

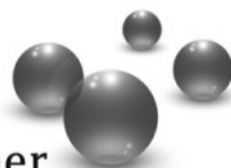
Beoordeling doelstellingen concept-begroting 2012

Provincie Zuid-Holland

Amsterdam, oktober 2011

randstedelijke rekenkamer

Flevoland • Noord-Holland • Utrecht • Zuid-Holland





Voorwoord

Tijdens de Open Monumentendag was ik onlangs in het provinciehuis van Noord-Holland, waar nog een paar mooie stijlkamers zijn van Koning Lodewijk Napoleon. Zijn interieur kenmerkt zich door een specifieke kleurstelling. De gids vertelde ons dat het gezegde 'het wordt me groen en geel voor de ogen' terug voert naar zijn tijd. Daarmee bedoelde men toen niet veel goeds.

In dit rapport, waarin de Rekenkamer een oordeel geeft over de formulering van de doelen en taken van de begroting 2012 van de provincie Zuid-Holland, komt u ook veel 'groen en geel' tegen. Gelukkig met een geheel andere connotatie dan begin 19^e eeuw.

Zoals u vaker van ons gewend bent, hebben we in dit rapport gebruik gemaakt van 'stoplichtkleuren' om de resultaten van het onderzoek snel en gemakkelijk inzichtelijk te maken. Groen heeft bij ons de kwalificatie 'goed' en geel 'voldoende'. Veel groen en geel zien is in dit rapport dus positief.

Ik wil de provincie complimenteren met dit positieve resultaat. De leerpunten uit ons rapport 'Validatie Terugblik collegeperiode 2007-2011' zijn serieus opgepakt. De formulering van de meeste doelen en taken zijn zodanig SMART dat ze PS voldoende mogelijkheid bieden om hun kaderstellende en controlerende rol uit te oefenen. Uiteraard blijft er ook ruimte voor verdere ontwikkeling en verbetering van de begroting. Daartoe doen we in het rapport een aantal aanbevelingen.

We kijken terug op een constructieve medewerking van de ambtelijke organisatie en Gedeputeerde Staten. Het is mogelijk gebleken om in zeer korte tijd een integrale beoordeling van de begroting te kunnen opstellen, zodat PS de uitkomsten kunnen betrekken bij de inhoudelijke begrotingsbehandeling.

Voor dit onderzoek heeft de Randstedelijke Rekenkamer weer ondersteuning gekregen van bureau Zaker. Peter Bakhuizen, Henriëtte Boerma, Filip den Eerzamen en Eline Vree hebben onder verantwoordelijkheid van Gerth Molenaar (directielid) het onderzoek uitgevoerd.

dr.ir. Ans Hoenderdos-Metselaar MBA
bestuurder/directeur Randstedelijke Rekenkamer

Inhoudsopgave

Conclusies en aanbevelingen	5
Reactie Gedeputeerde Staten	9
Nawoord Rekenkamer	11
1. Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen	13
1.1 Inleiding	13
1.2 Aanleiding.....	13
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	14
1.4 Onderzoeksaanpak	14
1.5 Beoordelingskader	15
1.6 Afbakening	17
2. Van Hoofdpijnenakkoord naar Conceptbegroting	19
2.1 Het proces van totstandkoming.....	19
2.2 Aansluiting hoofdpijnenakkoord en conceptbegroting.....	21
3. Onderzoek naar de doelen en taken in de conceptbegroting.....	23
3.1 SMART score is een indicatie	23
3.2 Uitkomsten van de beoordeling van de doelen en taken	23
3.2.1 De uitkomsten van de beoordeling van de doelen	23
3.2.2 De uitkomsten van de beoordeling van de taken	27
3.3 Koppeling middelen aan doelen	31
4. Verbeterpunten uit de SMART beoordeling.....	33
4.1 Specifiek.....	33
4.2 Meetbaar	36
4.3 Afgesproken	38
4.4 Realistisch	39
4.5 Tijdgebonden.....	39
5. Opvolging van de aanbevelingen uit de Terugblik	41
BIJLAGE A Resultaten per doel	45
BIJLAGE B Resultaten per taak	47
BIJLAGE C Hoofdpijnen die niet terugkomen in de begroting	51
BIJLAGE D Lijst van geïnterviewde en geraadpleegde personen	55
BIJLAGE E Lijst van geraadpleegde bronnen	57

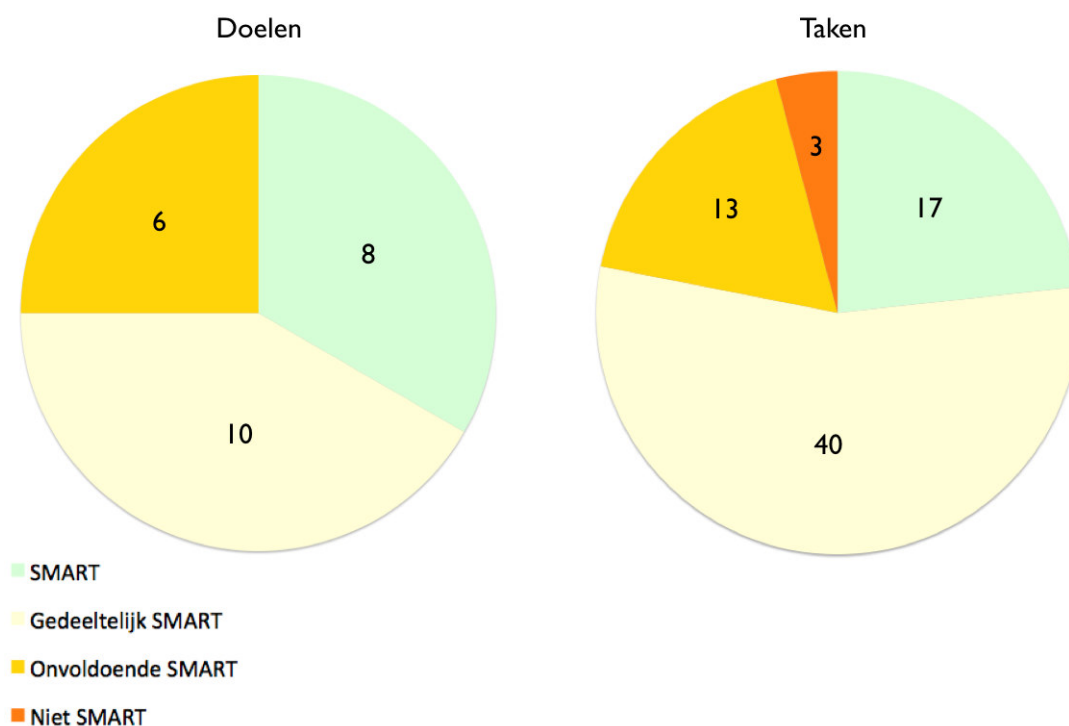
Conclusies en aanbevelingen

Algemene conclusies:

De Rekenkamer heeft de doelen en daarvan afgeleide taken met bijbehorende effect- en prestatie-indicatoren in de begroting 2012 beoordeeld aan de hand van de vijf criteria van SMART: specifiek, meetbaar, afgesproken, realistisch en tijdgebonden.

De Provincie Zuid-Holland heeft driekwart van haar doelen en taken in de begroting gedeeltelijk dan wel volledig SMART geformuleerd. Voor de doelen die nog onvoldoende SMART zijn, is het criterium 'specifiek' de belangrijkste oorzaak voor de onvoldoende SMART formulering. Geen enkel doel scoorde niet-SMART. Bij taken die niet (voldoende) SMART zijn, liggen de oorzaken hiervan meer verspreid over alle criteria.

Figuur 1 Aantal doelen en taken naar mate van SMART-formulering



De huidige begroting biedt voldoende basis voor heldere sturing en verantwoording door GS op het gevoerde beleid en de hieraan gekoppelde middelen. Voor doelen en taken die niet (voldoende) SMART zijn, is het echter lastig om over de uiteindelijke resultaten op heldere wijze verantwoording af te leggen.

GS hebben met de uitwerking van het Hoofdlijnenakkoord in de conceptbegroting een goede stap gezet naar een product met SMART doelen en taken met daarvan afgeleide effect- en prestatie-indicatoren. Op een schaal van 1 tot 10 scoren de doelen en de taken op SMART beide gemiddeld een 7. De Rekenkamer benadrukt dat met relatief eenvoudige maatregelen een flink aantal doelen van gedeeltelijk SMART naar SMART kan worden gebracht.

Deelconclusies en aanbevelingen

Deelconclusie 1: proces van Hoofdlijnenakkoord naar conceptbegroting

De Rekenkamer is van mening dat de totstandkoming van de conceptbegroting een solide proces is geweest. In combinatie met de sterke centrale regie op de planning en inhoud van de conceptbegroting heeft dit geresulteerd in het tijdig beschikbaar zijn van de conceptbegroting 2012. Het Hoofdlijnenakkoord is door de provincie op zodanige wijze vertaald in de conceptbegroting dat meer dan driekwart van de hoofdlijnen terugkomen in de doelen dan wel in de bijbehorende taken. De Rekenkamer constateert dat de onderbouwing van de hoofdlijnen die nog geen plek hebben gekregen in de conceptbegroting niet transparant is en derhalve verbetering behoeft.

Bevinding 1

Het Hoofdlijnenakkoord van de coalitieperiode 2011-2015 is niet uitgewerkt in een apart collegeprogramma, maar is rechtstreeks uitgewerkt in de conceptbegroting. GS zijn voornemens de toekomstige verantwoording te baseren op de begroting en niet op het Hoofdlijnenakkoord.

Bevinding 2

De provincie heeft aangegeven zich bij de totstandkoming van de begroting te hebben beperkt tot reeds beschikbare meetinstrumenten. Afgesproken is geen nieuwe meetinstrumenten te ontwikkelen. Onduidelijk is in hoeverre alle beschikbare effect- en prestatie-indicatoren in de huidige begroting zijn opgenomen.

Bevinding 3

76% van de hoofdlijnen uit het Hoofdlijnenakkoord komen geheel of gedeeltelijk terug in de conceptbegroting. Sommige hoofdlijnen zijn overgenomen als doel en sommige hoofdlijnen zijn overgenomen als taak.

Bevinding 4

De provincie heeft in de conceptbegroting niet toegelicht welke hoofdlijnen niet in de conceptbegroting zijn opgenomen en wat hiervan de reden is.

Bevinding 5

Van de 22 hoofdlijnen die niet opgenomen zijn in de conceptbegroting, heeft de provincie er 15 onderkend. De Rekenkamer heeft in aanvulling hierop zeven hoofdlijnen onderkend die niet terugkomen in de conceptbegroting.

Aanbeveling I

Het verdient aanbeveling om te borgen dat zoveel mogelijk beschikbare effect- en prestatie-indicatoren geïntegreerd worden in de begroting om de sturing en verantwoording hierop door PS te optimaliseren.

Aanbeveling II

De Rekenkamer beveelt aan om transparant te zijn over de afwegingen van GS over het al dan niet voorhanden zijn van effect- en prestatie-indicatoren. Een toelichting dat bepaalde indicatoren voor beoogde effecten of prestaties niet voor handen is, geeft inzicht in de afwegingen van GS en komt de transparantie ten goede.

Aanbeveling III

De Rekenkamer beveelt GS aan om duidelijk toe te lichten welke hoofdlijnen niet in de begroting zijn opgenomen, wat hiervan de reden is en welke hoofdlijnen in een latere begroting worden opgenomen.

Aanbeveling IV

De Rekenkamer ondersteunt het voornemen van GS om toekomstige verantwoordingen te baseren op de vanuit het Hoofdlijnenakkoord vertaalde doelen en taken in de begroting 2012, in plaats van op de hoofdlijnen zoals beschreven in het Hoofdlijnenakkoord. Voorwaarde hierbij is wel dat de hoofdlijnen integraal zijn opgenomen in de begroting.

Bevinding 6 Eén doel uit de conceptbegroting is niet ontleend aan het Hoofdlijnenakkoord. Dit betreft doel 3.3 'een schonere bodem en optimaal bodemgebruik in Zuid-Holland'.	
--	--

Deelconclusie 2: SMART doelen, taken en indicatoren De Provincie Zuid-Holland heeft driekwart van haar doelen en taken in de conceptbegroting gedeeltelijk dan wel volledig SMART geformuleerd (zie figuur 1). Op een schaal van 1 tot 10 scoren zowel de doelen als de taken gemiddeld een 7. De Rekenkamer concludeert dat de taken zodanig zijn geformuleerd dat deze over het algemeen de doelen niet meer SMART maken. Voor de doelen die nog niet (voldoende) SMART zijn, is het criterium 'specifiek' de belangrijkste oorzaak. Bij taken die niet (voldoende) SMART zijn, liggen de oorzaken hiervan meer verspreid over alle criteria. De huidige begroting biedt voldoende basis voor heldere sturing en verantwoording door GS over gevoerd beleid en hieraan gekoppelde middelen. Voor doelen en taken die niet (voldoende) SMART zijn, zal het lastig worden om over de uiteindelijke resultaten op heldere wijze verantwoording af te leggen. Daar is nog ruimte voor verbetering.	
Bevinding 7 De provincie heeft driekwart van haar doelen en taken in de begroting gedeeltelijk dan wel goed SMART geformuleerd. Op een schaal van 1 tot 10 scoren de doelen en taken op SMART gemiddeld een 7. Bevinding 8 Van de 24 doelen zijn acht doelen (33%) met bijbehorende effectindicatoren SMART. Tien doelen zijn gedeeltelijk SMART (42%) en zes doelen zijn onvoldoende SMART (25%). Opvallend is ten slotte dat geen enkel doel niet SMART is. Bevinding 9 Uit de analyse van de doelen en effectindicatoren die niet SMART zijn blijkt dat met name de score op het criterium S (specifiek) achterblijft. Bevinding 10 Bij zes van de 24 doelen scoort de taak hoger op de SMART criteria dan het bijbehorend doel; bij acht van de 24 doelen is de gemiddelde score nagenoeg gelijk; bij de overige tien doelen scoren de taken gemiddeld lager dan de bijbehorende doelen. Hieruit blijkt dat de bij de doelen behorende taken deze doelen niet meer SMART maken.	Aanbeveling V Door doelen in de categorie gedeeltelijk SMART en niet SMART specifieker te formuleren kunnen deze op relatief eenvoudige wijze meer SMART worden gemaakt, waardoor nog beter gestuurd kan worden op en verantwoording afgelegd over de resultaten. Dit kan met name worden gerealiseerd door de beschrijving van de doelen meer specifiek te maken. Aanbeveling VI De Rekenkamer beveelt GS aan om de leerervaringen en verbeterpunten uit dit onderzoek toe te passen bij het formuleren van doelen, taken en indicatoren in toekomstige begrotingen.

Bevinding 11 De aan de doelen gekoppelde taken scoren over de gehele linie iets minder goed dan de doelen (23% SMART en 55% gedeeltelijk SMART en 22% onvoldoende / niet SMART) en dragen hierdoor beperkt bij aan het meer SMART maken van de doelen. Bevinding 12 Uit de analyse van de taken en prestatie-indicatoren die gedeeltelijk of onvoldoende SMART zijn, blijkt dat de oorzaak hiervan een meer gevarieerd beeld geeft over de vijf SMART criteria dan bij de doelen. Ook hier blijkt het onvoldoende of niet specifiek zijn van de taakomschrijving of prestatie-indicator de voornaamste oorzaak. Bevindingen 13 t/m 26 Bij de beoordeling van de doelen, effectindicatoren, taken en prestatie-indicatoren komt een aantal verbeterpunten bij meerdere doelen of taken terug. Per SMART criterium zijn in hoofdstuk 5 de meest voorkomende punten benoemd en verduidelijkt door een voorbeeld.	
Deelconclusie 3: Opvolging aanbevelingen van onderzoek Validatie Terugblik Coalitieakkoord De provincie heeft de aanbevelingen uit het validatieonderzoek Terugblik Coalitieakkoord voor zover van toepassing op de conceptbegroting opgevolgd. Het nieuwe Hoofdlijnenakkoord is door de vertaling in de doelen en taken in de conceptbegroting ingebed in de planning- en control cyclus. De eerste stappen voor een verbeterde verantwoording achteraf zijn hiermee gezet.	
Bevinding 27: De provincie heeft de aanbevelingen, voor zover van toepassing op de conceptbegroting, opgevolgd. Het Hoofdlijnenakkoord is ingebed in de planning- en control cyclus door de vertaling in de conceptbegroting. De eerste stappen voor een verbeterde verantwoording achteraf zijn hiermee gezet.	



Reactie Gedeputeerde Staten

Wij hebben kennis genomen van uw conceptrapport Beoordeling doelstellingen conceptbegroting 2012. Dit rapport is opgesteld op verzoek van Provinciale Staten.

Wij zijn tevreden over uw algemene conclusies dat driekwart van de doelen en taken in de begroting geheel of gedeeltelijk 'SMART' geformuleerd is, dat geen enkel doel 'niet-SMART' heeft gescoord en dat de huidige begroting voldoende basis biedt voor heldere sturing en verantwoording door Gedeputeerde Staten. Dit geldt ook voor uw deelconclusies dat de begroting tot stand is gekomen door een solide proces, dat driekwart van de hoofdlijnen uit het Hoofdlijnenakkoord is vertaald in doelen en bijbehorende taken en dat de aanbevelingen uit het validatieonderzoek Terugblik Coalitieakkoord 2007-2011 zijn opgevolgd.

Als gevolg van de collegewisseling was het noodzakelijk om de Begroting 2012 ingrijpend te wijzigen, zowel in structuur als in inhoud (koppeling van doelen en middelen). Dit is voor ons een extra reden om tevreden te zijn met uw conclusies. Wij denken hieruit te kunnen afleiden dat wij erin geslaagd zijn om ons begrotingsproces te verbeteren

U verzoekt ons om te reageren op de bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer. Hieronder geven wij onze reactie weer.

Uw bevindingen

Wij kunnen ons overwegend vinden in uw bevindingen. In onze reactie op uw aanbevelingen gaan wij in op onderdelen van bevinding 2 (beschikbaarheid van indicatoren), bevindingen 3, 4 en 5 (vertaling hoofdlijnenakkoord naar begroting) en bevindingen 7 tot en met 26 (SMART-formuleren van doelen en taken).

Uw conclusies

Wij herkennen ons in uw algemene conclusies en deelconclusies. Uw conclusies zijn over het algemeen gebaseerd op een zorgvuldige en transparante wijze van beoordeling van de doelen, taken en indicatoren. Bij een aantal onderdelen (bijvoorbeeld taak 2.1.2, 2.3.3, 2.4.6, 4.2.3 en 4.3.5) is het voor ons niet duidelijk hoe de scores tot stand zijn gekomen.

Uw aanbevelingen

In uw eerste aanbeveling adviseert u ons om zoveel mogelijk beschikbare effect- en prestatieindicatoren te integreren in de begroting. Wij merken daarbij op dat de begroting een instrument is voor Provinciale Staten om op hoofdlijnen te sturen. Het past dan ook niet om alle beschikbare effect- en prestatieindicatoren op te nemen. Voor de prestatieindicatoren geldt overigens dat deze tot het domein van Gedeputeerde Staten behoren. Bovendien hebben Provinciale Staten besloten om de begroting overzichtelijk te houden en het aantal doelen en effectindicatoren te beperken.

Voor wat betreft uw tweede aanbeveling om de afwegingen van Gedeputeerde Staten over het al dan niet voorhanden zijn van effect- en prestatieindicatoren aan Provinciale Staten voor te leggen, hebben wij - vanwege de beperkte middelen - de beschikbaarheid van indicatoren leidend laten zijn. De beschikbare indicatoren hebben wij vervolgens getoetst op SMART zijn en toerekenbaarheid. Bij 'kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen' hebben wij geen indicatoren opgenomen, omdat deze niet te vatten waren in relevante

indicatoren. Dit geldt ook voor de taken 'uitvoeren van de algemene bestuurstaken' en 'uitvoeren van de dagelijkse bestuurstaken'.

Voor de gekozen indicatoren is niet altijd nagegaan of deze het doel of de taak volledig dekken. Bij wijziging van indicatoren zullen wij deze toets uitvoeren en de uitkomsten vastleggen. De afwegingen bij de indicatoren zullen wij in de toekomst inzichtelijk maken voor Provinciale Staten.

Ten aanzien van uw derde aanbeveling om duidelijk toe te lichten welke onderdelen van het Hoofdlijnenakkoord niet in de begroting zijn overgenomen, hebben wij een bijlage toegevoegd waarin wij dit per passage aangeven. Daarbij merken wij op dat het vaak gaat om contextinformatie voor de begroting of om detailspecten die een plek krijgen in de verdere (beleids)uitwerking. Voor deze detailspecten is in de bijlage inzichtelijk gemaakt onder welke doelen en taken deze vallen.

De vierde aanbeveling, waarin u adviseert om de hoofdlijnen uit het Hoofdlijnenakkoord integraal over te nemen, onderschrijven wij. Voor zover mogelijk is dit gebeurd.

Uw vijfde aanbeveling om de categorie gedeeltelijk SMART en niet-SMART specifieker te formuleren, voeren wij uit bij de Voorjaarsnota 2012. Tevens worden dan de ontbrekende nulmetingen opgenomen en worden de PM ingevuld. Hiermee vergroten wij de meetbaarheid. Voor de integrale ruimtelijke projecten zijn geen effectindicatoren geformuleerd en zijn de prestatieindicatoren gekoppeld aan de drie fasen van beleidsontwikkeling. Dit om overlap met de andere programma's te voorkomen. Deze werkwijze heeft geleid tot lagere scores voor de integrale ruimtelijke projecten.

Vanzelfsprekend nemen wij uw laatste aanbeveling om de leerervaringen en verbeterpunten uit dit onderzoek toe te passen bij toekomstige begrotingen over.

Tot slot

Wij spreken onze waardering uit over de deskundige wijze waarop u dit onderzoek heeft uitgevoerd en de constructieve samenwerking met onze organisatie.

Bijlage 1

Volgens de Randstedelijke Rekenkamer komen 22 passages uit het hoofdlijnenakkoord niet terug in de begroting (zie bijlage C uit het conceptrapport). Hieronder is voor elke passage aangegeven waarom deze niet is opgenomen in de begroting. In het algemeen zijn hiervoor twee redenen te noemen:

- a) soms gaat het om contextinformatie
- b) soms gaat het om detailinformatie of activiteiten in plaats van doelen en taken en is de begroting niet het juiste abstractieniveau. Deze onderwerpen komen ofwel terug in de tekstuele toelichting (zonder al te veel in details te treden), in de productenraming of in beleidsdocumenten (uitwerking).

De Rekenkamer heeft de volledige toelichting per passage van deze bijlage opgenomen in Bijlage C van dit rapport, in de kolom toelichting PZH/GS.



Nawoord Rekenkamer

De Rekenkamer heeft met belangstelling kennis genomen van de reactie van het college van Gedeputeerde Staten en is tevreden dat GS zich herkennen in de conclusies en deelconclusies. De Rekenkamer wil nog wel aandacht vragen voor enkele passages uit de reactie van GS.

We hebben begrip voor de afweging van GS om de begroting overzichtelijk te houden en geen overdaad aan effectindicatoren op te nemen. Ook onderschrijven we dat het niet de bedoeling is om meetinstrumentarium te ontwikkelen dat onevenredige inspanningen vereist. Wel is de Rekenkamer van mening dat het voor PS van belang is inzicht te hebben in welke effectindicatoren beschikbaar zijn en welke afwegingen zijn gemaakt om bepaalde effectindicatoren niet op te nemen. Op deze wijze kunnen PS een onderbouwde keuze maken over de effectindicatoren waarop zij op hoofdlijnen willen sturen. De Rekenkamer is dan ook blij met de toezegging van GS dat deze afwegingen in de toekomst inzichtelijk gemaakt worden voor PS.

De Rekenkamer begrijpt dat het voor de opvolging van dit rapport en het leerproces van belang is dat GS inzicht verkrijgen in de scores op de afzonderlijke SMART criteria van bepaalde doelen en taken. De Rekenkamer heeft er van afgezien de afzonderlijke scores in dit rapport op te nemen om de rapportage zoveel mogelijk beperkt te houden, zodat PS zich bij de bespreking ervan kunnen concentreren op de hoofdlijnen. De Rekenkamer zegt toe GS inzicht te verschaffen in de scores op de SMART criteria en eventuele onduidelijkheden toe te lichten.

Tot slot merken we nog graag op dat wij verheugd zijn te constateren dat GS actief een verbeterproces voor de begroting hebben ingezet en voornemens zijn om dit door te zetten in onder meer de Voorjaarsnota 2012. De Rekenkamer kijkt met belangstelling uit naar hoe de begroting zich verder zal ontwikkelen.



HOOFDSTUK 1

Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen

1.1 Inleiding

Op verzoek van PS heeft de Randstedelijke Rekenkamer een beoordeling gemaakt van de doelen en bijbehorende taken in de conceptbegroting 2012. Deze rapportage heeft betrekking op de conceptbegroting 2012 zoals door GS aangeboden aan PS op 28 september 2011.

Met het onderzoek is beoogd een beoordeling te geven van de mate waarin de doelen en bijbehorende taken in de begroting SMART zijn en daarmee een basis bieden voor adequate sturing en verantwoording.

In dit rapport zijn de bevindingen naar aanleiding van de beoordeling van de conceptbegroting opgenomen. Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding van het onderzoek en de onderzoeks aanpak. In hoofdstuk 2 wordt het proces van totstandkoming van de conceptbegroting en de vertaling van het Hoofdlijnenakkoord naar doelen en taken in de conceptbegroting beschreven. Hoofdstuk 3 geeft vervolgens de uitkomsten van de beoordeling van de 24 doelen en 73 taken uit de conceptbegroting op de SMART criteria weer. In hoofdstuk 4 worden de meest voorkomende verbeterpunten meer in detail beschreven. Hoofdstuk 5 beschrijft ten slotte de opvolging van de aanbevelingen uit het onderzoek Validatie Terugblik collegeperiode 2007-2011 dat de Randstedelijke Rekenkamer in januari 2011 heeft gepubliceerd.

1.2 Aanleiding

GS hebben besloten dit jaar geen separate kadernota op te stellen, omdat het Hoofdlijnenakkoord 2011-2015 beschouwd wordt als kader voor de conceptbegroting. Dit besluit was aanleiding voor de commissie Bestuur en Middelen om in een commissievergadering nader te spreken over de inhoud en inrichting van de conceptbegroting aan de hand van het Globaal plan van aanpak voor Conceptbegroting 2012-2015.

Het plan van aanpak is op 22 juni 2011 besproken in de commissie Bestuur en Middelen. Tijdens de behandeling hebben PS voorgesteld om de doelen en indicatoren te laten beoordelen op SMART formulering door de Rekenkamer, zodat het begrotingsdebat wordt gehouden over de inhoud van de conceptbegroting. De gedeputeerde Financiën heeft het voorstel om de indicatoren van de conceptbegroting voor te leggen aan de Randstedelijke Rekenkamer overgenomen. Voor zover dat niet mogelijk is, gebeurt het in de conceptbegroting van 2013. In het formele schriftelijke verzoek d.d. 29 juni 2011 van de Statencommissie Bestuur en Middelen is de Rekenkamer verzocht om de doelen in de conceptbegroting 2012 te beoordelen op SMART formuleringen. De Randstedelijke Rekenkamer is op dit verzoek ingegaan en heeft daarbij tevens vastgesteld of alle ambities uit het Hoofdlijnenakkoord zijn opgenomen in de conceptbegroting.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De probleemstelling voor het onderzoek bestaat uit een doel- en een vraagstelling:

Doel: Beoordelen van de formulering van de doelen en taken uit de conceptbegroting 2012 aan de hand van het Hoofdlijnenakkoord en SMART-criteria. Beoordelen of bij het opstellen van de conceptbegroting 2012 rekening is gehouden met de aanbevelingen uit het onderzoek Validatie Terugblik collegeperiode 2007 - 2011 van de Randstedelijke Rekenkamer.

Vraagstelling: In hoeverre zijn alle ambities uit het Hoofdlijnenakkoord 2011-2015 overgenomen in doelen, effectindicatoren, taken en prestatie-indicatoren in de conceptbegroting 2012 en is de formulering van deze doelen en taken SMART en in lijn met de aanbevelingen uit het onderzoek Validatie Terugblik collegeperiode 2007-2011?

De vraagstelling is beantwoord aan de hand van de volgende onderzoeksvragen (zie tabel 1).

Tabel 1 Onderzoeksvragen

Nr.	Onderzoeksvragen
1.	Zijn alle ambities uit het Hoofdlijnenakkoord 2011-2015 vertaald in maatschappelijke doelen, effectindicatoren, taken en prestatie-indicatoren in de conceptbegroting 2012 en dekken deze doelen, effectindicatoren, taken en prestatie-indicatoren de ambities voldoende?
2.	Voldoen de formuleringen van de maatschappelijke doelen en taken aan de beoordelingscriteria?
3.	Zijn de aanbevelingen uit het onderzoek 'Validatie Terugblik collegeperiode 2007-2011' opgevolgd door GS?

1.4 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is verlopen volgens drie fasen.

1. In kaart brengen van het proces van totstandkoming van de conceptbegroting bij de provincie
2. Onderzoek naar (de doelen en taken in) de conceptbegroting
3. Rapportage en wederhoor

Fase I - In kaart brengen proces totstandkoming van de conceptbegroting bij de provincie

In het onderzoek Validatie Terugblik collegeperiode 2007-2011 heeft de Randstedelijke Rekenkamer aanbevelingen gedaan aan de provincie Zuid-Holland over de wijze waarop verantwoording over doelen plaats kan vinden. Aanbevelingen 1, 3, 4 en 5 hebben betrekking op het totstandkomingsproces en monitoring van doelen. In fase I van het onderhavige onderzoek is door middel van een interview beoordeeld in hoeverre de aanbevelingen over de spelregels, het monitoren van de doelen in de P&C cyclus en de rapportage zijn opgevolgd. Besproken is op welke wijze de ambities van het hoofdlijnenakkoord door de provincie zijn vertaald in de conceptbegroting en hoe de provincie de individuele doelen heeft onderkend. Aanbeveling 2 uit het onderzoek Validatie heeft betrekking op de formulering van doelen. Opvolging van aanbeveling 2 is in fase II van het onderzoek in detail beoordeeld.

Fase II – Onderzoek naar (de doelen en taken in) de conceptbegroting

Ten aanzien van de maatschappelijke doelen, effectindicatoren, taken en prestatie-indicatoren zijn de volgende beoordelingen uitgevoerd:

- a) Beoordeling vertaling ambities uit het Hoofdlijnenakkoord naar doelen, effectindicatoren en taken in de conceptbegroting;
- b) Beoordeling van de formulering van de doelen met bijbehorende effectindicatoren en taken met bijbehorende prestatie-indicatoren uit de conceptbegroting aan de hand van de beoordelingscriteria.

a) Vertaling ambities uit Hoofdlijnenakkoord naar doelen

Als onderdeel van de het onderzoek is vastgesteld of alle ambities uit het Hoofdlijnenakkoord door GS vertaald zijn in doelen, effectindicatoren, taken en prestatie-indicatoren in de conceptbegroting. Hierbij is ook beoordeeld of de ambities volledig gedekt zijn door de conceptbegroting. De uitkomsten van deze werkzaamheden zijn tussentijds besproken met de provincie Zuid-Holland.

b) Beoordeling formulering van de doelen en taken

De beoordeling van de formulering vindt plaats op de maatschappelijke doelen inclusief de bijbehorende effectindicatoren en de taken met bijbehorende prestatie-indicatoren. Alle doelen en taken uit de conceptbegroting zijn beoordeeld aan de hand van opgestelde beoordelingscriteria volgens het principe van SMART (Specifiek, Meetbaar, Afgesproken, Realistisch, Tijdgebonden). In de tabellen 3 en 4 zijn de beoordelingscriteria nader toegelicht. Daarnaast is bij alle doelen beoordeeld of de taken en de prestatie-indicatoren in lijn liggen met het doel.

De beoordeling van de doelen en taken is uitgevoerd op basis van het beoordelingskader zoals is opgenomen in tabel 2. Aan de beoordeling ligt een gedegen analyse ten grondslag. De inhoudelijke programma's (1 t/m 5) zijn verdeeld over verschillende onderzoekers. Elke onderzoeker heeft aan de hand van het beoordelingskader de eerste beoordeling van de doelen en taken gedaan. Vervolgens zijn alle doelen en taken in teamverband integraal besproken op basis van deze eerste beoordeling. Voor ieder doel en iedere taak zijn de overwegingen van de scores besproken, bediscussieerd, gedocumenteerd en waar nodig aangepast. Extra aandacht was hierbij het waarborgen van de onderlinge consistentie tussen de scores. Tijdens dit proces zijn uitzonderingen op de scores gedefinieerd en zijn aandachtspunten per SMART-criterium nader uitgewerkt.

Fase III – Rapportage en wederhoor

De Rekenkamer heeft na afloop van fase II het concept rapport opgesteld met de bevindingen uit het beoordelingsproces. Dit rapport is voor wederhoor voorgelegd. Gezien de korte doorlooptijd van het onderzoek kon het reguliere tijdspad voor feitelijke en bestuurlijke wederhoor niet worden gehanteerd en is gekozen voor een gecombineerd feitelijk en bestuurlijk wederhoor. Voor belangrijke bevindingen is in diverse fasen van het onderzoek tussentijds feitelijke wederhoor toegepast met de ambtelijke organisatie van de provincie.

1.5 Beoordelingskader

Voor de beoordeling van de doelen en taken uit de conceptbegroting aan de hand van de SMART-criteria is een beoordelingskader uitgewerkt. Dit beoordelingskader is opgenomen in tabel 2.

Tabel 2 Beoordelingskader doelen uit conceptbegroting

	Norm	Criterium
1.	Het maatschappelijke doel heeft een directe relatie met één van de hoofdlijnen uit het Hoofdpijnenakkoord	- Het maatschappelijke doel komt voor in het Hoofdpijnenakkoord. - Alle ambities uit het Hoofdpijnenakkoord komen terug in de conceptbegroting.
2.	Het maatschappelijke doel voldoet aan de SMART-criteria of is SMART gemaakt in de effectindicator.	Zie separate uitwerking van SMART criteria in tabel 3.
3.	De taken hebben een directe relatie met het maatschappelijke doel.	- Het maatschappelijke doel is vertaald in één of meer taken. - Deze taken sluiten aan bij de maatschappelijke doelen en dekken het doel volledig of grotendeels af
4.	De taken zijn SMART geformuleerd of is SMART gemaakt in de prestatie-indicator.	Zie separate uitwerking van SMART criteria in tabel 3.
5.	Aan doelen worden financiële middelen toegekend.	Aan ieder maatschappelijk doel, is in de paragraaf 'wat mag dat kosten?' een bedrag toegekend.

De SMART-criteria zijn uitgewerkt in tabel 3. Waar het woord 'doel' in tabel 3 is gebruikt, kan respectievelijk het woord 'taak' gelezen worden.

Tabel 3 Beoordelingskader SMART-criteria

Norm	Criterium	Voorbeeld
Is het doel specifiek ?	- Voor alle <i>betrokkenen</i> is op elk onderdeel van het doel duidelijk wat bereikt moet worden. - De onderdelen van het doel zijn niet voor meerdere uitleg vatbaar. - Wanneer het niet mogelijk is het doel kort te formuleren, wordt het doel voorzien van een uitleg of verder uitgewerkt in een indicator. De uitleg of indicator mag het doel niet afzwakken.	- Betere bereikbaarheid: is het voldoende duidelijk wanneer de bereikbaarheid beter is? - Wat wordt onder OV-gebruik verstaan? Tram, bus, trein en/of metro.
Is het doel meetbaar ?	Het doel is meetbaar (kwantitatief of kwalitatief) gemaakt zodat objectief is vast te stellen of sprake is van realisatie van het doel.	Intensivering van het OV-gebruik is pas meetbaar als het bijvoorbeeld wordt uitgedrukt in het aantal reizigerskilometers openbaar vervoer.
Is het doel afgesproken ?	Het doel is direct afgeleid van de hoofdlijnen van het Hoofdpijnenakkoord (met uitzondering van de doelen die voortkomen uit de wettelijke taak).	
Is het doel realistisch ?	Het doel moet direct of indirect door de provincie beïnvloedbaar zijn.	Voor sanering van verspreid liggend glas heeft de provincie een financierende rol. Dit dient expliciet uit het doel te blijken door aan te geven voor hoeveel hectare afspraken met de gemeenten gemaakt zijn in plaats van te benoemen hoeveel hectare gesaneerd is.
Is het doel tijdgebonden ?	Het is duidelijk gedurende welk tijdvak of op welk tijdstip het doel gerealiseerd dient te zijn.	

Ieder SMART criterium is beoordeeld op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij 1 inhoudt dat er niet aan het criterium wordt voldaan en 5 inhoudt dat volledig aan het criterium wordt voldaan. Maximaal kan een doel 25 punten scoren. Als een doel meer dan 20 punten scoort wordt verondersteld dat het doel SMART is geformuleerd. Ter illustratie is een voorbeeld voor het criterium meetbaar opgenomen in tabel 4.

Tabel 4 voorbeeld voor score op beoordelingscriterium meetbaar

Voorbeeld van beschrijving van een doel / activiteit	Score op meetbaar
Het OV-gebruik wordt de komende periode verder geïntensiveerd	1
Het OV-gebruik wordt de komende periode met 10% geïntensiveerd	2
Het OV-gebruik neemt in de komende 4 jaar met 10% toe ten opzichte van het huidige OV gebruik (nulmeting onbekend)	3
Het OV-gebruik neemt toe doordat het aantal reizigerskilometers in de komende 4 jaar met 10% toeneemt ten opzichte van het huidige OV gebruik van x.	4
Het OV-gebruik wordt verder geïntensiveerd doordat het aantal reizigerskilometers in 2012 zal toenemen met x (of x % t.o.v. de nulmeting), in 2013 met x km etc.	5

1.6 Afbakening

De beoordeling richt zich op de vijf inhoudelijke programma's (programma 1 tot en met 5), waarvoor maatschappelijke doelen zijn geformuleerd. Als onderdeel van de beoordeling is nagegaan of financiële middelen zijn toegekend ter realisatie van de activiteiten. De inhoudelijke beoordeling van de plausibiliteit van de begrote financiële middelen ter realisatie van de doelen valt buiten de scope van dit onderzoek.

In de beoordeling worden de doelen uit de vijf inhoudelijke programma's betrokken. De paragrafen vallen buiten het onderzoek.



HOOFDSTUK 2

Van Hoofdlijnenakkoord naar Conceptbegroting

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de Conceptbegroting tot stand is gekomen en in hoeverre het Hoofdlijnenakkoord 2011-2015 is vertaald in de Conceptbegroting 2012.

2.1 Het proces van totstandkoming

Het proces van totstandkoming van de begroting is beoordeeld op basis van interviews en waarnemingen.

Nieuwe conceptbegroting

De conceptbegroting 2012 heeft een andere opzet dan voorgaande jaren. Ten eerste is de indeling van de programma's gewijzigd. Ten tweede is de opbouw van de begroting verduidelijkt doordat nu per doel zichtbaar is welke effectindicatoren aan het doel zijn gekoppeld en welke taken, prestatie-indicatoren en financiële middelen bij elk doel horen.

Bevinding 1. Het Hoofdlijnenakkoord van de coalitieperiode 2011-2015 is niet uitgewerkt in een apart collegeprogramma, maar is rechtstreeks uitgewerkt in de conceptbegroting. GS zijn voornemens de toekomstige verantwoording te baseren op de begroting en niet op het Hoofdlijnenakkoord.

De conceptbegroting 2012 is de eerste begroting van het nieuwe college van GS. De doelen en effectindicatoren uit de conceptbegroting 2012 zijn de uitgangspunten voor de komende vier jaar. De conceptbegroting is als volgt opgebouwd. In de conceptbegroting 2012 wordt per programma onderscheid gemaakt tussen maatschappelijk doel, effectindicator, taak en prestatie-indicator. De maatschappelijke doelen en effectindicatoren zijn onderdeel van de paragraaf 'wat willen we bereiken?'. Per inhoudelijk programma (5 programma's) zijn maatschappelijke doelen gedefinieerd (maximaal 6 doelen per programma, in totaal 24 doelen). Deze doelen zijn vertaald in effectindicatoren. De maatschappelijke doelen zijn verder uitgewerkt in taken (maximaal 6 per doel) in de paragraaf 'wat gaan we daarvoor doen?'. Deze taken (73 taken in totaal) zijn de activiteiten en prestaties die geleverd worden om het maatschappelijk doel en de effectindicator te bereiken. Deze taken zijn verder vertaald in prestatie-indicatoren. De doelen, effectindicatoren en taken zijn afgeleid uit het Hoofdlijnenakkoord.

Interactief totstandkomingsproces

Het Hoofdlijnenakkoord bevat 86 hoofdlijnen. Het totstandkomingsproces is centraal gecoördineerd vanuit een team vanuit de afdelingen Bestuur en Financieel Juridische zaken. In overleg met de verschillende beleidsafdelingen is bepaald hoe deze hoofdlijnen vertaald konden worden in doelen, taken en indicatoren. Hiertoe zijn in interactieve sessies met beleidsafdelingen doelenbomen opgesteld. Vooraf zijn duidelijke kaders en criteria bepaald voor de invulling door de beleidsdirecties en –afdelingen. Het centrale coördinatieteam heeft strak gestuurd op consistentie tussen de doelen en programma's en de aansluiting met het Hoofdlijnenakkoord bewaakt. De provincie noemt als voordeel van deze interactieve aanpak dat onder de medewerkers meer draagvlak is gecreëerd voor de te bereiken doelen. De doelenbomen zijn besproken met GS. Dit heeft geleid tot verdere aanpassing van de doelenbomen, waarna medio 2011 de doelenbomen zijn goedgekeurd door GS.

GS hebben de volgende uitgangspunten voor de conceptbegroting vastgesteld. Deze uitgangspunten zijn verwerkt in de doelenbomen.¹

- Doelen en effectindicatoren zijn het autorisatieniveau van PS.
- Taken en prestatie-indicatoren zijn het autorisatieniveau van GS.
- Doelen, taken en indicatoren uit de vorige conceptbegroting die nog voldoen worden behouden.
- Er worden alleen indicatoren opgenomen, waarover informatie voorhanden is. Er wordt dus geen aanvullend meetinstrumentarium ontwikkeld. Indien een geschikte effectindicator niet voorhanden is, wordt hiervoor in de plaats een prestatie-indicator opgenomen.
- In de toelichting bij de indicatoren in de conceptbegroting wordt de mate van toerekenbaarheid, zijnde de rol van de provincie, toegelicht.
- Bij de taken wordt de hele provinciale taakuitvoering opgenomen.
- Aan prestatie-indicatoren wordt geld gekoppeld.

Bevinding 2. De provincie heeft aangegeven zich bij de totstandkoming van de begroting te hebben beperkt tot reeds beschikbare meetinstrumenten. Afgesproken is geen nieuwe meetinstrumenten te ontwikkelen. Onduidelijk is in hoeverre alle beschikbare effect- en prestatie-indicatoren in de huidige begroting zijn opgenomen.

Conceptbegroting 2012

De doelenbomen vormden de basis voor de conceptbegroting. Tabel 5 geeft een overzicht van het aantal doelen, effectindicatoren, taken en prestatie-indicatoren, verdeeld naar programma's zoals opgenomen in de conceptbegroting.

Tabel 5 Aantal doelen, effectindicatoren, taken en prestatie-indicatoren per programma

	Doelen	Effectindicatoren	Taken	Prestatie-indicatoren
Programma 1	5	7	17	25
Programma 2	4	11	15	29
Programma 3	5	11	15	22
Programma 4	6	11	22	27
Programma 5	4	0	4	5
<i>Totaal</i>	<i>24</i>	<i>40</i>	<i>73</i>	<i>108</i>

In de conceptbegroting zijn de doelen, taken en indicatoren kort toegelicht. Verdere uitwerking over bijvoorbeeld de meetwijze van de indicatoren is opgenomen in de productenraming. De productenraming is ter kennisname beschikbaar voor PS. De financiële middelen zijn op het niveau van de doelen toegekend. Het centrale team heeft de integratie tussen beleid en financiën geborgd.

Ambities en tussentijdse mijlpalen

De ambities en tussentijdse mijlpalen die zijn opgenomen bij de effectindicatoren en prestatie-indicatoren zijn gebaseerd op:

- wettelijke normen en afspraken
- afspraken uit het Hoofdlijnenakkoord
- visie van de portefeuillehouders
- inzichten van beleidsmedewerkers

¹ Deze opsomming is ontleend aan het Begeleidend schrijven bij de aanbidding van de conceptbegroting d.d. 14 september 2011 van de provincie Zuid-Holland aan de Rekenkamer.

Vanwege de bezuinigingsoperatie van de provincie is bij een aantal doelen geen stijgend ambitieniveau in de indicatoren zichtbaar. Voor de realisatie van die doelen is veelal minder geld beschikbaar waardoor een gelijkblijvend prestatieniveau al ambitieus wordt geacht. Overigens wordt in dit onderzoek geen uitspraak gedaan over de aanvaardbaarheid van het ambitieniveau. Bij de bezuinigingsoperatie hoort ook de kerntakendiscussie. Vanuit dat oogpunt is door de provincie expliciet beoordeeld of doelen, taken en indicatoren passen binnen de kerntaken alvorens ze zijn opgenomen in de conceptbegroting.

2.2 Aansluiting hoofdlijnenakkoord en conceptbegroting

De Rekenkamer is nagegaan of alle punten uit het hoofdlijnenakkoord zijn opgenomen in de conceptbegroting.

Bevinding 3. 76% van de hoofdlijnen uit het Hoofdlijnenakkoord komen geheel of gedeeltelijk terug in de conceptbegroting. Sommige hoofdlijnen zijn overgenomen als doel en sommige hoofdlijnen zijn overgenomen als taak.

Voorbeeld: De hoofdlijn over waterveiligheid (3C2) is vertaald in het doel 'Zuid-Holland veilig tegen overstroming' (1.1). De hoofdlijn samenwerking met waterschappen (3C4) is vertaald in de taak 'kaders stellen ten behoeve van waterveiligheid' (1.2.1).

Voor de aansluiting tussen het Hoofdlijnenakkoord en de conceptbegroting heeft de Rekenkamer gebruik gemaakt van de aansluiting die de provincie heeft gemaakt. De provincie constateerde ook dat niet alle hoofdlijnen zijn terug te herleiden naar doelen. Hiervoor gaf de provincie de volgende redenen:

- In de praktijk bleek het vanwege de hiervoor uitgangspunten van PS niet mogelijk voor alle hoofdlijnen doelen te benoemen. Hoofdlijnen die niet zijn opgenomen als doel zijn in het merendeel van de gevallen als begeleidende tekst in de conceptbegroting opgenomen.
- Sommige hoofdlijnen dienen nader uitgewerkt te worden of zijn nog niet ter besluitvorming voorgelegd aan PS. Deze onderwerpen zijn eveneens in de teksten van de conceptbegroting opgenomen en zullen eventueel in de conceptbegroting 2013 en later nader worden ingevuld.
- Een aantal hoofdlijnen zijn niet expliciet opgenomen in de conceptbegroting.

Bevinding 4. De provincie heeft in de conceptbegroting niet toegelicht welke hoofdlijnen niet in de conceptbegroting zijn opgenomen en wat hiervan de reden is.

In tabel 6 is een overzicht opgenomen van de hoofdlijnen volgens het Hoofdlijnenakkoord waarbij is aangegeven in hoeverre deze terugkomen in de conceptbegroting.

Tabel 6 Aansluiting Hoofdpijnenakkoord op conceptbegroting

Hoofdstuk Hoofdpijnenakkoord	Hoofdpijnen	Geheel opgenomen	Gedeeltelijk opgenomen	Niet opgenomen
Voor onze woonomgeving, steden en dorpen	27	11	7	9
Voor een aantrekkelijke leefomgeving	17	12	2	3
Voor onze inwoners en bedrijven	14	10	3	1
Voor ons bestuur	26	14	3	9
Voor regionaal maatwerk	2	1	1	0
<i>Totaal</i>	<i>86</i>	<i>49</i>	<i>16</i>	<i>22</i>
		<i>57%</i>	<i>19%</i>	<i>26%</i>

De provincie gaf aan dat sommige hoofdpijnen vanwege de eerder genoemde uitgangspunten van GS niet als afzonderlijk doel of taak terug konden komen. Deze hoofdpijnen zijn in de teksten opgenomen. In tabel 6 zijn deze hoofdpijnen geteld als 'geheel opgenomen'. Wel merkt de Rekenkamer op dat deze hoofdpijnen nu niet meer afzonderlijk herkenbaar zijn, waarmee het risico bestaat dat deze hoofdpijnen komende jaren naar de achtergrond verdwijnen. Er wordt immers niet specifiek over die hoofdpijnen gerapporteerd.

Onder 'gedeeltelijk opgenomen' zijn hoofdpijnen geteld waarbij slechts een deel van de tekst van de hoofdpijn letterlijk terugkomt in de conceptbegroting. Veelal gaat het hierbij om contextinformatie die in de conceptbegroting niet is herhaald.

Voorbeeld: De hoofdpijn over woningbouwplanning (2A4) is vertaald in het doel 'vraag naar en aanbod van woningen in balans' (3.2). Hierbij is echter geen ambitie opgenomen over het streven naar minder eenzijdige wijken en sociale nieuwbouw.

Bevinding 5. Van de 22 hoofdpijnen die niet opgenomen zijn in de conceptbegroting, heeft de provincie er 15 onderkend. De Rekenkamer heeft in aanvulling hierop zeven hoofdpijnen onderkend die niet terug komen in de conceptbegroting.

Bijlage C geeft een overzicht van de hoofdpijnen die niet terugkomen in de conceptbegroting.

Bevinding 6. Eén doel uit de conceptbegroting is niet ontleend aan het Hoofdpijnenakkoord. Dit betreft doel 3.3 'een schonere bodem en optimaal bodemgebruik in Zuid-Holland'.

Dit doel heeft voornamelijk betrekking op een wettelijke taak van de provincie. Het doel beschrijft de taken en activiteiten die voortvloeien uit het bodemconvenant dat is afgesloten met het Rijk. In het Hoofdpijnenakkoord wordt niet expliciet ingegaan op de bodem. Een schonere bodem en optimaal bodemgebruik worden vaak gezien als onderdeel van leefkwaliteit en milieu.

HOOFDSTUK 3

Onderzoek naar de doelen en taken in de conceptbegroting

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de beoordeling van de doelen en taken weergegeven

3.1 SMART score is een indicatie

Voor ieder doel en iedere taak is beoordeeld hoe SMART het is. De bijbehorende effect- en prestatie-indicatoren zijn meegenomen in de beoordeling. Voor de beoordeling is een schaal van 1 tot en met 5 gehanteerd (zie hoofdstuk 1, tabellen 3 en 4 voor uitwerking van de SMART criteria). Een doel of taak haalt minimaal 5 punten (5 criteria x 1 punt) en maximaal 25 punten (5x5).

Vooraf benadrukt de Rekenkamer dat het scoren van de doelen en taken een exactheid lijkt na te streven, terwijl hiervan geen sprake kan zijn. De score per doel of taak geeft een indicatie in hoeverre het doel of de taak SMART is. In tabel 7 en 8 zijn de scores vertaald naar kleuren:

- 20 punten of meer: doelen en taken zijn gekwalificeerd als SMART, scoren goed → groen.
- 15 – 19 punten: doelen en taken zijn gedeeltelijk SMART en scoren voldoende → geel.
- 10-14 punten: doelen en taken zijn onvoldoende SMART → oranje.
- minder dan 10 punten: doelen en taken zijn niet SMART → rood.

Wij realiseren ons dat het voor een aantal doelen moeilijk is de formulering beter meetbaar en meer specifiek te maken, zoals bijvoorbeeld doelen waarbij de provincie een toezichthoudende taak heeft bij een uitvoeringsinstantie. In de beoordeling zijn deze doelen toch langs de SMART criteria gelegd, zodat inzichtelijk is bij de doelen of de prestaties een goede meetlat zijn om de uitvoering te kunnen beoordelen.

3.2 Uitkomsten van de beoordeling van de doelen en taken

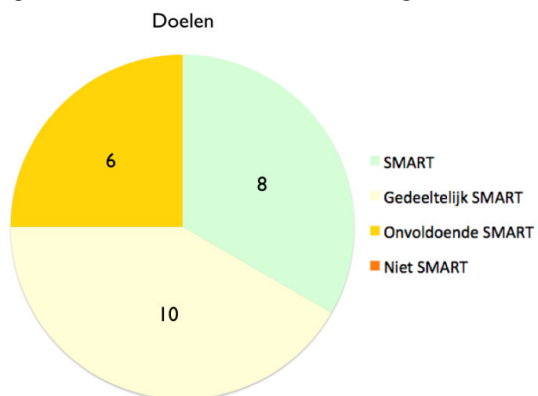
Bevinding 7. De provincie heeft driekwart van haar doelen en taken in de begroting gedeeltelijk dan wel goed SMART geformuleerd. Op een schaal van 1 tot 10 scoren de doelen en taken op SMART gemiddeld een 7.

De 24 doelen scoren gemiddeld 17,2 punten op de SMART criteria. De 73 taken scoren gemiddeld een 17,3 op de SMART criteria.

3.2.1 De uitkomsten van de beoordeling van de doelen

Figuur 1 geeft de uitkomsten van de beoordeling van de doelen weer.

Figuur 1 Uitkomsten van de beoordeling van de doelen



Bevinding 8. Van de 24 doelen zijn acht doelen (33%) met bijbehorende effectindicatoren SMART. Tien doelen zijn gedeeltelijk SMART (42%) en zes doelen zijn onvoldoende SMART (25%). Opvallend is ten slotte dat geen enkel doel niet SMART is.

Een kwart van de doelen voldoet niet aan de SMART criteria. Door doelen meer specifiek te formuleren kan het aandeel SMART doelen relatief makkelijk worden vergroot tot meer dan de helft.

De doelen zijn geclusterd in programma's. Tabel 7 toont de score per doel en de gemiddelde score per programma.

Tabel 7 Uitkomsten beoordeling SMART doelen

(indeling naar programma en in totalen)

Score	nr. Doel	SMART score	gem. score bijbeh. taken
Prgr 1: 19 pt (94/5 = 18,8)	Programma 1: Gezonde, veilige en aantrekkelijke leefomgeving		
	1.1 Zuid-Holland veilig tegen overstromingen	20	17
	1.2 Voldoende schoon en zoet water	18	18
	1.3 Toename recreatie in het groen binnen de provincie	23	18
	1.4 Behoud van biodiversiteit	16	22
	1.5 Ontwikkeling en behoud van waardevolle en aantrekkelijke agrarische landschappen	17	17
Prgr 2: 20 pt (79/4 = 19,75)	Programma 2: Integrale Bereikbaarheid		
	2.1 Zorg voor de kwaliteit van provinciale infrastructuur	21	17
	2.2 Een betere bereikbaarheid en verkeersveiligheid	20	15
	2.3 Een adequaat regionaal openbaar vervoersaanbod	21	18
	2.4 Een beter leefmilieu met minder hinder	17	17
Prgr 3: 15 pt (77/5 = 15,4)	Programma 3: Een concurrerende, innovatieve, en duurzame economie		
	3.1 Een deskundig geordende ruimte met kwaliteit	12	18
	3.2 Vraag naar en aanbod van woningen in balans	18	20
	3.3 Een schonere bodem en optimaal bodemgebruik in Zuid-Holland	13	18
	3.4 Een sterke regionale economie	14	18
	3.5 Een duurzame energievoorziening in Zuid-Holland	20	23
Prgr 4: 19 pt (112/6 = 18,7)	Programma 4: Maatschappelijke participatie		
	4.1 Krachtige en slanke provincie	19	12
	4.2 Slagvaardig en robuust lokaal en regionaal bestuur	16	18
	4.3 Kwalitatief goede en tijdige jeugdzorg	22	16
	4.4 Bevorderen van participatie van (kwetsbare) burgers	21	17
	4.5 Een beschermd, bekend en beleefbaar cultureel erfgoed	17	18
	4.6 Mediavoorzieningen met een goed bereik	17	17
Prgr 5: 13 pt (52/4 = 13)	Programma 5: Integrale Ruimtelijk Projecten		
	5.1 Aantrekkelijke en bereikbare kust	11	14
	5.2 Integrale en duurzame ontwikkeling van de Zuidplaspolder	17	16
	5.3 Integrale ontwikkeling van de Oude Rijnzone	13	18
	5.4 Integrale ontwikkeling Deltapoor	11	9

Alleen in programma's 3 en 5 zijn doelen opgenomen die onvoldoende SMART zijn geformuleerd.

Programma 2 scoort gemiddeld groen. Binnen dit programma zijn drie van de vier doelen SMART. De programma's 1, 3 en 4 zijn geel. Binnen deze programma's zijn enkele doelen SMART, maar is het merendeel van de doelen gedeeltelijk SMART.

Bevinding 9. Uit de analyse van de doelen en effectindicatoren die niet SMART zijn blijkt dat met name de score op het criterium S (specifiek) achterblijft.

Bij doelen die gedeeltelijk SMART zijn, scoren altijd onderdelen van SMART goed (score 4 of score 5). Voor deze doelen geldt in veel gevallen dat het met beperkte inspanning mogelijk is om het doel van gedeeltelijk SMART (geel) naar SMART (groen) te krijgen, met name door deze doelen meer specifiek te maken. Dit geldt in mindere mate voor programma 3, waar drie van de vijf doelen onvoldoende SMART zijn.

Programma 5 is het enige programma dat gemiddeld oranje scoort en dus onvoldoende SMART is. In dit programma over de Integrale Ruimtelijke Projecten (IRP) ontbreken effectindicatoren, waardoor de meetbaarheid en tijdgebondenheid van de doelen minimaal scoren. GS hebben er voor gekozen geen afzonderlijke effectindicatoren aan deze doelen te hangen, omdat de projecten in de inhoudelijke programma's zijn opgenomen en daarmee tot dubbelingen in indicatoren leidt. Echter, in de toelichting bij het project Zuidplaspolder wordt een aantal effecten en prestaties genoemd, die inzicht geven in de realisatie van het project. In de huidige opzet van de conceptbegroting zijn deze effecten en prestaties niet als indicator aangemerkt. In de toekomst kan hier naar verwachting dus ook geen verantwoording over afgelegd worden. Overigens zijn de IRP- projecten vaak omvangrijk en zijn effecten moeilijk meetbaar. Dit hangt ook samen met de fase waarin de projecten zich bevinden. Enkele projecten, zoals Deltapoort, zijn nog in de verkenningsfase. Voor deze projecten moeten de beoogde resultaten nog geformuleerd worden. De consequentie hiervan is echter wel dat voor omvangrijke financiële bedragen in de conceptbegroting nu geen inzicht wordt gegeven over beoogde prestaties en meting van effecten.

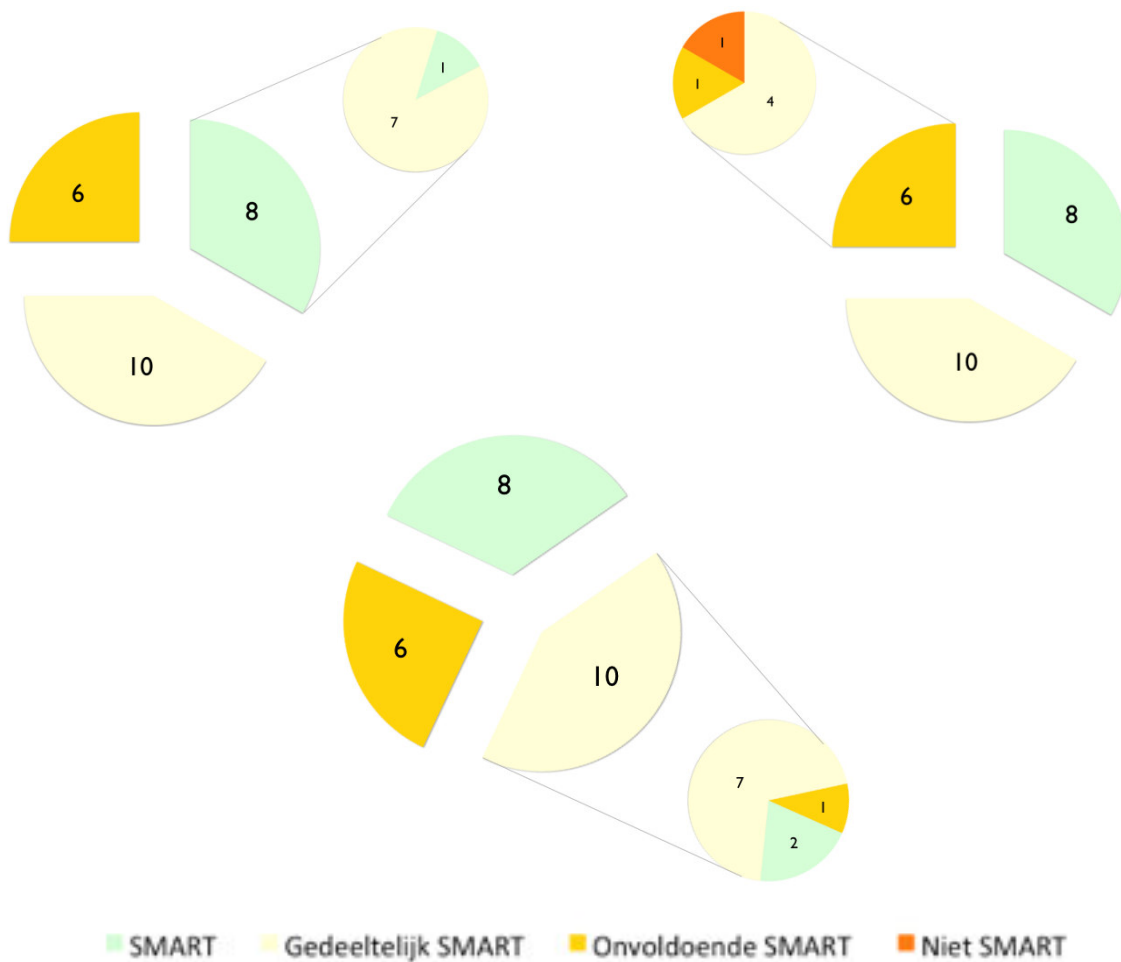
Vertaling van doel naar taken

In de conceptbegroting zijn de doelen uitgewerkt in taken. De verwachting is dat door de concreetheid van de taken, de doelen verder SMART zouden worden.

Bevinding 10. Bij zes van de 24 doelen scoort de taak hoger op de SMART criteria dan het bijbehorend doel; bij acht van de 24 doelen is de gemiddelde score nagenoeg gelijk; bij de overige tien doelen scoren de taken gemiddeld lager dan de bijbehorende doelen. Hieruit blijkt dat de bij de doelen behorende taken deze doelen niet meer SMART maken.

Uit figuur 2 blijkt dat bij acht doelen die SMART zijn, slechts in één geval de bijbehorende taken ook SMART zijn. In de andere zeven gevallen zijn de taken gedeeltelijk SMART. Bij twee doelen die gedeeltelijk SMART en vier doelen die onvoldoende SMART zijn, hebben de taken wel bijgedragen aan een beter beeld van het doel. In alle overige gevallen hebben de taken niet bijgedragen aan het meer SMART maken van het doel, de taken scoren vergelijkbaar met de doelen of zelfs slechter.

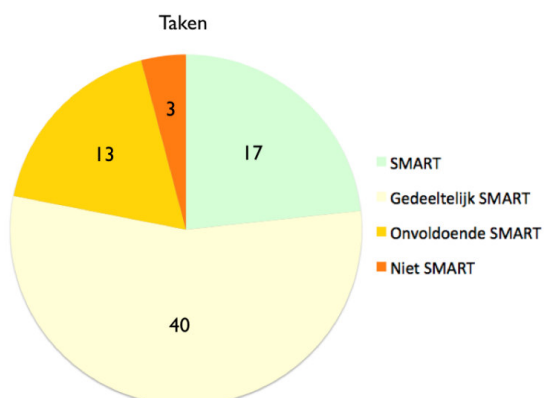
Figuur 2 SMART-formulering van bijbehorende taken naar mate van SMART-formulering van doelen



3.2.2 De uitkomsten van de beoordeling van de taken

Figuur 3 geeft de uitkomsten van de beoordeling van de taken weer.

Figuur 3 Uitkomsten van de beoordeling van de taken



Bevinding 11. De aan de doelen gekoppelde taken scoren over de gehele linie iets minder goed dan de doelen (23% SMART en 55% gedeeltelijk SMART en 22% onvoldoende / niet SMART) en dragen hierdoor beperkt bij aan het meer SMART maken van de doelen.

Tabel 8 toont de score per taak en de gemiddelde score van de taken per doel. Zeventien taken (23%) met bijbehorende prestatie-indicatoren zijn SMART. 40 taken zijn gedeeltelijk SMART (55%) en 16 taken zijn onvoldoende SMART (22%). De taken behorende bij drie van de 24 doelen scoren gemiddeld SMART. Bij nog eens drie doelen (waarvan twee IRP's) zijn de taken gemiddeld niet SMART. Van de overige achttien doelen zijn de taken en prestatie-indicatoren gedeeltelijk SMART.

Tabel 8 Uitkomsten beoordeling SMART taken

(Overzicht programma 1)

Gem. Score	Taak	Programma 1	SMART Score
DI 1.1: 17pt (51/3=17,7)		Doel 1.1: Zuid-Holland veilig tegen overstromingen	
	1.1.1	Kaders stellen en provincie vertegenwoordigen ten behoeve van waterveiligheid	13
	1.1.2	Zorgdragen voor veilige regionale keringen	22
	1.1.3	Afspraken maken met waterschappen over de aanpak van wateroverlast	16
DI 1.2: 18pt (53/3=17,7)		Doel 1.2: Voldoende schoon en zoet water	
	1.2.1	Kaders stellen en provincie vertegenwoordigen ten behoeve van schoon en zoet water	13
	1.2.2	Afspraken maken met waterschappen over de kwaliteit van het oppervlaktewater.	17
	1.2.3	Uitvoeren maatregelen voor goede kwaliteit van het grondwater	23
DI 1.3: 18pt (91/5=18,2)		Doel 1.3: Toename recreatie in het groen binnen de provincie	
	1.3.1	Kader stellen en provincie vertegenwoordigen ten behoeve van groen	18
	1.3.2	Verwerven en inrichten van recreatiegebieden	17
	1.3.3	Oplossen van knelpunten en vergroten van het aantal verbindingen (wand- en fietspaden) en (vaar)routes	19
	1.3.4	Ontwikkelen van bestaande groengebieden	18
	1.3.5	Efficient organiseren van recreatiebeheer	19
DI 1.4: 22pt (65/3=21,7)		Doel 1.4: Behoud van biodiversiteit	
	1.4.1	Verwerven en inrichten van de ecologische hoofdstructuur	23
	1.4.2	Op niveau houden van bestaande natuurkwaliteiten	17
	1.4.3	Inzetten op particulier of agrarisch natuurbeheer	25
DI 1.5: 17pt (50/3=16,7)		Doel 1.5: Ontwikkeling en behoud van waardevolle en aantrekkelijke agrarische landschappen	
	1.5.1	Verbeteren en behouden van de landschappelijke kenmerken en kwaliteiten	21
	1.5.2	Verbeteren van de economische vitaliteit van het landelijke gebied.	14
	1.5.3	Verduurzamen landbouw op basis van Europese regelgeving	15

(Overzicht programma 2)

Gem. Score	Taak	Programma 2	SMART Score
DI 2.1: 17pt (50/3=16,7)		Doel 2.1: Zorg voor de kwaliteit van provinciale infrastructuur	
	2.1.1	Kaders stellen en provincie vertegenwoordigen voor beheer en onderhoud provinciale infrastructuur	11
	2.1.2	Uitvoeren van dagelijks beheer en onderhoud	16
	2.1.3	Uitvoeren van planmatig beheer en onderhoud	23
DI 2.2: 15pt (45/3=15)		Doel 2.2: Een betere bereikbaarheid en verkeersveiligheid	
	2.2.1	Kaders stellen en provincie vertegenwoordigen voor het verbeteren van de bereikbaarheid en verkeersveiligheid	11
	2.2.2	Uitvoeren van projecten/maatregelen voor bereikbaarheid en verkeersveiligheid (Meerjaren infrastructuur)	19
	2.2.3	Uitvoeren van projecten/maatregelen voor ketens en keuzes voor goederenvervoer en logistiek	15
DI 2.3: 18pt (53/3=17,7)		Doel 2.3: Een adequaat regionaal openbaar vervoersaanbod	
	2.3.1	Kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen voor regionaal openbaar vervoer	13
	2.3.2	Aanbesteden en sturen regionale OV-concessies en -contracten	23
	2.3.3	Uitvoeren van projecten/maatregelen voor ketens en keuzes voor personenvervoer	17
DI 2.4: 17pt (99/6=16,5)		Doel 2.4: Een beter leefmilieu met minder hinder	
	2.4.1	Kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van alle milieuaspecten en het aansturen milieudiensten	18
	2.4.2	Uitvoeren maatregelen voor beheersbaar houden, saneren en voorkomen van externe veiligheid knelpunten	10
	2.4.3	Uitvoeren maatregelen voor beheersbaar houden, saneren en voorkomen van knelpunten in de luchtkwaliteit	18
	2.4.4	Uitvoeren maatregelen voor beheersbaar houden, saneren en voorkomen van de geluidhinder	19
	2.4.5	Kaders stellen, vergunningen verlenen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van (regionale) luchtvaartterreinen	17
	2.4.6	Beschermen en bewaken van het milieu in alle regio's van Zuid-Holland	17

(Overzicht programma 3)

Gem. Score	Taak	Programma 3	SMART Score
DI 3.1: 18pt (72/4=18)		Doel 3.1: Een deskundig geordende ruimte met kwaliteit	
	3.1.1	Ontwikkelen en uitvoeren van een ruimtelijke visie en strategie	17
	3.1.2	Faciliteren, uitwisselen en afstemmen tussen ruimtelijke plannen van gemeenten, regio's, Rijk en provincies	13
	3.1.3	Bewaken van het provinciale belang	20
	3.1.4	Voorwaarden scheppen en ondersteunen van gemeenten bij saneren van verspreid glas	22
DI 3.2: 20pt (60/3=20)		Doel 3.2: Vraag naar en aanbod van woningen in balans	
	3.2.1	Kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van wonen en verstedelijking	25
	3.2.2	Faciliteren, uitwisselen en (bovenregionaal) afstemmen van woningbouwplannen van gemeenten, regio's, Rijk en provincies	17
	3.2.3	Handhaven en toezicht houden op basis van de Huisvestingswet	18
DI 3.3: 18pt (54/3=18)		Doel 3.3: Een schonere bodem en optimaal bodemgebruik in Zuid-Holland	
	3.3.1	Kaderstellen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van optimaal bodemgebruik	13
	3.3.2	Aanpak van verontreinigde locaties	22
	3.3.3	Nazorg gesloten stortlocaties in het kader van de Wet Milieubeheer	19
DI 3.4: 18pt (72/4=18)		Doel 3.4: Een sterke regionale economie	
	3.4.1	Kaders stellen en provincie vertegenwoordigen ten behoeve van de regionale economie	12
	3.4.2	Voorwaarden scheppen en ondersteunen van gemeenten voor de versterking van werklocaties (bedrijventerreinen, detailhandel en kantoren)	23
	3.4.3	Ondersteunen van en voorwaarden scheppen voor de duurzame versterking van de regionale clusters	18
	3.4.4	Ondersteunen van en ruimtelijk voorwaarden scheppen voor toeristisch/ recreatief ondernemerschap	19
DI 3.5: 23pt (23/1=23)		Doel 3.5: Een duurzame energievoorziening in Zuid-Holland	
	3.5.1	Kaders stellen, uitvoeren en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van energie	23

(Overzicht programma 4)

Gem. Score	Taak	Programma 4	SMART Score
DI 4.1: 12pt (47/4=11,75)		Doel 4.1: Krachtige en slanke provincie	
	4.1.1	Uitvoeren van de algemene bestuurstaken (Provinciale Staten)	5
	4.1.2	Uitvoeren van de dagelijks bestuurstaken (Gedeputeerde Staten)	5
	4.1.3	Adviseren en ondersteunen van bestuur en samenwerken met bestuurlijke partners	17
	4.1.4	Verminderen administratieve lasten uit medebewind en verbetering provinciale dienstverlening	20
DI 4.2: 18pt (72/4=18)		Doel 4.2: Slagvaardig en robuust lokaal en regionaal bestuur	
	4.2.1	Risicogericht uitvoeren interbestuurlijk toezicht	21
	4.2.2	Risicogericht uitvoeren financieel toezicht	19
	4.2.3	Begeleiden en uitvoeren lopende Arhi-procedures (herindelingen en grenscorrecties)	14
	4.2.4	Toezicht houden op de Zuid-Hollandse veiligheidsregio's (Commissaris van de Koningin als rijksorgaan)	18
DI 4.3: 16pt (81/5=16,2)		Doel 4.3: Kwalitatief goede en tijdige jeugdzorg	
	4.3.1	Kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van jeugdzorg	17
	4.3.2	Afspraken maken over adequate toegang tot zorgaanbod met bureaus jeugdzorg	18
	4.3.3	Afspraken maken over een efficiënt en effectief zorgaanbod met zorgaanbieders	18
	4.3.4	Bevorderen goede aansluiting tussen jeugdzorg en lokaal preventief jeugdbeleid	15
	4.3.5	Zorgvuldige overdracht naar gemeenten van provinciale jeugdzorgtaken	13
DI 4.4: 17pt (52/3=17,3)		Doel 4.4: Bevorderen van participatie van (kwetsbare) burgers	
	4.4.1	Kaders stellen ten behoeve van maatschappelijke participatie en uitvoeren van wettelijke taken ambulance zorg	15
	4.4.2	Ondersteunen van samenwerkende gemeenten bij het kunnen participeren van (kwetsbare) burgers	20
	4.4.3	Ondersteunen van collectieve belangenbehartiging van zorgvragers	17
DI 4.5: 18pt (72/4=18)		Doel 4.5: Een beschermd, bekend en beleefbaar cultureel erfgoed	
	4.5.1	Kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van cultureel erfgoed	17
	4.5.2	Behouden en herstellen van cultureel erfgoed	17
	4.5.3	Bevorderen van de ontsluiting en ontwikkeling van cultureel erfgoed	18
	4.5.4	Efficiënt en effectief uitvoeren van cultuurparticipatie	20
DI 4.6: 17pt (34/2=17)		Doel 4.6: Mediavoorzieningen met een goed bereik	
	4.6.1	In stand houden van minimaal één regionale omroep	19
	4.6.2	Uitvoeren tweedelijnondersteuning van bibliotheekvoorziening	15

(Overzicht programma 5)

Gem. Score	Taak	Programma 5	SMART Score
DI 5.1: 14pt (14/1=14)		Doel 5.1: Aantrekkelijke en bereikbare kust	
	5.1.1	Integrale programmatische aanpak Kust (inclusief Goeree-Overflakkee	14
DI 5.2: 16pt (16/1=16)		Doel 5.2: Integrale en duurzame ontwikkeling van de Zuidplaspolder	
	5.2.1	Integrale programmatische aanpak Zuidplaspolder	16
DI 5.3: 18pt (18/1=18)		Doel 5.3: Integrale ontwikkeling van de Oude Rijnzone	
	5.3.1	Integrale programmatische aanpak Oude Rijnzone	18
DI 5.4: 9pt (9/1=9)		Doel 5.4: Integrale ontwikkeling Deltapoort	
	5.4.1	Integrale programmatische aanpak Deltapoort	9

Bevinding 12. Uit de analyse van de taken en prestatie-indicatoren die gedeeltelijk of onvoldoende SMART zijn, blijkt dat de oorzaak hiervan een meer gevarieerd beeld geeft over de vijf SMART criteria dan bij de doelen. Ook hier blijkt het onvoldoende of niet specifiek zijn van de taakomschrijving of prestatie-indicator echter de voornaamste oorzaak.

25% van de taken die momenteel gedeeltelijk SMART zijn, kunnen SMART worden gemaakt door op één SMART criterium een verbetering aan te brengen. In veel gevallen kan dit door de taakomschrijving meer specifiek te maken.

3.3 Koppeling middelen aan doelen

De Rekenkamer heeft vastgesteld dat in de conceptbegroting binnen de programma's aan ieder afzonderlijk doel middelen zijn gekoppeld.

De begroting maakt niet inzichtelijk hoe de middelen zijn gealloceerd aan de bij de doelen behorende taken. Dit wordt inzichtelijk gemaakt in de productenraming.

HOOFDSTUK 4

Verbeterpunten uit de SMART beoordeling

In dit hoofdstuk worden per SMART-criterium de meest voorkomende verbeterpunten benoemd die uit de beoordeling van de doelen en taken naar voren komen.

Bij de beoordeling van de doelen, effectindicatoren, taken en prestatie-indicatoren komt een aantal verbeterpunten bij meerdere doelen of taken terug. Hierna worden per SMART-criterium de meest voorkomende punten benoemd en wordt een voorbeeld gegeven. Bij de verbeterpunten is aangegeven of de opmerking betrekking heeft op doelen, taken of beide (doel, taak, doel/taak). Ook wordt aangegeven op welke andere doelen of taken het punt betrekking heeft. De nummers van de doelen en taken zijn overgenomen uit de conceptbegroting.

Uit de beoordeling en de analyse van de uitkomsten blijkt dat met name op het onderdeel Specifiek veel verbeterpunten te behalen zijn. Als een doel bij de beoordeling niet specifiek werd bevonden, is voor de meetbaarheid getoetst welke aspecten wel meetbaar gemaakt zijn in een effect- of prestatie-indicator. Onduidelijkheid over hetgeen bereikt moet worden, komt dus niet dubbel terug in de scores.

Bij de taken van meerdere doelen beschrijft de provincie de kaderstellende taak die ze heeft. De beschrijving van de kaderstellende taak geeft inzicht in de invloed die de provincie heeft en in welke richting de provincie haar invloed wil aanwenden. Aan kaderstellende taken zijn door de Provincie geen prestatie-indicatoren gekoppeld. Bij de SMART beoordeling van deze kaderstellende taken heeft de Rekenkamer de criteria Meetbaar en Tijdgebonden buiten beschouwing gelaten. De lagere uitkomsten op de drie resterende criteria zijn geëxtrapoleerd naar een score op vijf criteria om de uitkomsten vergelijkbaar te houden en de gemiddelden te kunnen berekenen.

4.1 Specifiek

De S van SMART staat voor Specifiek. Specifiek houdt in dat voor alle betrokkenen op elk onderdeel van het doel of de taak duidelijk is wat bereikt moet worden. Daarbij is beoordeeld of het doel of de taak niet voor meerdere uitleg vatbaar is en of de toelichting en indicator het doel of de taak niet afzwakken.

1. Contextinformatie effect-/prestatie-indicator ontbreekt (doel/ taak)

Bevinding 13. Bij sommige doelen of taken verdienen de bijbehorende prestatie-indicatoren of effectindicatoren nadere toelichting om goed begrip te krijgen op hetgeen wordt gemeten en hoe dit zich verhoudt ten opzichte van de totale populatie.

Zonder nadere toelichting (context informatie) is niet voor alle indicatoren duidelijk wat wordt gemeten en wat beoogd wordt met deze meting. Hierdoor kan niet vastgesteld worden op welke wijze de meting inzicht geeft in de mate waarin het effect of de prestatie wordt behaald.

Voorbeeld: Bij het doel 'Een deskundig geordende ruimte met kwaliteit' (3.1) is als effectindicator een samengestelde indicator opgenomen die de ontwikkeling van een 'divers en samenhangend stedelijk netwerk' beoogt te meten. De samenstellende delen van deze effectindicator zijn benoemd in de conceptbegroting maar voor een goed begrip van hetgeen wordt gemeten, is specificering nodig van wat bijvoorbeeld tot de economische clusters wordt gerekend en wat als een vestiging wordt aangemerkt. Daarnaast is toelichting nodig waarom deze samenstellende delen worden samengevoegd tot één indicator. Ook is onduidelijk hoe dit objectief gemeten kan worden.

Daarnaast is niet altijd duidelijk hoe de beoogde prestatie zich verhoudt tot de totale populatie en of de provincie met de beoogde prestaties op schema ligt.

Voorbeeld: Bij de taak 'Uitvoeren maatregelen voor beheersbaar houden, saneren en voorkomen van knelpunten in de luchtkwaliteit' (2.4.3) zijn prestatie-indicatoren benoemd die de realisatie van projecten en maatregelen uit het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit in aantallen meten. Onduidelijk is hoe deze aantallen zich verhouden tot het totaal aantal voorgenomen projecten en maatregelen in dit samenwerkingsprogramma en of de provincie hiermee op schema ligt.

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende doelen/ taken:

- | | | | | |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
| • Taak 2.2.3 | Taak 2.4.4 | Taak 3.2.3 | Taak 3.4.5 | Taak 5.1.1 |
| • Taak 2.1.3 | Taak 3.1.3 | Taak 3.3.3 | Doel 3.5 | |
| • Taak 2.3.2 | Taak 3.1.4 | Taak 3.4.2 | Taak 4.3.2 | |
| • Taak 2.4.2 | Doel 3.2 | Taak 3.4.3 | Taak 4.5.2 | |

2. Titel van doel/ taak dekt de lading niet (doel/ taak)

Bevinding 14. Ieder doel en iedere taak heeft een titel gekregen. Deze titel sluit in een aantal gevallen niet aan op de tekst van de doelen respectievelijk taken.

Hierdoor ontstaat verwarring wat het doel nu is. Onduidelijk is of de titel leidend is of dat de toelichtende tekst het uitgangspunt is.

Voorbeeld: De titel van het doel 'Krachtige en slanke provincie' (4.1) sluit niet volledig aan op de tekst. In de tekst van het doel wordt een 'slanke' provincie namelijk niet uitgewerkt.

Voorbeeld: De titel van de taak 'Efficiënt en effectief uitvoeren van cultuurparticipatie' (4.5.4) sluit niet aan op de beschrijving van de taak. De taak gaat over het afbouwen van werkzaamheden van de provincie op het gebied van cultuureducatie en cultuurbereik. Er wordt niet ingegaan op werkzaamheden die de provincie gaat verrichten om efficiënt en effectief uitvoering te geven aan cultuurparticipatie.

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende doelen/ taken:

- | | |
|--------------|------------|
| • Taak 2.3.3 | Doel 4.1 |
| • Doel 2.4 | Taak 4.1.4 |
| • Doel 3.1 | Doel 4.6 |
| • Doel 3.3 | Taak 4.6.1 |

3. Relatie tussen de taak en prestatie-indicator is onduidelijk (taak)

Bevinding 15. Bij een aantal taken volgt de prestatie-indicator niet vanzelfsprekend uit de tekst.

Hierdoor bestaat het risico dat uitkomsten gemeten worden, die geen inzicht geven in de mate waarin de taak gerealiseerd is.

Voorbeeld: Bij de taak 'risicogericht uitvoeren financieel toezicht' (4.2.2) wordt in de conceptbegroting voorgesteld om proportioneel toezicht toe te passen met zo weinig mogelijk interbestuurlijke lasten. Er is een prestatie-indicator opgenomen die het percentage gemeenten meet die onder preventief toezicht vallen en waarbij door de provincie tijdig is geïntervenieerd. Deze prestatie-indicator volgt niet logisch uit de tekst van de taak.

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende taken:

- | | | | |
|--------------|------------|------------|------------|
| • Taak 1.3.5 | Taak 3.3.3 | Taak 2.2.3 | Taak 4.3.4 |
| • Taak 2.4.5 | Taak 4.3.5 | Taak 2.2.2 | Taak 4.3.3 |

4. Gebruik van 'lege woorden' (taak)

Bevinding 16. Bij een taken zijn woorden gebruikt waarbij het moeilijk is een beeld op te roepen (zgn. lege woorden) of waarbij het taalgebruik vaag is.

Het blijkt soms lastig om taken te omschrijven zonder vage woorden te gebruiken. Woorden die veel terug komen in de teksten zijn: verkennen, verankeren, aanhaken, effectiever invullen, faciliteren, stimuleren. Gebruik van deze woorden is vaak niet specifiek. Dit geldt ook voor het benoemen van verschillende werkzaamheden in één zin. De tekst wordt daardoor moeilijk te doorgronden.

Voorbeeld: Bij de taak 'een beschermd, bekend en leefbaar cultureel erfgoed' (4.5.3) is als omschrijving opgenomen: "daarvoor moeten sectoren, partijen en financieringsstromen verbonden worden, belemmeringen weggenomen worden en de zelfwerkzaamheid gestimuleerd worden en ruimte gegeven worden". In eerste instantie lijkt dit heel wat te bevatten. Als je echter wilt begrijpen wat er echt staat wordt het lastiger. Onduidelijk is hoe en welke sectoren, partijen en financieringsstromen verbonden gaan worden. Aan welke belemmeringen wordt er gerefereerd en hoe worden die weggenomen? Hoe wordt zelfwerkzaamheid gestimuleerd en wat houdt het überhaupt in? Aan wie wordt ruimte gegeven en hoe vindt dit plaats? De woorden blijken onvoldoende houvast te geven om te duiden wat er exact wordt bedoeld.

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende taken:

- | | | |
|--------------|------------|------------|
| • Taak 1.1.1 | Taak 2.2.1 | Taak 4.1.3 |
| • Taak 1.2.1 | Taak 2.4.2 | Taak 4.1.4 |
| • Taak 1.3.4 | Taak 3.3.2 | |
| • Taak 1.5.2 | Taak 3.4.4 | |

4.2 Meetbaar

De M staat voor Meetbaar. Bij Meetbaar wordt beoordeeld in hoeverre het doel kwantitatief of kwalitatief gemaakt is zodat objectief is vast te stellen of sprake is van realisatie van het doel.

5. Een effectindicator ontbreekt (doel)

Bevinding 17. Als de effectindicatoren gerelateerd worden aan het doel, blijkt in sommige gevallen een effectindicator te ontbreken.

Door het ontbreken van de effectindicator is achteraf de realisatie van de doelstelling niet meetbaar vast te stellen.

Voor de conceptbegroting 2012 is ervoor gekozen om alleen indicatoren op te nemen waarvoor meetinformatie voor handen is en niet apart meetinstrumentarium te ontwikkelen. Voor de gevallen waar dit aan de orde was, is dit echter niet toegelicht. Hierdoor bestaat soms verwarring dat de effect- en prestatie-indicatoren het doel niet volledig afdekken, zonder dat duidelijk is hoe dit komt. Een toelichting dat meetinstrumentarium voor beoogde effecten of prestaties niet voor handen is, geeft inzicht in de afwegingen van GS en komt de transparantie ten goede.

Voorbeeld: In de toelichting van het doel 'zorg voor de kwaliteit van provinciale infrastructuur' (2.1) wordt het doel verder uitgelegd als 'zorg voor het in bruikbare en veilige toestand houden van deze wegen en vaarwegen zodat een veilige en vlotte afwikkeling van het verkeer gewaarborgd is'. Dit lijkt een doel op zich en is breder dan zorg voor de kwaliteit van de infrastructuur. De effectindicator die wordt genoemd gaat echter alleen over de kwaliteit van het areaal.

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende doelen:

- | | |
|------------|----------|
| • Doel 1.2 | Doel 4.1 |
| • Doel 2.3 | Doel 4.6 |
| • Doel 3.2 | Doel 3.3 |

6. Meetbaarheid van kaderstellende taak (taak)

Bevinding 18. Bij de taken van meerdere doelen beschrijft de provincie de kaderstellende taak die ze heeft en benoemt daarbij ook prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren zijn weinig SMART geformuleerd.

De beschrijving van de kaderstellende taak geeft inzicht in de invloed die de provincie heeft en in welke richting de provincie haar invloed wil aanwenden. Bij alle taken die over kaderstelling gaan, is terug te zien dat het moeilijk is om een goede prestatie-indicator aan de taak te koppelen. Bij de SMART beoordeling van de taken heeft de Rekenkamer de criteria Meetbaar en Tijdgebonden bij deze kaderstellende taken buiten beschouwing gelaten.

Voorbeeld: Bij de taak 'kaders stellen en provincie vertegenwoordigen ten behoeve van schoon en zoet water' (1.2.1) wordt in de begroting aangegeven dat de provincie er mede zorg voor draagt dat de waterschappen duurzame zoetwatervoorziening garanderen. De provincie kan dit doen door in kaderstellende documenten uitgangspunten hierover op te laten nemen. Dit wordt in deze taak duidelijk beschreven. Bij deze taak is echter

een prestatie-indicator opgenomen die weinig SMART geformuleerd is. De prestatie-indicator is bijvoorbeeld niet specifiek omdat niet duidelijk is wanneer het waterbeleid als 'actueel' beschouwd kan worden. Ook is niet specifiek gemaakt of in het waterbeleid het uitgangspunt over duurzame zoetwatervoorziening is opgenomen.

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende taken:

- | | | | |
|--------------|------------|------------|------------|
| • Taak 1.1.1 | Taak 2.3.1 | Taak 3.3.1 | Taak 4.4.1 |
| • Taak 1.2.1 | Taak 2.4.1 | Taak 3.4.1 | Taak 4.5.1 |
| • Taak 2.1.1 | Taak 2.4.5 | Taak 3.5.1 | |
| • Taak 2.2.1 | Taak 3.2.1 | Taak 4.3.1 | |

7. Nulmeting ontbreekt (doel/ taak)

Bevinding 19. Bij sommige effectindicatoren en prestatie-indicatoren zijn geen nulmetingen opgenomen.

Als er nog geen nulmeting bekend is, ontbreekt het kader voor de tussentijdse mijlpalen. Context van de mijlpalen ontbreekt, waardoor vaak onduidelijk is wat gemeten wordt en hoe ambitieus de mijlpalen zijn.

Voorbeeld: Bij de taak 'bewaken van het provinciaal belang' (3.1.3) is een prestatie-indicator over het percentage bestemmingsplannen opgenomen waarop de provincie een zienswijze indient. De taakstelling is om in 10% van de bestemmingsplannen als provincie een zienswijze in te dienen. Op dit moment is niet bekend in hoeveel gevallen dat gebeurt. Het is hierdoor niet duidelijk of de inspanning van de provincie omhoog of omlaag moet, maar er kan ook niet afgeleid worden hoe realistisch het behalen van de taak is.

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende doelen/ taken:

- | | | | |
|--------------|------------|------------|------------|
| • Doel 1.2 | Taak 3.2.3 | Taak 4.3.2 | Taak 4.4.3 |
| • Doel 2.4 | Doel 3.4 | Taak 4.3.3 | Taak 4.5.2 |
| • Taak 2.4.2 | Doel 4.2 | Doel 4.4 | |
| • Doel 3.2 | Taak 4.2.1 | Taak 4.4.2 | |

8. Twijfel over meetbaarheid (doel/ taak)

Bevinding 20. Bij sommige doelen/ taken zijn indicatoren opgenomen waarover twijfel bestaat of deze gegevens met enige mate van betrouwbaarheid zijn te vergaren.

Om zinvol te kunnen vaststellen of prestaties zijn behaald zoals is afgesproken, is het vergaren van betrouwbare informatie een vereiste.

Voorbeeld: Bij de taak 'aanpak van verontreinigde locaties' (3.3.2) is een prestatie-indicator opgenomen over het percentage waarin de afspraken van de Krimpenerwaard zijn uitgevoerd (3.3.2.4). De vraag is of het nakomen van deze afspraken op betrouwbare wijze is uit te drukken in een percentage en of dit zinvol gerelateerd kan worden aan de mijlpalen.

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende doelen/ taken:

- | | | | |
|--------------|------------|------------|------------|
| • Doel 1.3 | Doel 1.5 | Doel 2.3 | Doel 3.4 |
| • Doel 1.4 | Taak 1.5.2 | Doel 2.4 | Doel 3.5 |
| • Taak 1.4.1 | Taak 2.1.2 | Doel 3.1 | Taak 4.2.2 |
| • Taak 1.4.2 | Doel 2.2 | Taak 3.3.2 | Taak 4.5.2 |

4.3 Afgesproken

De A van SMART is voor dit onderzoek vertaald in Afgesproken, aangezien het niet aan de Rekenkamer is om een uitspraak te doen over Acceptabel of Ambitieuus. In dit onderzoek wordt geen uitspraak gedaan over de aanvaardbaarheid van het ambitieniveau. Het onderzoek beperkt zich tot de aansluiting van de afspraken in het Hoofdlijnenakkoord met de conceptbegroting.

9. Doel en Hoofdlijnenakkoord sluiten niet aan (doel)

Bevinding 21. In een aantal gevallen sluit het doel niet (volledig) aan op het hoofdlijnenakkoord.

Door het ontbreken van de aansluiting is achteraf niet goed vast te stellen in hoeverre hoofdlijnen zijn gerealiseerd.

***Voorbeeld:** Bij het doel 'Zuid-Holland veilig tegen overstroming' (1.1) wordt in het Hoofdlijnenakkoord tevens gesproken over waterbergingen. In het doel komen alleen dijkdoorbraken en waterkeringen aan bod.*

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende doelen:

- Doel 2.2 Doel 3.4
- Doel 2.4 Doel 3.5
- Doel 3.2 Doel 4.1
- Doel 3.3

10. Taak sluit niet aan op het doel (taak)

Bevinding 22. Sommige taken zijn niet logisch te herleiden naar het doel of sommige onderdelen van het doel komen niet terug in de taken.

***Voorbeeld:** Bij het doel 'krachtige en slanke provincie' (4.1) liggen de taken niet in lijn met het doel. De taken die benoemd worden omvat de fundamentele taakuitoefening van de provincie. Bij het lezen van de taken wordt niet duidelijk hoe deze taken bij gaan dragen aan het doel om als provincie krachtig en slank te zijn.*

***Voorbeeld:** Bij het doel 'zorg voor de kwaliteit van provinciale infrastructuur' (2.1) is geen taak opgenomen over het doel om fundamenteeler te gaan samenwerken met andere partijen in Zuid-Holland.*

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende taken:

- Taak 2.2.3 Taak 4.1.4
- Taak 4.1.1
- Taak 4.1.2
- Taak 4.1.3

11. De prestatie-indicator meet geen prestaties (taak)

Bevinding 23. Sommige prestatie-indicatoren meten geen prestaties, maar beschrijven het werk dat verricht moet worden. Hierdoor blijft het onduidelijk welke prestatie gehaald dient te worden.

Voorbeeld: Bij de taak 4.2.3 Begeleiden en uitvoeren van lopende Arhi-procedures (herindelingen en grenscorrectie) is de prestatie-indicator 'Jaarlijks aantal begeleide en uitgevoerde Arhi-procedures' geformuleerd. Voor deze indicator is onduidelijk wanneer hieraan is voldaan. Maakt het nog uit hoe begeleid en uitgevoerd wordt? Wat als er minder verzoeken komen? Heeft de provincie dan niet voldaan aan de prestatie? Wat is het doel van de werkzaamheden: het uitvoeren van het werk of is de prestatie een doel op zich geworden.

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende taken:

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende taken:

- Taak 4.2.3 Taak 5.3.1
- Taak 4.2.4 Taak 5.4.1
- Taak 5.1.1
- Taak 5.2.1

4.4 Realistisch

De R van SMART heeft betrekking op Realistisch. Realistisch is door de Rekenkamer gedefinieerd als de mate waarin de provincie in de conceptbegroting heeft verwoord direct of indirect invloed te hebben op het realiseren van de taak of doelstelling. Uitgangspunt hierbij is dat het doel of de taak direct of indirect door de provincie beïnvloedbaar moet zijn en dat de provincie dit in de formulering van de taak of doelstelling op heldere wijze aangeeft.

12. De rol van de provincie is onduidelijk (doel/taak)

Bevinding 24. Bij sommige doelen en taken is onduidelijk benoemd welke rol de provincie heeft bij de uitvoering van het doel of de taak. Hierdoor bestaat onduidelijkheid over het realistisch gehalte van het doel of de taak.

Voorbeeld: Bij de taak 'uitvoeren van projecten/ maatregelen voor ketens en keuzes voor goederenvervoer en logistiek' (2.2.3) is het onduidelijk wie het goederenvervoer over water gaat faciliteren en wie gaat investeren. Om een idee te krijgen over de mate waarin de provincie er in zal slagen om deze taak uit te voeren is toekenning van de rollen van belang.

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende taken:

- | | | | | | |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| • Taak 1.3.2 | Taak 2.2.3 | Taak 3.3.1 | Taak 4.3.2 | Taak 4.5.3 | Taak 5.1.1 |
| • Taak 1.3.3 | Taak 2.4.2 | Doel 3.4 | Taak 4.3.3 | Doel 4.6 | Doel 5.2 |
| • Taak 1.3.4 | Taak 2.4.3 | Taak 3.4.2 | Doel 4.5 | Taak 4.6.2 | Doel 5.3 |
| • Doel 1.5 | Doel 3.3 | Doel 4.3 | Taak 4.5.1 | Doel 5.1 | Doel 5.4 |
| • Taak 5.4.1 | | | | | |

4.5 Tijdgebonden

De T staat voor Tijdgebonden. Dit houdt in dat duidelijk is gedurende welk tijdvak of op welk tijdstip het doel of de taak gerealiseerd dient te zijn. Ook zijn tussenmijlpalen gegeven zodat tussentijds gemonitord kan worden wat de voortgang is en of de realisatie op schema ligt.

13. Tussentijdse mijlpalen ontbreken (doel/ taak)

Bevinding 25. Bij een aantal effectindicatoren en prestatie-indicatoren is de wijze van meten benoemd maar zijn (nog) geen meetgegevens bekend. Hierdoor zijn de tussentijdse mijlpalen nog niet benoemd.

Het ontbreken van meetgegevens wordt veroorzaakt doordat de provincie nog geen ijkmoment heeft gehad. Soms is dit ook moeilijk omdat het ijkmoment afhankelijk is van beleidswijzigingen of vanwege de periodiciteit waarmee meetgegevens beschikbaar komen.

Door het ontbreken van tussentijdse mijlpalen bestaat het risico dat de voortgang niet gemonitord kan worden. Daarnaast bestaat ook geen inzicht in de ambities rond de beoogde effecten en prestaties.

Voorbeeld: *Bij het doel 'Voldoende schoon en zoet water' (1.2) is het percentage meetpunten waar de waterkwaliteit aantoonbaar is verbeterd als effectindicator opgenomen. September 2011 wordt het ijkmoment op basis waarvan de tussentijdse mijlpalen worden vastgesteld. Dit is overigens goed toegelicht in de conceptbegroting.*

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende doelen/ taken:

- | | |
|--------------|------------|
| • Taak 1.3.2 | Taak 2.4.2 |
| • Taak 1.4.1 | Doel 4.2 |
| • Taak 1.5.2 | Taak 4.5.2 |
| • Taak 2.2.2 | |

14. De prestaties tonen geen verandering of een verslechtering(doel/ taak)

Bevinding 26. Bij sommige prestatie-indicatoren tonen de mijlpalen een gelijkblijvende lijn of zelfs verslechtering ten opzichte van de huidige situatie.

Bij prestatie-indicatoren is in een tijdlijn aangegeven welke mijlpalen gerealiseerd dienen te worden. De verwachting is dat hierin een verbetering zichtbaar is. Het kan bijvoorbeeld gaan om een stijgende lijn in het geval het percentage projecten binnen budget (prestatie-indicator 2.2.2.2) of een dalende lijn in geval van het aantal weken wachttijd in de jeugdzorg (4.3.3.1). Als het nastreven van een verbetering niet kan bijvoorbeeld vanwege budgettaire overwegingen of omdat de maximaal haalbare situatie reeds is bereikt, dan dient dit toegelicht te zijn in de tekst.

Voorbeeld: *Bij de taak 'Afspraken maken over adequate toegang tot zorgaanbod met bureaus jeugdzorg' (4.3.2) blijven de ambities gelijk. Uit de toelichting blijkt niet waarom de ambities geen stijgende lijn vertonen.*

Dit aandachtspunt geldt mede voor de volgende doelen/ taken:

- | | | |
|--------------|------------|------------|
| • Doel 1.4 | Taak 2.1.3 | Taak 3.2.1 |
| • Taak 1.4.2 | Taak 2.2.2 | Taak 4.3.2 |
| • Doel 1.5 | Doel 2.3 | |
| • Taak 1.5.3 | Doel 2.4 | |



HOOFDSTUK 5

Opvolging van de aanbevelingen uit de Terugblik

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de opvolging van de aanbevelingen uit het onderzoek Validatie Terugblik collegeperiode 2007-2011

In het rekenkamerrapport Validatie Terugblik collegeperiode 2007-2011 zijn vijf aanbevelingen gedaan. Als onderdeel van dit onderzoek is beoordeeld in hoeverre deze aanbevelingen door de provincie zijn opgevolgd. De aanbevelingen hadden deels betrekking op het achteraf afleggen van verantwoording over de realisatie van doelen. Een aantal aanbevelingen zijn ook bruikbaar om het begrotingsproces goed in te richten zodat verantwoording achteraf mogelijk is.

Bevinding 27. De provincie heeft de aanbevelingen, voor zover van toepassing op de conceptbegroting, opgevolgd. Het Hoofdlijnenakkoord is ingebed in de planning- en control cyclus door de vertaling in de conceptbegroting. De eerste stappen voor een verbeterde verantwoording achteraf zijn hiermee gezet.

Hieronder wordt de aanbeveling genoemd en beschreven op welke wijze hieraan opvolging is gegeven door de provincie.

Aanbeveling 1: Het implementeren van leerervaringen en bevindingen uit het validatieproces

De Rekenkamer heeft, naast de validatie van deze Terugblik, met dit onderzoek beoogd aanbevelingen te doen over de wijze waarop in de toekomst verantwoording afgelegd kan worden over de doelen uit het Coalitieakkoord en de validatie hiervan. De Rekenkamer beveelt GS dan ook aan om de leerervaringen en bevindingen uit het validatieproces van de Terugblik te gebruiken bij toekomstige verantwoordingen.

Hoewel er in dit stadium van de planning- en control cyclus nog geen sprake is van een verantwoordingsdocument zoals de Terugblik, zijn de leerervaringen ook bruikbaar bij de start van de planning- en control cyclus zoals de conceptbegroting. In de conceptbegroting 2012 zijn de leerervaringen van de Terugblik duidelijk herkenbaar, zoals de mate waarin doelen en taken SMART zijn geformuleerd, verbetering in de omschrijving van de rol van de provincie en de aansluiting tussen Hoofdlijnenakkoord en conceptbegroting. De Rekenkamer ziet ook een duidelijke verbetering in de structuur van de conceptbegroting door de opname van een doorlopende nummering van doelen, taken en indicatoren.

Aanbeveling 2: Het formuleren van de doelen in het Coalitieakkoord

Het is van belang al bij de totstandkoming van het Coalitieakkoord of een hieruit voortvloeiend collegeprogramma te anticiperen op toekomstige evaluaties. De Rekenkamer beveelt aan om deze documenten te ontwikkelen aan de hand van de volgende uitgangspunten:

1. Formuleer de doelen SMART.
2. Stel spelregels op (tussen GS en PS) over definities, mijlpalen, bijstelling van doelen.

Voor de coalitieperiode 2011-2015 is het Hoofdlijnenakkoord niet uitgewerkt in een apart collegeprogramma, maar rechtstreeks in de conceptbegroting 2012. In algemene zin kan gesteld worden dat de doelen uit de conceptbegroting meer SMART zijn dan de hoofdlijnen uit het Hoofdlijnenakkoord. Hierbij is sprake van een

leerproces, dus niet alle doelen zijn in een keer SMART. Voor de verdere uitkomsten van de beoordeling van de doelen in de conceptbegroting wordt verwezen naar de hoofdstukken 3 en 4.

Voor wat betreft de spelregels over bijstelling van doelen geeft de provincie aan dat de conceptbegroting 2012 wordt gezien als definitieve vertaling van het Hoofdpijnenakkoord in beleid en uitvoering. In principe zijn de doelen, effectindicatoren, taken en prestatie-indicatoren in de conceptbegroting 2012 de uitgangspunten voor de komende vier jaar. Over eventuele tussentijdse bijstellingen van doelen en effectindicatoren zijn vooraf geen expliciete afspraken gemaakt. Dit verdient nog de aandacht van PS en GS.

De definities en mijlpalen zijn opgenomen in de conceptbegroting. De taken en prestatie-indicatoren zijn verder uitgewerkt in de productenraming.

Aanbeveling 3: Het (tussentijds) monitoren van de doelen

De Rekenkamer beveelt GS aan om de doelen uit het Coalitieakkoord verder in te bedden in de planning- en control cyclus. Verdere inbedding vindt plaats door:

1. De doelen uit het Coalitieakkoord te gebruiken als leidraad voor de conceptbegrotingen en (tussentijdse) verantwoordingen. Idealiter wordt jaarlijks verantwoording afgelegd over de voortgang (op de mijlpalen) van de doelen uit het Coalitieakkoord (zie hiervoor ook aanbeveling 2).
2. Registraties op orde te brengen die nodig zijn om te kunnen rapporteren over de doelen uit het Coalitieakkoord en meetinstrumenten te ontwikkelen voor (de mijlpalen voor) deze doelen.
3. Te rapporteren over tussentijdse resultaten op de doelen uit het Coalitieakkoord als onderdeel van de planning- en control cyclus.

De conceptbegroting is de concretisering van de hoofdlijnen waarmee de doelen uit de conceptbegroting opgevat kunnen worden als de doelen van het Hoofdpijnenakkoord. De conceptbegroting zal in het vervolg de leidraad zijn voor inbedding in de planning- en control cyclus.

Voor de registraties en meetinstrumenten is bij de conceptbegroting 2012 gekozen om alleen indicatoren op te nemen waarvoor meetinformatie voor handen is en niet apart meetinstrumentarium te ontwikkelen. In voorkomende gevallen blijkt dit overigens niet uit de conceptbegroting. Hierdoor kan onduidelijkheid ontstaan doordat de effect- of prestatie-indicatoren het doel niet volledig afdekken, zonder dat duidelijk is waardoor dit komt. Een toelichting dat meetinstrumentarium voor beoogde effecten of prestaties niet voor handen is, geeft inzicht in de afwegingen van GS en komt de transparantie ten goede.

Aanbeveling 4: Het rapporteren over alle doelen

De Rekenkamer beveelt GS aan om over alle doelen uit het Coalitieakkoord verantwoording af te leggen. Mochten er zwaarwegende argumenten zijn om over bepaalde doel geen verantwoording af te leggen, dan dienen deze afwegingen inzichtelijk te zijn.

De provincie heeft tijdens het opstellen van de conceptbegroting vastgesteld of alle hoofdlijnen zijn vertaald in de conceptbegroting. Uit deze aansluiting blijkt dat niet alle hoofdlijnen terug komen in de begroting (zie paragraaf 2.2). Voor de hoofdlijnen die wel terugkomen zijn indicatoren geformuleerd. Indien het niet mogelijk bleek om binnen de gehanteerde uitgangspunten indicatoren te formuleren is dit echter niet toegelicht in de conceptbegroting. Ook de hoofdlijnen die nog nadere uitwerking vragen van GS zijn niet afzonderlijk in de conceptbegroting benoemd. De afwegingen welke hoofdlijnen wel en welke niet zijn opgenomen in de conceptbegroting zijn hierdoor niet transparant.

Aanbeveling 5: Het verhogen van de kwaliteit van de rapportage

De Rekenkamer beveelt GS aan om de kwaliteit van de verantwoording over de behaalde resultaten te verhogen door:

- Gebruik te maken van concrete formuleringen en bewoordingen in de verantwoording, zodat duidelijk is welk resultaat is behaald en het resultaat ook te valideren is.
- Indien het doel niet is gehaald, alleen te rapporteren over de reden waarom het doel niet is gehaald. Andere informatie is minder relevant.
- Intern vast te stellen dat de gerapporteerde resultaten juist en onderbouwd zijn.
- De betrouwbaarheid van opgaven van derden, waarop behaalde resultaten zijn gebaseerd, door een onafhankelijke partij te (laten) verifiëren.
- In de rapportage onderscheid te maken tussen daadwerkelijke realisatie en contextinformatie, zodat in één oogopslag inzichtelijk is wat de realisatie is.
- Verwachtingen te vermijden die niet met voldoende zekerheid te valideren zijn.
- Beknopte verslaggeving over behaalde resultaten in relatie tot de doelen.

Deze aanbeveling heeft voornamelijk betrekking op kwaliteitsaspecten die gericht zijn op betrouwbaarheid van verantwoordingsinformatie. Enkele punten zijn ook van toepassing op een conceptbegroting, zoals het gebruik van concrete formuleringen en bewoordingen. Dit komt terug in de SMART criteria die zijn gebruikt om de doelen te beoordelen. De uitkomsten van de beoordeling zijn gerapporteerd in hoofdstukken 3 en 4. Ook het gebruik van contextinformatie komt aan de orde in hoofdstuk 4.

Bijlage A Resultaten per doel

Gem. Score nr. Doel		Effectindicator	SMART-score	gemiddelde score bij doel behorende taken
Prgr 1: 19 pt (94/5 = 18,8)	Programma 1: Gezonde, veilige en aantrekkelijke leefomgeving			
	1.1 Zuid-Holland veilig tegen overstromingen	- Aantal inwoners dat getroffen wordt door overstromingen	20	17
	1.2 Voldoende schoon en zoet water	- Percentage meetpunten waar de waterkwaliteit aantoonbaar is verbeterd.	18	18
	1.3 Toename recreatie in het groen binnen de provincie	- Procentuele jaarlijkse groei van de bezoekersaantallen en recreatieplaatsen in Zuid-Holland	23	18
	1.4 Behoud van biodiversiteit	- Ontwikkeling natuurkwaliteit Zuid-Holland (index ten opzichte van 2011) - Percentage natuurgebieden dat voldoet aan instandhoudings doelstellingen Natura 2000	16	22
	1.5 Ontwikkeling en behoud van waardevolle en aantrekkelijke agrarische landschappen	- Aantal wijzigingen in diversiteit landschappen - Procentuele jaarlijkse groei multifunctionele landbouwbedrijven	17	17
Prgr 2: 20 pt (79/4 = 19,75)	Programma 2: Integrale Bereikbaarheid			
	2.1 Zorg voor de kwaliteit van provinciale infrastructuur	- Percentage van het areaal dat voldoet aan de vastgestelde kwaliteit: Asfalt, kunstwerken en oevers.	21	17
	2.2 Een betere bereikbaarheid en verkeersveiligheid	- Gemiddelde snelheid autoverkeer (spits/dal) op belangrijke regionale trajecten. - Fietsgebruik in Zuid-Holland (gem aantal km per inwoner per dag) - Aantal fatale slachtoffers provinciale wegen.	20	15
	2.3 Een adequaat regionaal openbaar vervoersaanbod	- Procentuele jaarlijkse groei in aantal reizigerskilometers in provinciale busconcessies - Procentuele jaarlijkse groei in aantal reizigerskilometers in provinciale spoorconcessies - Procentuele jaarlijkse groei in aantal reizigers in provinciale concessies personenvervoer over water - Klantwaardering OV	21	18
	2.4 Een beter leefmilieu met minder hinder	- Procentuele jaarlijkse afname van het aantal blootgestelden boven de grenswaarden luchtkwaliteit in Zuid-Holland - Procentuele jaarlijkse daling van: - het aantal geluidgehinderden langs provinciale wegen (met ingang van 2012 leverbaar) - het maximaal aantal (berekende) geluidgehinderden binnen de 20 Ke rondom Rotterdam The Hague Airport - aantal gehinderden (berekende) in Zuid-Holland binnen de 48 L-den rondom Schiphol - Aantal blootgestelden aan risicovolle activiteiten	17	17
Prgr 3: 15 pt (77/5 = 15,4)	Programma 3: Een concurrerende, innovatieve, en duurzame economie			
	3.1 Een deskundig geordende ruimte met kwaliteit	- Positie als Europese stedelijke regio (cijfer uit de Randstadmonitor) - Ontwikkeling van een divers en samenhangend stedelijk netwerk - Ontwikkeling van een vitaal, divers en waardevol landschap	12	18
	3.2 Vraag naar en aanbod van woningen in balans	- Jaarlijkse woningproductie (ontwikkeling voorraad): - Aantal gerealiseerde/ getransformeerde woningen dat heeft bijgedragen aan een verbetering van de woonmilieubalans - Netto percentage toegevoegde woningen bij StedenbaanPlus - Aantal gemeenten waarbij de achterstand bij huisvesting van verblijfsgerechtigden korter is dan een half jaar	18	20
	3.3 Een schonere bodem en optimaal bodemgebruik in Zuid-Holland	- Aantal locaties waar risico's zijn verminderd dan wel wegenomen	13	18
	3.4 Een sterke regionale economie	- Procentuele jaarlijkse groei van het inkomen van de prioritaire clusters - Leegstandspercentage kantoren Zuid-Holland t.o.v. Nederland	14	18
	3.5 Een duurzame energievoorziening in Zuid-Holland	- Jaarlijkse toename van het aantal toegevoegde megawatt gerealiseerde windenergie - Jaarlijkse toenames van het aantal toegevoegde megawatt gerealiseerd vermogen uit warmteprojecten	20	23
Prgr 4: 19 pt (112/6 = 18,7)	Programma 4: Maatschappelijke participatie			
	4.1 Krachtige en slanke provincie	- Daling aantal en frequentie bestuurlijke overleggen waar de provincie Zuid-Holland structureel aan deelneemt. - Beoordeling provinciale dienstverlening (via tweejaarlijks klanttevredenheidsonderzoek)	19	12
	4.2 Slagvaardig en robuust lokaal en regionaal bestuur	- Aandeel Zuid-Hollandse gemeenten dat wettelijk verplichte gemeentelijke taken uitvoert conform de wet. - Aandeel Zuid-Hollandse gemeenten dat valt onder regime repressief financieel toezicht, exclusief gemeenten in Arhi procedures	16	18
	4.3 Kwalitatief goede en tijdige jeugdzorg	- Percentage jeugdzorgcliënten waarbij de ernst van de problematiek is verminderd - Maximale procentuele afwijking tussen zorgaanbod en vraag naar jeugdzorg	22	16
	4.4 Bevorderen van participatie van (kwetsbare) burgers	- Participatie van kwetsbare burgers op basis van regionale barometer sociale kwaliteit (in %)	21	17
	4.5 Een beschermd, bekend en beleefbaar cultureel erfgoed	- Barometer culturele kwaliteit	17	18
	4.6 Mediavoorzieningen met een goed bereik	- Aantal uren radio op regionale zender per etmaal - Aantal uren unieke tv op regionale zender per etmaal - Percentage leden van de bibliotheken dat gebruik maakt van de digitale bibliotheek	17	17
Doel 5: 13 pt (52/4 = 13)	Programma 5: Integrale Ruimtelijk Projecten			
	5.1 Aantrekkelijke en bereikbare kust		11	14
	5.2 Integrale en duurzame ontwikkeling van de Zuidplaspolder:		17	16
	5.3 Integrale ontwikkeling van de Oude Rijnzone:		13	18
	5.4 Integrale ontwikkeling Deltapoort:		11	9

Bijlage B Resultaten per taak

Gem. Score	Taak	Prestatie-indicator	SMART score
DI 1.1: 17pt (51/3=17)	Doel 1.1: Zuid-Holland veilig tegen overstromingen		
	1.1.1 Kaders stellen en provincie vertegenwoordigen ten behoeve van waterveiligheid		13
	1.1.2 Zorgdragen voor veilige regionale keringen	- Percentage regionale keringen dat aan de normen voldoet	22
	1.1.3 Afspraken maken met waterschappen over de aanpak van wateroverlast	- Percentage van oppervlakte Zuid-Holland dat voldoet aan de normen voor wateroverlast	16
DI 1.2: 18pt (53/3=17.7)	Doel 1.2: Voldoende schoon en zoet water		
	1.2.1 Kaders stellen en provincie vertegenwoordigen ten behoeve van schoon en zoet water		13
	1.2.2 Afspraken maken met waterschappen over de kwaliteit van het oppervlaktewater.	- Percentage van de Europese Kaderrichtlijn Watermaatregelen voor oppervlakte water dat is uitgevoerd.	17
	1.2.3 Uitvoeren maatregelen voor goede kwaliteit van het grondwater	- Percentage van de Europese Kaderrichtlijn Watermaatregelenpakket voor grondwater dat is uitgevoerd.	23
DI 1.3: 18pt (91/5=18.2)	Doel 1.3: Toename recreatie in het groen binnen de provincie		
	1.3.1 Kader stellen en provincie vertegenwoordigen ten behoeve van groen		18
	1.3.2 Verwerven en inrichten van recreatiegebieden	- Jaarlijkse groei van het aantal hectare verworven recreatiegebieden	17
	1.3.3 Oplossen van knelpunten en vergroten van het aantal verbindingen (wandel- en fietspaden) en (vaar)routes	- Jaarlijkse groei van het aantal hectare ingerichte recreatiegebieden - Jaarlijkse groei van het aantal kilometer nieuwe en verbeterde recreatievestad- landverbindingen	19
	1.3.4 Ontwikkelen van bestaande groengebieden	- Aantal hectares recreatief gebied dat is heringericht	18
	1.3.5 Efficiënt organiseren van recreatiebeheer	- Gemiddeld aandeel in kosten door andere partijen	19
DI 1.4: 22pt (65/3=21.7)	Doel 1.4: Behoud van biodiversiteit		
	1.4.1 Verwerven en inrichten van de ecologische hoofdstructuur	- Jaarlijkse groei van het aantal hectare nieuw verworven natuurgebied - Jaarlijkse groei van het aantal hectare nieuw ingericht natuurgebied - Jaarlijkse groei van het aantal kilometer nieuwe provinciale ecologische verbindingen	23
	1.4.2 Op niveau houden van bestaande natuurkwaliteiten	- Percentage bestaand natuurgebied dat voldoet aan vastgestelde beheerplannen - Percentage agrarisch gebied dat voldoet aan het basisoniveau in vastgestelde beheerplannen	17
	1.4.3 Inzetten op particulier of agrarisch natuurbeheer	- Jaarlijkse groei van het aantal hectare in beheer door particulieren of agrariërs	25
DI 1.5: 17pt (50/3=16.7)	Doel 1.5: Ontwikkeling en behoud van waardevolle en aantrekkelijke agrarische landschappen		
	1.5.1 Verbeteren en behouden van de landschappelijke kenmerken en kwaliteiten	- Aantal landschappelijke eenheden in Zuid-Holland (bv. Veenweiden, duinen) - Jaarlijkse groei van het aantal landschapselementen in percentage van totaal oppervlakte landelijk gebied.	21
	1.5.2 Verbeteren van de economische vitaliteit van het landelijke gebied.	- Jaarlijkse groei van het aantal door de provincie gefaciliteerde bedrijven met verbeterde structuur	14
	1.5.3 Verduurzamen landbouw op basis van Europese regelgeving	- Aantal bedrijven met groen-blauwe diensten	15
DI 2.1: 17pt (50/3=16.7)	Doel 2.1: Zorg voor de kwaliteit van provinciale infrastructuur		
	2.1.1 Kaders stellen en provincie vertegenwoordigen voor beheer en onderhoud provinciale infrastructuur		11
	2.1.2 Uitvoeren van dagelijks beheer en onderhoud	- Percentage binnen de wettelijke termijn (conform Awb) verleende ontheffingen, vergunningen en toestemmingen - Percentage binnen de streeftermijn (conform vastgestelde werkproces) afgehandelde meldingen - Aantal uitgevoerde trajecten per jaar voor vaarwegen en wegen (incl kunstwerken)	16
	2.1.3 Uitvoeren van planmatig beheer en onderhoud	- Aantal binnen het tijdsvenster afgeronde trajecten - Percentage van de plannings en werkzaamheden dat beschikbaar is via website.	23
DI 2.2: 15pt (45/3=15)	Doel 2.2: Een betere bereikbaarheid en verkeersveiligheid		
	2.2.1 Kaders stellen en provincie vertegenwoordigen voor het verbeteren van de bereikbaarheid en verkeersveiligheid		11
	2.2.2 Uitvoeren van projecten/maatregelen voor bereikbaarheid en verkeersveiligheid (Meerjaren infrastructuur)	- Percentage projecten MPI binnen planning: Wegen, Vaarwegen, Openbaar Vervoer, Fiets, Verkeersveiligheid - Percentage projecten MPI binnen budget Wegen, Vaarwegen, Openbaar Vervoer, Fiets, Verkeersveiligheid - Aantal fietsverbindingen woon/werk gerealiseerd - Aantal fietsverbindingen stad-land gerealiseerd	19
	2.2.3 Uitvoeren van projecten/maatregelen voor ketens en keuzes voor goederenvervoer en logistiek	- Aantal projecten kwaliteitsnet goederenvervoer uitgevoerd - Aantal voorzieningen binnenvaart gerealiseerd (door middel van ontsluiting terminals)	15
DI 2.3: 18pt (53/3=17.7)	Doel 2.3: Een adequaat regionaal openbaar vervoersaanbod		
	2.3.1 Kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen voor regionaal openbaar vervoer		13
	2.3.2 Aanbesteden en sturen regionale OV-concessies en -contracten	- Aantal aanbestede concessies - Procentuele jaarlijkse ontwikkeling van het aantal gerealiseerde dienstregelingen tov afgesproken aanbod in contracten - Procentuele jaarlijkse ontwikkeling van het aantal uitgevallen ritten	23
	2.3.3 Uitvoeren van projecten/maatregelen voor ketens en keuzes voor personenvervoer	- Percentage haltes in provinciale concessiegebieden, dat toegankelijk is voor minder validen	17
DI 2.4: 17pt (99/6=16.5)	Doel 2.4: Een beter leefmilieu met minder hinder		
	2.4.1 Kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van alle milieuaspecten en het aansturen milieudiensten	- Aantal opgerichte regionale uitvoerende diensten	18
	2.4.2 Uitvoeren maatregelen voor beheersbaar houden, saneren en voorkomen van externe veiligheid knelpunten	- Aantal knelpunten door overschrijding plaatsgebonden risico en groepsrisico - Aantal blootgestelden waarover verantwoording is afgelegd via een adequate groepsrisico verantwoording	10
	2.4.3 Uitvoeren maatregelen voor beheersbaar houden, saneren en voorkomen van knelpunten in de luchtkwaliteit	- Jaarlijks aantal projecten uit het nationaal samenwerkingsprogramma luchtkwaliteit in procedure - Jaarlijks aantal gerealiseerde maatregelen uit nationaal samenwerkingsprogramma luchtkwaliteit - Jaarlijks aantal maatregelen die in eigen beheer zijn gerealiseerd	18
	2.4.4 Uitvoeren maatregelen voor beheersbaar houden, saneren en voorkomen van de geluidhinder	- Jaarlijks aantal opgeloste geluidshinder knelpunten langs provinciale wegen boven 65 Db - Jaarlijks aantal kilometer gerealiseerd stil asfalt	19
	2.4.5 Kaders stellen, vergunningen verlenen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van (regionale) luchtvaartterreinen	- Totaal aantal vergoedbare luchthavens	17
	2.4.6 Beschermen en bewaken van het milieu in alle regio's van Zuid-Holland	- Regio Rijnmond - Regio Zuid-Holland Zuid - Regio West-Holland - Regio Midden-Holland - Regio Haaglanden	17

Gem. Score	Taak	Prestatie-indicator	SMART score
DI 3.1: 18pt (72/4=18)	Doel 3.1: Een deskundig geordende ruimte met kwaliteit		
	3.1.1 Ontwikkelen en uitvoeren van een ruimtelijke visie en strategie	- Periodiek herziening van de provinciale ruimtelijke structuurvisie, de verordening Ruimte en de uitvoeringsagenda - Aantal gebiedsprofiel en vastgesteld door GS	17
	3.1.2 Faciliteren, uitwisselen en afstemmen tussen ruimtelijke plannen van gemeenten, regio's, Rijk en provincies		13
	3.1.3 Bewaken van het provinciale belang	- Percentage bestemmingsplannen waarop de provincie een zienswijze indient - Percentage bestemmingsplannen waarop de provincie reactieve aanwijzingen geeft - Aantal provinciale inpassingsplannen	20
	3.1.4 Voorwaarden scheppen en ondersteunen van gemeenten bij saneren van verspreid glas	- Aantal hectare te saneren verspreid glas waarover afspraken zijn gemaakt met gemeenten (per jaar)	22
DI 3.2: 20pt (60/3=20)	Doel 3.2: Vraag naar en aanbod van woningen in balans		
	3.2.1 Kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van wonen en verstedelijking	- Aantal actuele regionale woonvisies	25
	3.2.2 Faciliteren, uitwisselen en (bovenregionaal) afstemmen van woningbouwplannen van gemeenten, regio's, Rijk en provincies	- Percentage van de gemeenten dat invulling heeft gegeven aan de ISV-bestuursovereenkomst	17
	3.2.3 Handhaven en toezicht houden op basis van de Huisvestingswet	- Aantal in de plaats tredingen huisvesting verblijfsgerechtigden	18
DI 3.3: 18pt (54/3=18)	Doel 3.3: Een schonere bodem en optimaal bodemgebruik in Zuid-Holland		
	3.3.1 Kaderstellen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van optimaal bodemgebruik		13
	3.3.2 Aanpak van verontreinigde locaties	- Jaarlijks aantal in kaart gebrachte diffuse verontreinigingen - Jaarlijks aantal in kaart gebrachte diffuse verontreinigingen - Mate waarin Project Hollandsche IJssel is gerealiseerd - Mate waarin de afspraken Krimpenerwaard zijn uitgevoerd	22
	3.3.3 Nazorg gesloten stortlocaties in het kader van de Wet Milieubeheer	- Aantal gesloten stortlocaties in nazorgfase	19
DI 3.4: 18pt (72/4=18)	Doel 3.4: Een sterke regionale economie		
	3.4.1 Kaders stellen en provincie vertegenwoordigen ten behoeve van de regionale economie		12
	3.4.2 Voorwaarden scheppen en ondersteunen van gemeenten voor de versterking van werklocaties (bedrijventerreinen, detailhandel en kantoren)	- Aantal hectare jaarlijks te herstructureren bedrijventerreinen waarvoor beschikkingen zijn afgegeven, waarvan: - aandeel HMC projecten - aandeel natte bedrijventerreinen projecten - Aantal hectare in gemeenten opgeleverde geherstructureerde bedrijventerreinen - Jaarlijkse afname plancapaciteit voor kantoorlocaties	23
	3.4.3 Ondersteunen van en voorwaarden scheppen voor de duurzame versterking van de regionale clusters	- Aantal opgesteld de schaalprong-programma's en overeengekomen financiering met partijen - Jaarlijkse ontwikkeling greenports binnen de concentratiegebieden	18
	3.4.4 Ondersteunen van en ruimtelijk voorwaarden scheppen voor toeristisch/ recreatief ondernemerschap	- Aantal ondersteunde kansrijke ontwikkellocaties	19
DI 3.5: 23pt (23/1=23)	Doel 3.5: Een duurzame energievoorziening in Zuid-Holland		
	3.5.1 Kaders stellen, uitvoeren en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van energie	- Aantal projecten in uitvoeringsfase (realisatie vindt plaats door de markt) voor duurzame energie waaronder: - windprojecten - warmteprojecten	23
DI 4.1: 12pt (47/4=11,75)	Doel 4.1: Krachtige en slanke provincie		
	4.1.1 Uitvoeren van de algemene bestuursstaken (Provinciale Staten)		5
	4.1.2 Uitvoeren van de dagelijks bestuursstaken (Gedeputeerde Staten)		5
	4.1.3 Adviseren en ondersteunen van bestuur en samenwerken met bestuurlijke partners	- Percentage decentralisatieafspraken uit het bestuursakkoord Rijk, IPO, VNG en UvW uitgevoerd - Percentage EU subsidies (EFRO en POP) dat is benut (binnen periode 2007-2013)	17
	4.1.4 Verminderen administratieve lasten uit medebewind en verbetering provinciale dienstverlening	- Procentuele vermindering administratieve lasten uit medebewind	20
DI 4.2: 18pt (72/4=18)	Doel 4.2: Slagvaardig en robuust lokaal en regionaal bestuur		
	4.2.1 Risicogericht uitvoeren interbestuurlijk toezicht	- Percentage gemeenten waar actief risicogericht toezicht is uitgeoefend op naleving van wettelijke taakuitoefening	21
	4.2.2 Risicogericht uitvoeren financieel toezicht	- Percentage gemeenten dat onder preventief toezicht (dreigt) te vallen waarbij tijdig is geïntervenieerd	19
	4.2.3 Begeleiden en uitvoeren lopende Arhi-procedures (herindelingen en grenscorrecties)	- Jaarlijks aantal begeleide en uitgevoerde Arhi-procedures	14
	4.2.4 Toezicht houden op de Zuid-Hollandse veiligheidsregio's (Commissaris van de Koningin als rijksorgaan)	- Percentage actief uitgeoefend toezicht op Zuid-Hollandse veiligheidsregio's	18

Gem. Score	Taak	Prestatie-indicator	SMART score
DI 4.3: 16pt (81/5=16,2)	Doel 4.3: Kwalitatief goede en tijdige jeugdzorg		
	4.3.1 Kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van jeugdzorg		17
	4.3.2 Afspraken maken over adequate toegang tot zorgaanbod met bureaus jeugdzorg	- Percentage waarbij indicatiestelling binnen 77 dagen plaatsvindt - Gemiddeld aantal dagen doorlooptijd van aanmelding naar indicatiestelling - Percentage kinderen met een indicatiestelling krijgen casemanagement - Aantal wachtenden bij het advies- en meldpunt Kinder mishandeling - Gemiddelde caseload binnen de organisaties bij jeugdbescherming en jeugdreclassering	18
	4.3.3 Afspraken maken over een efficiënt en effectief zorgaanbod met zorgaanbieders	- Maximaal aantal weken wachttijd voor geïndiceerd jeugdzorgaanbod - Gemiddelde kosten per cliënt bij regionale aanbieder (inclusief indexering) - Gemiddelde kosten per cliënt bij bovenregionale aanbieder (inclusief indexering)	18
	4.3.4 Bevorderen goede aansluiting tussen jeugdzorg en lokaal preventief jeugdbeleid	- Percentage cofinanciering voor bestuurlijke afspraken met gemeenten over de inzet van preventief jeugdbeleid	15
	4.3.5 Zorgvuldige overdracht naar gemeenten van provinciale jeugdzorgtaken	- Percentage gemeenten dat voldoet aan kwaliteits- en veiligheids-eisen	13
DI 4.4: 17pt (52/3=17,3)	Doel 4.4: Bevorderen van participatie van (kwetsbare) burgers		15
	4.4.1 Kaders stellen ten behoeve van maatschappelijke participatie en uitvoeren van wettelijke taken ambulance zorg		20
	4.4.2 Ondersteunen van samenwerkende gemeenten bij het kunnen participeren van (kwetsbare) burgers	- Percentage van het beschikbare budget voor ondersteunings-instellingen dat wordt besteed ten behoeve van kwetsbare groepen (jeugdigen, ouderen, mantel-zorgers, dak- thuislozen en tienermoeders)	17
DI 4.5: 18pt (72/4=18)	Doel 4.5: Een beschermd, bekend en beleefbaar cultureel erfgoed		17
	4.5.1 Kaders stellen en de provincie vertegenwoordigen ten behoeve van cultureel erfgoed		17
	4.5.2 Behouden en herstellen van cultureel erfgoed	- Percentage bestemmingsplannen, waarin het provinciale erfgoedbelang goed is meegenomen - Aantal gerestaureerde monumenten waarbij de provincie de objectkeuze heeft gemaakt (MoMo) - Volume (in dozen) overgedragen goed geconserveerde en gedocumenteerde archeologische vondsten	18
	4.5.3 Bevorderen van de ontsluiting en ontwikkeling van cultureel erfgoed	- Aantal herbestemde monumentale gebouwen (zoals molens, kerken en landgoederen), waarbij de provincie een initiërende rol heeft	20
	4.5.4 Efficiënt en effectief uitvoeren van cultuurparticipatie	- Aantal gefaciliteerde tweedelijnsorganisaties cultuurparticipatie	
DI 4.6: 17pt (34/2=17)	Doel 4.6: Mediavoorzieningen met een goed bereik		19
	4.6.1 In stand houden van minimaal één regionale omroep	- Aantal ondersteunde regionale omroepen	15
	4.6.2 Uitvoeren tweedelijns ondersteuning van bibliotheekvoorziening	- Percentage bibliotheken dat deelneemt aan programma's	
DI 5.1: 14pt (14/1=14)	Doel 5.1: Aantrekkelijke en bereikbare kust		14
	5.1.1 Integrale programmatische aanpak Kust (inclusief Goeree-Overflakkee	- Realisatie uitvoeren Zwakke Schakel Katwijk - Realisatie uitvoeren integraal ontwikkelingsplan Delflandse Kust - Realisatie monitoren van de Zandmotor	
DI 5.2: 16pt (16/1=16)	Doel 5.2: Integrale en duurzame ontwikkeling van de Zuidplaspolder		16
	5.2.1 Integrale programmatische aanpak Zuidplaspolder	- Realisatie: uitvoeren herijkt programma Zuidplaspolder	
DI 5.3: 18pt (18/1=18)	Doel 5.3: Integrale ontwikkeling van de Oude Rijnzone		18
	5.3.1 Integrale programmatische aanpak Oude Rijnzone	- Realisatie: monitoren van de uitvoering	
DI 5.4: 9pt (9/1=9)	Doel 5.4: Integrale ontwikkeling Deltapoort		9
	5.4.1 Integrale programmatische aanpak Deltapoort	- Planvorming: opstellen uitvoeringsprogramma - Realisatie: uitvoeren uitvoeringsprogramma	

BIJLAGE C

Hoofdpijnen die niet terugkomen in de begroting

nr	Passage Hoofdpijnenakkoord (HLA)	Ref HLA	In begroting volgens PZH	In begroting volgens RRK	Toelichting PZH/GS
1	De demografische ontwikkelingen zullen zich de komende decennia niet meer primair kenmerken door groei. Dat betekent dat zorgvuldiger gestuurd moet worden op de ruimtelijke ontwikkeling. Daarbij komt sturing op kwaliteit meer centraal te staan.	2A2	ja	nee	De eerste zin beschrijft een maatschappelijke ontwikkeling en is daarmee context voor de begroting. De laatste twee zinnen vallen onder taak 3.1.1 en komen in meer detail terug bij de beleidsuitwerking (in dit geval de provinciale structuurvisie).
2	In het Groene Hart en de Delta hebben wij te maken met een teruglopende vraag naar woningen. Wij sturen op basis van de regionale woon- visies. De rode contouren krijgen daarmee vooral een ruimtelijke functie en een functie ter bescherming van het groen zodat aanpassingsvoorstellen zullen worden beoordeeld op overwegingen ten aanzien daarvan.	2A5	nee	nee	De eerste zin beschrijft een maatschappelijke ontwikkeling en is daarmee context voor de begroting. Het sturen op regionale woonvisies is een taak die is verwoord in toelichting bij 3.2.1. Regionaal maatwerk is hierbij uitgangspunt. De rode contouren vallen onder taak 3.1.1. en komen in meer detail terug bij de beleidsuitwerking (provinciale structuurvisie).
3	Voor complexe bovenregionale opgaven, zoals de behoefte aan woningbouw en bedrijvigheid, werken wij samen met onze partners in de regio aan gebiedsontwikkeling.	2A8	nee	nee	Deze zinsnede geeft aan hoe de provincie wil samenwerken (hoewel politiek relevant is dit context voor de begroting). Het doel en de taak van gebiedsontwikkeling is op meerdere plekken opgenomen in de begroting: bij de taken 3.1.1, 3.1.2, 4.1.3 en in programma 5.
4	Voor de RijnGouwelijn houden wij vast aan een hoogwaardige OV-verbinding van Gouda tot de kust. Voor het oostelijk deel van het traject kiezen wij voor een verbeterde verbinding via bestaand spoor. Het westelijk deel vanaf Leiden Centraal Station willen wij realiseren via een vertrammbare busbaan. Op basis van deze uitgangspunten willen wij met alle partijen waarmee wij bestuursovereenkomsten zijn aangegaan in overleg treden.	2B5	ja	nee	Het project valt in de begroting onder doelen 2.2 en 2.3 en de taken 2.2.1, 2.2.2, 2.3.1 en 2.3.2. Daarnaast komt dit project ook terug in de risicoparagraaf.
5	Voor de Rijnlandroute kiezen wij voor het tracé Zoeken naar balans F-plus waarbij wij streven naar een verbeterde inpassing met extra middelen uit het totaal beschikbare gebiedsbudget.	2B6	nee	nee	Het project valt in de begroting onder doel 2.2 en de taken 2.2.1 en 2.2.2. Daarnaast komt dit project ook terug in de risicoparagraaf.

6	Wij zijn voorstander van een tweede westelijke oeververbinding onder de Nieuwe Waterweg. Een keuze van het rijk tussen de Oranjetunnel en Blankenburgtunnel komt later dit jaar aan de orde. Wij bepalen ons standpunt daarover mede op grond van de mogelijkheden van een zorgvuldige landschappelijke inpassing.	2B8	nee	nee	Deze passage heeft betrekking op een rijksproject. Dit valt onder taak 2.2.1 ('kaders stellen en provincie vertegenwoordigen.....'). De nieuwe westelijke oeververbinding is een onderwerp in het MIRT.
7	Wij willen knelpunten rondom het vervoer van gevaarlijke stoffen oplossen. Het grootste knelpunt is het spoor door de Drechtsteden. Wij zullen bij het rijk blijven aandringen op korte termijnoplossingen en de aanleg van de spoorlijn tussen Rotterdam en België (Robel-lijn) op de lange termijn.	2B11	nee	nee	Het betreft hier een beleidskeuze die terugkomt in taak 2.4.1 en 2.4.2 en in meer detail in de beleidsuitwerking (Uitvoeringsprogramma Externe Veiligheid).
8	Voor de luchtvaart geldt dat Rotterdam The Hague Airport blijft functioneren binnen de vastgestelde geluidscontouren. Wij geven geen verdere ruimte aan de uitbreiding van helihavens behoudens voor hulpdiensten.	2E1	ja	nee	Ten aanzien van Rotterdam-the Hague airport is het doel (2.4b) dat het aantal geluidgehinderden niet mag toenemen. Het geen ruimte geven aan helihavens hoort - hoewel niet letterlijk genoemd in de begroting - bij taak 2.4.5 en is onderdeel van de prestatie dat het aantal vergunbare luchthavens gelijk blijft (2.4.5.1).
9	In het provinciaal milieubeleid streven wij naar oplossingen die zowel de economie versterken als het milieu verbeteren. Hiervoor zijn grenzen en spelregels nodig.	2F1	nee	nee	Deze passage vormt uitgangspunt in het nog op te stellen milieubeleidsplan. Het betreft hier taak 2.4.1.
10	De ecologische hoofdstructuur is een samenhangend netwerk van bestaande en nog te ontwikkelen belangrijke natuurgebieden in Nederland. Als gevolg van het gewijzigde rijksbeleid zal de omvang ervan beperkter uitvallen. Toekomstige uitbreiding van de ecologische hoofdstructuur moet mogelijk blijven. Wij onderzoeken hoe dit in provinciale structuurvisie kan worden gewaarborgd.	3A3	ja	nee	De inzet voor de ecologische hoofdstructuur is verwerkt in de begroting onder doel 1.4 en taak 1.4.1. Op 20 september 2011 is een onderhandelingsakkoord gesloten over de herijking van het Investeringsbudget landelijk gebied. De specifieke uitwerking hiervan vindt plaats in de Groenagenda en het Investeringsprogramma Groen.
11	Het kabinet heeft besloten om het kierbesluit terug te draaien. In dit licht achten wij het niet opportuun om in deze periode nieuwe gebieden te ontpolderen.	3A5	nee	nee	Voor zover nog ontpolderingen plaatsvinden, maken deze onderdeel uit van taak 1.4.1.
12	Wij willen dierenleed voorkomen. Zo gaan we door met activiteiten zoals visvriendelijke gemalen en diervriendelijke oevers. Uit het oogpunt van dierenwelzijn hebben dieren voldoende ruimte nodig. Om dierenwelzijn te bevorderen gaan wij in overleg met de buurprovincies en natuurbeheerders.	3D1	ja	nee	De inzet rond het thema dierenwelzijn is opgenomen in de begroting onder taak 1.3.1.

13	De 1 procentregeling voor de inpassing van kunst en cultuur bij infrastructuurprojecten wordt als afzonderlijke regeling beëindigd. Daarvoor in de plaats worden de kunst en cultuuraspecten meegenomen bij de aanbesteding van infrastructuurprojecten zodat in een vroegtijdig stadium aandacht is voor de inpassing hiervan.	4D4	nee	nee	Het meenemen van cultuuraspecten bij de aanbesteding van infrastructuurprojecten valt onder taak 2.1.3 en komt in meer detail terug bij de beleidsuitwerking.
14	De provinciale inzet wordt gekenmerkt door een verbindende en ondersteunende houding. De provincie maakt duidelijk waar het provinciaal belang ligt en richt zich daarop.	5A4	nee	nee	Rol en taakopvatting van de provincie is voor de begroting contextinformatie en wordt meegenomen in de beleidsuitwerking van onder meer het programma Focus met Ambitie. Een scherpe definitie van het provinciaal belang is uitgewerkt in de provinciale structuurvisie.
15	Wij staan positief tegenover regionale samenwerking van gemeenten, waarbij zij samen taken uitvoeren of onderling hun beleid afstemmen. Naast de gemeenten zijn ook de regio's voor ons volwaardige gesprekspartners. Zij vervullen een belangrijke coördinerende rol tussen gemeenten, maar geen bovengemeentelijke functie. In dat licht zijn wij voorstander van de in het regeerakkoord voorziene afschaffing van de plusstatus van de regio's Haaglanden en Rotterdam-Rijnmond in het kader van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen.	5B5	nee	nee	Deze passage geeft aan hoe de provincie wil samenwerken (hoewel politiek relevant is dit context voor de begroting). Het afschaffen van de plusstatus van de regio's is de inzet van het rijk.
16	In de Randstad spelen grote ruimtelijke inrichtingsvragen (rond verstedelijking, leefomgeving, mobiliteit, economie en waterbeheer) die de schaal van de provincies te boven gaan. Daarom staan wij positief tegenover een discussie over de provinciegrenzen, zoals in het regeerakkoord is aangekondigd. Toetspunt is daarbij op welke schaal het provinciale takenpakket het meest effectief, democratisch gelegitimeerd en efficiënt uitgevoerd kan worden.	5C1	nee	nee	De eerste zin beschrijft een maatschappelijke ontwikkeling. De provinciale inzet voor de herinrichting van het openbaar bestuur in de Randstad is op hoofdlijnen verwoord in de toelichting op doel 4.1 en komt in meer detail terug bij de beleidsuitwerking.
17	Wij blijven inzetten op een goede samenwerking met de stedelijke regio's en de grote steden vanwege het belang daarvan voor de economische ontwikkeling, de mobiliteit en de verstedelijkingsopgave.	5C2	nee	nee	Deze zinsnede geeft aan hoe de provincie wil samenwerken (hoewel politiek relevant is dit context voor de begroting). De provinciale inzet op hoofdlijnen verwoord onder doel 4.1 en taak 4.1.3.
18	Wij willen meer samenwerken met de andere provincies in de Randstad. Wij kiezen voor een infrastructuurautoriteit voor de Randstad. De provincie is gelet op de samenhang van ruimte- lijn en mobiliteitsbeleid als eerste aan zet om dit op bovenlokaal niveau vorm te geven. De infrastructuurautoriteit als samenwerkingsverband van de provincies en het rijk moet resulteren in een meer samenhangende en doortastende aanpak van de verkeer- en vervoersvraagstukken, een	5C3	nee	nee	Deze zinsnede geeft aan hoe de provincie wil samenwerken (hoewel politiek relevant is dit context voor de begroting). De provinciale inzet is op een infrastructuurautoriteit is op hoofdlijnen verwoord in de inleiding van programma 2 en taak 4.1.3.

vermindering van de bestuurlijke drukte, een efficiëntere uitvoering en daarmee meer investeringsruimte. De democratische legitimering is daarbij van belang.

19	Met name bij de economische ontwikkeling van de havens en van de ruimtelijke ontwikkeling van de RijnScheldeDelta groeit het belang van de samenwerking met Noord-Brabant, Zeeland en Vlaanderen. Wij willen die samenwerking versterken.	5C4	ja	nee	Deze zinsnede geeft aan hoe de provincie wil samenwerken (hoewel politiek relevant is dit context voor de begroting). De beleidsuitwerking hiervan valt onder taak 3.4.1 en onder taak 4.1.3.
20	Internationaal beleid is geen provinciale opgave, behalve daar waar overheidsbetrokkenheid noodzakelijk is. Om die reden neemt de provincie deel aan handelsmissies met onder andere China wanneer het bedrijfsleven hierom verzoekt. De provincie zet in op overdracht van het organiseren van de werkbezoeken aan bedrijven en kennisinstellingen. Overeenkomstig nationaal beleid worden in onze internationale contacten de democratische waarden en mensenrechten uitgedragen.	5D2	nee	nee	De provinciale inzet voor internationaal beleid valt onder taak 4.1.3 en is op hoofdlijnen verwoord in de bestuurlijke inleiding van de begroting. Deze vormt uitgangspunt bij de beleidsuitwerking.
21	Bij decentralisatie van taken vanuit het rijk dient er sprake te zijn van volledige overdracht van taken en bevoegdheden zonder rijksbemoeienis en verantwoordingslasten. Ook zijn wij bij taak- stellingen alert op overdracht van menskracht en middelen.	5E5	nee	nee	Deze voorwaarde vormt uitgangspunt bij de beleidsuitwerking van de decentralisatietrajecten en valt onder meerdere taken in de begroting (groen, ruimte en economie
22	Wij zijn voorstander van het verder doorvoeren van de aanbevelingen van de Statencommissie Van Dieren, ter verbetering van de planning- en control producten.	5E7	ja	nee	Los van de in deze begroting doorgevoerde verbeteringen, wordt dit uitgangspunt meegenomen bij de uitwerking van producten in de planning en control cyclus.



BIJLAGE D

Lijst van geïnterviewde en geraadpleegde personen

- De heer R.A.M. van der Sande, gedeputeerde
- De heer M. M. van der Kraan, wnd. provinciesecretaris
- De heer M.J.W. van Genderen, coördinator strategische advisering
- Mevrouw T.C.M. Verbeeten, strategisch beleidsadviseur



BIJLAGE E

Lijst van geraadpleegde bronnen

- Conceptbegroting 2012 – Versie 28 september 2012
- Validatie Terugblik collegeperiode 2007-2012 – *Provincie Zuid-Holland* – Randstedelijke Rekenkamer
- Globaal plan van aanpak voor Begroting 2012-2015 (d.d. 11-5-2011) – Provincie Zuid-Holland
- Begeleidende brief conceptbegroting 2012 d.d. 14 september -2011 – Provincie Zuid-Holland