



De raad van de gemeente Overbetuwe
T.a.v. de voorzitter mw. E. Tuijnman
p/a Postbus 11
6660 AA Elst

Uw brief van	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Datum	Verzonden d.d.
Onderwerp: Jaarstukken 2011		1200101465 Behandeld door M. Timmerman- Koenders	4 juni 2012 Telefoonnummer 0481-362 545	Bijlage(n) 2

Geachte raad,

Zoals wij in ons onderzoeksprogramma 2012 hebben opgenomen hebben wij dit jaar een kort onderzoek gedaan naar de jaarstukken 2011 van de gemeente. Het is onze intentie om ieder jaar vanuit een bepaalde focus naar de kwaliteit van de jaarstukken te kijken. In zijn algemeenheid is de centrale vraag daarbij of deze voldoende kwaliteit hebben om als basis te kunnen dienen voor de verantwoording door het college over de uitvoering van de begroting. Dit is het geval als de door het college verstrekte informatie een zodanige kwaliteit heeft, dat raad zijn controlerende rol als eindverantwoordelijke budgethouder goed kan invullen; dat wil zeggen de uitvoering van de begroting goed kan beoordelen.

We hebben dit jaar de kwaliteit van de jaarstukken 2011 getoetst aan de hand van twee criteria te weten:

1. De jaarstukken zijn een consistent en logisch sluitstuk van de jaarlijkse planning en control cyclus;
2. De inhoudelijke en financiële toelichting op de verschillen tussen programmabegroting 2011 en jaarstukken 2011 is toegankelijk, leesbaar, volledig en niet eerder te voorzien.

Onze werkwijze voor wat betreft het onder 1. genoemde criterium was het analyseren van programmabegroting 2011, voor- en najaarsnota 2011 en de jaarstukken op onderlinge consistentie. Het Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (BBV) beoogt de raad via de jaarstukken te voorzien van verantwoordingsinformatie dat een spiegelbeeld is van de in de programmabegroting opgenomen informatie over voorgenomen doelen, de wijze waarop deze doelen bereikt gaan worden en de baten en lasten per programma.

Ad 1. De jaarstukken als consistent en logisch sluitstuk van de planning- en control cyclus.

Bevindingen consistentie

Op voorstel van het college heeft de raad in november 2010 via de programmabegroting 2011 ingestemd met een nieuwe indeling in programma's. Deze sloten aan op de

speerpunten uit het college akkoord. Doordat nog geen programmacontracten gereed waren en het uitwerken van de beleidsprogramma's nog in volle gang was, beperkte de programma-informatie zich tot de visie, het strategische doel en de hoofddoelen per programma. Er was ten tijde van de vaststelling van de programmabegroting 2011 nog geen inzicht in de concrete activiteiten die per programma gepland stonden. Het college gaf aan dat er "hard wordt gewerkt aan de nadere uitwerking in subdoelen, concrete activiteiten en indicatoren". Ook werd aangegeven dat de resultaten van de programmacontracten zouden worden verwerkt in bijgestelde begrotingsprogramma's.

Het budgetrecht van de raad strekt zich in deze uit tot het vaststellen van de niveaus van lasten en baten per programma overeenkomstig de nieuwe programma-indeling en een autorisatie aan het college tot het doen van uitgaven en het binnenhalen van inkomsten binnen deze budgettaire kaders. In onderstaande tabel is dit budgetrecht in financiële weergegeven:

(bedragen in €)

Programma's	Lasten	Baten
Samenleven	13.029.432	1.477.709
Leren en Werken	14.430.879	7.261.547
Wonen	27.581	30.924
Verkeer	540.548	5.780
Landschap en Recreëren	657.875	0
Interne Zaken	6.062.273	277.903
Reguliere Werkzaamheden	36.749.004	21.132.559

In de Voorjaarsnota 2011 (juni) is aangegeven dat in februari 2011 de programmacontracten zijn gesloten en dat daarmee, naast de in de programmabegroting 2011 opgenomen visie, strategisch doel en hoofddoelen per programma, nu de subdoelen en SMART-doelen er aan toegevoegd kunnen worden. In de Voorjaarsnota is een overzicht opgenomen van al gerealiseerde activiteiten per beleidsprogramma en de nog te ondernemen activiteiten op dat gebied. Bij de (niet-beleids-) programma's Interne Zaken en Reguliere Werkzaamheden is geen voortgangsinformatie opgenomen in de Voorjaarsnota 2011. In deze nota is geen relatie gelegd tussen de beoogde en gerealiseerde activiteiten met de strategische en hoofddoelen uit de programmabegroting 2011.

In de Najaarsrapportage 2011 is de beleidsmatige en financiële voortgang over de eerste 8 maanden van 2011 weergegeven. Per beleidsprogramma is weer in kwalitatieve zin opgenomen wat de stand van zaken is van de over 2011 beoogde activiteiten. Ook in de Najaarsnota is geen relatie gelegd van de gerealiseerde beleidsmatige activiteiten met de strategische en hoofddoelen uit de programmabegroting 2011.

De financiële voortgang over de eerste 8 maanden 2011 gaf een prognose over het nadelig exploitatieresultaat 2011 van € 1.897.000. De prognose over het resultaat op de grondexploitatie hierin was € 1.685.000 negatief.

Het Jaarverslag 2011 geeft in tabelvorm een doelenboom weer met daarin het strategisch doel, de hoofddoelen, de subdoelen en een uitwerking van de subdoelen. Vervolgens is een overzicht opgenomen van geplande activiteiten uit de Voorjaarsnota 2011 en de realisatie ervan in 2011. Over de niet-beleidsprogramma's Interne Zaken en Reguliere Werkzaamheden is in het jaarverslag 2011 conform de eerdere documenten geen informatie opgenomen over de inhoudelijke voortgang van de activiteiten. Ter informatie is in bijlage 1 bij deze brief een vergelijking opgenomen van de doelen zoals omschreven in de programmabegroting 2011 en de doelen zoals opgenomen in het jaarverslag 2011.

Geconstateerd kan worden dat in een aantal gevallen doelen in de programmabegroting 2011 en in het jaarverslag 2011 niet overeenkomen.

Het financiële eindresultaat over 2011 komt na (al in de programmabegroting 2011 opgenomen) toevoegingen en onttrekkingen aan reserves uit op € 2.517.620 negatief. Via besluitvorming in de raad over extra toevoegingen of onttrekkingen in reserves (niet begroot), komt het negatieve resultaat over 2011 uit op € 4.044.256.

Analyse consistentie

Wij constateren dat de bestuurlijke informatie zoals die in de planning en control documenten weergegeven is, beperkt consistent is. In de programmabegroting 2011 ontbreekt, zoals ook gecommuniceerd naar de raad, de weergave van de inspanningen om de beoogde doelen te bereiken. In de Voorjaarsnota en de Najaarsnota 2011 worden de voorgenomen en gerealiseerde beleidsmatige activiteiten (kwalitatief)beschreven, maar ontbreekt de relatie naar de bijdrage ervan aan het realiseren van de doelen in de beleidsprogramma's. In het Jaarverslag 2011 is een uitgebreidere beschrijving van de beoogde doelen in de beleidsprogramma's opgenomen. Separaat van de doelen wordt de realisatie van de beleidsactiviteiten zoals opgenomen in de Voorjaarsnota beschreven. Daarbij is geen directe verbinding gelegd met de opgenomen hoofd- en subdoelen. Deze verbinding tussen de drie W-vragen zowel in programmabegroting als het jaarverslag (wat willen we bereiken c.q. is bereikt; wat gaan we daarvoor doen c.q. wat hebben we ervoor gedaan; wat mag het kosten c.q. wat heeft het gekost) is een belangrijke voorwaarde voor de consistentie in de beide documenten. In bijlage 2 is ter illustratie van de kenmerken van deze vereiste consistentie voor de kwaliteit van de verantwoordingsinformatie een mal opgenomen met de toetsingscriteria voor programmabegroting en jaarstukken. Deze mal kan door uw raad worden gebruikt als hulpmiddel bij de toetsing van de consistentie in de planning- en controlcyclus 2012.

Ad. 2 De inhoudelijke en financiële toelichting op de verschillen tussen programmabegroting 2011 en jaarstukken 2011 is toegankelijk, leesbaar, volledig en niet eerder te voorzien.

Bevindingen

De toelichting op de financiële verschillen per programma tussen begroting en jaarrekening 2011 kent twee uitgangspunten te weten:

- Toelichting op saldoniveau, dus het verschil tussen lasten en baten in de begroting ten opzichte van dat verschil in de jaarrekening;
- Toelichting wanneer dat saldoverschil op productniveau binnen het programma groter is dan € 100.000

Het is een wettelijke verplichting (Gemeentewet en BBV) om een toelichting op verschillen tussen begrotingsbudget en realisatie afzonderlijk over lasten en baten te geven. De raad stelt in de programmabegroting voor alle taken en activiteiten zowel het lasten als batenniveau vast en de jaarrekening bevat een toelichting met een analyse van de afwijkingen van de lasten en baten ten opzichte van de begrotingsbudgetten. Bij een toelichting op het niveau van het saldo tussen lasten en baten kunnen substantiële afzonderlijke lasten en batenontwikkelingen buiten het blikveld van de raad raken.

Wij constateren dat in de toelichting op de grootste verschillen (op saldoniveau) in de (beleids)programma's, de verschillen tussen raming en realisatie wel vaststelt maar geen of beperkt doorkijk geeft op de toekomstige consequenties ervan. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

Programma Samenleven; product Vreemdelingen: "niet geraamde vrijval van de overlopende passivapost Wet Inburgering ad. € 302.000";

Programma Leren en Werken; product huisvesting VO/VWO: "er is een voordeel € 235.000 op rentelasten omdat per 1 januari 2011 de investering in de uitbreiding van het scholencomplex in Westeraam niet of nauwelijks was gedaan";

Programma Landschap en Recreëren; product Monumenten voordeel € 225.000; "er was in de begroting een eenmalige post opgenomen van € 225.000 voor de excessieve kostenregeling. Deze regeling houdt in dat wanneer de kosten van een door de gemeente of provincie verplichte archeologische opgraving onredelijk hoog zijnde verstoorder een verzoek om schadevergoeding kan indienen. In 2011 is geen gebruik gemaakt van deze post";

Programma Interne Zaken; product College van B&W: "elk jaar wordt de noodzakelijke omvang van de voorziening wethouderspensioenen berekend door een extern bureau. Op basis van de berekening per 1 januari 2012 moet een storting in de voorziening plaatsvinden van € 190.000"

Programma Interne Zaken; saldo kostenplaatsen voordeel € 1.144.000; "Via administratieve begrotingswijzigingen zijn lasten bij- en afgeraamd op de (hulp)kostenplaatsen. Hier staan op werkelijke basis echter geen lasten tegenover omdat deze lasten via de nacalculatie van de loonkosten zijn verwerkt in (hogere) uittarieven en toegerekend aan de producten bij de diverse programma's"

Programma Reguliere Werkzaamheden; product uitkeringen: "gevolgen uitgevoerde invorderingsscan minder afdracht aan het rijk ad. € 654.000";

Programma Reguliere werkzaamheden; product fraudebestrijding: "niet geraamde storting in de voorziening dubieuze debiteuren sociale zaken op grond van een uitgevoerde invorderingsscan nadeel € 873.000"

Naast de direct aan de beleidsprogramma's en niet-beleidsprogramma's toe te rekenen lasten en baten, worden de gemeentelijke activiteiten ook gefinancierd door algemene dekkingsmiddelen als lokale heffingen en de algemene rijksuitkering. In de programmarekening wordt een toelichting gegeven op de verschillen op dit gebied tussen begroting en rekening. Enkele belangrijke verschillen zijn:

- Nabetalingen van de algemene rijksuitkering over voorgaande jaren; de feitelijke vaststelling hiervan komt over het algemeen na bekend worden van de decembercirculaire;
- Een niet geraamde vrijval van de voorziening groot onderhoud gemeentelijke accommodaties ad. € 925.000. Onduidelijk is wat het gevolg van deze niet geraamde vrijval is.
- Nadeel inkomstenstelpost "onderuitputting": "*op de inkomstenstelpost onderuitputting worden verwachte rente- en afschrijvingsvoordelen geraamd. Op deze post worden in werkelijkheid echter geen inkomsten verantwoord. Het werkelijke voordeel wordt verwerkt in de totale kapitaallasten, die worden doorbelast aan de diverse producten. Omdat er op deze stelpost dus geen werkelijke inkomsten worden verantwoord ontstaat er op dit onderdeel een "zuiver visueel" nadeel tot het geraamde bedrag (€ 716.000)*"
- Nadeel stelposten: "*op de kostenplaats "aan projecten toe te rekenen kosten" was een stelpost opgenomen voor overheveling van uren naar het product grondexploitatie. In werkelijkheid heeft er geen overheveling plaatsgevonden (nadeel € 446.000)*"

Analyse toelichting verschillen

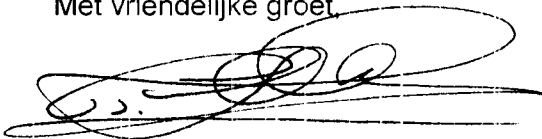
Afgezien van de algemene opmerking over de toelichting op verschillen tussen begroting en verantwoording (toelichting over afzonderlijk lasten en baten), hebben wij nog de volgende observaties bij de toelichting over de verschillen tussen raming en realisatie:

- Wij missen bij de toelichting op de verschillen (los van het feit dat wordt aangegeven of het financiële verschil incidenteel of structureel is) of de niet of gedeeltelijk achterwege gebleven uitvoering van een activiteit consequenties heeft voor de toekomstige beleidsuitvoering;
- De toelichting op financiële verschillen is in een aantal gevallen erg financieel-technisch. De raad moet naar onze mening bij de beoordeling van de verantwoordingsinformatie in de positie worden gebracht om te kunnen vaststellen of beleidsmatige activiteiten dienen te worden gecontinueerd of niet en zo ja in welke mate.
- Wij hebben de indruk dat in een aantal situaties de financiële verschillen tussen begroting (na wijziging) en verantwoording, gedurende het jaar 2011 al eerder voorspelbaar waren en mogelijk daarmee in de integrale afweging in de najaarsnota 2011 al konden worden meegenomen. Daarbij denken wij aan de volgende (saldo) verschillen:
 - Niet geraamde vrijval van de overloper de passivapost Wet Inburgering;
 - Niet benutten budget groot onderhoud aan de Bredeschoollocaties;
 - Voordeel op rentelasten investering in de uitbreiding scholencomplex Westeraam;
 - Niet benutten eenmalige post excessieve kostenregeling bij archeologische opgravingen;
 - Hogere afschrijvingslasten interne order jubileumactiviteiten 2011;
 - Voordelen/nadelen hogere/lagere doorbelaste loonkosten aan producten;
 - Lagere onderhoudskosten voor wegen.

De rekenkamercommissie constateert via een doorkijk in de programmabegroting 2012, dat een aantal zaken rondom de samenhang in doelen inspanningen en kosten van de gemeentelijke activiteiten inmiddels een verbetering kennen ten opzichte van de programmabegroting 2011. Daarmee is een verbeterde start in de planning- en controlcyclus 2012 aan de voorkant gelegd. Wel benadrukken wij het belang van een adequate beleidsmatige en financiële toelichting op de verschillen tussen begroting en realiteit. Deze informatievoorziening aan de raad wint aan belang naarmate het budgetrecht van de raad in de programmabegroting wordt ingevuld via een beperkt aantal programma's. De programmabudgetten zijn de middelen waarover het college kan beschikken voor de uitvoering van beleid. Binnen de programmabudgetten is het college bevoegd om te schuiven tussen producten.

Wij geven u in overweging onze bevindingen over de jaarstukken 2011 mee te nemen in uw beraadslagingen over de vaststelling van dit verantwoordingsdocument.

Met vriendelijke groet,



Namens de rekenkamercommissie,

Drs. P. Houtsma, voorzitter

BIJLAGE 1

OVERZICHT DOELEN PROGRAMMABEGROTING 2011- JAARSTUKKEN 2011

Programma	Programmabegroting 2011	Jaarstukken 2011
<p>SAMENLEVEN: Strategisch doel</p>	<p>Een verantwoordelijke en zelfredzame samenleving</p>	<p>Een verantwoordelijke en zelfredzame Overbetuwse samenleving</p>
<p>Hoofddoelen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Versterken van formele en informele netwerken door inwoners, verenigingen en instellingen meer verantwoordelijkheid te laten dragen voor de aanpak van maatschappelijke opgaven; • Bevorderen van de sociale samenhang door het versterken van ontmoeten, sport en cultuur als bindende elementen in de samenleving; • Verbeteren en bevorderen van de zelfredzaamheid van inwoners die (tijdelijk) niet in staat zijn voor zichzelf, het huishouden waar zij deel van uitmaken en hun bredere sociale netwerk te zorgen; • Het verhogen van de objectieve en subjectieve veiligheid in onze samenleving in samenspraak en gezamenlijk handelen met inwoners, bedrijven en instellingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer verantwoordelijkheid bij inwoners, verenigingen en instellingen voor de aanpak van maatschappelijke opgaven; • Verbeteren en bevorderen van de zelfredzaamheid van inwoners, die (tijdelijk) niet in staat zijn voor zichzelf, het huishouden waar zij deel van uitmaken en hun bredere sociale netwerk te zorgen.
<p>Subdoelen</p>	<p>Niet opgenomen in Programmabegroting</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Versterken van formele en informele netwerken • Belonen en stimuleren van de activiteiten uit de samenleving gericht op samenwerking en participatie • Maatwerk op individueel niveau, gericht op zelfredzaamheid in het dagelijks leven en met beroep op eigen mogelijkheden; • Stimuleren van maatschappelijke participatie van mensen die ongewild aan de kant dreigen te komen staan.

<p>Programma LEREN & WERKEN:</p>	<p>Programmabegroting 2011</p>	<p>Jaarstukken 2011</p>
<p>Strategisch doel</p>	<p>Een samenleving die mensen de kans geeft zich maximaal te ontplooiën om naar vermogen in hun eigen onderhoud te voorzien</p>	<p>Iedereen voorziet in zijn eigen levensonderhoud of volgt een opleiding of een traject om in het eigen levensonderhoud te kunnen voorzien.</p>
<p>Hoofddoelen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iedereen die in zijn eigen levensonderhoud moet voorzien, volgt een (vervolg)opleiding of heeft betaald werk (de komende 4 jaar ligt de nadruk op jongeren) • Verbeteren samenwerking van de keten (onderwijs, instellingen, bedrijven, gemeente) op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid; • Beter benutten van de brede diversiteit van de werkgelegenheid in het algemeen om de kwetsbaarheid van de arbeidsmarkt te beperken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimale ontwikkelingskansen voor kinderen en jongeren van 0 tot 27 jaar; • Optimale aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt; • Iedereen is in staat naar vermogen te participeren op de arbeidsmarkt.
<p>Subdoelen</p>	<p>Geen opgenomen in programmabegroting 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Versterken van voor- en vroegschoolse voorzieningen • Versterken van een doorlopende lijn; • Verhogen van de kans dat jongeren hun opleiding met minimaal een startkwalificatie afronden; • Versterken en vormen van netwerken van ketenpartners; • Verhogen van de kennis van jongeren over banen, werk en arbeidsmarkt met het oog op beroepskeuze; • Versterken van de lokale arbeidsmarkt; • Verhogen van het aantal inwoners dat in zijn eigen levensonderhoud voorziet.

Programma	Programmabegroting 2011	Jaarstukken 2011
WONEN:		
Strategisch doel	Het bieden van een prettige woonomgeving aan onze inwoners	Een prettige leefomgeving voor de inwoners van Overbetuwe
Hoofddoelen	<ul style="list-style-type: none"> Grotere betrokkenheid van bewoners op de directe woonomgeving; Betere samenwerking met woningbouwcorporaties op het gebied van leefbaarheid. 	<ul style="list-style-type: none"> Vergroten aansluiting leefomgeving bij behoeften van inwoners
Subdoelen	Geen subdoelen opgenomen in programmabegroting 2011	<ul style="list-style-type: none"> Vergroten flexibiliteit woning en leefomgeving; Het vergroten van de betrokkenheid van bewoners op woning en leefomgeving.

Programma	Programmabegroting 2011	Jaarstukken 2011
VERKEER:		
Strategisch doel	Een optimale bereikbaarheid van de voorzieningen	Een optimale bereikbaarheid van voorzieningen
Hoofddoelen	<ul style="list-style-type: none"> Het verbeteren van de ketenmobiliteit door het versterken van OV-knooppunten; Het waarborgen van de bereikbaarheid van de voorzieningen in en vanuit de kernen. 	<ul style="list-style-type: none"> Het verbeteren van de ketenmobiliteit; Het waarborgen van de bereikbaarheid van de voorzieningen in en vanuit de diverse kernen; Het optimaliseren van de digitale bereikbaarheid
Subdoelen	Geen subdoelen opgenomen in programmabegroting 2011	<ul style="list-style-type: none"> Het versterken van OV-knooppunten; Gebruik OV aantrekkelijker maken; Efficiënte inzet gemeentelijke middelen; Voor iedereen een acceptabele reistijd naar voorzieningen; Bewustwording mobiliteitskeuze; Veilige voet- en fietsverbindingen; Parkeervoorzieningen op maat; Uitbreiden telewerken; Verbeteren zorg op afstand; Optimaliseren digitale productverlening overheid; Versterken samenwerking zakelijke markt.

Programma	Programmabegroting 2011	Jaarstukken 2011
LANDSCHAP EN RECREËREN		
Strategisch doel	Een toeristische en recreatief aantrekkelijk Overbetuws landschap	Een vitaal en aantrekkelijk Overbetuws landschap
Hoofddoelen	<ul style="list-style-type: none"> Het versterken van een vitaal en aantrekkelijk platteland; Het verbeteren van de toeristische en recreatieve mogelijkheden op basis van Overbetuwse kwaliteiten 	<ul style="list-style-type: none"> Het versterken van een vitaal en aantrekkelijk platteland Het verbeteren van de toeristische en recreatieve mogelijkheden op basis van Overbetuwse kwaliteiten.
Subdoelen	Geen subdoelen in programmabegroting 2011	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen van een sterke, samenhangende, landschappelijke structuur met een Overbetuwse identiteit die tegenwicht biedt aan verstedelijking; Het cultuurhistorische erfgoed beter zichtbaar maken; De educatieve en recreatieve waarde van het erfgoed verhogen; Meer ruimte bieden aan nieuwe economische impulsen op recreatie en toerisme; Vergroten van het toeristisch marktaandeel van Overbetuwe.
Programma	Programmabegroting 2011	Jaarstukken 2011
INTERNE ZAKEN:		
Strategisch doel	Ondersteunen realisatie doelen programma's	Ondersteunen realisatie doelen programma's
Hoofddoelen	<ul style="list-style-type: none"> Het verbeteren van de mate waarin ondersteunende werkzaamheden en processen de primaire processen van de organisatie ondersteunen; Het bevorderen van de verbindingen tussen bestuur en inwoners; Het bevorderen van een gemeentelijke dienstverlening die klantgericht, duidelijk en bij de tijd is 	<ul style="list-style-type: none"> Het verbeteren van de mate waarin ondersteunende werkzaamheden en processen de primaire processen van de organisatie ondersteunen; Het bevorderen van de verbindingen tussen bestuur en inwoners; Het bevorderen van een gemeentelijke dienstverlening die klantgericht, duidelijk en bij de tijd is.
Subdoelen	geen	geen

Begroting 2011: toets aan "goede basis voor verantwoording"

BIJLAGE 2

toetsingscriterium	Toelichting op criterium	Aan dit criterium is voldaan want	Aan dit criterium is niet voldaan want	Totaaloordeel op basis van 4 puntschaal (1=onvoldoende, 2=matig, 3=voldoende, 4=goed)	Verbetersuggesties
<p>1 De doelenboom geeft een duidelijk beeld van de essentie van het beleid</p>	<p>Het hoofddoel omvat het gehele programma (of programmaonderdeel);</p> <p>elk van de niveaus onder het hoofddoel omvat de meest relevante doelen van de desbetreffende beleidsterreinen (is lastig vast te stellen, maar als je een belangrijk doel mist kun je dit aangeven);</p> <p>De oorzakelijke verbanden tussen het hoofddoel (programmadoel, of wel "wat willen we bereiken") en de prestatiedoelen (opgenomen onder "wat gaan we daarvoor doen") worden door middel van de teksten in de doelenboom inzichtelijk gemaakt (dat wil zeggen als je tussen de blokjes de woorden "om te" zet moet er van beneden naar boven een logische betelidslijn gelezen kunnen worden).</p>			<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	
<p>2 De indicatoren onder "wat willen we bereiken" (effectindicatoren) omvatten de totale doelenboom.</p>	<p>Het is de bedoeling dat de meest relevante indicatoren zijn opgenomen. Dat zijn die indicatoren aan de hand waarvan succes of falen kan worden afgelezen. Hierover kan een globaal oordeel worden gevormd met behulp van de 80-20 "regel": aan de hand van 20 % van alle denkbare indicatoren, kan een heelde worden verkregen van 80 % van het succes of falen op het desbetreffende beleidsterrein. Dus, het gaat erom om met zo weinig mogelijk indicatoren zoveel mogelijk</p>				

dat dan.								
Jaarverslag 2011 , onderdeel (zelfde als boven) : toets aan "goede verantwoording"								
Toetsingscriterium	toelichting	Aan dit criterium is voldaan want		Aan dit criterium is niet voldaan want		Totaaloordeel op basis van 4 puntschaal (1=onvoldoende, 2 =matig, 3= voldoende , 4 = goed)	Verbetersuggesties	
1 De doelen en de indicatoren van jaorstukken zijn gelijk aan die van de begroting en worden op gelijke wijze in beeld gebracht.	Dit is een wettelijk voorschrift met een grote betekenis. Begroting en jaorstukken moeten identiek zijn. Elke afwijking van dit voorschrift doet afbreuk aan de controlerende functie van de raad.							
2. De verschillen tussen begroting en werkelijkheid worden volledig en duidelijk aangegeven	Alle verschillen moeten op een overzichtelijke wijze in beeld worden gebracht.							
3. De verschillen worden goed verklaard.	Een goede verklaring houdt in dat de oorzaken van verschillen uit de doeken worden gedaan. Het gaat dan niet alleen over directe oorzaken, maar ook om dieperliggende.							
4. Uit analyse van verschillen tussen begroting en jaar verslag wordt iets geleerd	Een van de doelen van verantwoording is leren en verbeteren. Het is daarom belangrijk leer- en verbeterpunten expliciet in de verantwoordingstukken te vermelden.							