusies en aanbevelingen.

² Bron: artikel www.binnenlandsbestuur.nl, Verplicht en (on)bemind? Gemeenten en verplichte beleidsindicatoren, 12 maart 2020

³ <https://www.data.openstate.eu/dataset/beleidsindicatoren-bbv-gemeenten-begroting-2018>

⁴ Kunzler, T. (2018). Beleidsindicatoren BBV gemeenten – begroting 2018.

⁵ Budding, G.T. en G.W. Ormel (2018). Betere vergelijkbaarheid en meer transparantie verslaglegging gemeenten, maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie 92 (11/12): 391-400.

Budding, G.T., Ormel, G.W., en M. Schoute (2019). Grote variatie in het gebruik van prestatie-indicatoren bij gemeenten, maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie 93 (11/12): 423-432.

2 Doel, vraagstelling en aanpak

2.1 Doel en vraagstelling

Doelstelling

De rekenkamercommissie wil met dit onderzoek bijdragen aan het lerend vermogen van de raden. Dit door in kaart te brengen hoe de drie gemeenten beleidsindicatoren gebruiken in de planning- & controlcyclus. De inzichten die hiermee worden opgedaan dienen om te bepalen of de huidige werkwijze een effectieve bijdrage levert aan het invullen van de kaderstellende en controlerende rol van de raad.

Centrale vraag

De centrale vraagstelling heeft twee insteken:

- *Een beschrijvende insteek.* Op welke wijze maken de gemeenten gebruik van beleidsindicatoren in de beleidscyclus? Dragen deze in de huidige werkwijze bij aan de invulling van de kaderstellende en controlerende rol van de raden en op welke wijze kan dit worden versterkt?
- *Een educatieve insteek.* Hoe kunnen de raden zelf leren het gebruik van beleidsindicatoren door te ontwikkelen?

Deelvragen

INVENTARISATIE

- 1 Welke beleidsindicatoren worden door de drie gemeenten opgenomen in de voorjaarsnota, programmabegroting en jaarrekening?
 - Welke beleidsindicatoren zijn wettelijk verplicht?
 - Welke zijn door de gemeenten lokaal aangevuld?
- 2 Bij welke beleidsindicatoren worden doelen geformuleerd en hoe zijn deze doelen te typeren?
 - Welke doelen richten zich op maatschappelijke effecten en welke op uitvoeringsprestaties?
 - Welke doelen zijn evalueerbaar en welke niet?

BELEIDSONTWIKKELING EN -VASTSTELLING

- 3 Hoe komen de beleidsindicatoren en -doelen tot stand?
- 4 Wat is daarbij de rol van externe actoren?
 - Denk hierbij aan partijen uit de lokale samenleving (inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties) en samenwerkingsverbanden zoals verbonden partijen.
- 5 Hoe vult de raad daarbij zijn kaderstellende rol in?

(POLITIEKE) VERANTWOORDING

- 6 Hoe wordt de realisatie van beleidsdoelen (tussen)tijds gemonitord via beleidsindicatoren?
- 7 Hoe vult de raad daarbij zijn controlerende rol in?

LESSEN

- 8 Welke lessen kunnen worden getrokken?
- 9 Hoe kan het gebruik van beleidsindicatoren verder worden verbeterd teneinde de kaderstellende en controlerende rol van de raad verder te versterken?

2.2 Reikwijdte, definities en aanpak van het onderzoek

Reikwijdte van het onderzoek

In strikte zin zijn beleidsindicatoren bedoeld om maatschappelijke effecten van het beleid te kunnen evalueren. Typische beleidsindicatoren zijn dan ook bijvoorbeeld het aantal werklozen, het aantal woninginbraken of het aantal mensen dat regelmatig sport. Indicatoren kennen echter vele verschijningsvormen. Er zijn naast beleidsindicatoren ook indicatoren die zich richten op uitvoeringsprestaties van een organisatie, of indicatoren die zicht geven op de organisatieprocessen en de bedrijfsvoering. Ook wordt onderscheid gemaakt tussen input-, throughput-, output- en outcome-indicatoren. Indicatoren zijn dus niet exclusief bedoeld om zicht krijgen op effecten van het beleid, maar ook op de prestaties van de uitvoering of de inzet van middelen.

In dit onderzoek sluiten we dan ook aan op het bredere gebruik van indicatoren. Dit vanuit het oogpunt dat indicatoren geen doel op zichzelf zijn, maar dat deze de raad en het college moeten ondersteunen in hun sturende rol. Daarbij dienen de raad en het college in staat worden gesteld om inzicht te krijgen in de doeltreffendheid van het gevoerde beleid en de uitvoering en de doelmatigheid waarmee middelen worden ingezet. Dat zicht moet dusdanig scherp en compleet zijn, dat de raad en het college in staat zijn om op basis daarvan bij te sturen. Het onderstaande evaluatiemodel sluit hierop aan (figuur 1.1).

Definities

Vanuit het hierboven genoemde bredere perspectief kiezen we in dit onderzoek voor de term 'prestatie-indicator', in plaats van 'beleidsindicator'. We zullen hierna in dit rapport dan ook consequent de term 'prestatie-indicator' hanteren. Zie het onderstaande kader voor een definitie van 'prestatie-indicator'.

Het enkel weergeven van een prestatie is echter voor de raad en het college niet voldoende om te kunnen sturen. Hiervoor moet de prestatie ook kunnen worden beoordeeld. Er is met andere woorden ook een doel of norm nodig om te beoordelen of een eenmaal geleverde prestatie onvoldoende of voldoende is. Enkele voorbeelden ter illustratie:

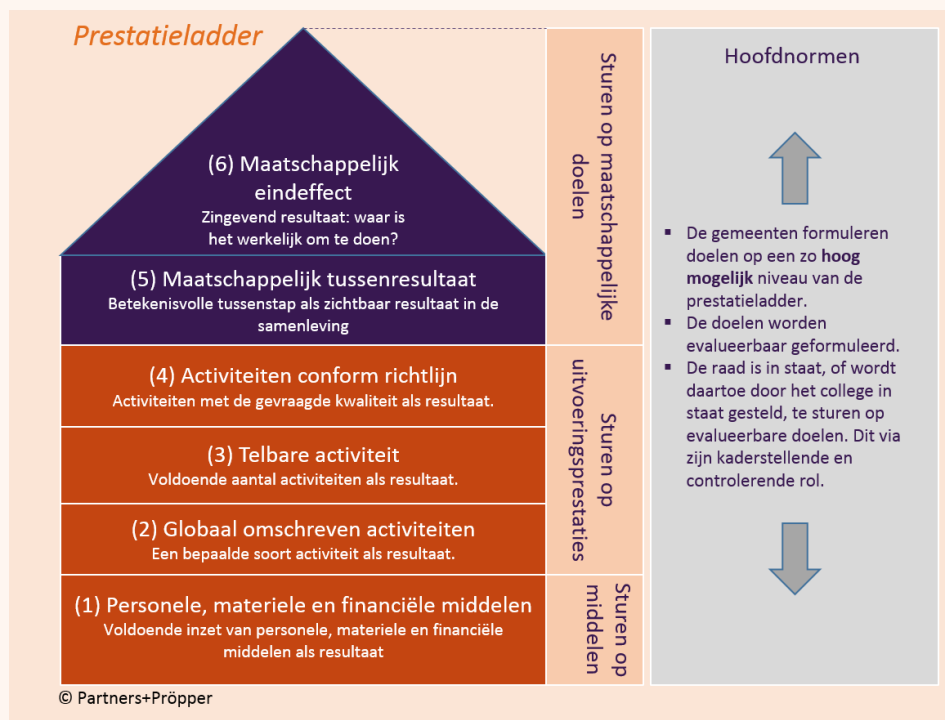
- > In de programmabegroting van een gemeente treffen we een grafiek aan van het aantal werkzoekenden over een periode van vijf jaar. De werkloosheid in een bepaald jaar is 5% van de beroepsbevolking. De prestatie-indicator is hier dus het aantal werkzoekenden als percentage van de beroepsbevolking (maatstaf of het niveau van maatschappelijke doelen). Maar wat zegt dit getal, is dit goed of niet goed? Om dat te kunnen beoordelen is het nodig om dit getal te kunnen vergelijken met een vooraf gesteld doel. Dat doel kan bijvoorbeeld zijn: de gemeente streeft naar een percentage werkzoekenden van maximaal 3%, of de gemeente streeft naar een percentage dat onder het landelijk gemiddelde ligt. Er is dus zowel een maatstaf als een norm nodig om een oordeel te kunnen vormen en te kunnen (bij)sturen.
- > In de programmabegroting stelt de gemeente als doel om volgend jaar 20 controles uit te voeren in het kader van de drank- en horecawet. De prestatie-indicator is hier 'aantal controles' (maatstaf op het niveau van uitvoeringsdoelen). De norm is twintig controles binnen een tijdsbestek van één jaar. Door de prestatie-indicator te voorzien van deze norm kan het college uitstekend aan de hand van (tussen)tijdse rapportages zien of de uitvoeringsorganisatie dit uitvoeringsdoel gaat realiseren.

Een **prestatie-indicator** is een variabele of **maatstaf** waarmee een bepaalde prestatie kan worden weergegeven. Een prestatie-indicator die is voorzien van een **doel of norm** is ook bruikbaar om mee te kunnen sturen.

Evaluatiemodel

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van het onderstaand evaluatiemodel, in de vorm van een prestatieladder. Dit model wordt regelmatig gebruikt in beleidsevaluaties en bestuurskrachtonderzoeken, waarbij de bepaling van het ambitieniveau van de gemeente een standaard onderdeel is. Met het evaluatiemodel kunnen de door de gemeente gebruikte prestatie-indicatoren en -doelen van de gemeente worden getypeerd. Het evaluatiemodel bevat verder drie belangrijke hoofdnormen; hiermee is de wijze waarop de gemeente de prestatie-indicatoren inzet beoordeeld. In de prestatieladder worden op hoofdlijnen drie niveaus onderscheiden waarop de raad en/of het college kan sturen:

- 1 **Sturen op maatschappelijke doelen en maatschappelijke effecten:** dit is het hoogste niveau op de prestatieladder waarop gestuurd kan worden en het beleid van gemeenten richt zich vaak op dat niveau. Op dit niveau draait het om het maatschappelijk doel en maatschappelijk effect van gemeentelijk beleid en uitvoering. Er zijn op dat niveau twee treden te onderscheiden: maatschappelijk eindeffect of maatschappelijk tussenresultaat. Bijvoorbeeld: inwoners die sporten en bewegen (maatschappelijk eindeffect) en de realisatie van twee sporthallen (maatschappelijk tussenresultaat). Deze verdere verfijning laten we in dit onderzoek verder buiten beschouwing.
- 2 **Sturen op uitvoeringsdoelen en -activiteiten:** op dit niveau draait het om de uitvoering, dus *hoe* maatschappelijke doelen worden gerealiseerd. Ook hier zijn weer verschillende treden te onderscheiden. Bijvoorbeeld: het uitvoeren van inspecties van gebouwen conform een bepaalde NEN-norm (activiteit conform richtlijn), of het uitvoeren van 10 inspecties (telbare activiteit), of volgend jaar leggen we meer nadruk op inspecties van gebouwen (globaal omschreven activiteit). Deze verdere verfijning laten we in dit onderzoek verder buiten beschouwing.
- 3 **Sturen op middelen:** dit is het laagste niveau op de prestatieladder waarop gestuurd kan worden. Het draait hier om de inzet van personele, materiële en financiële middelen. Bijvoorbeeld: volgend jaar breiden we de formatie uit met 10 fte's, of volgend jaar verbeteren we de werkprocessen, of stellen we € 100.000,- beschikbaar voor het oplossen van achterstallig onderhoud aan wegen.



Figuur 1.1: evaluatiemodel

Aanpak

Het onderzoek is in drie stappen uitgevoerd:

STAP 1: INVENTARISATIE

Tijdens de inventarisatie zijn de programmabegrotingen van de drie gemeenten over het jaar 2019 bestudeerd en zijn alle gebruikte prestatie-indicatoren in kaart gebracht en getypeerd met hulp van het evaluatiemodel.

STAP 2: VERDIEPING

In deze stap zijn gesprekken gevoerd met ambtelijk beleidsmedewerkers en portefeuillehouders van het college. Doel van deze gesprekken was om de inventarisatie verder te verdiepen en te achterhalen hoe de door de gemeenten gekozen prestatie-indicatoren tot stand zijn gekomen, of deze in de praktijk ook daadwerkelijk helpen om te sturen op beleidsdoelen en wat de ambities zijn van de gemeente om dit verder door te ontwikkelen.

STAP 3: VERSLAGLEGGING

In de laatste stap is de rapportage tot stand gekomen, conform het protocol van de rekenkamercommissie. Dat wil zeggen dat het conceptrapport van bevindingen is voorgelegd voor een ambtelijke verificatie (feitencontrole). Daarna zijn in het eindrapport conclusies en aanbevelingen toegevoegd en is dit voorgelegd aan het college voor een bestuurlijke zienswijze. De bestuurlijke zienswijze is integraal opgenomen in het voorliggende eindrapport.

STAP 4: WERKATELIER VOOR DE GEMEENTERAAD

Voor alle drie gemeenteraden is in deze fase een werkatelier georganiseerd voor een afvaardiging van de gemeenteraad. Het leerelement stond hierbij centraal door concrete praktijkvoorbeelden te bespreken, met elkaar te oefenen en te verkennen hoe de raad zou kunnen sturen op prestatie-indicatoren en wat daar eventueel nog voor nodig is. Tot slot hebben de deelnemers suggesties gedaan voor aanbevelingen. Deze suggesties zijn mede als input gebruikt voor de aanbevelingen in het voorliggende rapport. Voor de volledigheid zijn de resultaten van de werkateliers ook opgenomen in een bijlage.

3 Inventarisatie van prestatie-indicatoren

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen 1 en 2 beantwoord.

Onderzoeksvragen

- 1 Welke prestatie-indicatoren worden door de drie gemeenten opgenomen in de voorjaarsnota, de programmabegroting en de jaarrekening?
 - Welke prestatie-indicatoren zijn wettelijk verplicht?
 - Welke zijn door de gemeenten lokaal aangevuld?
- 2 Bij welke prestatie-indicatoren worden doelen geformuleerd en hoe zijn deze doelen te typeren?
 - Welke doelen richten zich op maatschappelijke effecten en welke op uitvoeringsprestaties?
 - Welke doelen zijn evalueerbaar en welke niet?

Toegepaste normen

- De gemeenten formuleren doelen op een zo hoog mogelijk niveau van de prestatieladder.
- Doelen worden evalueerbaar geformuleerd.

Kernbevindingen

In de onderstaande kernbevindingen beantwoorden we de onderzoeksvragen 1 en 2 niet afzonderlijk maar in een keer. Daarbij wordt ook per gemeente een oordeel gegeven aan de hand van de toegepaste normen.

ALGEMEEN BEELD

In de programmabegrotingen van 2019 hebben alle drie gemeenten prestatie-indicatoren opgenomen op drie niveaus van de prestatieladder:

- > Maatschappelijke doelen;
- > Uitvoeringsdoelen;
- > Middelen.

Prestatie-indicatoren worden daarbij in veel gevallen niet expliciet als 'prestatie-indicatoren' genoemd. Uit een tekstanalyse van de programmabegroting blijkt echter dat de gemeenten veelal impliciet de 'prestatie-indicatoren' benoemen, er worden dus wel doelen benoemd maar deze worden door de gemeenten in veel gevallen niet geduid als een prestatie-indicator. De gemeente Dinkelland is hierbij een uitzondering. Deze gemeente heeft in een apart deel van de programmabegroting een Maatschappelijk Effecten Plan opgenomen, waarin expliciet prestatie-indicatoren worden opgenomen onder de titel 'beleidsindicatoren'.

GEMEENTE DINKELLAND

De gemeente Dinkelland formuleert de doelen op een zo hoog mogelijk niveau van de prestatieladder en de doelen zijn evalueerbaar geformuleerd, want:

- > Uit de onderstaande tabel 3.1 blijkt dat 80% van de prestatie-indicatoren is geformuleerd op het niveau van maatschappelijke doelen. De rest is geformuleerd op het niveau van uitvoeringsdoelen (13%) en middelen (8%).
- > Uit tabel 3.2 blijkt verder dat 78% van de prestatie-indicatoren, op het niveau van maatschappelijke doelen, ook op een evalueerbare wijze is geformuleerd. Veelal gaat het hier om de wettelijk verplichte indicatoren, die de gemeente integraal heeft ingepast in de verschillende programma's van de begroting. Hiermee is tussentijds te monitoren, of achteraf te controleren, in welke mate deze doelen zijn gerealiseerd.

De uitvoeringsdoelen van de gemeente worden in mindere mate op een evalueerbare wijze geformuleerd. Daarvan is 38% van de doelen evalueerbaar, zie tabel 3.2.

Gemeente	Maatschappelijke doelen	Uitvoeringsdoelen	Middelen
Dinkelland	79%	13%	8%

Tabel 3.1: percentage prestatie-indicatoren dat zich richt op een van de drie niveaus van de prestatieladder.

Gemeente	Evalueerbare Maatschappelijke doelen	Evalueerbare Uitvoeringsdoelen	Evalueerbare Middelen
Dinkelland	78%	38%	100%

Tabel 3.2: percentage prestatie-indicatoren dat voorzien is van een evalueerbaar doel.

GEMEENTE LOSSER

De gemeente Losser formuleert de doelen op een zo hoog mogelijk niveau van de prestatieladder. De doelen zijn echter onvoldoende op een evalueerbare wijze geformuleerd, want:

- > Uit de onderstaande tabel 3.3 blijkt dat 71% van de prestatie-indicatoren is geformuleerd op het niveau van maatschappelijke doelen. De rest is geformuleerd op het niveau van uitvoeringsdoelen (26%) en middelen (3%).
- > Uit tabel 3.4 blijkt verder dat 14% van de prestatie-indicatoren op het niveau van maatschappelijke doelen evalueerbaar is geformuleerd. De wettelijk verplichte indicatoren zijn niet integraal opgenomen in de verschillende programma's en bevatten ook geen doelen. Dit verklaart dat maar een klein deel van de doelen op een evalueerbare wijze zijn geformuleerd.

Ook de uitvoeringsdoelen van de gemeente worden niet op een evalueerbare wijze geformuleerd. Daarvan is 6% van de doelen evalueerbaar, zie tabel 3.4.

Gemeente	Maatschappelijke doelen	Uitvoeringsdoelen	Middelen
Losser	71%	26%	3%

Tabel 3.3: percentage prestatie-indicatoren dat zich richt op een van de drie niveaus van de prestatieladder.

Gemeente	Evalueerbare Maatschappelijke doelen	Evalueerbare Uitvoeringsdoelen	Evalueerbare Middelen
Losser	14%	6%	50%

Tabel 3.4: percentage prestatie-indicatoren dat voorzien is van een evalueerbaar doel.

GEMEENTE OLDENZAAL

De gemeente Oldenzaal formuleert de doelen voornamelijk op het niveau van uitvoering, en deze doelen zijn onvoldoende op een evalueerbare wijze geformuleerd, want:

- > Uit de onderstaande tabel 3.5 blijkt dat 22% van de prestatie-indicatoren is geformuleerd op het niveau van maatschappelijke doelen. De rest is geformuleerd op het niveau van uitvoeringsdoelen (73%) en middelen (5%). De wettelijk verplichte indicatoren zijn integraal opgenomen in de verschillende programma's; deze bevatten echter geen doelen maar trends. Uit tabel 3.6 blijkt verder dat 25% van de prestatie-indicatoren op het niveau van uitvoeringsdoelen op een evalueerbare wijze is geformuleerd.

Gemeente	Maatschappelijke doelen	Uitvoeringsdoelen	Middelen
Oldenzaal	22%	73%	5%

Tabel 3.5: percentage prestatie-indicatoren dat zich richt op een van de drie niveaus van de prestatieladder.

Gemeente	Evalueerbare Maatschappelijke doelen	Evalueerbare Uitvoeringsdoelen	Evalueerbare Middelen
Oldenzaal	8%	25%	0%

Tabel 3.6: percentage prestatie-indicatoren dat voorzien is van een evalueerbaar doel.

3.1 Analyse van begrotingen

Bijlage 1 t/m 3 bevatten een analyse van de programmabegrotingen van de drie gemeente over het jaar 2019. De prestatie-indicatoren zijn ontleend uit deze programmabegroting. Hiervoor is de begroting in verschillende stappen geanalyseerd:

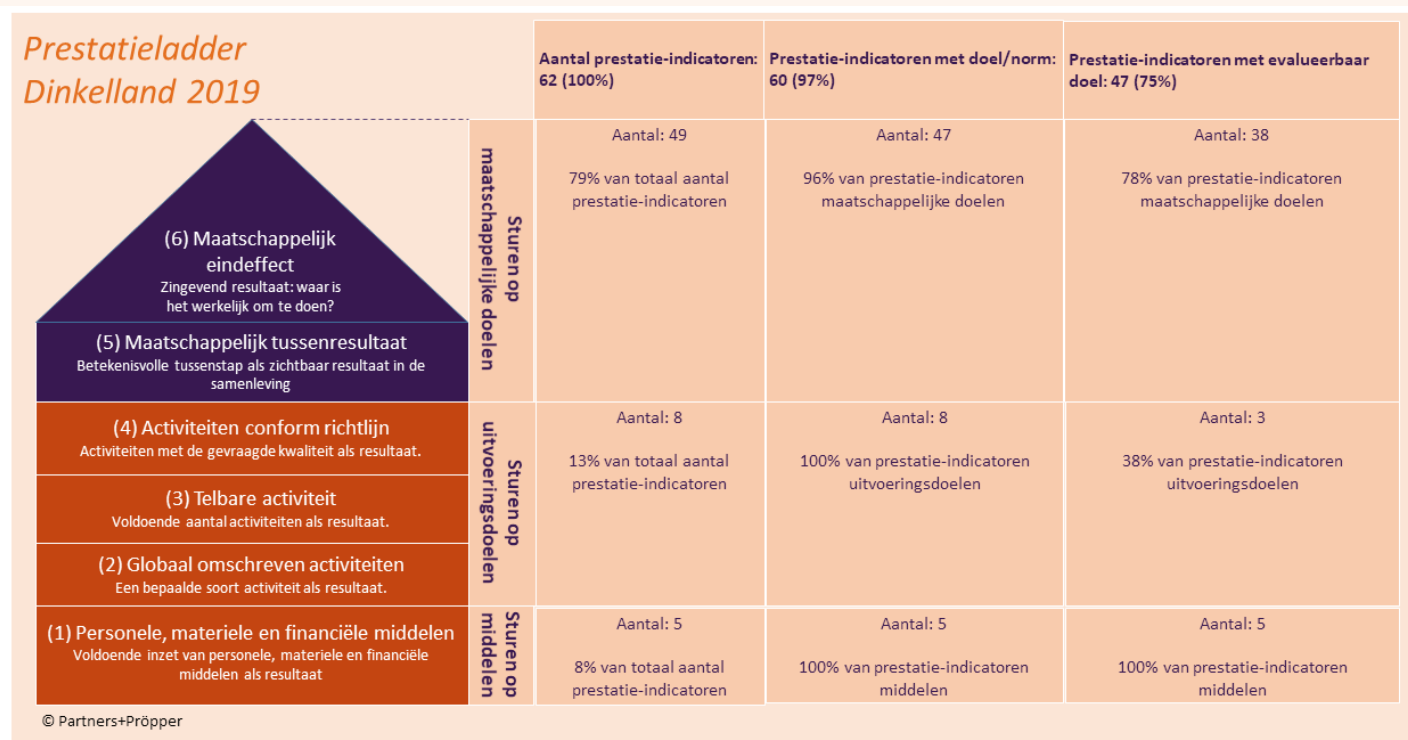
- 1 Relevante tekstfragmenten van de verschillende programma's uit de programmabegroting zijn overgenomen. Dit zijn tekstfragmenten waarin de gemeente doelen heeft geformuleerd, ongeacht het niveau waarop deze zijn geformuleerd (dus los van de niveaus van de prestatieladder).
- 2 Uit de door de gemeenten geformuleerde doelen in de tekstfragmenten hebben de onderzoekers de maatstaven (**prestatie-indicatoren**) en de streefwaarden (**doelen/normen**) gedestilleerd. In veel gevallen maken deze deel uit van de tekstfragmenten van de gemeente. Prestatie-indicatoren worden daarbij in veel gevallen niet expliciet genoemd door de gemeente, maar de tekstfragmenten bevatten deze wel impliciet.

Dit laatste is belangrijk omdat in het geval alleen de expliciet genoemde prestatie-indicatoren zouden worden geselecteerd in veel gevallen enkel de wettelijk verplichte indicatoren in beeld komen. Deze worden door de gemeenten in de begrotingen namelijk wel expliciet genoemd, soms concreet onder de titel 'beleidsindicatoren'.

- 3 Vervolgens is beoordeeld of de uit de tekstfragmenten genoemde doelen ook evalueerbaar zijn geformuleerd. Bijvoorbeeld:
 - > De gemeente Losser formuleert als doel: "De gemeente is in 2022 minimaal 20% energieneutraal".
 - > De prestatie-indicator is 'De realisatie van de maatschappelijke opgave op het terrein van duurzaamheid'.
 - > Het doel is hier '20% energieneutraal in 2022'. Dit is een evalueerbaar doel want het gaat immers om een concreet, meetbaar en tijdsgebonden doel. Naderhand kan eenvoudig worden gecontroleerd of dit doel is gerealiseerd.
- 4 Als laatste zijn de prestatie-indicatoren door de onderzoekers getypeerd langs de drie niveaus van de prestatieladder: middelen, uitvoeringsprestatie en maatschappelijke effecten. In het geval de gemeente het 'ontwikkelen of opstellen van een visie, beleid of plan of verkennen en onderzoeken' als doelen formuleert zijn deze overigens niet meegeteld als prestatie-indicator. Het maken van plannen of doen van onderzoek wordt in dit onderzoek niet gekenmerkt als een uitvoeringsprestatie, maar als een beleidsontwikkelings- of besluitvormingsprestatie.

Het resultaat van de bovenstaande stappen wordt per gemeente gepresenteerd in de hierna volgende paragrafen.

3.2 Analyse begroting 2019 Dinkelland



Figuur 3.1 Analyse van de programmabegroting 2019 gemeente Dinkelland

ALGEMENE BEELD

Uit figuur 3.1 blijkt dat de gemeente Dinkelland 62 prestatie-indicatoren heeft. Daarvan is bijna iedere prestatie-indicator voorzien van een doel of norm en zijn 75% van de doelen op een evalueerbare wijze geformuleerd. Veelal gaat het hier om de wettelijk verplichte indicatoren; de gemeente heeft deze integraal ingepast in de verschillende programma's van de begroting. Hiermee is tussentijds te monitoren, of achteraf te controleren, in welke mate deze doelen zijn gerealiseerd.

Bijna 80% van de prestatie-indicatoren zijn geformuleerd op het niveau van maatschappelijke doelen. De rest is geformuleerd op het niveau van uitvoeringsdoelen (13%) en middelen (8%).

STUREN OP MAATSCHAPPELIJKE DOELEN

Bijna alle prestatie-indicatoren op het niveau van maatschappelijke doelen zijn voorzien van een doel/norm (96%). Ongeveer 80% van de prestatie-indicatoren heeft een evalueerbaar geformuleerd doel.

Voorbeelden zijn:

- > "Geen gebruik van fossiele brandstoffen". De prestatie-indicator is hier 'het percentage duurzame energieopwekking'. Het doel is '18% duurzame energieopwekking in 2022'. Dit doel is evalueerbaar geformuleerd.
- > "Wij zetten ons in voor een sterker bedrijfsleven". De prestatie-indicator is hier 'Kwaliteitsbeleving'. Het doel is een sterker bedrijfsleven, maar dit is niet evalueerbaar geformuleerd.

STUREN OP UITVOERINGSDOELEN

Alle prestatie-indicatoren op het niveau van uitvoeringsdoelen zijn voorzien van een doel/norm. Ongeveer 40% is voorzien van een evalueerbaar geformuleerd doel.

Voorbeelden zijn:

- > "Een beter bij de behoefte passende ondersteuning van ondernemers". De prestatie-indicator is 'rapportcijfer van ondernemers'. Het doel is een rapportcijfer van een 7, dat is evalueerbaar.
- > "Beleid zonder strikte regels en ruimte voor maatwerk". De prestatie-indicator is 'samenwerking'. Het doel is ruimte voor maatwerk, dat is niet evalueerbaar geformuleerd.

STUREN OP MIDDELEN

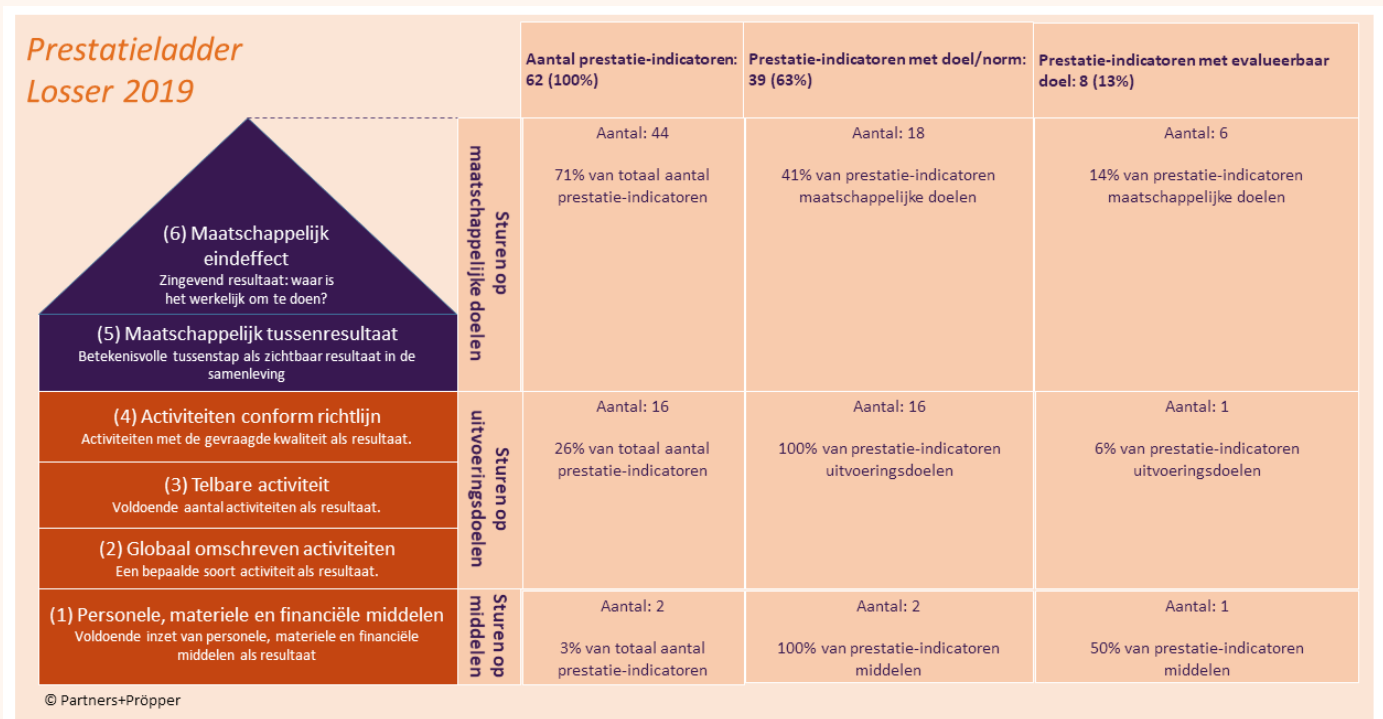
Alle prestatie-indicatoren op het niveau van middelen zijn voorzien van een doel/norm en in alle gevallen is dat doel evalueerbaar geformuleerd.

Een voorbeeld is:

- > "Ons uitgangspunt is dat we de lokale lasten zo laag als mogelijk willen houden". Een van de prestatie-indicatoren hier is 'Apparaatkosten per inwoner'. Het doel is € 644,- per inwoner, dat is evalueerbaar.

Er worden hiervoor overigens ook meerdere prestatie-indicatoren genoemd, die allemaal wettelijk verplicht zijn zoals: formatie, bezetting, externe inhuur en overhead.

3.3 Analyse begroting 2019 Losser



Figuur 3.2 Analyse van de programmabegroting 2019 gemeente Losser

ALGEMENE BEELD

Uit figuur 3.2 blijkt dat de gemeente 62 prestatie-indicatoren heeft. Dit is overigens hetzelfde aantal als de gemeente Dinkelland, waarbij opvalt dat de structuur van de programmabegrotingen grotendeels overeenkomt. Van de 62 prestatie-indicatoren is 63% ook voorzien van een doel of norm.

Bij een klein deel (13%) zijn de doelen op een evalueerbare wijze geformuleerd. Voor het overgrote deel is er dus niet tussentijds te monitoren, of achteraf te controleren, in welke mate de doelen zijn gerealiseerd. De wettelijk verplichte indicatoren zijn niet integraal opgenomen in de verschillende programma's en bevatten ook geen doelen. Dit verklaart dat maar een klein deel van de doelen op een evalueerbare wijze zijn geformuleerd.

71% van de prestatie-indicatoren zijn geformuleerd op het niveau van maatschappelijke doelen. De rest is geformuleerd op het niveau van uitvoeringsdoelen (26%) en middelen (3%).

STUREN OP MAATSCHAPPELIJKE DOELEN

41% van de prestatie-indicatoren op het niveau van maatschappelijke doelen is voorzien van een doel/norm en 14% van de prestatie-indicatoren heeft een evalueerbaar geformuleerd doel.

Voorbeelden zijn:

- > "De openbare ruimte is schoon en heel". De prestatie-indicator is hier 'de realisatie van deze maatschappelijke opgave'. Het doel is 'schoon en heel'. Dit doel is evalueerbaar geformuleerd want hiervoor worden over het algemeen door gemeenten gestandaardiseerde kwaliteitsniveaus en -criteria toegepast. Schoon en heel is hierbij het basisniveau. "Er is variatie en kwaliteit in het woningaanbod". Ook hier is de prestatie-indicator 'de realisatie van deze maatschappelijke opgave'. Het doel is variatie en kwaliteit, maar dit is niet evalueerbaar geformuleerd: welke kwaliteit en hoeveel variatie?

STUREN OP UITVOERINGSDOELEN

Alle prestatie-indicatoren op het niveau van uitvoeringsdoelen zijn voorzien van een doel/norm. Nagenoeg alle genoemde doelen zijn echter niet evalueerbaar geformuleerd, dat is slechts een keer het geval.

Voorbeelden zijn:

- > "De gemeente past actuele regels correct toe en handhaaft de regels". De prestatie-indicator is 'De realisatie van de handhavingstaak', wij benoemden dit in de analyse met de algemene term '(project)realisatie'. Het doel is hier het rechtmatig toepassen van regels. Dat is evalueerbaar want dat kan over het algemeen met een audit goed worden aangetoond.
- > "Intensievere samenwerking met bestaande partners en allianties". De prestatie-indicator is 'samenwerking'. Het doel is dit intensiever te doen, dat is niet evalueerbaar geformuleerd.

STUREN OP MIDDELEN

Er zijn nagenoeg geen doelen gesteld op het niveau van middelen, dat is namelijk twee keer gedaan. Hierbij zijn de doelen in alle gevallen voorzien van een prestatie-indicator en een keer van een evalueerbaar geformuleerd doel.

De twee voorbeelden zijn:

- > "De financiële huishouding is gezond". De prestatie-indicatoren hier is 'Omvang van financiële middelen'. Het doel is een weerstandratio van 1,4-1,8. Dit doel is evalueerbaar.
- > "Kennis en kunde van interne en externe verwijzers wordt benut". De prestatie-indicator ligt hier op het vlak van personeel en organisatie. Het doel is het inzetten van kennis, dit is niet evalueerbaar geformuleerd.

3.4 Analyse begroting 2019 Oldenzaal

Prestatieladder Oldenzaal 2019		Aantal prestatie-indicatoren: 173 (100%)	Prestatie-indicatoren met doel/norm: 173 (100%)	Prestatie-indicatoren met evalueerbaar doel: 38 (22%)
(6) Maatschappelijk eindeffect Zingevend resultaat: waar is het werkelijk om te doen?	Sturen op maatschappelijke doelen	Aantal: 38	Aantal: 10	Aantal: 3
		22% van totaal aantal prestatie-indicatoren	26% van prestatie-indicatoren maatschappelijke doelen	8% van prestatie-indicatoren maatschappelijke doelen
(5) Maatschappelijk tussenresultaat Betekenisvolle tussenstap als zichtbaar resultaat in de samenleving	Sturen op uitvoeringsdoelen	Aantal: 127	Aantal: 122	Aantal: 32
(4) Activiteiten conform richtlijn Activiteiten met de gevraagde kwaliteit als resultaat.		73% van totaal aantal prestatie-indicatoren	96% van prestatie-indicatoren uitvoeringsdoelen	25% van prestatie-indicatoren uitvoeringsdoelen
(3) Telbare activiteit Voldoende aantal activiteiten als resultaat.		(2) Globaal omschreven activiteiten Een bepaalde soort activiteit als resultaat.	Aantal: 8	Aantal: 3
(1) Personele, materiele en financiële middelen Voldoende inzet van personele, materiele en financiële middelen als resultaat	Sturen op middelen	5% van totaal aantal prestatie-indicatoren	38% van prestatie-indicatoren middelen	0% van prestatie-indicatoren middelen

© Partners+Pröppler

Figuur 3.3 Analyse van de programmabegroting 2019 gemeente Oldenzaal

VOORAF

De programmabegroting van Oldenzaal is vooral gericht op het beschrijven van hoe zaken worden gerealiseerd met veelal een zeer uitgebreide beschrijving van allerlei voorgenomen activiteiten. Dit verklaart het grote aantal prestatie-indicatoren van 173 stuks. Vanwege de uitgebreide beschrijvingen is de analyse van de onderzoekers gericht op een deel van de programmabegroting dat representatief bleek voor de rest van de begroting. De in figuur 3.3 gepresenteerde gegevens zijn dan ook geëxtrapoleerd. De resultaten van de analyse lichten we hieronder verder toe.

ALGEMENE BEELD

Uit figuur 3.3 blijkt dat 173 prestatie-indicatoren zijn geformuleerd. Al deze prestatie-indicatoren zijn voorzien van een doel of norm. Bij een klein deel (22%) zijn de doelen op een evalueerbare wijze geformuleerd. Voor het overgrote deel is dus niet tussentijds te monitoren, of achteraf te controleren, in welke mate de doelen zijn gerealiseerd. De wettelijk verplichte indicatoren zijn integraal opgenomen in de verschillende programma's en bevatten ook geen doelen maar trends.

Een klein deel (22%) van de prestatie-indicatoren is geformuleerd op het niveau van maatschappelijke doelen. De rest is geformuleerd op het niveau van uitvoeringsdoelen (73%) en middelen (5%).

STUREN OP MAATSCHAPPELIJKE DOELEN

26% van de prestatie-indicatoren op het niveau van maatschappelijke doelen is voorzien van een doel/norm en 8% van de prestatie-indicatoren heeft een evalueerbaar geformuleerd doel.

Voorbeelden zijn:

- > "Optimaliseren gemeentelijk afvalbeheer". De prestatie-indicator is hier 'de realisatie van deze maatschappelijke opgave'. Het doel is 'verminderen restafval'. Dit doel is evalueerbaar geformuleerd: hoeveel verminderen en wanneer?
- > "We geven uitvoering aan de landelijke klimaatdoelen". Ook hier is de prestatie-indicator 'de realisatie van deze maatschappelijke opgave'. Het doel is gelijk aan de landelijke klimaatdoelen; deze zijn evalueerbaar geformuleerd.

STUREN OP UITVOERINGSDOELEN

Nagenoeg alle prestatie-indicatoren op het niveau van uitvoeringsdoelen zijn voorzien van een doel/norm. Daarvan is 25% op een evalueerbare wijze geformuleerd.

Voorbeelden zijn:

- > "Samen met de politie en NOT-gemeenten" een platform oprichten. De prestatie-indicator is 'samenwerking'. Het doel hiervan beperkt zich tot het benoemen dat er een platform zal komen. Dat is niet evalueerbaar geformuleerd: wat wil het platform realiseren en wanneer?
- > "Het faciliteren van 'Oldenzaal Promotie' met digitale borden aan invalswegen". De prestatie-indicator is hier '(project)realisatie'. Het doel is het plaatsen van digitale borden, dat is evalueerbaar.

STUREN OP MIDDELEN

Er zijn nagenoeg geen doelen gesteld op het niveau van middelen, dat is namelijk drie keer gedaan. Hierbij zijn de doelen in alle gevallen voorzien van een prestatie-indicator en geen enkele keer voorzien van een evalueerbaar geformuleerd doel.

Een voorbeeld is:

- > "Invoeren vorm van evenementencoördinatie". De prestatie-indicator hier is 'organisatie: omvang en kwaliteit'. Het doel is niet evalueerbaar geformuleerd: welke vorm, hoeveel, waarop en wanneer?

4 Ontwikkelen en vaststellen van prestatie-indicatoren

In dit hoofdstuk worden onderzoeksvragen 3 en 4 beantwoord.

Onderzoeksvragen

- 3 Hoe komen de prestatie-indicatoren en doelen tot stand?
- 4 Wat is daarbij de rol van externe actoren?
 - Denk hierbij aan partijen uit de lokale samenleving (inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties) en samenwerkingsverbanden zoals verbonden partijen.

Toegepaste normen

- Het ontwikkelen van prestatie-indicatoren beperkt zich niet tot ambtelijk denk- en handwerk. Er worden verschillende actoren betrokken, zoals de gemeenteraad, het college en relevante partijen uit de samenleving.

Kernbevindingen

- 1 Elke gemeente maakt gebruik van een deel van de wettelijk verplichte indicatoren, indicatoren uit de Monitor Sociaal Domein en zelf ontwikkelde indicatoren. Zij hebben ook alle drie de ambitie om het sturen met hulp van prestatie-indicatoren verder door te ontwikkelen, maar hebben daartoe nog geen eigen systematiek of werkwijze ontwikkeld om dat ook zelf te kunnen doen.

Daarbij ervaart elke gemeente dezelfde worstelpunten:

- > Het is moeilijk om maatschappelijke doelen zo te formuleren dat tussentijds en achteraf valt te controleren wat de maatschappelijke effecten zijn van gemeentelijk beleid en uitvoering. Het doel is vaak nog te abstract om goed op te kunnen sturen.
 - > Maatschappelijke vraagstukken zijn complex. Er zijn verschillende prestatie-indicatoren nodig om goed zicht te krijgen op de situatie. Zo is binnen het sociaal domein een mix nodig van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren.
 - > Door de complexiteit van maatschappelijke vraagstukken is een samenhangende aanpak nodig vanuit meerdere beleidsdomeinen en (maatschappelijke) partners van de gemeente. Het is daarbij moeilijk aan te tonen wie en welk project een bijdrage levert aan een maatschappelijk doel, en in welke mate.
 - > Er spelen meerdere (externe) factoren een rol die een impact hebben op de lokale samenleving. Het is moeilijk te bepalen in hoeverre interventies van de gemeente en deze factoren zich tot elkaar verhouden: welke factoren hebben in welke mate effect op de samenleving, en wat is wel of niet beïnvloedbaar door de gemeente?
 - > Het lukt niet goed om met hulp van indicatoren de gemeente te vergelijken met andere gemeenten in de regio. De definities van gebruikte indicatoren zijn hierdoor niet eenduidig en scherp genoeg en bieden daardoor ruimte voor lokale invulling en interpretatie.
 - > Veelal ontbreken nulmetingen. De IST-situatie is daarmee onduidelijk en daarmee is het moeilijk om de haalbaarheid van doelen te bepalen: is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie voldoende behapbaar?
 - > De vraag is hoe prestatie-indicatoren kunnen worden gekoppeld aan de financiële begroting. Wat betekent een bepaald ambitieniveau voor het budget, en kun je de begroting meer variabel maken op basis van ambitieniveaus?
- 2 De gemeenten maken gebruik van externe bronnen die indicatoren toegankelijk maken. Denk aan waarstaatjegemeente.nl met onder andere de wettelijk verplichte indicatoren en de landelijke Monitor Sociaal Domein.

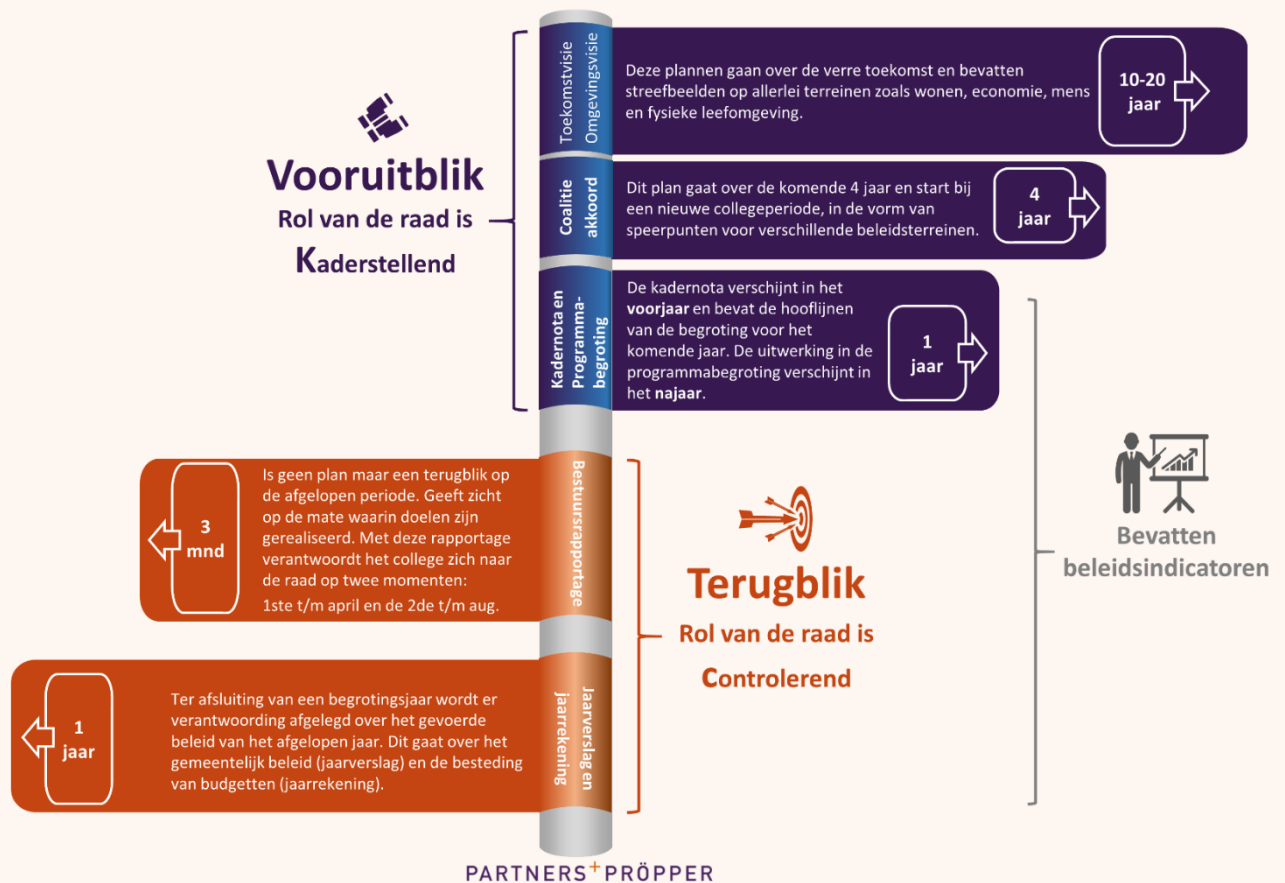
De gemeente Dinkelland betreft daarbij ook de lokale samenleving. Zo heeft de gemeente ten behoeve van de midterm-review inwoners betrokken in een kwalitatief onderzoek. Dit met als doel om met inwoners en de raad het goede gesprek te kunnen voeren over de maatschappelijke vraagstukken, gemeentelijke doelen en effecten van gemeentelijk beleid.

4.1 De planning- & controlcyclus in hoofdlijnen

In dit onderzoek zijn programmabegrotingen verdiepend geanalyseerd. De jaarverslagen van de gemeenten sluiten aan op de programmabegrotingen en zijn grof bekeken. In de onderstaande figuur wordt de positie van de programmabegrotingen en jaarverslagen in de gehele P&C-cyclus van de gemeenten gevisualiseerd.

De programmabegroting is een belangrijk instrument waarmee de raad zijn kaderstellende rol invult, maar het is ook de basis voor de invulling van de controlerende rol. De kwaliteit van de programmabegroting bepaalt namelijk in grote mate in hoeverre de raad in staat is om met hulp van het jaarverslag zijn controlerende rol in te vullen, want:

- In het geval de doelen in de programmabegroting evalueerbaar zijn opgesteld, kan de raad beter controleren in welke mate de doelen door het college worden gerealiseerd.
- In het geval de doelen geformuleerd zijn in termen van maatschappelijke effecten kan de raad tevens beoordelen of het vastgestelde beleid doeltreffend is.



Figuur 4.1: P&C-cyclus: korte-, middellange- en langetermijn en de rol van de raad

4.2 Ontwikkeling van doelen en indicatoren

Voor het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met de ambtelijke organisatie en portefeuillehouders om een beeld te krijgen hoe de gemeenten doelen en prestatie-indicatoren ontwikkelen en inzetten. Daaruit blijkt het onderstaande.

Gemeente Dinkelland

De programmabegroting 2019 is door de gemeenteraad vastgesteld. Het bevat een heldere uitleg over het proces van de totstandkoming en de opbouw.

Input voor de programmabegroting is:

- Het Overdrachtsdocument Dinkelland 2018-2019: inzicht in de situatie van bestaand beleid uit de voorgaande collegeperiodes.
- De Strategische Raadsagenda Dinkelland 2018-2022 en het Coalitieakkoord 2018-2022 Dinkelland Duurzaam Doorontwikkelen: de ambities van het college.
- Het Koersdocument 2018-2022: de hoofdlijnen voor de komende vier jaar. Met vaststelling van het koersdocument heeft de gemeenteraad aan het college de opdracht verstrekt om tot uitvoering van het coalitieakkoord over te gaan.

De programmabegroting is opgebouwd langs:

- Een **basisbegroting**: de reguliere en jaarlijks terugkerende onderwerpen.
- Het **Maatschappelijk Effecten Plan**: vertaling van de ambities uit het coalitieakkoord en koersdocument gerelateerd aan specifieke maatschappelijke doelen, de wijze waarop de gemeente samen met de samenleving de ambities wil realiseren en als laatste in het bijzonder de wijze waarop de gemeente de nieuwe Omgevingswet wil implementeren.



De gemeente Dinkelland is al enige jaren bezig om de programmabegroting verder door te ontwikkelen en steeds verder te verbeteren. De gemeente maakt hierbij ook gebruik van landelijke monitors, zoals de Monitor Sociaal Domein. De gemeente ziet daarbij als voordeel dat de prestatie-indicatoren ook landelijk en regionaal vergelijkbaar zijn met andere gemeenten.

De doorontwikkeling van de programmabegroting is gestart vlak voor de introductie van Noaberkracht⁶. De gemeente probeert de doelen op een zo hoog mogelijk niveau van de prestatieladder te formuleren. Daarbij worden in gesprekken verschillende worstelpunten genoemd:

⁶ Vanaf 2013 werkt één ambtelijke organisatie voor de gemeente Dinkelland én de gemeente Tubbergen. De ambtelijke organisatie heet 'Noaberkracht Dinkelland Tubbergen' en voert de volledige bedrijfsvoering uit voor de gemeenten Tubbergen en Dinkelland. De naam Noaberkracht Dinkelland Tubbergen staat voor de gezamenlijke kracht van beide gemeenten en het noaberschap dat hen onderling verbindt.

- > Het is moeilijk om te bepalen wat nu precies de maatschappelijke doelen zijn van het beleid van de gemeente: hoe formuleer je doelen zodanig dat de maatschappelijke effecten van het beleid kunnen worden gemonitord? Soms lukt dit goed, maar soms blijft het doel nog te abstract om goed op te kunnen sturen. In dat geval formuleert de gemeente het doel op een trede lager op de prestatieladder, waardoor het concreter geformuleerd kan worden.
- > Het is binnen het sociaal domein niet altijd makkelijk om de juiste prestatie-indicatoren te ontwikkelen. Het gaat vaak om een mix tussen kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. Deze mix is nodig om een scherp beeld te krijgen van de situatie in de lokale samenleving.
- > Het is moeilijk het verband te bepalen tussen een beleidsinterventie, project of activiteit en het maatschappelijke effect daarvan. Hierbij speelt de vraag wie (gemeente of maatschappelijke organisaties) of welk project een bijdrage levert aan een maatschappelijk doel en in welke mate?
- > Als laatste spelen er meerdere externe factoren een rol die een impact hebben op de lokale samenleving. Het is moeilijk in hoeverre interventies van de gemeente en deze externe factoren zich tot elkaar verhouden: welke hebben in welke mate effect op de samenleving, en wat is beïnvloedbaar door de gemeente?

Om prestatie-indicatoren te ontwikkelen betreft de gemeente ook de lokale samenleving. Zo heeft de gemeente ten behoeve van de midterm-review ook inwoners betrokken bij een kwalitatief onderzoek. Dit met als doel om met inwoners en de raad het goede gesprek te kunnen voeren. Dit is voor de gemeente Dinkelland ook de kern waar het om draait met de inzet van prestatie-indicatoren:

“Prestatie-indicatoren zijn geen doel op zichzelf, maar dienen helpend te zijn om met elkaar het goede gesprek te kunnen voeren.”

Gemeente Losser

De voorjaarsnota en de programmabegroting van de gemeente Losser omvat het lopende begrotingsjaar en vier volgende jaren. Door het lopende begrotingsjaar op te nemen in de voorjaarsnota en de begroting heeft Losser geen aparte (tussentijdse) bestuursrapportages. De programmabegroting 2019-2022 is door de gemeenteraad vastgesteld en bestaat uit drie programma's: Sociaal, Fysiek en Bestuur & Dienstverlening. In overleg met de gemeenteraad is ook een doelenboom opgenomen. In het kader van de doorontwikkeling van de P&C-cyclus is in 2018 een begin gemaakt met resultaatsturing aan de hand van geformuleerde doelstellingen. De afspraak is dat bij de doelstellingen indicatoren worden opgenomen. Deze verdieping moet nog wel plaatsvinden. Daarbij wordt in gesprekken voor dit onderzoek ook hier opgemerkt dat prestatie-indicatoren geen doel op zichzelf zijn:

“In de kern gaat het om het faciliteren van het goede gesprek tussen de raad en het college.”

Ook de gemeente Losser ervaart worstelpunten bij het ontwikkelen van prestatie-indicatoren. In gesprekken worden de volgende genoemd:

- > Het ontwikkelen van goede prestatie-indicatoren, en vervolgens ook te meten in welke mate de doelen worden gerealiseerd, vraagt een grote inspanning. De gemeente maakt daarom gebruik van bestaande indicatoren, zoals de landelijke Monitor Sociaal Domein.
- > Bij het vergelijken met andere gemeenten speelt de vraag welke lokale factoren een rol spelen en welke daarvan beïnvloedbaar of niet beïnvloedbaar zijn.
- > De vraag is hoe prestatie-indicatoren kunnen worden gekoppeld aan de financiële begroting. Wat betekent een bepaald ambitieniveau voor het budget, en kun je de begroting meer variabel maken op basis van ambitieniveaus?
- > Het is niet altijd mogelijk om een doel of beleidsindicator te kwantificeren. Er is vaak ook kwalitatieve data nodig. Bijvoorbeeld vanuit een belevingsonderzoek of goede gesprekken met

doelgroepen uit de samenleving. Een goede beleidsindicator bestaat dan ook uit een mix van kwantitatieve en kwalitatieve data.

De ambitie van de gemeente is om het sturen met prestatie-indicatoren verder door te ontwikkelen. Het hoofddoel is daarbij dat prestatie-indicatoren helpend moeten zijn voor de raad, het college, de ambtelijke organisatie maar ook voor de lokale samenleving. De gemeente Losser richt de doorontwikkeling op het verder professionaliseren van data gestuurd werken, het concretiseren en invullen van een doelenboom en een integrale aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Dat vraagt om een investering in de ambtelijke organisatie, deze is deels al in gang gezet door het inrichten van een team Ontwikkeling & Strategie. Ook ziet de gemeente dat het realiseren van maatschappelijke doelen vraagt om een langetermijnhorizon. De stand van een indicator op een bepaald moment in de tijd zegt immers niet zoveel. Het is vooral belangrijk om trends te signaleren en op basis van trends inzicht te krijgen in de invloed van het gemeentelijke beleid en de invloed van externe factoren.

Gemeente Oldenzaal

De programmabegroting 2019 is door de gemeenteraad vastgesteld. De begroting is opgebouwd langs vijf programma's: Dienstverlening en veiligheid, Bereikbaarheid en openbare ruimte, Stedelijke en economische ontwikkeling, Cultuur en sport en ontspanning en als laatste Maatschappelijke ondersteuning. De verplichte kengetallen vanuit het BBV zijn daarin integraal opgenomen. Binnen het sociaal domein wordt gebruik gemaakt van de wettelijke indicatoren en indicatoren uit de landelijke Monitor Sociaal Domein. Uit gesprekken blijkt dat het beeld wordt gedeeld dat nagenoeg alle doelen in de programmabegroting zijn geformuleerd op het niveau van uitvoeringsprestaties, met uitzondering van de wettelijke indicatoren. De programmabegroting is meer een beschrijvend document van voorgenomen acties, dan een middel om scherp te kunnen sturen op maatschappelijke doelen. Dit heeft ook de aandacht van de auditcommissie en er is een opzet gemaakt hoe de producten uit de P&C-cyclus zouden moeten worden doorontwikkeld, met oog op sturing vanuit het college en de raad. Daarbij wordt in gesprekken voor dit onderzoek opgemerkt dat niet alle prestatie-indicatoren in de programmabegroting en het jaarverslag worden gepresenteerd. De (tussentijdse) beleidsrapportages bevatten meer indicatoren, bijvoorbeeld over dienstverlening, klachtenafhandeling, inhuur van derden et cetera. Maar ook dit zijn voornamelijk uitvoeringsindicatoren en deze leiden nog niet tot een gesprek tussen de raad en het college.

De gemeente Oldenzaal ervaart verschillende worstelpunten bij het ontwikkelen van prestatie-indicatoren. In gesprekken worden de volgende genoemd:

- > Allerlei externe factoren spelen een rol. De gemeente heeft geen invloed op deze factoren.
- > Vaak hebben interventies vanuit meerdere beleidsterreinen tegelijkertijd invloed op de situatie in de lokale samenleving. De maatschappelijke vraagstukken vragen om een integrale aanpak.
- > Het is vervolgens niet eenvoudig te bepalen wie een bijdrage levert aan de realisatie van doelen. Dat laatste met name omdat er vaak meerdere actoren zijn die een bijdrage leveren. Bijvoorbeeld in het sociaal domein, waarbij de gemeente samenwerkt met allerlei maatschappelijke partners.
- > Het lukt nog niet goed om met hulp van indicatoren de gemeente te vergelijken met andere gemeenten in de regio. Voor de wettelijke indicatoren zijn de definities niet eenduidig en scherp, bijvoorbeeld rondom het aantal maatwerkvoorzieningen. Sommige gemeenten tellen hieronder ook de regiotaxi, andere gemeenten doen dat niet. Ook voor huishoudelijke ondersteuning zijn er allerlei verschillen tussen gemeenten. Het is vaak niet helder wat daar wel of niet onder valt.
- > Veelal ontbreken nulmetingen. De IST-situatie is daarmee onduidelijk en daarmee is het moeilijk om de haalbaarheid van doelen te bepalen: is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie voldoende behapbaar?

De gemeente heeft de ambitie om ook zelf prestatie-indicatoren ontwikkelen. Denk aan indicatoren over sociale cohesie, zelfstandigheid, gezondheid et cetera. De bedoeling is om dan een nulmeting uit te voeren en de resultaten als eerste stap met de maatschappelijke partners te bespreken en later ook met de gemeenteraad. Dat laatste sluit aan op masterclasses die nu al voor de raad worden gegeven met betrekking tot het maatschappelijke domein. Het onderwerp prestatie-indicatoren is daar een onderdeel van.

5 (Politieke) verantwoording

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen 5, 6 en 7 beantwoord.

Onderzoeksvragen

- 5 Hoe vult de raad zijn kaderstellende rol in?
- 6 Hoe wordt de realisatie van beleidsdoelen (tussen)tijds gemonitord via prestatie-indicatoren?
- 7 Hoe vult de raad daarbij zijn controlerende rol in?

Toegepaste normen

- De realisatie van beleidsdoelen wordt met hulp van de prestatie-indicatoren regelmatig gemonitord.
- De raad controleert tussentijds en achteraf met hulp van de prestatie-indicatoren in hoeverre het college de beleidsdoelen weet te realiseren.

Kernbevindingen

- 1 De raden stellen kaders nog niet actief vast met hulp van prestatie-indicatoren, en zijn ook nog niet in staat om dat zelf te doen. Als dat al het geval is doen de colleges daartoe voorstellen.

Voor de drie gemeenten zijn prestatie-indicatoren ook geen doel op zich. Zij zien met name dat prestatie-indicatoren helpend moeten zijn om het goede gesprek te voeren tussen de raad, het college en de lokale samenleving. Met name op dat punt willen de gemeenten zich verder doorontwikkelen, en hiermee de kaderstellende en controlerende rol van de raad verbeteren. In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in.

- 2 In alle drie gemeenten worden beleidsdoelen (tussen)tijds gemonitord en gerapporteerd naar de raad via de programmabegroting, het jaarverslag en de Monitor Sociaal Domein. De programmabegroting en het jaarverslag sluiten daarbij op elkaar aan, de Monitor Sociaal Domein omvat een bredere set van prestatie-indicatoren.
- 3 Het is nog geen gemeengoed of onderdeel van de werkwijze van de raad om te sturen op prestatie-indicatoren. Hoewel er op onderdelen wel zicht is op indicatoren, zoals in het sociaal domein, leiden deze nog niet tot (politiek) dialoog over de doeltreffendheid van beleid en hoe op toekomstige ontwikkelingen met beleid en uitvoering kan worden ingespeeld.

Alle drie gemeenten voorzien wel in een doorontwikkeling op dit punt. De inzet van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren is daar een onderdeel van. De gemeenten doen dat op verschillende wijzen:

- > Gemeente Losser werkt via het zogenaamde BOB-model waarbij beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming als aparte fasen worden onderscheiden. Prestatie-indicatoren zijn helpend voor een goede beeldvorming over en oriëntatie op vraagstukken.
- > Gemeente Dinkelland voert gesprekken met de lokale samenleving over het beleid van de gemeente en de effecten daarvan.
- > Gemeente Oldenzaal organiseert masterclasses voor de raad om complexe maatschappelijke vraagstukken te kunnen doorgronden.

Voor het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met de ambtelijke organisaties en portefeuillehouders om een beeld te krijgen hoe de gemeente doelen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en inzet. Daaruit blijkt het onderstaande.

Gemeente Dinkelland

Zowel de raad als het college hebben de intentie om prestatie-indicatoren te gebruiken om het goede gesprek met elkaar te kunnen voeren.

“Er zijn regelmatig gesprekken tussen de raad en het college over waar we vandaan komen en waar we naar toe willen. “

Daarbij worden kwantitatieve indicatoren gebruikt maar er wordt ook gewerkt met kwalitatieve beschrijvingen. Tijdens de midterm-review is het college nog een stap verder gegaan door ook het gesprek te voeren met de samenleving. Hierbij stond de vraag centraal of de interventies van de gemeente nog wel de juiste zijn.

De raad is daarbij wel afhankelijk van het college. Het college ontwikkelt en kiest indicatoren met de ambtelijke organisatie, of doet daartoe voorstellen. De raad is zelf niet in staat om dat te doen. De kaderstellende rol van de raad komt daarmee ook minder goed uit de verf; de raad vult voornamelijk zijn controlerende rol in. De vraag leeft dan ook hoe het college de raad in positie kan brengen om zijn kaderstellende rol actiever in te kunnen vullen en welk moment hiervoor de juiste is:

- > Tijdens het afsluiten van het coalitieakkoord, of
- > Op het moment van de vertaling van het coalitieakkoord naar een maatschappelijk effectenplan;
- > Op het moment van de vertaling naar de voorjaarsnota en programmabegroting.

Gemeente Losser

De gesprekken tussen de raad en het college betreffen nogal eens allerlei technische uitvoeringskwesties, details en benodigde financiële middelen. De wens is echter om het gesprek ook meer te kunnen richten op wat precies bereikt moet worden in de lokale samenleving en welke beleids- en uitvoeringsmaatregelen hier het beste bij passen.

Prestatie-indicatoren kunnen hierbij een goed hulpmiddel zijn en het college probeert deze wel in te zetten om het gesprek met de raad te voeren. Zo wordt de Monitor Sociaal Domein als bijlage toegevoegd aan de voorjaarsnota en het jaarverslag. Het gesprek tussen de raad en het college gaat hier in de praktijk echter nauwelijks over.

De raad heeft onderkend dat een andere manier van werken nodig is. Zo is de raad gaan werken via het BOB-model. In dat model worden de fasen van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming van elkaar onderscheiden. Er is bij het college en de raad behoefte aan goede beeldvorming en oriëntatie op vraagstukken. Prestatie-indicatoren kunnen daarbij helpen en het goede gesprek faciliteren. Ook kunnen prestatie-indicatoren bijdragen aan een goede communicatie tussen de raad en het college. Via prestatie-indicatoren kan een gedeelde taal ontstaan: waar hebben we het precies over, verstaan we hetzelfde onder bepaalde doelen en zien we dezelfde samenhang?

Gemeente Oldenzaal

De ambities en worstelpunten van de gemeente Oldenzaal zijn vergelijkbaar met die van de gemeenten Dinkelland en Losser. Om hier stappen in te maken organiseert de gemeente Oldenzaal masterclasses voor de raad. De masterclasses moeten de raad helpen om inzicht te krijgen in de complexiteit van de maatschappelijke opgaven die spelen in het sociaal domein. Het sturen met hulp van prestatie-indicatoren is daar een onderdeel van.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen 8 en 9 beantwoord. Zoals eerder beschreven kijken we in dit onderzoek vanuit een breed perspectief naar 'beleidsindicatoren' (zie paragraaf 2.2). We hanteren daarom hieronder verder de term '**prestatie-indicator**', in plaats van 'beleidsindicator'.

Onderzoeksvragen

- 8 Welke lessen kunnen worden getrokken?
- 9 Hoe kan het gebruik van prestatie-indicatoren verder worden verbeterd teneinde de kaderstellende en controlerende rol van de raad verder te versterken?

Toegepaste norm

- De prestatie-indicatoren zoals toegepast door de gemeenten, stellen de raad voldoende in staat zijn kaderstellende en controlerende rol in te vullen.

6.1 Conclusies

Kernconclusie

De raden van de gemeenten zijn met de inzet van de prestatie-indicatoren momenteel nog onvoldoende in staat om hun kaderstellende en controlerende rol in te vullen. Zowel de raden als de colleges zien prestatie-indicatoren nu veel meer als hulpmiddel om het goede **beeldvormende** gesprek met elkaar te voeren over maatschappelijke vraagstukken.

Zowel de raden als de colleges hebben wel de ambitie om prestatie-indicatoren verder door te ontwikkelen teneinde prestatie-indicatoren ook als hulpmiddel te gebruiken voor oordeelsvorming en besluitvorming. Hiermee kan de kaderstellende en controlerende rol van de raad verder worden te versterkt.

ALGEMENE BEELD

In alle de drie gemeenten is de wijze waarop raden en colleges prestatie-indicatoren inzetten nagenoeg hetzelfde, namelijk dat deze worden ingezet om het 'goede gesprek' met elkaar te voeren. Het gaat daarbij niet zozeer over oordeels- of besluitvorming, maar met name over beeldvorming rondom maatschappelijke vraagstukken. De prestatie-indicatoren zijn nog niet behulpzaam zijn bij het vervullen van de kaderstellende en controlerende rol, deze rollen spitsen zich immers toe op oordeels- en besluitvorming. Dit heeft zijn weerslag in de programmabegrotingen van de gemeenten. In de programmabegrotingen zijn, met uitzondering van de gemeente Dinkelland, de maatschappelijke doelen nog onvoldoende in evalueerbare termen geformuleerd.

Veelal bewegen de doelen zich op het niveau van de uitvoeringdoelen. In het geval de gemeenten wel prestatie-indicatoren inzetten om maatschappelijke doelen te concretiseren maken zij gebruik van de wettelijk verplichte indicatoren, of een selectie van indicatoren uit de Monitor Sociaal Domein. Ook valt uit de programmabegrotingen op te maken dat, daar waar de gemeenten prestatie-indicatoren benoemen, deze impliciet worden geformuleerd. Ook hier is de gemeente Dinkelland een uitzondering want prestatie-indicatoren, op het niveau van maatschappelijke doelen, worden daar expliciet benoemd in een 'Maatschappelijk Effecten Plan' als onderdeel van de programmabegroting.

WAAR WORSTELLEN DE GEMEENTEN MEE?

Bij de raden en colleges is er de ambitie om inzet van prestatie-indicatoren verder door te ontwikkelen. Daarbij worstelen zij op hoofdlijnen met dezelfde punten:

- > **Maatschappelijke opgaven zijn complex.** Er zijn meerdere prestatie-indicatoren nodig om goed zicht te krijgen op de situatie. Daarbij gaat het om zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren. Het is moeilijk om daar een goede mix in te vinden en het vraagt ook veel inspanning om vervolgens de gewenste data te verzamelen.
- > Veelal is **samenwerking en een integrale aanpak** nodig. Om maatschappelijke opgaven te realiseren is een samenhangende aanpak nodig vanuit verschillende beleidsdomeinen en vanuit de gemeente en maatschappelijke partners. Het is daarbij moeilijk aan te tonen wat de bijdrage is van individuele beleidsinterventies, maatschappelijke partners, projecten en activiteiten.
- > **Niet-beïnvloedbare factoren** spelen een rol. Er zijn allerlei voor de gemeente niet-beïnvloedbare factoren die effect hebben op een maatschappelijke opgave.
- > Het stellen van **een realiseerbaar ambitieniveau** is niet eenvoudig. Zo is het moeilijk om verschillende ambitieniveaus rondom maatschappelijke opgaven uit te drukken in benodigde financiële middelen.
- > In veel gevallen is de **IST-situatie niet helder**; daarmee is het verschil tussen de huidige situatie en een gewenste situatie onbestemd en is niet helder hoe zwaar of hoe licht een maatschappelijke opgave precies is.

6.2 Aanbevelingen

In alle drie gemeenten heeft het gemeentebestuur (raad en college) de ambitie om met de inzet van prestatie-indicatoren het goede gesprek tussen de raad en het college te willen voeren. In dat licht zien de raden en de colleges prestatie-indicatoren als een hulpmiddel om dat goede gesprek te kunnen voeren. Maar waar moet dat goede gesprek dan over gaan? In het licht van deze kernvraag doen wij de onderstaande aanbevelingen aan de raden en aan de colleges. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de voorgaande conclusies en de uitkomsten van de werkateliers die zijn georganiseerd voor een afvaardiging van de raden van alle drie gemeenten.

Aanbeveling 1

Investeer in een gezamenlijk leertraject (raad-college-ambtelijke organisatie).

Start hier al direct mee na het zomerreces van de nu lopende bestuursperiode. Dat zal een bijdrage leveren aan de start van een nieuwe bestuursperiode volgend jaar. Draag daarvoor het geleerde ook over aan raads- en collegeleden in de nieuwe bestuursperiode.

Tijdens de werkateliers met de raden werd duidelijk dat leren (door te oefenen) en gaandeweg het geleerde ook toepassen nodig is. Het is niet realistisch om te veronderstellen dat in de eerste programmabegroting van een bestuursperiode alle benodigde prestatie-indicatoren zijn ontwikkeld. Vaak komt het inzicht in maatschappelijke vraagstukken en beleid gaandeweg een bestuursperiode tot stand. Geef dat ook een kans door gezamenlijk te investeren in het ontwikkelen van prestatie-indicatoren.

Begin daarom al na het zomerreces met twee of drie maatschappelijke opgaven:

- > Selecteer daarbij maatschappelijke opgaven waarbij doelen niet in een enkele bestuursperiode kunnen worden gerealiseerd. Denk bijvoorbeeld aan opgaven op het terrein van duurzaamheid of het sociaal domein, maar het kunnen vanzelfsprekend ook andere opgaven zijn;
- > Bedenk in ieder geval dat maatschappelijke effecten van gemeentelijk beleid vaak pas op langere termijn meer zichtbaar worden. Het is dus ook zinvol om tussendoelen en bijpassende

- prestatie-indicatoren te kiezen waarmee ook tussenresultaten zichtbaar kunnen worden gemaakt. In opvolgende bestuursperioden kan dan worden voortgebouwd op hetgeen is geleerd in de voorgaande periode;
- > Zie het als een gezamenlijk leertraject. Bijvoorbeeld door een (klein) team rondom de geselecteerde opgaven te formeren. Denk aan raadsleden, betreffende portefeuillehouders van het college en ambtelijk adviseurs. Ga met dit team aan de slag om grip te krijgen op prestatie-indicatoren en stel dit in dienst van de raad en het college als geheel.

Aanbeveling 2

Draag ervoor zorg dat prestatie-indicatoren de raad helpen bij het vervullen van zijn volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende rol. Doe dit door het sturen via prestatie-indicatoren te richten op drie te realiseren ambities:

- 1 Verbeteren kwaliteit van de communicatie tussen de gemeente en de lokale samenleving (volksvertegenwoordigende rol);
- 2 Inzicht krijgen in maatschappelijke opgaven die zich voordoen en vanuit inzicht doelen stellen (kaderstellende rol);
- 3 In staat zijn om gemeentelijk beleid en -uitvoering te evalueren (controlerende rol).

Uit de werkateliers blijkt dat de raadsleden van alle drie gemeenten een gedeeld beeld hebben bij drie hoofdingrediënten voor een goed gesprek met het college. Deze drie ingrediënten zijn op te vatten als algemene bouwstenen voor te ontwikkelen prestatie-indicatoren:

- 1 Prestatie-indicatoren moeten een bijdrage leveren aan de **kwaliteit van communicatie** tussen de gemeente en de lokale samenleving (inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties). Ontwikkel dus prestatie-indicatoren die ook begrijpelijk zijn voor de lokale samenleving of maak een vertaalslag om de betekenis daarvan goed uit te kunnen leggen. Hierdoor ontwikkelt zich een gedeelde taal tussen de gemeente en de lokale samenleving: hebben we het over dezelfde dingen? Dit zal tevens een bijdrage leveren aan een transparante en toegankelijke overheid. Om de vertaalslag naar de lokale samenleving te doen is het aan te bevelen hierbij communicatiedeskundigen van de gemeentelijke organisatie te betrekken. Vraag hen om mee te denken hoe prestatie-indicatoren op een begrijpelijke wijze en een aansprekende en toegankelijke vorm kunnen worden gepresenteerd.
- 2 Prestatie-indicatoren moeten **inzicht geven in de maatschappelijke opgaven** die zich voordoen en waar de gemeente een bijdrage aan zou willen en/of kunnen leveren. Dat betekent concreet dat het proces voor ontwikkeling van prestatie-indicatoren een zinvolle bijdrage moet leveren bij het inzichtelijk maken van de mate van complexiteit van een maatschappelijke opgave, wat wel en wat niet beïnvloedbaar is door de gemeente, wat de situatie is in de samenleving en wat realistische beleidsdoelen (gewenste situatie) zouden kunnen zijn op korte- en lange termijn.
- 3 Prestatie-indicatoren moeten helpend zijn bij het **evalueren van het gemeentelijk beleid en de uitvoering**: het moet zicht bieden op wat goed en wat niet goed gaat, wat wel en wat niet werkt door een heldere relatie bloot te leggen tussen doelen-activiteiten-middelen. Dat betekent dat enkel het rapporteren over prestatie-indicatoren nog niet voldoende is, er moet ook duiding aan worden gegeven. Als een trend omhoog of omlaag gaat, hoe is dat te verklaren en is dat goed of niet goed?

Aanbeveling 3

Maak voor het ontwikkelen van prestatie-indicatoren onderscheid tussen drie niveaus waarop door de raad en het college kan worden gestuurd:

- 1 Sturen op maatschappelijke doelen;
- 2 Sturen op uitvoeringsdoelen;
- 3 Sturen op middelendoelen.

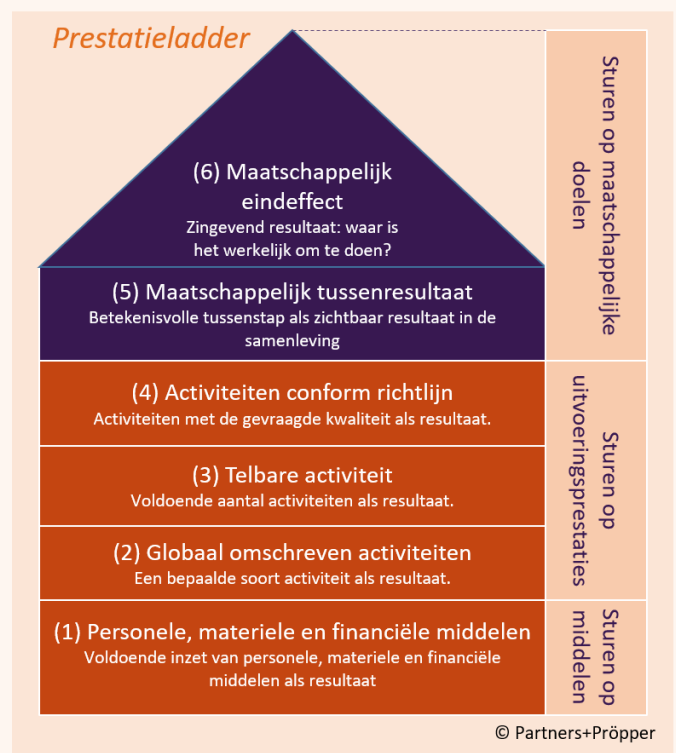
Dit helpt om:

- > Samenhang aan te brengen tussen maatschappelijke doelen, uitvoering en middelen;
- > Prestatie-indicatoren te definiëren, te ordenen en ook te beperken in aantal: wat doet er echt toe?
- > Een goede mix aan te brengen tussen kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. Niet alles is namelijk meetbaar in kwantitatieve termen, en niet alles wat telbaar is telt;
- > Zicht te krijgen op hoe met het realiseren van opgaven meerdere maatschappelijke doelen in een klap kunnen worden gerealiseerd.

Gebruik een hulpmiddel om de drie verschillende sturingsniveaus te onderscheiden en ook samenhang tussen deze niveaus aan te brengen. Gedacht kan worden aan de in dit onderzoek toegepaste 'prestatieladder'. Het biedt hulp bij het ontwikkelen van prestatie-indicatoren, het stellen van kaders (kaderstellende rol van de raad) en het evalueren van beleid en uitvoering (controleerende rol van de raad). Tijdens de werkateliers met de raden van de drie gemeenten is geoefend met de prestatieladder.

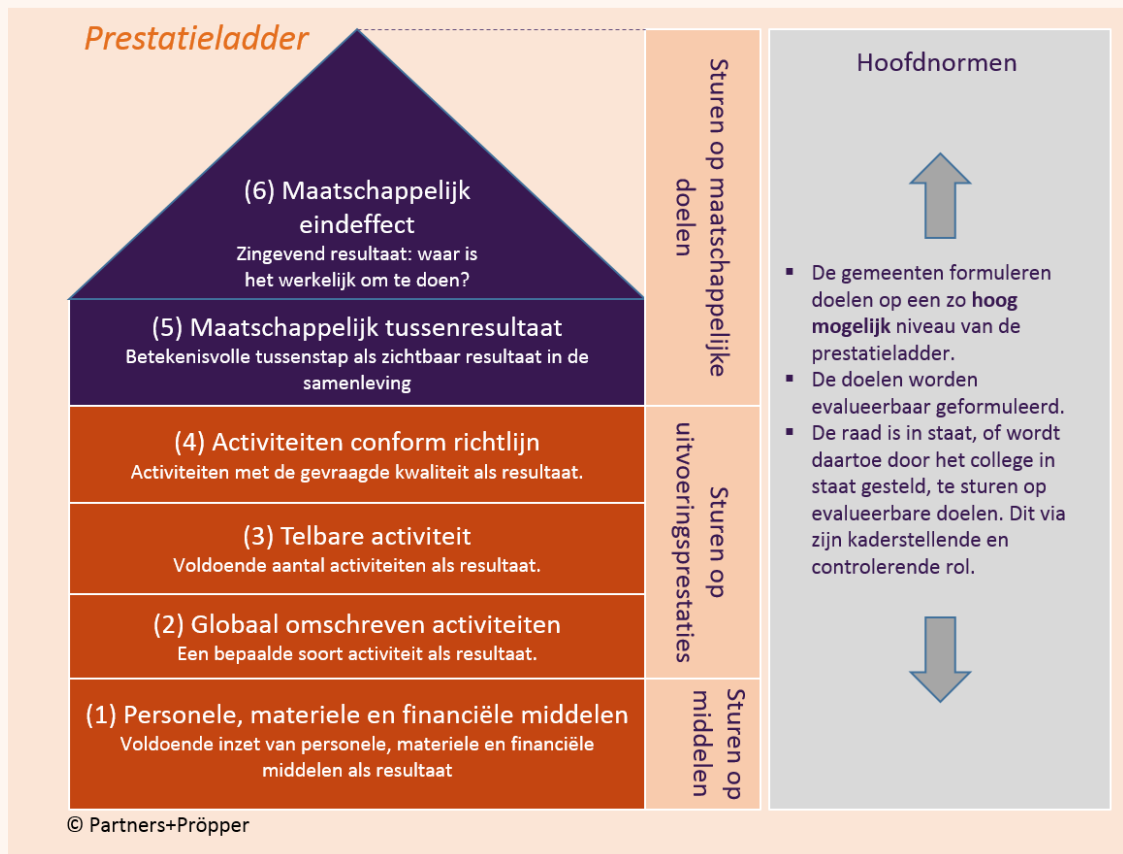
In de prestatieladder worden op hoofdlijnen de drie niveaus onderscheiden waarop de raad en het college kan sturen. De kunst is om op alle niveaus prestatie-indicatoren te ontwikkelen die logisch met elkaar zijn verbonden: breng een causaal verband aan tussen de verschillende niveaus.

- 1 **Sturen op maatschappelijke doelen/-effecten:** dit is het hoogste niveau op de prestatieladder waarop gestuurd kan worden. Het beleid van gemeenten richt zich vaak op dit niveau. Op dit niveau draait het om het maatschappelijk doel en maatschappelijk effect van gemeentelijk beleid en uitvoering. Houdt daarbij rekening met wat wel en wat niet-beïnvloedbaar is door de gemeente, maak dat laatste ook zichtbaar.
- 2 **Sturen op uitvoeringsdoelen:** op dit niveau draait het om de uitvoering, dus hoe maatschappelijke doelen worden gerealiseerd. Hier zijn weer verschillende prestatie-indicatoren te onderscheiden: richtlijnen, telbare activiteiten of globaal omschreven activiteiten.
- 3 **Sturen op middelen:** dit is het laagste niveau op de prestatieladder waarop gestuurd kan worden. Prestatie-indicatoren richten zich dan op een doelmatige inzet van personele, materiële en financiële middelen.



Bijlage 1 Prestatie-indicatoren Dinkelland

De prestatie-indicatoren van de gemeente Dinkelland zijn ontleend uit de programmabegroting 2019. Hiervoor hebben de onderzoekers de begroting in verschillende stappen geanalyseerd, zie voor de stappen hoofdstuk 3.



Gemeente Dinkelland prestatie-indicatoren					
Het Maatschappelijk Effecten Plan					
Ambitie gemeente Dinkelland	Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueerbaar	Typering indicator
Een aantrekkelijke woon- en leefomgeving					
1 Wij zetten ons in om alle kernen aantrekkelijk te houden.	a Kwalitatief belevingsonderzoek	Aantrekkelijke kernen	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
2 Een beter bij de behoefte passende woonruimte.	b Kwalitatief belevingsonderzoek	Passende woonruimte	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
3 Een meer toekomstgerichte en duurzame inrichting.	c Kwaliteitscore openbare ruimte	100% voldoet aan vastgestelde niveau van onderhoud.	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
4 Betere borging van toegankelijkheid, gebruik, onderhoud en exploitatie van sport- en onderwijsvastgoed.	d Aantal beoordeelde initiatieven tot privatisering	Alle ingekomen verzoeken zijn onderzocht.	Nee	Ja	Uitvoeringsprestatie
5 Versterken van de maatschappelijke veiligheid door bewustwording en verantwoordelijkheid te vergroten.	e Kwalitatief belevingsonderzoek	Geen	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
Duurzaam Dinkelland					
1 Wij zetten ons actiever in voor het beperken van de gevolgen van klimaatverandering.	a Kwalitatief belevingsonderzoek	Beperken gevolgen klimaatverandering	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
2 Geen gebruik van fossiele brandstoffen, maar duurzame vormen van energieopwekking.	b Percentage duurzame energieopwekking IST:11% duurzame energieopwekking, basis is 2400TJ	18% duurzame energieopwekking in 2022 5% energiebesparing	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
3 In 2030 is er geen afval en we leven in een duurzame samenleving.	c Aantal kg restafval per inwoner per jaar. IST: 60 kg in 2017	50 kg in 2022.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
Ambitie gemeente Dinkelland	Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueerbaar	Typering indicator

4	Alle daken zijn asbestvrij in 2024 en er zitten meer zonnepanelen op deze daken.	d m ² asbestdaken bedrijven-terreinen. IST: 10.000 m ² . e m ² asbestdaken landelijk gebied. IST:628.000 m ² . f m ² asbestdaken stedelijk gebied. IST: 33.000 m ² g Totaal aantal m ² gesaneerde asbestdaken.	In 2024 zijn alle daken asbestvrij en er zitten meer zonnepanelen op deze daken. In 2024 zijn alle daken asbestvrij. In 2024 zijn alle daken asbestvrij 400.000 m ² op 1 januari 2022.	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
5	Bij inkoop van de gemeente meer rekening houden op de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen	h Percentage aanbestedingen met SROI. IST: 23%.	2022: 30%.	Nee	Ja	Uitvoeringsprestatie
		i Percentage aanbestedingen waarbij gunningscriteria op dit gebied zijn opgenomen. IST 37,50%.	2022: 50%.	Nee	Ja	Uitvoeringsprestatie
Sterke bedrijvigheid						
1	Wij zetten ons in voor een sterker bedrijfsleven.	a Kwal. belevingsonderzoek	Sterker bedrijfsleven	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
2	Versterken van het toeristisch klimaat, onder meer door inzet op onze unieke elementen van rust, ruimte, landschap en cultuur.	b Aantal toeristische overnachtingen. 2017;335.838.	2022: 346.00 (3%)	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
		c Kwal. belevingsonderzoek	Geen	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
3	Een beter bij de behoefte passende ondersteuning van ondernemers.	d Rapportcijfer augustus 2018: 6,6,	Norm 2022: 7	Nee	Ja	Uitvoeringsprestatie
		e Bermgras: aantal ondernemers die meedoen/aantal contracten en hoeveelheid. Januari 2018: 0	2022: 20% van het totaal aantal bedrijven (120).	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
		f Mestverwaarding: aantal ondernemers die meedoen (biovergisters). IST december 2018: 0.	2022: 12 bedrijven (3 per jaar).	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
Inclusieve samenleving						
Ambitie gemeente Dinkelland		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueerbaar	Typering indicator

1	Wij zetten ons in voor het bieden van mogelijkheden om onze inwoners meer deel te laten nemen aan de maatschappij.	a	Kwalitatief belevingsonderzoek	Meer mogelijkheden om deel te nemen aan de samenleving	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
2	Meer aandacht voor noaberschap en vroegsignalering.	b	Kwalitatief belevingsonderzoek	2022: 37%.	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
		c	Percentage ouderen (65+) die eenzaamheid ervaren. IST2016: 38%.				
		d	Percentage inwoners die goede gezondheid ervaren; IST 2016: 89%.	2022: 92%.	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
		e	Percentage inwoners die voldoende bewegen. IST 2016: 62%.	2022: 66%.	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
		f	Percentage inwoners dat een inkomen heeft tot 120% van het wettelijk sociaal minimum. IST 2015: 5%.	2022: 4%.	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
3	Een beter bij de behoefte passende ondersteuning aan voorzieningen, verenigingen en activiteiten waar mensen samenkomen.	g	Kwalitatief belevingsonderzoek	Bij de behoefte passende voorzieningen	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
4	Partners in zorg en welzijn werken beter samen en zijn toegankelijker voor de inwoner.	h	Kwalitatief belevingsonderzoek	Beter samenwerken	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
5	Er zijn meer mogelijkheden om de inwoner passende daginvulling te bieden.	i	Kwalitatief belevingsonderzoek	Passende daginvulling	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
Basisbegroting							
Ambitie gemeente Dinkelland		Maatstaf (prestatie-indicator)		Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueerbaar	Typering indicator
Programma Bestuur & middelen							

1 We willen goed inzichtelijk maken wat we als bestuur van de gemeente doen en waar we het gemeenschapsgeld voor inzetten. 2 Onze gemeentelijke begroting moet in evenwicht zijn. 3 Ons uitgangspunt is dat we de lokale lasten zo laag en stabiel mogelijk willen houden. 4 We houden oog voor een gezonde balans tussen de hoogte van de lokale lasten, onze begrotingspositie en onze investeringen.	a	Formatie in fte/1.000 inw., 2018: 6,2	2019: 6,2.	Ja	Ja	Middelen
	b	Bezetting in fte/1.000 inw., 2018: 6,2	2019: 6,2	Ja	Ja	Middelen
	c	Apparaatskosten per inw. 2018: 644,0	2019: 644,0	Ja	Ja	Middelen
	d	Externe inhuur als percentage van de loonsom 2018: 7,1	2019: 7,1	Ja	Ja	Middelen
	e	Overhead als percentage van de totale kosten, 2018: n.n.b.	2019: 11,0	Ja	Ja	Middelen
Programma Dienstverlening & burgerzaken						
1 De gemeente denkt in haar dienstverlening mee met de inwoner en is helder in de verwachtingen heen en weer, tussen gemeente en inwoners.	Samenwerkingskracht		De gemeente denkt mee.	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
2 Beleid zonder strikte regels maar met ruimte voor maatwerk.	Samenwerkingskracht		Ruimte voor maatwerk		Nee	Uitvoeringsprestatie
3 Niet meer werken met beperkte openingstijden, maar op afspraak werken op een locatie en tijdstip wenselijk voor de inwoner.	Maatschappelijke opgaven: realisatie		Locatie en tijdstip ongebonden dienstverlening	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
4 Zoveel mogelijk producten en diensten worden digitaal afgenomen.	Maatschappelijke opgaven: realisatie		Diensten zijn digitaal af te nemen	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
5 Correcte verwerking van persoonsgegevens in de basisregistratie personen.	Juistheid persoonsgegevens		Persoonsgegevens zijn juist	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
Ambitie gemeente Dinkelland	Maatstaf (prestatie-indicator)		Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueerbaar	Typering indicator
Programma Veiligheid						
Wij zien veiligheid als een gezamenlijke verantwoordelijkheid en maken met allerlei	a	Verwijzingen HALT, aantal per 10.000 jongeren. 2018: 77,0	2019: 77,0.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect

betrokkenen in onze samenleving afspraken over hoe we de veiligheid kunnen versterken.	b Harde kern jongeren, aantal per 1.000 inwoners. 2018: 77,0	2019: 0,2.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	c Winkeldiefstallen, aantal per 1.000 inwoners. 2018: 0,6	2019: 0,6.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	d Gewelddsmisdrijven, aantal per 1.000 inwoners. 2018: 1,7	2019: 1,7.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	e Diefstallen uit woning, aantal per 1.000 inwoners. 2018: 0,8	2019: 0,8.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	f Vernieling en beschadigingen in de openbare ruimte, aantal per 1.000 inwoners. 2018: 1,9	2019: 1,9.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
Programma Openbare ruimte en mobiliteit					
De openbare ruimte is van iedereen en dat betekent dat die voor iedereen goed toegankelijk moet zijn . Straten en wegen moeten veilig zijn; bij de inrichting hiervan wordt met de wensen van ouderen, kinderen en mindervaliden rekening gehouden.	a Ziekenhuisopname na verkeersongeval met een motorvoertuig (percentage). 2018: 6,0	2019: 6,0	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	b Overige vervoersongevallen met een gewonde fietser. (percentage). 2018: 6,0	2019: 13,0	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
Ambitie gemeente Dinkelland	Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueerbaar	Typering indicator
Programma Economie					
1 Wij creëren een zo optimaal mogelijk ondernemersklimaat en ruimte blijven bieden voor initiatieven van ondernemers, zodat adequaat kan	a Functiemenging (percentage). 2018: 50,9.	2019: 50,9.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect

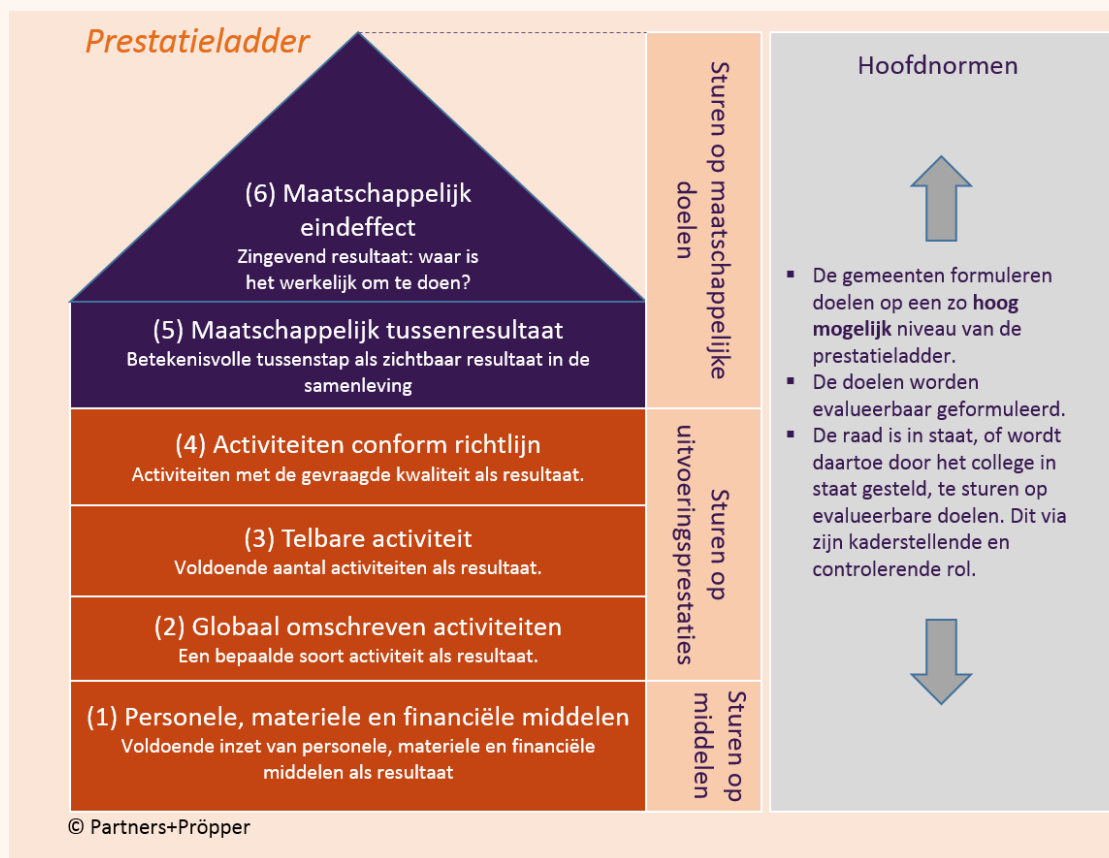
worden in gespeeld op sociaal-maatschappelijke en economische trends. Er wordt er actief ingezet op de (her)ontwikkeling, realisatie en uitgifte van bedrijfskavels en bedrijfsruimte, uitvoering van de detailhandelsagenda en regionale samenwerking (regionale acquisitie).	b Vestiging van bedrijven (aantal per 1.000 inw. in de leeftijd van 15 t/m 64 jaar). 2018: 159,4.	2019: 159,4	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
Programma Onderwijs					
1 Alle kinderen en jongeren verdienen het om op te groeien in een kansrijke omgeving met kwalitatief goed onderwijs. 2 We bevorderen de ontwikkelingskansen van kinderen en volwassenen door te investeren in het bestrijden van onderwijsachterstanden. Wij willen het thuiszitten zoveel mogelijk voorkomen.	a Absoluut verzuim (aantal per 1.000 leerlingen). 2018: 0,0.	Norm: 2019: 0,0.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	b Relatief verzuim (aantal per 1.000 leerlingen). 2018: 16,01.	Norm: 2019: 16,01.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	c Vroegtijdig schoolverlaters zonder startkwalificatie (percentage deelnemers aan het VO en MBO onderwijs). 2018: 0,4.	Norm: 2019: 0,4	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
Programma Sport en accommodaties					
1 Wij willen sporten en bewegen voor al onze inwoners, van jong tot oud, mogelijk maken en hen motiveren te gaan sporten.	a Niet sporters (percentage). 2018: 41,0.	Norm: 2019: 41,0	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
Programma Cultuur en recreatie					
Geen duidelijke ambitie genoemd in het programma	Geen	Geen		Nee	Geen
Ambitie gemeente Dinkelland	Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueerbaar	Typering indicator
Programma Sociaal domein					
1 Ieder inwoner moet in staat zijn om zo lang en zo veel mogelijk zelfredzaam te zijn. Daarnaast moeten inwoners zoveel mogelijk zelf de regie	a Werkloze jongeren (percentage 16 t/m 22-jarigen). 2018: onbekend	2019: 0,4	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	b Personen met een bijstands-	2019: 14,9	Ja	Ja	Maatschappelijk effect

<p>over hun leven kunnen voeren en mee kunnen doen in de samenleving.</p> <p>2 Inwoners die hier niet (volledig) toe in staat zijn, bieden we ondersteuning om hun zelfregie en participatie te bevorderen.</p> <p>3 We zetten in op vroegsignalering en het preventief aanpakken van problemen.</p>	uitkering (aantal per 1.000 inwoners). 2018: 14,9				
	c Lopende re-integratievoorzieningen (aantal per 1.000 inwoners van 15-64 jaar). 2018: 12,7	2019: 12,7	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	d Jongeren met jeugdhulp (percentage van alle jongeren tot 18 jaar). 2018: 5,3	2019: 5,3	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	e Jongeren met jeugd-bescherming (percentage van alle jongeren tot 18 jaar). 2018: 1,0	2019: 1,0	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	f Jongeren met jeugdreclassering (percentage van alle jongeren van 12 tot 23 jaar). 2018: (niet beschikbaar)	2019: 0,2	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	g Cliënten met een maatwerk-arrangement Wmo (aantal per 1.000 inwoners). 2018: 61,0	2019: 61,0	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
Ambitie gemeente Dinkelland	Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueerbaar	Typering indicator
Programma Milieu					
<p>1 Het uitgangspunt van de gemeente Dinkelland is dat we in 2030 leven in een afvalloze en duurzame samenleving. Afval bestaat dan niet meer, we zamelen alleen nog maar waardevolle grondstoffen in.</p>	a Omvang huishoudelijk restafval (kilogram per inwoner). 2018: 66.	2019: 66.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	b Hernieuwbare elektriciteit (percentage).	2019: 5,8%.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect

	2018: 5,8%.				
Programma Volkshuisvesting en ruimtelijke ordening					
1 Als gemeente is van het van groot belang dat de fysieke leefomgeving zodanig is ingericht dat een goed woon- en leefklimaat is gegarandeerd. Het woningaanbod moet zowel een kwantitatieve en kwalitatieve behoefte van de samenleving zijn. Er moet echter ook ruimte zijn voor bedrijvigheid.	a Gemiddelde WOZ waarde (duizend euro). 2018: 254,0.	2019: 254,0	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	b Nieuw gebouwde woningen (aantal per 1.000 woningen). 2018: 11,0	2019: 11,0	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	c Demografische druk (percentage). 2018: 79,1	2019: 79,1.	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
	d Gemeentelijke woonlasten eenpersoonshuishouden (in euro's). 2018: 746,0 Gemeentelijke woonlasten meerpersoonshuishouden (in euro's). 2018: 774,0.	2019: 746,0 2019: 774,0	Ja	Ja	Maatschappelijk effect

Bijlage 2 Prestatie-indicatoren Losser

De prestatie-indicatoren van de gemeente Losser zijn ontleend uit de programmabegroting 2019. Hiervoor hebben de onderzoekers de begroting in verschillende stappen geanalyseerd, zie voor de stappen hoofdstuk 3.



Gemeente Losser prestatie-indicatoren 2019							
Programma's							
Ambitie gemeente Losser		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator	
Programma sociaal							
1 De sociale cohesie in de dorpskernen is gestimuleerd.	a	Inwoners zijn betrokken bij het in stand houden van goede basisvoorzieningen.	Samenwerkingskracht	Betrokken inwoners	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
	b	Succesvolle inwonersinitiatieven zijn ondersteund.	Samenwerkingskracht	Ondersteunen initiatieven	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	c	Vrijwilligers zijn ondersteund.	Samenwerkingskracht	Vrijwilligers ondersteunen	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
2 Het aanbod van (maatschappelijke) voorzieningen sluit aan op de lokale behoefte.	a	Het aanbod aan cultuur, recreatie en sport is gevarieerd.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Gevarieerd aanbod	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
	b	De gezondheid en de actieve levensstijl van inwoners is gestimuleerd.	(Project)realisatie	Stimuleren actieve levensstijl	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	c	Actieve deelname in de maatschappij is gestimuleerd.	Participatie	Stimuleren actieve deelname	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	d	Er is adequate onderwijshuisvesting voor zowel basis- als voorgezet onderwijs.	Maatschappelijke opgave: realisatie	Adequate onderwijshuisvesting	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
	e	Mantelzorgers zijn ondersteund op het gebied van advies, informatie, respijtzorg en praktische hulp.	Samenwerkingskracht	Ondersteunen mantelzorgers	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
3 De gemeente zet in op vroegtijdige signalering om de zelfredzaamheid te bevorderen.	a	(Bestaande) initiatieven gericht op kwetsbare inwoners (bijvoorbeeld door armoede) zijn op elkaar afgestemd en gestimuleerd.	Samenwerkingskracht	Initiatieven zijn op elkaar afgestemd	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	b	De vraag van de inwoners is integraal geanalyseerd en opgepakt.	(Project) realisatie	Vraag is geanalyseerd	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	c	De kennis en kunde van interne en externe verwijzers en andere betrokken partijen is optimaal benut.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Inzet van kennis	Nee	Nee	Middelen

Ambitie gemeente Losser		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer-baar	Typering indicator
4 De gemeente biedt tijdig passende ondersteuning en zorg.	a Ondersteuning en zorg is bereikbaar en toegankelijk voor de inwoners en is integraal, passend en kostnadequaatt aangeboden..	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Bereikbare en toegankelijke ondersteuning en zorg	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
	b Ingekochte ondersteuning en zorg is voldoende en van goede kwaliteit.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Goede kwaliteit zorg	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
Programma Fysiek						
1 De gemeente Losser heeft een vitale landelijke omgeving	a De kernkwaliteiten van het landschap zijn behouden en versterkt in samenwerking met belanghebbenden.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Kwaliteit landschap is behouden en versterkt	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
	b Sloop/hergebruik voormalige agrarische gebouwen is gefaciliteerd.	(Project)realisatie	Voormalige agrarische gebouwen gesloopt.	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	c De gemeente is ontsloten met goede verbindingen tussen kerkdorpen, natuurgebieden en omliggende steden.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Goede verbindingen	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
	d De relatie tussen de dorpskernen en het omliggende landschap in de gemeente is duurzaam versterkt.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Sterke relatie dorpskernen en landschap	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
2 De gemeente Losser biedt ruimte voor maatschappelijk verantwoord ondernemen	a Het toerisme is versterkt door differentiatie van het verblijfsrecreatief aanbod, kwaliteitsverbetering en vernieuwing.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Gedifferentieerd, modern en kwalitatief goed aanbod	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
	b Werkgelegenheid is gestimuleerd doordat bestaande en nieuwe bedrijven zowel binnen de gemeente als de regio kansen en ruimte krijgen om zich verder te ontwikkelen.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Groei werkgelegenheid	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
	c De gemeente Losser is vermarkt als de 'Schatkamer van Twente'.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Kernkwaliteit Losser is bekend	Nee	Nee	Maatschappelijk effect

Ambitie gemeente Losser		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer-baar	Typering indicator
3 We laten een gezonde leefomgeving na aan de volgende generaties	a Het thema Duurzaamheid is stelselmatig betrokken in de voorbereiding/uitvoering van gemeentelijke taken en initiatieven.	(Project)realisatie	Duurzaamheid is onderdeel van alle taken.	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	b De gemeente is in 2022 minimaal 20% energieneutraal.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	2022: 20% energieneutraal.	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
	c De Losserse samenleving is gestimuleerd om initiatieven op het gebied van duurzaamheid te ontwikkelen en uit te voeren.	Samenwerkingskracht	Inwoners en bedrijven zijn gestimuleerd	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	d De gemeente voldoet aan de doelstellingen van 'Afvalloos Twente in 2030'.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Afvalloos Twente	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
	e Er zijn maatregelen genomen om verontreiniging van de bodem te voorkomen	(Project)realisatie	Genomen maatregelen	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	f We maken de gemeente klimaatbestendig in een tempo dat gelijk is aan de (verwachte) snelheid van de klimaatverandering	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Klimaatbestendig	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
4 In de gemeente Losser is het prettig wonen en leven	a De openbare ruimte is schoon, heel en veilig.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Schoon, heel en veilig	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
	b De openbare ruimte is kwalitatief passend ingericht afgestemd op de gebruiksfunctie.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Afgestemd op gebruiksfunctie	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
	c Bij het vervangen en verbeteren van voorzieningen in de openbare ruimte zijn op integrale wijze de brede gemeentelijke doelstellingen nagestreefd.	(Project)realisatie	Integrale aanpak	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie

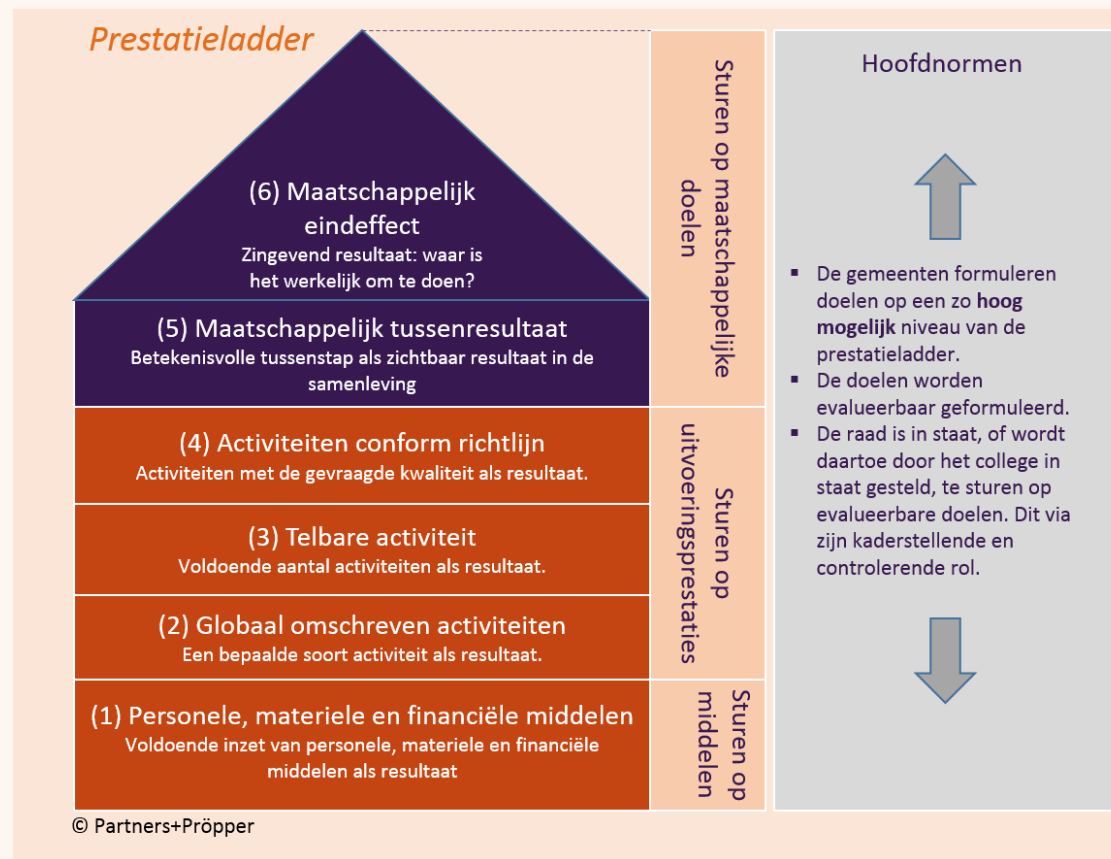
Ambitie gemeente Losser		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator		
	d	De gemeente borgt de omgevingskwaliteit en sociale cohesie door de actuele regels correct toe te passen en te handhaven en verantwoord ruimte te bieden.	(Project)realisatie	Rechtmatig toepassen regels	Nee	Ja	Uitvoeringsprestatie	
	e	Er is variatie en kwaliteit in het woningaanbod.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Gevarieerd en kwalitatief woningaanbod	Nee	Nee	Maatschappelijk effect	
	f	Kernen hebben een aantrekkelijk en toekomstbestendig voorzieningenniveau.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Toekomstbestendig en aantrekkelijke voorzieningen	Nee	Nee	Maatschappelijk effect	
Programma Bestuur & Dienstverlening								
1	Optimale veiligheid waarin het accent ligt van bestrijden naar voorkomen.	a	Er is ingezet op het tegengaan van een toenemende bedreiging van ondermijnende criminaliteit voor de integriteit van de gemeente Losser, haar inwoners en ondernemers.	(Project)realisatie	Inzet op tegengaan ondermijnende criminaliteit	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
		b	Er is adequate zorg op het gebied van brandweer, openbare orde, gezondheidszorg en rampen- en crisisbestrijding.	Maatschappelijke opgave: realisatie	Er is adequate zorg op het gebied van...	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
2	De gemeente Losser biedt optimale (publieks)-dienstverlening	a	Inwoners, ondernemers en andere belanghebbenden zijn op uiteenlopende wijze betrokken bij het opstellen van beleid en vormgeven van projecten.	Samenwerkingskracht	Inwoners, ondernemers en andere belanghebbenden worden betrokken.	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
		b	Intensievere samenwerking vindt plaats met nieuwe en bestaande partners en allianties.	Samenwerkingskracht	Intensievere samenwerking	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie

Ambitie gemeente Losser		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator	
	c	De (digitale) dienstverlening is van goede kwaliteit.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Goede kwaliteit dienstverlening	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
3 De gemeente Losser heeft een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering	a	De financiële huishouding is zowel op korte als op lange termijn gezond.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Weerstandratio 1,4-1,8	Nee	Ja	Middelen
	b	Er is een evenwichtige ontwikkeling van de woonlasten.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Evenwichtige ontwikkeling woonlasten	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
Prestatie-indicatoren							
In het kader van de doorontwikkeling van P&C-cyclus is in 2018 een begin gemaakt met resultaatsturing aan de hand van geformuleerde doelstellingen. De afspraak is dat bij de doelstellingen indicatoren worden opgenomen die een toegevoegde waarde hebben op de resultaatsturing. Deze verdieping moet nog plaatsvinden. Vooralnog zijn de BBV-indicatoren opgenomen met als bron: Waarstaatjegemeente.nl. De indicatoren zijn in de programmabegroting verder niet toegewezen aan programma's. De onderzoekers hebben dit wel gedaan, langs de bestaande programma's van de gemeente.							
Ambitie gemeente Losser		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator	
Programma Sociaal							
a	Demografische druk.		Percentage	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
b	Bijstandsuitkeringen		Per 10.000 inwoners	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
c	Aantal re-integratievoorzieningen		Per 10.000 inwoners	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
d	Wmo-cliënten met maatwerkarrangement		Per 10.000 inwoners	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
e	Achterstand onder jeugd		-	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
f	Voortijdig schoolverlaters		% deelnemers VO/MBO	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
g	Absoluut en relatief verzuim		Per 1.000 leerlingen	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
h	Jongeren met jeugdhulp		% jongeren tot 18 jaar	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
i	Jongeren met jeugdreclassering		% jongeren 12-23 jaar	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
j	Jongeren met jeugdbescherming		% jongeren tot 18 jaar	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
k	Percentage niet-sporters		Percentage	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Ambitie gemeente Losser		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator	

Programma Fysiek						
a	Woonlasten een- en meerpersoonshuishoudens	Euro's	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
b	WOZ-waarde woningen	Euro's	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
c	Nieuwbouwwoningen	Per 1.000 woningen	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
d	Banen	Per 1.000 inwoners	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
e	Vestigingen	Per 1.000 inwoners	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
f	Functiemenging	Percentage	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
g	Fijn huishoudelijk restafval	Kg/inwoner	Geen	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
h	Hernieuwbare elektriciteit	Percentage	Geen		Nee	Maatschappelijk effect
Programma Bestuur & dienstverlening						
a	Misdrijven	Per 1.000 inwoners	Geen		Nee	Maatschappelijk effect
b	Verwijzingen Halt	Per 10.000 jongeren	Geen		Nee	Maatschappelijk effect
c	Jongeren met delict voor de rechter	Percentage 12 – 21 jarigen	Geen		Nee	Maatschappelijk effect
d	Hardekernjongeren	-	Geen		Nee	Maatschappelijk effect
e	Ziekenhuis n.a.v. verkeersongeval met motorvoertuig	-				
Ontbrekende wettelijke verplichte indicatoren						
	Formatie en bezetting					
	Apparaatskosten					
	Externe inhuur					
	Overhead					
	Winkeldiefstallen					
	Diefstallen uit woningen					
	Vernielingen en beschadigingen openbare ruimte					
	Kinderen in uitkeringsgezin					
	Netto arbeidsparticipatie					
	Werkloze jongeren					

Bijlage 3 Prestatie-indicatoren Oldenzaal

De prestatie-indicatoren van de gemeente Oldenzaal zijn ontleend uit de programmabegroting 2019. Hiervoor hebben de onderzoekers de begroting in verschillende stappen geanalyseerd, zie voor de stappen hoofdstuk 3.



Oldenzaal prestatie-indicatoren						
Programma's						
Ambitie gemeente Oldenzaal	Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator	
Programma Dienstverlening en Veiligheid						
1 We maken actief verbinding met de samenleving.	a Vergaderen op locatie, thuis bezoeken van inwoners, op werkbezoek bij ondernemers.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Plaats ongebonden werken	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	b Optimaliseren van de advisering en ondersteuning van de organisatie en het bestuur op het gebied van communicatie.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Optimaliseren advisering	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
	c De organisatie nog meer flexibel, creatief en uitnodigend maken. Investeren in medewerkers en faciliteiten.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Flexibele en creatieve organisatie	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
2 Samenwerking NOT, Regio, Euregio, Agenda voor Twente, Hanzestad, jumelage en de lobbywerkzaamheden stroomlijnen en versterken.	a De inzet van het beleid op het gebied van samenwerking wordt voortgezet, bestaande samenwerkingsverbanden worden behouden. Daar waar geen publiek belang meer wordt voorgestaan wordt onderzocht of die samenwerking kan worden beëindigd.	Samenwerkingskracht	Realiseren publiek belang	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
Ambitie gemeente Oldenzaal	Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator	

3	Andere manier van werken: aanpassing van onze dienstverlening en doorgaan met de ontwikkeling van onze klantgerichtheid.	a We formuleren een visie op dienstverlening 2019-2022 met een vertaling naar acties.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Een visie en actieplan	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
4	Onze focus ligt op digitale dienstverlening. We zorgen voor gemak en beter contact met onze inwoners.	a We digitaliseren producten: parkeervergunningen, gehandicaptenparkeerkaart en vermissing reisdocument.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Aanbod van drie digitale producten	Nee	Ja	Maatschappelijk effect
		b Aansluiting bij MijnOverheid.	(Project)realisatie	Doelen Mijn Overheid	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
		c Promoten gebruik van online mogelijkheden (selfservice).	Maatschappelijke opgaven: bewustzijn	Bekendheid met online diensten	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
		d Er komt een tool op de website voor participatie.	(Project)realisatie	Tool voor participatie	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
		e We ontwikkelen een visie hoe we omgaan met de social mediakanalen.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Een visie en actieplan		Ja	Uitvoeringsprestatie
		f Doorontwikkeling webcare team.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Webcare team	Nee	Nee	Middelen
5	We bieden onze inwoners een optimale dienstverlening en daar passen we onze huisvesting op aan.	a Opstellen van een huisvestingsconcept en een werkplekconcept met een concreet plan.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Een plan	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
		b We willen de stadhuishal meer uitnodigend maken en nemen daarbij de wensen van de inwoners mee die we in 2018 hebben onderzocht.	(Project)realisatie	Uitnodigende stadhuishal	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
Ambitie gemeente Oldenzaal			Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator

6	Iedereen voelt zich veilig en daar zijn we samen verantwoordelijk voor	a Door de inzet van de preventieadviseur woninginbraken proberen de stijging van woninginbraken een halt toe te roepen.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Geen stijging woninginbraken	Ja	Ja	Maatschappelijk effect
		b Samen met de politie en NOT-gemeenten oprichten platform woninginbraken.	Samenwerkingskracht	Een platform	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
		c Door horecacontroles, voorlichting en samenwerking met derden (politie, scholen, sportverenigingen) gaan we overmatig gebruik van alcohol en drugs tegen.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Tegengaan overmatig gebruik van alcohol en drugs.	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
7	Samen zorgen we voor sociale en fysieke veiligheid in onze woon- en leefomgeving en daarin geven we prioriteit aan de aanpak van ondermijning.	a We gaan ondermijning tegen door regionale samenwerking en extra personele inzet voor met name extra voorlichting/ preventie en onderzoek, het oppakken van lokale casuïstiek. Integrale handhavingsacties.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Tegengaan ondermijning	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
8	Wij willen de sociale veiligheid in Oldenzaal vergroten.	a De procesregie zal vanuit het team Veiligheid worden opgepakt door de procesregisseur. Daarnaast worden casus- coördinatoren ingezet.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Procesregisseur en inzet casus coördinatoren.	Nee	Nee	Middelen
Wettelijk verplichte indicatoren			Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Organisatie							

Formatie	Fte per 1.000 inw.	Er worden trends weergegeven, zonder daarbij streefwaarden te benoemen.	Ja	Nee	Middelen
Bezetting	Fte per 1.000 inw.		Ja	Nee	Middelen
Apparaatskosten	Kosten per inwoner		Ja	Nee	Middelen
Externe inhuur	Kosten als percentage totale loonsom		Ja	Nee	Middelen
Overhead	Percentage van totale lasten		Ja	Nee	Middelen
Veiligheid					
Verwijzingen Halt	Aantal per 10.000 jongeren	Er worden trends weergegeven, zonder daarbij streefwaarden te benoemen.	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Winkeldiefstallen	Aantal per 1.000 inw.		Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Geweldsmisdrijven	Aantal per 1.000 inw.		Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Diefstallen uit woningen	Aantal per 1.000 inw.		Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Vernielingen en beschadigingen openbare ruimte	Aantal per 1.000 inw.		Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Ambitie gemeente Oldenzaal	Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Programma Bereikbaarheid en Openbare Ruimte					

1	Oldenzaal heeft een bruisende binnenstad met sfeer, evenementen en cultuur. We sturen op verbinding tussen de binnenstad, het Hulsbeek en de woonboulevard.	Invoeren vorm van evenementencoördinatie.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Evenementencoördinatie.	Nee	Nee	Middelen
		Het faciliteren van Oldenzaal Promotie via digitale borden aan onze invalswegen.	(Project)realisatie	Digitale borden	Nee	Ja	Uitvoeringsprestatie
2	Oldenzaal is de eerste digitale Hanzestad van Europa.	a Het faciliteren van Oldenzaal Promotie met het opstarten van de digitale Hanzestad.	(Project)realisatie	Opstarten digitale Hanzestad	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
		b Aansluiten bij de negen Nederlandse Hanzesteden.	Samenwerkingskracht	Aansluiten bij negen steden	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
3	Oldenzaal is een goed bereikbare stad in een goed bereikbare regio.	a In overleg met de andere Twentse gemeenten/ provincie de Twentse Mobiliteits-/ Bereikbaarheidsagenda landelijk onder de aandacht brengen.	(Project)realisatie	Landelijke bekendheid Twentse Mobiliteits- en Bereikbaarheidsagenda	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
		b Op lokaal niveau maken we een mobiliteitsplan .	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Een plan	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
		c Vlotte en veilige doorstroming doorgaand verkeer, stimuleren gebruik van de rondwegen door betere bewegwijzering en het gebruik van intelligente verkeersregelinstanties.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Vlotte en veilige doorstroming	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
Ambitie gemeente Oldenzaal			Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
4	Duurzaamheid is de basis van ons denken en doen en een	a We geven uitvoering aan de landelijke klimaatdoelen.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Landelijke klimaatdoelen	Nee	Ja	Maatschappelijk effect

vast onderdeel bij het ontwikkelen van plannen.	b	Concretiseren doelstellingen Regionale Energie Strategie.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Concrete doelen formuleren	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie		
	c	Uitvoeren actieplan maatschappelijk Verantwoord Inkopen.	(Project) realisatie	Uitvoeren actieplan	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie		
5		Het verbruik van energie en opwekking van duurzame energie is meer in balans.	a	Uitvoeren duurzaamheidsagenda, met energieloket en bedrijventerrein aanpak.	(Project)realisatie	Een energieloket en aanpak bedrijventerrein	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
6		Versnelling sanering asbesthoudende daken.	a	Informereren en stimuleren eigenaren om asbesthoudende daken te verwijderen.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Verwijderen asbesthoudende daken	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
7		Voldoende, kwalitatieve mogelijkheden voor begraven en cremen in Oldenzaal.	a	Starten met het opstellen van een visie op de begraafplaatsen in Oldenzaal.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Een visie	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
8		Parkeren voor zowel auto als fiets is een essentieel onderdeel van een bereikbare binnenstad.	a	Onderzoek naar mogelijkheden voor een efficiënte verwijzing naar de beschikbare parkeerplekken.	(Project)realisatie	Efficiënte verwijzing	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
			b	Begin 2019 worden de nieuwe parkeerautomaten geplaatst.	(Project)realisatie	Nieuwe parkeerautomaten	Nee	Ja	Uitvoeringsprestatie
			c	Evalueren achteraf parkeren Molkenboer.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Evaluatie	Nee	Ja	Uitvoeringsprestatie
Ambitie gemeente Oldenzaal				Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator	
9		We pakken verkeersonveilige situaties in Oldenzaal aan. Het melden van knelpunten maken	a	We gaan verkeersknelpunten inventariseren en maken aan de hand hiervan een	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Zicht op prioriteiten	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie

	we eenvoudiger. Er wordt sneller duidelijk wat er wel en niet mogelijk is.	prioriteitenlijst en geven hieraan uitvoering.					
10	In het kader van mobiliteit zoeken we actief de samenwerking met de provincie op.	a Op dossiers die duidelijke raakvlakken hebben met de provincie Overijssel als wegbeheerder wordt samengewerkt met de provincie.	Samenwerkingskracht	Geen	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
11	Het verder verminderen van restafval en verder doorgroeien naar een circulaire economie; maximaliseren van hergebruik.	a Voortzetten en optimaliseren gemeentelijk afvalbeheer.	Maatschappelijke opgaven: realisatie	Verminderen restafval	Nee	Nee	Maatschappelijk effect
		b Discussienota over vervolgstappen gemeentelijk afvalbeleid.	Personeel, Organisatie, Middelen: kwaliteit en/of omvang/hoeveelheid	Een discussienota	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
		c We zetten in op innovatie in nascheiding via de Agenda voor Twente	(Project)realisatie	Innovatie	Nee	Nee	Uitvoeringsprestatie
12	Realiseren van een robuust en duurzaam watersysteem en hiermee Oldenzaal bestand maken tegen de gevolgen van klimaatverandering.	a Uitvoeren van het GRP 2016-2020: rioolvervanging, reiniging en aanleg blauwe aders.	(Project)realisatie	Realiseren GRP	Nee	Ja	Uitvoeringsprestatie
		b Uitvoeren deltaplan klimaatadaptatie	(Project)realisatie	Realiseren deltaplan	Nee	Ja	Uitvoeringsprestatie

Wettelijk verplichte indicatoren	Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Omvang huishoudelijk restafval	Kg per inwoner	Er worden trends weergegeven, zonder daarbij streefwaarden te benoemen.	Nee	Nee	Maatschappelijk effect

Het voorgaande patroon herhaald zich verder: Oldenzaal benoemt vooral uitvoeringsprestaties. Gemakshalve typeren we dit niet verder.

Ambitie gemeente Oldenzaal		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Programma Stedelijke en economische ontwikkeling						
Binnenstad						
1	Behouden en versterken (van het historische karakter) van een aantrekkelijke binnenstad met inbreng van ideeën uit de samenleving.	Aantal uitvoeringsacties: 5				
2	Revitalisering In den Vijfhoek (en buitenruimte).	Aantal uitvoeringsacties: 1				
3	Singelpark met cultuurhistorische waarden weer zichtbaar maken en kansen voor wateropgave klimaat adaptieve stad benutten (blauwe aders, afkoppelen, infiltreren, vasthouden in een 'gracht'.	Aantal uitvoeringsacties: 3				
4	Kwaliteitsimpuls gebiedsontwikkeling Langestraat en omgeving.	Aantal uitvoeringsacties: 2				
5	Meer zichtbaar en beleefbaar maken van het unieke cultuurhistorische karakter van Oldenzaal.	Aantal uitvoeringsacties: 3				
6	Terugdringen leegstand, profiel versterken en ruimtelijke kwaliteit verbeteren.	Aantal uitvoeringsacties: 3				
Ambitie gemeente Oldenzaal		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator

Economie							
1	Het versterken van het vestigingsklimaat voor ondernemers.	Aantal uitvoeringsacties: 1					
2	Het bieden van aantrekkelijke bedrijventerreinen /werklocaties	Aantal uitvoeringsacties: 5					
Wonen							
1	Wonen voor alle doelgroepen mogelijk maken	Aantal uitvoeringsacties: 4					
2	Kansen benutten en verloedering voorkomen door stedelijke vernieuwing	Aantal uitvoeringsacties: 6					
3	Verduurzaming bestaande woningen stimuleren	Aantal uitvoeringsacties: 2					
Wettelijk verplichte indicatoren			Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Functiemenging			Verhouding banen en woningen %	Er worden trends weergegeven, zonder daarbij streefwaarden te benoemen.	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Bruto gemeentelijk product			Verhouding verwacht en gemeten product		Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Vestigingen van bedrijven			Aantal per 1.000 inwoners van 15 – 64 jaar.		Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Nieuw gebouwde woningen			Per 1.000 woningen		Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Demografische druk			Verhouding beroepsbevolking en niet-beroepsbevolking		Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Ambitie gemeente Oldenzaal			Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Programma Cultuur, Sport en Ontspanning							

Sportbeleid						
1 Sport/bewegen stimuleren omwille verbinding, gezond.	Aantal uitvoeringsacties: 5					
2 We stimuleren de verbinding tussen sportverenigingen, zorginstellingen, welzijn, onderwijs en bedrijfsleven.						
3 Wij stimuleren bewegingsonderwijs aan kinderen binnen het basisonderwijs.						
Sportaccomodaties						
1 Gerevitaliseerde en vernieuwde binnensportaccommodaties die aansluiten bij de huidige normen en wensen van de gebruikers.	Aantal uitvoeringsacties: 7					
2 Optimaal combineren en verbinden van onderwijs, sport en verduurzaming.						
3 Het realiseren van een voorbeeld voor verdere verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed.						
4 Een multifunctioneel sportcluster dat aansluit bij de wensen en eisen van de huidige samenleving.						
5 Aanleg veld 2 en 3 van Bully.						
Ambitie gemeente Oldenzaal		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Cultuurpresentatie en -productie						

1 We streven naar een stevige culturele infrastructuur, waarin zowel binnen als buiten het culturele veld wordt samengewerkt	Aantal uitvoeringsacties: 4					
2 We willen sterker inzetten op kunst, cultuur en erfgoed ten behoeve van vitaliteit en beleving voor bewoners en bezoekers.						
3 Versterking van een onderscheidend en eenduidig Oldenzaals profiel.						
4 Meer regionale culturele samenwerking.						
Cultuurparticipatie en -educatie						
1 Cultuur wordt waar mogelijk (preventief) ingezet ten behoeve van de maatschappelijke participatie en zelfredzaamheid van kwetsbare groepen.	Aantal uitvoeringsacties: 5					
2 Blijvend aandacht voor binnen- en buitenschoolse cultuureducatie.						
3 Betrekken bij en interesseren van jongeren voor cultuur						
Ambitie gemeente Oldenzaal		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Cultureel erfgoed en musea						
1 De unieke Oldenzaalse archeologie beter beleefbaar	Aantal uitvoeringsacties: 3					

maken voor bewoners en bezoekers.						
2 Meer aandacht voor het Oldenzaalse religieuze erfgoed						
Wettelijk verplichte indicatoren		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Niet wekelijkse sporters		Percentage	Er worden trends weergegeven, zonder daarbij streefwaarden te benoemen.	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Programma Maatschappelijke Ondersteuning						
Overstijgend						
1 Meer investeren in preventie: voorkomen is beter dan genezen	Aantal uitvoeringsacties: 7					
2 We doen het samen: versterken van verbindingen met inwoners, professionals en partners						
3 Beheersbaar houden van de uitgaven binnen het sociaal domein.						
4 Uitgangspunt is en blijft adequate ondersteuning van onze inwoners						
Ambitie gemeente Oldenzaal		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
5 Organiseren verbondenheid met onze partners in de collectieve opgaven.						

6	Investeren in samenwerking met voorliggende voorzieningen.						
7	Implementatie nieuw inkoopmodel Jeugd en Wmo en een doorontwikkeling hiervan die aansluit bij de Oldenzaalse aanpak.						
Onderwijs							
1	Algemeen: Streven naar kwalitatief goed onderwijs met een optimale verbinding met de samenleving waarbij het onderwijs tevens ingezet wordt voor preventie & vroegsignalering.	Aantal uitvoeringsacties: 6					
2	Duurzame en optimale ontwikkeling voor ieder kind en jeugdige.						
3	Preventie en vroegsignalering is ingebed in het onderwijs.						
4	Realiseren van passende en duurzame schoolgebouwen om goed onderwijs te kunnen (blijven) realiseren.						
Ambitie gemeente Oldenzaal			Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Werken							
1	Algemeen: Financiële onafhankelijkheid, sociale contacten en	Aantal uitvoeringsacties: 9					

ontplooiingsmogelijkheden voor onze inwoners.						
2 Ondersteuning bij het verkrijgen en behouden van betaald werk of participatie.						
3 Ondersteuning van nieuwkomers bij het inburgeren en integreren in de Oldenzaalse samenleving.						
4 Het voorkomen en bestrijden van armoede in Oldenzaal met specifiek aandacht voor de situatie van kinderen.						
Wet maatschappelijke ondersteuning						
1 Algemeen: zo lang en zo zelfstandig mogelijk meedoen in de maatschappij, met daarbij vooral aandacht voor het vergroten van de zelfredzaamheid en sociale verbondenheid van onze inwoners.	Aantal uitvoeringsacties: 6					
Ambitie gemeente Oldenzaal		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
2 Versterken van participatie, investeren in preventie en het ontwikkelen van voorzieningen om het welzijn van onze inwoners te verhogen.						
3 Het realiseren van een zo optimaal mogelijk						

vervoersaanbod op maat, beschikbaar voor alle inwoners.						
4 Adequate opvang voor inwoners die extra (acute) ondersteuning nodig hebben op verschillende terreinen.						
Jeugd en gezin						
1 Algemeen: vergroten van de eigen kracht van jeugdigen én versterking van het zorgend en probleem-oplossend vermogen van het gezin en andere mensen in de omgeving van de jeugdige. Hierbij ligt het accent op meedoen.	Aantal uitvoeringsacties: 7					
2 De regierol van de gemeente binnen de (preventieve) jeugdhulp versterken.						
3 Investeren in preventie of jeugdhulp op maat in de <i>directe omgeving</i> van de jeugdige en zijn gezin.						
Ambitie gemeente Oldenzaal		Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Gezondheid						
1 Algemeen: bevorderen van de gezondheid van onze inwoners.	Aantal uitvoeringsacties: 3					
2 Verkleinen van gezondheidsverschillen tussen sociaal economische groepen.						

3	Sport en bewegen stimuleren omwille van verbinding en gezondheid						
Cultuur in het sociaal domein							
1	Cultuur wordt waar mogelijk (preventief) ingezet ten behoeve van de maatschappelijke participatie.	Aantal uitvoeringsacties: 1					
2	Blijvend aandacht voor binnen- en buitenschoolse cultuureducatie.						
3	Betrekken bij en interesseren van jongeren voor cultuur.						
Wettelijk verplichte indicatoren			Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Absoluut verzuim			Per 1.000 leerlingen	Er worden trends weergegeven, zonder daarbij streefwaarden te benoemen.	Ja	Nee	Maatschappelijk effect
Relatief verzuim			Per 1.000 leerlingen				
Vroegtijdig schoolverlaters			% deelnemers VO/MBO				
Banen			Per 1.000 inwoners				
Jongeren met delict voor de rechter			% 12-21 jarigen				
Kinderen in uitkeringsgezin			% kinderen tot 18 jaar				
Netto arbeidsparticipatie			% werkzame beroepsbev.				
Wettelijk verplichte indicatoren			Maatstaf (prestatie-indicator)	Streefwaarde (Doel/norm)	Wettelijk verplicht	Evalueer -baar	Typering indicator
Achterstandsleerlingen			% 4 – 12 jarigen				
Werkloze jongeren			% 16 – 22 jarigen				
Personen met bijstandsuitkeringen			Per 1.000 inwoners				
Lopende re-integratievoorzieningen			Per 1.000 inw. 15-64 jaar				
Jongeren met jeugdhulp			% jongeren tot 18 jaar				
Jongeren met jeugdbescherming			% jongeren tot 18 jaar				
Jongeren met jeugdreclassering			% jongeren 12 – 23 jaar				
Cliënten met een maatwerkvoorziening Wmo			Per 1.000 inwoners				

Bijlage 4 Opbrengst werkateliers

Deze bijlage bevat de opbrengst van de drie werkateliers:

- De ambities die zijn geformuleerd door de deelnemende raadsleden;
- Korte oefening met een concreet voorbeeld;
- De aanbevelingen die zijn geformuleerd door de deelnemende raadsleden.

Voor alle drie werkateliers is het onderstaande programma doorlopen.

15 minuten	Introductie	Toelichting op de conclusies uit het onderzoek door de onderzoeker
30 minuten	Ronde 1	Verkennen van ambities van de raad: > Wat wil de raad bereiken met de inzet van prestatie-indicatoren?
30 minuten	Ronde 2	Oefenen met een beleidsindicator: > Herkennen we de worstelpunten uit de conclusies? > Hoe kun je de worstelpunten hanteerbaar maken?
15 minuten	Ronde 3	Bouwstenen voor aanbevelingen: > Wat zijn belangrijke bouwstenen voor aanbevelingen in het eindrapport?

Sturen via beleidsindicatoren

Werkatelier voor de raad van de
gemeente Dinkelland

PARTNERS+PRÖPPER

Ing. Peter Struik MBA
Partners+Pröpper
31 maart 2021

Ambities

PARTNERS+PRÖPPER

Het goede gesprek
voeren tussen raad
en college

Bewust worden
van de complexiteit
van de
maatschappelijke
vraagstukken

Helder krijgen
waarop we elkaar
kunnen aanspreken

Meten is weten:
maatstaf
ontwikkelen en
kwantificeerbare
doelen

Zicht op meetbare
en niet-meetbare
doelen en
indicatoren

Middel om te
communiceren naar
inwoners

5

Oefenen met een beleidsindicator

PARTNERS+PRÖPPER

Maatschappelijk
eindeffect

Maatschappelijk tussenresultaat

Activiteiten

- Conform richtlijn
- Telbaar
- Globaal omschreven

Personele, materiele en financiële
middelen

© Partners+Pröpper

Lokale doelen:
- in 2023 20% hernieuwbare energie
- niemand heeft last van droogte of wateroverlast

Landelijk doel:
- max. 2°C temperatuurstijging

Ontwikkelen en vaststellen
klimaatadaptatieplan
Aanleggen drainage
Plaatsen zonnepanelen
Stimuleren inwohers

Subsidie beschikbaar stellen

Niet-beïnvloedbare factoren



Bouwstenen voor aanbevelingen

PARTNERS+PRÖPPER

Aanbeveling 1

Tijd investeren en een zorgvuldig proces doorlopen. Politiek kleurloos zicht geven op het vraagstuk. De ambtelijke organisatie kan dit voorbereiden in samenspraak met het college.
De raad stelt prioriteiten: welke opgaven wel of niet?

Aanbeveling 2

De raad moet maatschappelijke doelen vaststellen, het college de uitvoeringsdoelen.
Daarvoor moeten we een helder zicht hebben op de huidige situatie. Vraag: hoe kan de raad dit oppakken?

Aanbeveling 3

Ontwikkel voor inwoners een begrijpelijke set van indicatoren en zet daarvoor voldoende communicatie op.

Sturen via beleidsindicatoren

Werkatelier voor de raad van de
gemeente Oldenzaal

Ing. Peter Struik MBA
Partners+Pröpper
17 april 2021

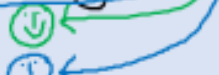
PARTNERS+PRÖPPER

Ambities

PARTNERS+PRÖPPER

Het goede
(beeldvormende)
gesprek voeren
tussen raad en
college

Zicht op zaken
die goed gaan en
die minder goed
gaan.



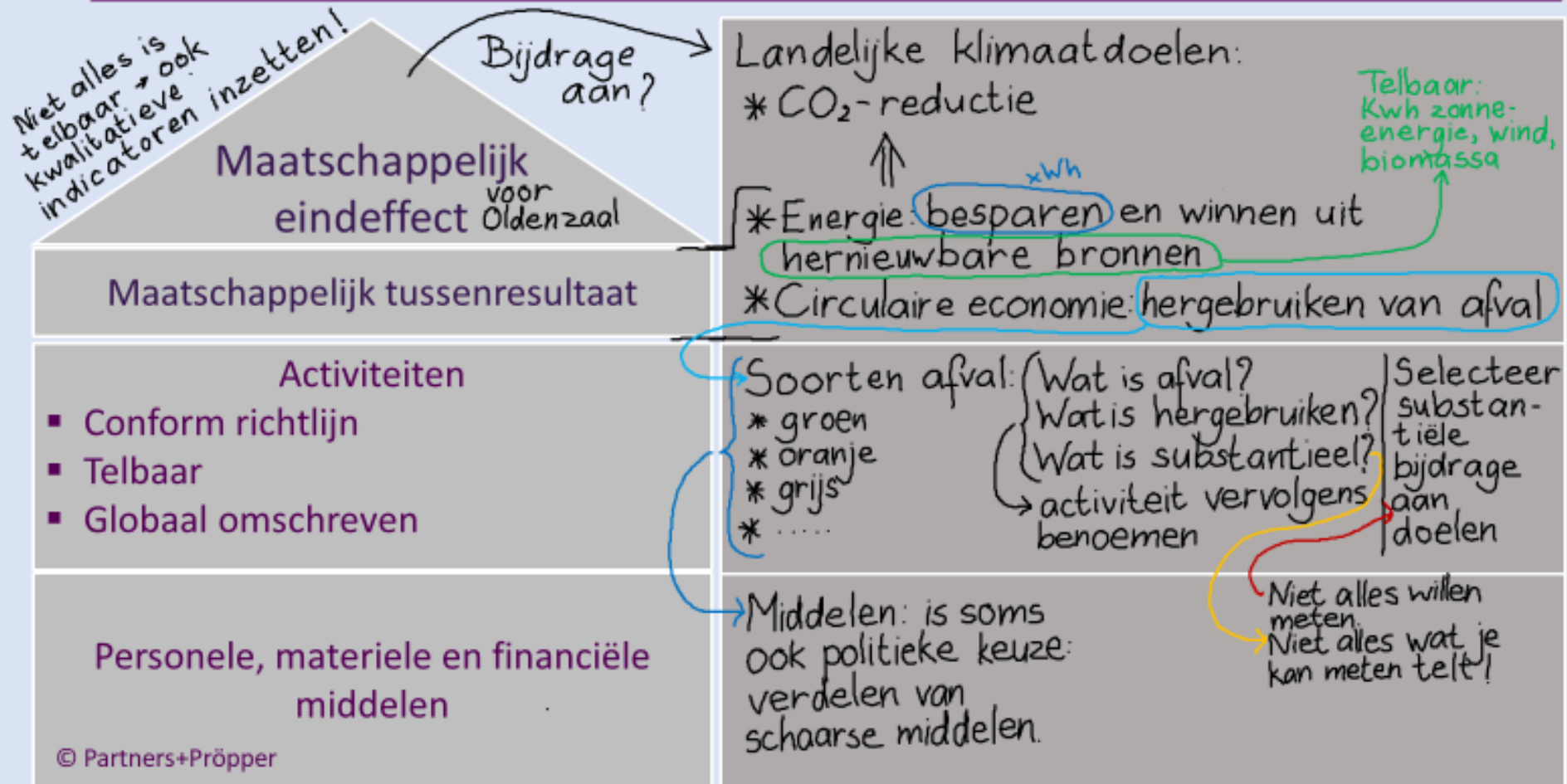
Overdraagbaarheid
vergroten: over
bestuursperiode heen →
langetermijn ontwikkeling
van doelen,
doelrealisatie, beleid.

Doorontwikkeling
programmabegroting:
* helder wat-hoe
* duiding status met
kleurenstoplicht.

Kunnen verbinden van:
doelen-activiteiten-
middelen }
Relatie en bijdragen aan,
kunnen evalueren wat
wel \ niet werkt.

Tussentijds zicht:
• programmabegroting
• tussentijdse rapportage
• jaarverslag

Oefenen met een beleidsindicator



Niet beïnvloedbare factoren

PARTNERS+PRÖPPER

Maatschappelijk
eindeffect

Maatschappelijk tussenresultaat

Activiteiten

- Conform richtlijn
- Telbaar
- Globaal omschreven

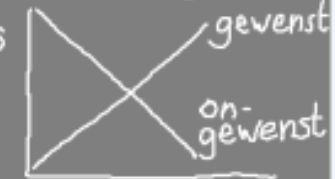
Personele, materiele en financiële
middelen

© Partners+Pröpper

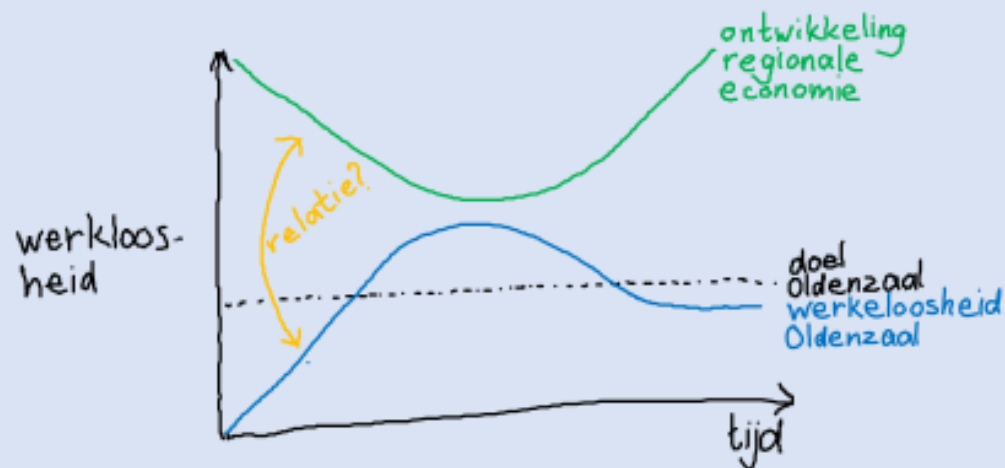
Landelijke doelen zijn dwingend,
waar zit de lokale ruimte?

Gedrag: vb: we willen gasloos, toch
illegaal gebruik van gas (flessen)

Stimuleren gewenst gedrag (activiteit):
meten gewenst gedrag versus
ongewenst gedrag



Voorbeeld van niet-beïnvloedbare indicatoren inzetten:



Werkloosheid in Oldenzaal
→ afzetten tegen ontwikkeling (regionale economie!)

Bouwstenen voor aanbevelingen

PARTNERS+PRÖPPER

Aanbeveling 1

Kies één opgave uit de programmabegroting en ga daar op korte termijn mee aan de slag → leren.

Programmabegroting hoofddoelen \- indicatoren en aansluiten op onderliggende beleidsnota's met subdoelen en verdiepende indicatoren.

Aanbeveling 2

Ontwikkel de indicatoren vooraf samen: raad-college- ambtelijke organisatie.

- Samen het leerproces meemaken, passend bij de bestuurscultuur.
 - vraagt om ruimte in het coalitieakkoord om dit te doen → kan niet bij de eerste programmabegroting al volledig → gaandeweg ontwikkelen.

Vraagt om durf/leef
 → behouden van het goede, verbeteren waar nodig.

Aanbeveling 3

Draag zorg voor continuïteit en overdraagbaarheid over meerdere bestuursperioden heen → korte termijn versus lange termijn. Doorgaande lijn verzorgen.

Sturen via beleidsindicatoren

Werkatelier voor de raad van de
gemeente Losser

Ing. Peter Struik MBA
Partners+Pröpper
26 april 2021

PARTNERS+PRÖPPER

Ambities

Het goede
(beeldvormende)
gesprek voeren
tussen raad en
college

Investeer in het
ontwikkelen van beleids-
indicatoren:

- * IST-situatie helder maken.
- * Doelen concreet maken.
- * Maatschappelijk rendement.

Samenwerkingsverbanden
controleren, gaat veel geld
in om.
vb. Samenwerking
Twentse Steden.

Doelen SMART formuleren:

- * Controleerbaarheid.
- * met hulp van cijfers, maar
niet alleen met cijfers.
- * wereld achter de cijfers.

Communicatie naar de
samenleving:

- * Kunnen uitleggen aan
inwoners.
- * Wereld achter de cijfers

Niet teveel indicatoren:

- * Verschillende aggregatieniveaus
Wat is het juiste niveau?
- * Goede gesprek kunnen voeren.

Oefenen met een beleidsindicator

PARTNERS+PRÖPPER



Niet-beïnvloedbare factoren



Mensen zijn genood en bewegen (doel)

Niet beïnvloedbaar:

- * Sommige mensen hebben een beperking.
- * " " " " pech of een ziele. (erfelijk)
- * " " " " willen niet sporten.

Er is een werkelijkheid waar de gemeente geen invloed op heeft.

Vb. Kwaliteit van wegen - Weer.

Vb. Werkloosheid

Trendmatig vergelijken

Bouwstenen voor aanbevelingen

PARTNERS+PRÖPPER

- Aanbeveling 1** De centrale overheid legt doelen dwingend op.
Formuleer goed wat een realistische bijdrage is van Losen aan deze doelen. De bijdrage van Losen is dan de indicator.
- Aanbeveling 2** Ga het goede gesprek met elkaar aan. Wat je wilt bereiken en hoe.
Indicatoren zijn daarbij helpend. Geef aan hoe indicatoren te duiden, geen momentopname maar stuur op trends. Zet daarbij 'leren' centraal.
- Aanbeveling 3** Collega moet voortellen doen voor indicatoren, ook al is dat soms moeilijk.
Start met eenvoudig te meten doelen, ontwikkel daarna doelen naar meer complexe doelen.

11

Bijlage 5 Verplichte prestatie-indicatoren

Bron:

Bijlage behorende bij artikel 1 van de Regeling van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 24 maart 2016, nr. 2016-0000177572, tot vaststelling van de beleidsindicatoren die door gemeenten in de programma's en programmaverantwoording worden opgenomen.

Naam Beleidsindicator		Eenheid	Bron
Taakveld Bestuur en ondersteuning			
1	Formatie	Fte per 1.000 inwoners	Eigen gegevens
2	Bezetting	Fte per 1.000 inwoners	Eigen gegevens
3	Apparaatskosten	Kosten per inwoner	Eigen begroting
4	Externe inhuur	Kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen	Eigen begroting
5	Overhead	% van totale lasten	Eigen begroting
Taakveld Veiligheid			
6	Verwijzingen Halt	Aantal per 10.000 jongeren	Bureau Halt
7	Winkeldiefstallen	Aantal per 1.000 inwoners	CBS
8	Geweldsmisdrijven	Aantal per 1.000 inwoners	CBS
9	Diefstallen uit woning	Aantal per 1.000 inwoners	CBS
10	Vernielingen en beschadigingen (in de openbare ruimte)	Aantal per 1.000 inwoners	CBS
Taakveld Economie			
11	Functiemenging	%	LISA
12	Vestigingen (van bedrijven)	Aantal per 1.000 inwoners in de leeftijd van 15 t/m 64 jaar	LISA
Taakveld Onderwijs			
13	Absoluut verzuim	Aantal per 1.000 leerlingen	DUO
14	Relatief verzuim	Aantal per 1.000 leerlingen	DUO
15	Vroegtijdig schoolverlaters zonder startkwalificatie (vsv-ers)	% deelnemers aan het VO en MBO onderwijs	Ingrado
Taakveld Sport, cultuur en recreatie			
16	Niet-sporters	%	Gezondheidsenquête (CBS, RIVM)
Taakveld Sociaal domein			
17	Banen	Aantal per 1.000 inwoners in de leeftijd 15 – 64 jaar	LISA

Naam Beleidsindicator		Eenheid	Bron
18	Jongeren met een delict voor de rechter	% 12 t/m 21 jarigen	Verwey Jonker Instituut – Kinderen in Tel
19	Kinderen in uitkeringsgezin	% kinderen tot 18 jaar	Verwey Jonker Instituut – Kinderen in Tel
20	Netto arbeidsparticipatie	% van de werkzame beroepsbevolking ten opzichte van de beroepsbevolking	CBS
21	Werkloze jongeren	% 16 t/m 22 jarigen	Verwey Jonker Instituut – Kinderen in Tel
22	Personen met een bijstandsuitkering	Aantal per 10.000 inwoners	CBS
23	Lopende re-integratievoorzieningen	Aantal per 10.000 inwoners van 15-64 jaar	CBS
24	Jongeren met jeugdhulp	% van alle jongeren tot 18 jaar	CBS
25	Jongeren met jeugdbescherming	% van alle jongeren tot 18 jaar	CBS
26	Jongeren met jeugdreclassering	% van alle jongeren van 12 tot 23 jaar	CBS
27	Cliënten met een maatwerkarrangement WMO	Aantal per 10.000 inwoners	GMSD
Taakveld Volksgezondheid en milieu			
28	Omvang huishoudelijk restafval	Kg/inwoner	CBS
29	Hernieuwbare elektriciteit	%	RWS
Taakveld Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Stadsvernieuwing			
30	Gemiddelde WOZ waarde	Duizend euro	CBS
31	Nieuw gebouwde woningen	Aantal per 1.000 woningen	Basisregistratie adressen en gebouwen
32	Demografische druk	%	CBS
33	Gemeentelijke woonlasten eenpersoonshuishouden	In euro's	COELO
34	Gemeentelijke woonlasten meerpersoonshuishouden	In euro's	COELO

Bijlage 6 Respondenten- en bronnenlijst

Respondentenlijst

Dhr., mevr.	Naam	Functie	Organisatie
Gemeente Dinkelland			
Mw. P.	Ankersmid	Programmaregisseur Noaberkracht	Gemeente Dinkelland
Dhr. B.	Blokhuis	Portefeuillehouder	Gemeente Dinkelland
Mw. I.	Duursma	Portefeuillehouder	Gemeente Dinkelland
Mw. M. van	Haarlem	P&C-coördinatie	Gemeente Dinkelland
Dhr. R.	Huitema	Griffier	Gemeente Dinkelland
Dhr. J.	Jogems	Fractievoorzitter CDA	Gemeente Dinkelland
Dhr. H.	Meek	Commissielid GroenLinks	Gemeente Dinkelland
Mw. J.	Paus	Raadslid CDA	Gemeente Dinkelland
Dhr. J.	Pronk	Programmaregisseur Noaberkracht	Gemeente Dinkelland
Dhr. E.	Schepers	Commissielid Lokaal Dinkelland	Gemeente Dinkelland
Dhr. S.	Slots	Commissielid PvdA	Gemeente Dinkelland
Mw. R.	Stamsnieder	Programmaregisseur Noaberkracht	Gemeente Dinkelland
Dhr. B.	Tijkotte	Fractievoorzitter Lokaal Dinkelland	Gemeente Dinkelland
Dhr. S.	Waanders	Directeur Noaberkracht	Gemeente Dinkelland
Dhr. P. van	Zwieten	Commissielid GroenLinks	Gemeente Dinkelland
Gemeente Losser			
Dhr. J. ter	Avest	Beleidsadviseur	Gemeente Losser
Mw. J. van den	Bogaard	Directielid	Gemeente Losser
Dhr. H.	Heegen	Fractievoorzitter VVD	Gemeente Losser
Dhr. H.	Herik	Regiefunctionaris en Strategisch Adviseur	Gemeente Losser
Mw. T.	Hinrichs	Beleidsmedewerker	Gemeente Losser
Dhr. A. de	Jong	Directielid	Gemeente Losser
Dhr./mw. S.	Luijterink	Commissielid Burgerforum	Gemeente Losser
Dhr. H.	Nijhuis	Portefeuillehouder	Gemeente Losser
Dhr. T.	Nijkamp	Teamleider Beheer Fysieke Ruimte	Gemeente Losser
Dhr. J.	Nordkamp	Fractievoorzitter PvdA	Gemeente Losser
Mw. A.	Prins	Portefeuillehouder	Gemeente Losser
Dhr. J.	Renard	Raadslid CDA	Gemeente Losser
Dhr. R.	Ringoldus	Fractievoorzitter D66	Gemeente Losser
Dhr. J.	Stienstra	Commissielid D66	Gemeente Losser
Dhr. B.	Voerman	Commissielid PvdA	Gemeente Losser
Dhr. H.	Volmboek	Raadslid Burgerforum	Gemeente Losser
Dhr. H. ten	Voorde	Controller	Gemeente Losser
Dhr. L.	Westerhof	Raadslid CDA	Gemeente Losser
Gemeente Oldenzaal			
Mw. M.	Ailo-Zaia	Raadslid D66	Gemeente Oldenzaal
Dhr. H.	Brokers	Griffier	Gemeente Oldenzaal
Mw. D.	Dercksen	Teamleider beleid	Gemeente Oldenzaal
Dhr. L.J.	Gelevert	Raadslid CDA	Gemeente Oldenzaal
Dhr. B.F.J.E.	Kosterink	Raadslid VVD	Gemeente Oldenzaal
Dhr. A.	Lageweg	Concern- en beleidscontroller	Gemeente Oldenzaal
Dhr. L.	Lulofs	Fractievoorzitter PvdA	Gemeente Oldenzaal
Mw. M.	Piekaar	Teamleider beleid	Gemeente Oldenzaal
Dhr. H.	Snijders	Fractievoorzitter GroenLinks	Gemeente Oldenzaal
Mw. P.J.H.	Weideveld	Raadslid WG	Gemeente Oldenzaal
Mw. E.	Zinkweg	Portefeuillehouder Financiën	Gemeente Oldenzaal

Bronnenlijst

S	Volg-nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Algemeen				
SA	1	2018	-	Kunzler, T. <i>Beleidsindicatoren BBV gemeenten - begroting 2018</i> , 2018
SA	2	2018	-	Open State Foundation, www.data.openstate.eu/dataset/beleidsindicatoren-bbv-gemeenten-begroting-2018 , download februari 2021
SA	3	2018	-	Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie: - <i>Betere vergelijkbaarheid en meer transparantie verslaglegging gemeenten</i> , artikel door Budding, G.T. en G.W. Ormel, jaargang 92 (11/12), p. 391-400, 2018 - <i>Grote variatie in het gebruik van prestatie-indicatoren bij gemeenten</i> , artikel door Budding, G.T., Ormel, G.W., en M. Schoute, jaargang 93 (11/12), p. 423-432, 2019
SA	4	2018	2	Berenschot Groep, <i>Datagedreven sturing bij gemeenten, van data tot (gedeelde) informatie voor beter (samen) sturen</i> , eindrapport voor VNG, 7 februari 2018
SA	5	2018	12	Ministerie van Buitenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, <i>Regeling beleidsindicatoren gemeenten, geldend van 29 december 2018 t/m heden, zichtdatum 26 maart 2020</i> , 29 december 2018
SA	6	2020	3	www.binnenlandsbestuur.nl , <i>Verplicht en (on)bemind? Gemeenten en verplichte beleidsindicatoren</i> , 12 maart 2020
SA	7	2021	2	www.waarstaatjegemeente.nl , <i>product Besluit Begroting Verantwoording (BBV)</i> , download februari 2021
Gemeente Dinkelland				
SB	9	2018	7	Gemeente Dinkelland, <i>Koersdocument 2018-2022</i> , z.d. Inclusief: raadsvoorstel, 19 juni 2018 en raadsbesluit, 10 juli 2018
SB	10	2018	11	Gemeente Dinkelland, <i>Begroting 2019</i> , z.d. Inclusief: raadsvoorstel, 13 november 2018 en raadsbesluit, 13 november 2018
Gemeente Losser				
SC	11	2018	5	Gemeente Losser, <i>Coalitieakkoord 2018-2022</i> , 29 mei 2018
SC	12	2018	10	Gemeente Losser, <i>Programmabegroting 2019-2022</i> , versie voor de raad, okt 2018
SC	13	2019	-	Gemeente Losser, <i>Voorjaarsnota gemeente Losser 2019-2023</i> , 2019
SC	14	2019	-	Gemeente Losser, <i>Monitor Sociaal Domein 2019</i> , z.d. 2019
SC	15	2019	10	Gemeente Losser, <i>Programmabegroting gemeente Losser 2020-2023</i> , okt. 2019
Gemeente Oldenzaal				
SC	16	2018	-	Gemeente Oldenzaal, <i>Beleidsindicatoren Sociaal Domein</i> , diverse peildata in 2018
SC	17	2018	11	Gemeente Oldenzaal. <i>Programmabegroting 2019</i> , vastgesteld door de raad 12 november 2018
SC	18	2019	11	Gemeente Oldenzaal. <i>Programmabegroting 2020</i> , 11 november 2019