Rekenkamer Den Haag

ONDERZOEKSOPZET ECONOMISCH BELEID

Kwaliteit agenda's Stedelijke- en Kenniseconomie

RIS 298916 / januari 2018

1 AANLEIDING, PROBLEEMSCHETS

Als de grote steden de motoren zijn van de economie, hoe houden we die motor dan zo goed mogelijk draaiende? En hoe kunnen we hem harder laten draaien? Dat is de vraag die de gemeente Den Haag probeert te beantwoorden in haar economische visie 'De kracht van kwaliteit' uit 2011[1] die ten grondslag ligt aan het huidige economische beleid. Door de jaren heen is de groei van de economie een belangrijk thema voor de verschillende colleges. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de inleiding van de Programmabegroting 2016:

"Groei van de economie is één van de belangrijkste thema's van het komende jaar. De economische motor van Den Haag moet weer goed gaan lopen. Die opdracht heeft het college van burgemeester en wethouders zich gesteld toen het aantrad in 2014. En die missie is nog steeds actueel. Daarom richt Den Haag ook in 2016 al haar pijlen op de versterking van de economie. Dit levert banen op en daar wordt de stad sterker en beter van."[2]

Het thema economisch beleid is door de rekenkamer nog niet eerder onderzocht. Bovendien hebben veel raadsfracties in gesprekken met de rekenkamer ook al op dit thema, als mogelijk onderzoeksonderwerp, gewezen. Daarom is de rekenkamer in 2016 gestart met een oriëntatie naar het economisch beleid van de gemeente, welke is afgerond in de zomer van 2017. In het kader van deze oriëntatie heeft een stagiair van de Universiteit Leiden onder begeleiding van de rekenkamer een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de economische doelstelling van het college om gedurende de huidige collegeperiode 10.000 extra banen te creëren. De uitkomsten van dit verkennende onderzoek boden voor de rekenkamer aanknopingspunten om de kwaliteit van het huidige economische beleid aan nader onderzoek te onderwerpen. Het economisch beleid van de gemeente is breed en er zijn dan ook verschillende diensten (o.a. DSO, SZW, BSD) en wethouders bij betrokken. Om redenen van haalbaarheid zal de focus van dit onderzoek binnen het economisch beleid komen te liggen op stedelijke- en kenniseconomie. Deze thema's beslaan samen de hoofdmoot van het gehele economische beleid waarbij zowel wordt ingezet op economische groei als groei van werkgelegenheid.

Maart 2018 zijn de gemeenteraadsverkiezingen en daarna zal een nieuw college gevormd worden. In een op te stellen coalitieakkoord zal op hoofdlijnen het economisch beleid van de gemeente voor de komende vier jaar worden vastgelegd. Daarna wordt dit economisch beleid in beleidsdocumenten nader uitgewerkt. In 2015 gebeurde dit onder andere via de agenda's Stedelijke Economie[3] en Kenniseconomie[4].

De rekenkamer wil met dit onderzoek de kwaliteit van het gevoerde beleid voor Stedelijke Economie en Kenniseconomie beoordelen, zodat de gemeente de

[1] *De kracht van kwaliteit. Economische visie Den Haag., Gemeente Den Haag, afdeling Economie, (2011). RIS 249402*

[2] *Programmabegroting 2016-2019. Gemeente Den Haag. RIS 294957. p. 5.*

[3] *Agenda Stedelijke Economie. Gemeente Den Haag, afdeling Economie, (2015). RIS 281393*

[4] *Agenda Kenniseconomie. Gemeente Den Haag, afdeling Economie, (2015). RIS 281394*

uitkomsten van dit onderzoek kan gebruiken voor de nadere uitwerking en uitvoering van het economische beleid.

In het voorliggende document is de opzet van een onderzoek van de Rekenkamer Den Haag naar het gevoerde economisch beleid van de gemeente Den Haag weergegeven.

2 BELEID, REGELGEVING EN ORGANISATIE

2.1 Hoe ziet het gemeentelijk beleid er uit?

De economische visie van de gemeente Den Haag vanaf 2011 is vastgelegd in 'De Kracht van Kwaliteit' en kent vier speerpunten:

1. Internationale stad van Vrede en Recht,
2. Kracht van de stad: Quality of Life,
3. Economische structuur: sterke clusters/vitaal MKB,
4. Arbeidsmarkt: inzetten op talent en vakmanschap.

De gemeente Den Haag wil omstandigheden kunnen creëren waarin er, ook op de lange termijn, een economische structuur ontstaat die kansen biedt voor werk, inkomen en ontplooiing van alle Haagse burgers. Den Haag staat (inter-)nationaal bekend als stad van Vrede en Recht en deze unieke positie wil de gemeente gebruiken om bedrijven en organisaties, zowel binnen als buiten deze sector, aan te trekken. In de economische visie is voorts opgenomen dat er zal worden ingezet op het verder optimaliseren van het woon-, werk- en leefklimaat, oftewel: quality of life. Daarnaast wordt blijvend ingezet op de drie economische kerngebieden (Centrum, Scheveningen en de Internationale Zone). Dit wordt niet alleen gedaan voor de Haagse burgers, maar ook om meer toeristen aan te trekken. Doel hiervan is het creëren van meer banen en het stimuleren van uitgaven in Haagse winkels, horeca en andere vrijetijdssectoren.[5]

De gemeente Den Haag zet in op een aantal economische clusters, waaronder de veiligheidssector, de energiesector, de IT- en telecomsector en de zakelijke - en financiële dienstverlening. De veiligheidssector zal actief verder ontwikkeld worden onder de noemer The Hague Security Delta (HSD). Ook de andere sectoren hebben volgens de gemeente veel potentie om te ontwikkelen en te innoveren. Met name de samenwerking tussen grote (inter-)nationale en kleine, lokale bedrijven uit de verschillende sectoren zorgen in de visie van de gemeente voor een vitale stedelijke economie. Dit houdt ook het midden- en kleinbedrijf (MKB) vitaal. Er zal niet alleen op stedelijk niveau ingezet worden op een goede economische structuur, maar ook op wijkniveau. In wijken ligt de focus op ambachtelijke bedrijvigheid die als onmisbaar wordt gezien voor de dienstverlening aan mensen en bedrijven en bijdraagt aan de werkgelegenheid voor laaggeschoolden.

In 2015 is de hierboven beschreven visie verder uitgewerkt in drie strategische lijnen. De eerste strategische lijn is gericht op kenniseconomie en is beschreven in de Agenda

[5] *De kracht van kwaliteit. Economische visie Den Haag., Gemeente Den Haag, afdeling Economie, (2011). RIS 249402*

Kenniseconomie[6]. Deze agenda draagt bij aan de transitie van Den Haag naar een internationaal concurrerende stad met een innovatieve kenniseconomie en veel sterke economische sectoren. De tweede strategische lijn is gericht op stedelijke economie en beschreven in de gelijknamige agenda[7]. Deze agenda moet zorgen voor een vergroting van de omzet- en groeimogelijkheden voor het MKB in de stad. Binnen deze twee agenda's wordt verwezen naar afzonderlijke beleidsnota's, -programma's en –agenda's op specifieke thema's. Voorbeelden hiervan zijn 'Den Haag Smart Shopping City – visiedocument'[8], 'Scheveningen haven is en blijft haven'[9] en 'Nota Markten, Straathandel en Kiosken'[10]. De derde strategische lijn is gericht op werkgelegenheid. Binnen dit kader is een Taskforce Werkgelegenheid opgericht waarin gewerkt zal worden aan twee aanvalsplannen, namelijk 'Den Haag maakt werk'[11] en 'Werk maken van Haagse jongeren'[12]. Door middel van deze aanvalsplannen wordt er ingezet op het uit de bijstand halen van Haagse burgers. Deze agenda's en taskforce zijn ingezet om de Haagse economie vanaf 2015 sterk te bevorderen.

2.2 Welke wet- en regelgeving is van toepassing?

Het opstellen en voeren van een economisch beleid is geen in de wet vastgestelde taak van de gemeente. Er ligt dus geen directe wet- en regelgeving ten grondslag aan het beleid. Er bestaat wel wet- en regelgeving op verschillende niveaus welke betrekking hebben op de inhoudelijke zaken van het economisch beleid, bijvoorbeeld over het verstrekken van subsidies (inclusief leningen en garanties), opdrachten en het aangaan van verbonden partijen. Ook is er een Europese economische strategie, opgesteld door de Europese Commissie, ter bevordering van de groei van de economie en de werkgelegenheid van haar lidstaten. Hierin is een aantal doelstellingen opgenomen waaraan de lidstaten moeten voldoen in 2020[13]. Naast de Europa 2020-strategie heeft de Europese Commissie ook een 'Urban Agenda' opgesteld waarin de grote Europese steden, waaronder Den Haag, centraal staan. De doelstellingen van deze agenda moeten bijdragen aan de Europa 2020-strategie[14]. Den Haag dient met de Europese doelstellingen rekening te houden bij het maken van haar beleid, zodat de Nederlandse grote steden en uiteindelijk Nederland hieraan voldoen.

[6] *Agenda Kenniseconomie. Gemeente Den Haag, afdeling Economie, (2015). RIS 281394*

[7] *Agenda Stedelijke Economie. Gemeente Den Haag, afdeling Economie, (2015). RIS 281393*

[8] *Den Haag Smart Shopping City. Visie 2015-2018, (2015). RIS 281552*

[9] *Scheveningen haven is en blijft haven. Gemeente Den Haag, afdeling Economie, (2015). RIS 281550*

[10] *Nota Markten, Straathandel en Kiosken. Gemeente Den Haag, afdeling Economie, (2015). RIS 283882*

[11] *Aanvalsplan Werkgelegenheid: Den Haag maakt werk! Gemeente Den Haag,(2015). RIS 281391*

[12] *Aanvalsplan Jeugdwerkeloosheid 2015-2018:Werk maken van Haagse jongeren, Gemeente Den Haag, (2015). RIS 281392*

[13] Europa 2020: doelstellingen, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_nl

[14] *https://europadecentraal.nl/onderwerp/regionaal-beleid-en-structuurfondsen/regionaal-beleid/urban-agenda/*

2.3 Hoe is de gemeentelijke beleidsuitvoering georganiseerd?

Het economisch beleid is veelomvattend en heeft verschillende raakvlakken met veel andere beleidsterreinen van de gemeente. Dit is onder andere te zien in de programmabegrotingen, waarin het economisch beleid is ondergebracht in programma 2 *College en bestuur* (Metropool Regio Rotterdam - Den Haag) [15], programma 7 *Werk, inkomen en armoedebeleid*, en programma 11 *Economie, internationale stad en binnenstad*. Het economisch beleid is eveneens verdeeld over meerdere portefeuillehouders. Binnen de ambtelijke organisatie is de afdeling Economie van de dienst DSO hoofdzakelijk verantwoordelijk voor het economische beleid. Voor wat betreft de strategische lijn werkgelegenheid ligt deze verantwoordelijkheid grotendeels bij de dienst SZW .

3 RELEVANTIE

3.1 Financieel belang

In de Programmabegroting 2018-2021 is € 60,2 mln. begroot voor het Programma 11 *Economie, internationale stad en binnenstad,* waar de strategische lijnen Kenniseconomie en Stedelijk economie onder vallen. Over de periode 2015 – 2018, waarin via de programmabegrotingen invulling wordt gegeven aan het coalitieakkoord, verwacht de gemeente daarmee in totaal € 259,8 mln. te besteden aan het economische beleid (zie onderstaande tabel)[16].

	Realisatie		Begroting		
Jaar	2015	2016	2017	2018	Totaal
Lasten	€ 54,3 mln.	€ 88,7 mln.	€ 56,6 mln.	€ 60,2 mln.	€ 259,8 mln.

Tabel 1. Gerealiseerde en begrootte besteding aan economisch beleid over de periode 2015-2018

In 2018 zal de gemeente € 30,8 mln. van de € 60,2 mln. binnen programma 11 (51% van de programmalasten) aan de strategische lijn Stedelijke Economie besteden. Nog eens € 10,4 mln. (17% van de programmalasten) is begroot voor de strategische lijn Kenniseconomie en innovatie, waarmee de twee strategische lijnen samen € 41,2 mln. en daarmee 68% van de totale programmalasten beslaan[17]. De overige 19 mln. is o.a. begroot voor het Fonds Economische structuurversterking (8,6 mln., 14%), Internationale stad (5,1 mln., 9%), Zeehavens (2,4 mln., 4%), City branding (1,3 mln., 2%) en overig (1,6 mln., 3%)[18].

[15] *Programmabegroting 2018-2021. Gemeente Den Haag. RIS 297813. P. 29.*

[16] *Programmabegroting 2018-2021, Gemeente Den Haag. RIS 297813. p.113.*

[17] *Programmabegroting 2018-2021, Gemeente Den Haag. RIS 297813. p.114, 119.*

[18] *Programmabegroting 2018-2021, Gemeente Den Haag. RIS 297813. p.360.*

3.2 Maatschappelijk belang

Het economisch beleid is breed en omvangrijk en kent daardoor veel belanghebbenden. In de eerste plaats zijn er de inwoners van Den Haag. Zoals het college in de inleiding van zowel de Agenda Stedelijke Economie[19] als de Agenda Kenniseconomie[20], beiden uit 2015, benadrukt, staat de werkgelegenheid in Den Haag onder druk: geconstateerd wordt dat er in voorgaande jaren bijna 20.000 banen verloren zijn gegaan. Hiermee stond Den Haag er slechter voor dan andere gemeenten in Nederland. Het economisch beleid is er dan ook vooral op gericht om via economische groei banen voor de inwoners van Den Haag te realiseren.

Veel beleidsinstrumenten die ingezet worden op het versterken en verbreden van de Haagse economie zijn gestoeld op het stimuleren en/of sturen van ondernemingen. Dit betekent dat veel bestaande en/of nieuwe ondernemingen met het gemeentelijke economisch beleid te maken hebben of gaan krijgen. Met dit gegeven moet ook het bedrijfsleven als belanghebbende van het economisch beleid gezien worden.

Uiteraard is ook de gemeente zelf een belanghebbende die gebaat is bij een succesvol economisch beleid. Zo zijn met werkloosheid de nodige financiële en maatschappelijke kosten gemoeid: in de programmabegroting 2018 is circa € 370 mln. (63% van de programmalasten van Programma 7 *Werk, inkomen en armoedebeleid*) gereserveerd voor bijstandsverlening en inkomensvoorzieningen[21].

Daarnaast is het versterken van de Haagse en regionale economie, via o.a. de Metropoolregio Rotterdam Den Haag, belangrijk voor zowel de gemeente Den Haag als de omliggende gemeenten. Het economisch beleid van de gemeente Den Haag is daarmee eveneens verbonden aan het regionale beleid.

3.3 Politiek / Bestuurlijk belang

Wanneer de, al beschikbare, verkiezingsprogramma's voor de gemeenteraadsverkiezing van 2018 worden bekeken (GroenLinks, D66, PvdA en VVD), zijn er op het terrein van het economisch beleid tegenstellingen zichtbaar. Er zijn echter ook overeenkomsten als het gaat om het aanwijzen van economische kansen, zoals de inzet op (technologische) innovatie en vergroening van de economie.

4 TOEGEVOEGDE WAARDE

Het gemeentelijke economische beleid vormt een complex geheel. Hoe dit is afgebakend en wat de precieze (financiële) omvang hiervan is, is niet eenvoudig vast te stellen. Het economisch beleid bestaat uit verschillende deelgebieden, welke zijn ondergebracht bij alle wethouders en in verschillende programma’s in de begroting. Als gevolg van deze complexiteit is het lastig om zicht te krijgen op de samenhang van het economisch beleid en de effectiviteit ervan. Na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2018 zal het nieuwe college de koers voor het economische beleid voor 2019-

[19] *Agenda Stedelijke Economie. Gemeente Den Haag, afdeling Economie, (2015). RIS 281393. p. 3.*

[20]. *Agenda Kenniseconomie. Gemeente Den Haag, afdeling Economie, (2015). RIS 281394 . p. 1.*

[21] *Programmabegroting 2018-2021, Gemeente Den Haag. RIS 297813. p 68.*

2022 uitzetten. Deze koers zal vervolgens worden uitgewerkt in nieuwe beleidsdocumenten. Een beoordeling van de rekenkamer van de kwaliteit van het huidige economische beleid kan hieraan een bijdrage leveren.

5 DOEL EN PROBLEEMSTELLING, ONDERZOEKSVRAGEN

De Rekenkamer Den Haag heeft voor dit onderzoek de volgende doelstelling geformuleerd:

> *De gemeenteraad inzicht te verschaffen in de kwaliteit van het gevoerde economische beleid op het terrein van 'Kenniseconomie' en 'Stedelijke economie' om zo de gemeenteraad te ondersteunen bij het stellen van kaders aan de uitwerking van nieuw economisch beleid.*

Op basis van dit doel is de hoofdvraag van dit onderzoek als volgt:

> *Wat is de kwaliteit van het economisch beleid zoals uiteengezet in de strategische lijnen Stedelijke economie en Kenniseconomie?*

De hoofdvraag is uitgewerkt in drie deelvragen.

1. Is het beleid zoals uiteengezet in de strategische lijnen ‘Stedelijke economie’ en ‘Kenniseconomie’ samenhangend?
2. In hoeverre is het beleid zoals uiteengezet in de strategische lijnen ‘Stedelijke economie’ en ‘Kenniseconomie’ voldoende onderbouwd?
3. In hoeverre is het beleid zoals uiteengezet in de strategische lijnen ‘Stedelijke economie’ en ‘Kenniseconomie’ meetbaar gemaakt?

Afbakening

In dit onderzoek zal de focus liggen op de strategische lijnen ‘Stedelijke economie’ en ‘Kenniseconomie’, welke primair onder de portefeuilles van de wethouder Kenniseconomie, Internationaal, Jeugd en Onderwijs en de wethouder Stedelijke Economie, Zorg en Havens vallen. Hoewel er door deze focus een aantal onderwerpen uit het economisch beleid niet of minder geraakt wordt, omvatten deze twee deelterreinen veel thema’s binnen het economisch beleid en nemen zij ruim tweederde van het budget (binnen programma 2.11 in de programmabegroting) in beslag[22]. Het 'Aanvalsplan Den Haag maakt werk’, het 'Aanvalsplan Jeugdwerkloosheid' en ‘Werkprogramma Internationaal’ vallen, zoals in de inleiding reeds is aangegeven, buiten de reikwijdte van dit onderzoek.

Normenkader

Voor de beoordeling in dit onderzoek hanteert de rekenkamer een normenkader specifiek opgesteld voor het doel van dit onderzoek. Dit normenkader is in concept opgenomen in de bijlage van deze onderzoeksopzet.

[22] *Programmabegroting 2018-2021, Gemeente Den Haag. RIS 297813. p. .114, 119.*

6 AANPAK

Om inzicht te krijgen in de mate van samenhang van het beleid tussen en binnen de agenda('s) Kenniseconomie en Stedelijke economie (deelvraag 1) zal voor beide agenda's een doelenboom worden gemaakt. Een doelenboom is een schema of model waarin de verbanden tussen doelen (bijvoorbeeld tussen hoofd- en subdoelen of strategische- en operationele doelen) worden weergegeven. Naast het verkrijgen van een overzicht over de doelen binnen de agenda's, zal ook op een meer gedetailleerd niveau worden gekeken naar specifieke onderdelen ervan. In beide agenda's komen verschillende beleidsthema's aan de orde, zoals 'Binnenstad', 'Impact economy', 'zakelijk toerisme' en 'The Hague Security Delta'. Een aantal van dergelijke beleidsthema's zal worden uitgekozen om nader te bestuderen. Binnen een beleidsthema kan een verscheidenheid aan strategische doelen, operationele doelen, activiteiten en beleidsinstrumenten vallen. Het in meer detail bestuderen van zo'n beleidsthema kan dan (binnen dat thema) inzicht verschaffen in de mate van onderbouwing van het gevoerde beleid en de inzet van specifieke beleidsinstrumenten (deelvraag 2) en de manier waarop de werkzaamheid van deze beleidsinstrumenten wordt gemonitord (deelvraag 3).

Om tot een keuze te kunnen komen welke beleidsthema's in dit onderzoek betrokken zullen worden, sluit de rekenkamer aan op de indeling zoals die gehanteerd wordt door de afdeling Economie van DSO. Hier wordt onderscheid gemaakt in beleidsthema's op basis van: (i) sectoren ontwikkelen, (ii) mensen aantrekken, (iii) gebiedsontwikkeling en (iv) ondernemers faciliteren[23]. Zodoende worden respectievelijk vier beleidsthema's nader onderzocht. Voorts worden de beleidsthema's op een dusdanig wijze geselecteerd dat ze zo verschillend mogelijk zijn en beide agenda's beslaan.

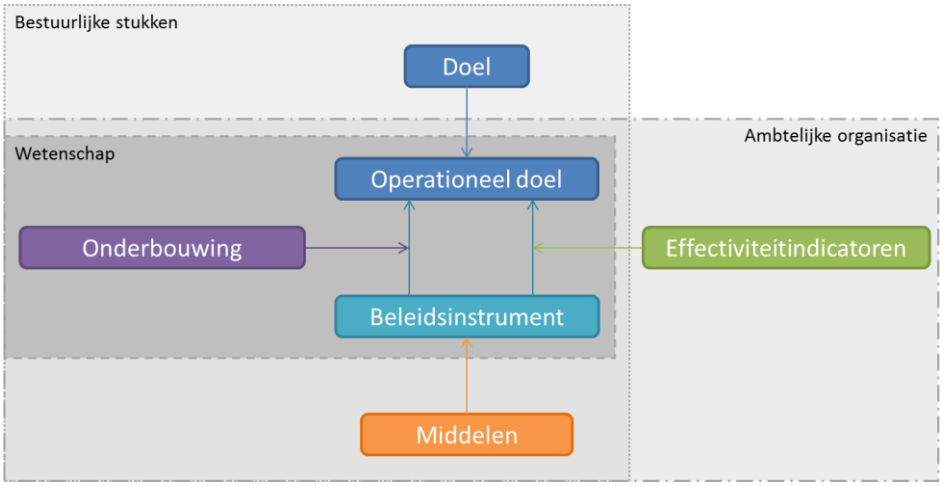
Om de kwaliteit van een beleidsthema zo goed en volledig mogelijk te kunnen bepalen, en daarmee een schatting te kunnen maken van de kwaliteit van het stedelijk- en kennis economisch beleid in z'n geheel, wordt dit bestudeerd vanuit drie verschillende invalshoeken:

1. Het beleid zoals dat is vastgelegd in de bestuurlijke stukken;
2. De invulling die de ambtelijke organisatie hieraan geeft;
3. Het inzicht dat de wetenschap over het gevoerde beleid biedt.

Figuur 1 is een grafische weergave van de onderzoeksaanpak per beleidsthema. Binnen een beleidsthema zal de bestudering van de bestuurlijke stukken zich enerzijds richten op het ontrafelen van een doelenboom en anderzijds op de aansluiting tussen (operationele) doelen, daartoe gekozen beleidsinstrumenten, onderbouwingen hiervan en de beschikbare middelen hiervoor. Deze invalshoek zal worden aangevuld met (praktische en meer gedetailleerde) informatie vanuit de ambtelijke organisatie, inclusief informatie over monitoring en effectiviteit. Om de kwaliteit van het uitgezette beleid in een breder kader te kunnen beoordelen, zal als laatste, daar waar mogelijk, gekeken worden naar wat de wetenschappelijke literatuur (in de vorm van

[23] *Gesprek met medewerker uit de ambtelijke organisatie*

systematische reviews[24]) ons leert over de (potentiële) effectiviteit van een gekozen aanpak.



Figuur 1. Grafische weergave van de aanpak per beleidsthema vanuit het perspectief van de bestuurlijke stukken, de ambtelijke organisatie en de wetenschap. De grijze vlakken geven de overlap in deze perspectieven weer.

7 PLANNING EN ORGANISATIE

Wat	Wanneer
Vaststellen onderzoeksopzet	Januari 2018
Uitvoeren onderzoek en opstellen feitenrapport	Januari – begin april 2018
Feitelijk wederhoor	Medio april 2018
Verwerking reactie feitelijk wederhoor en opstellen bestuurlijk rapport	Eind april – medio mei 2018
Bestuurlijk wederhoor	Eind mei – medio juni 2018
Opstellen nawoord en raadsvoorstel	Eind juni 2018
Publicatie	Begin juli 2018

[24] *Een systematische review [systematic review] is een wetenschappelijke studie die op een systematische wijze alle onderzoeksresultaten van bestaande studies over een zelfde onderwerp samenvat. Het kan hier gaan om het samenvatten van de resultaten van verschillende effectiviteitsstudies in een (statistische) meta-analyse, maar ook om het samenvatten van meer narratief georiënteerde (effectiviteit) studies.*

Voorbehoud

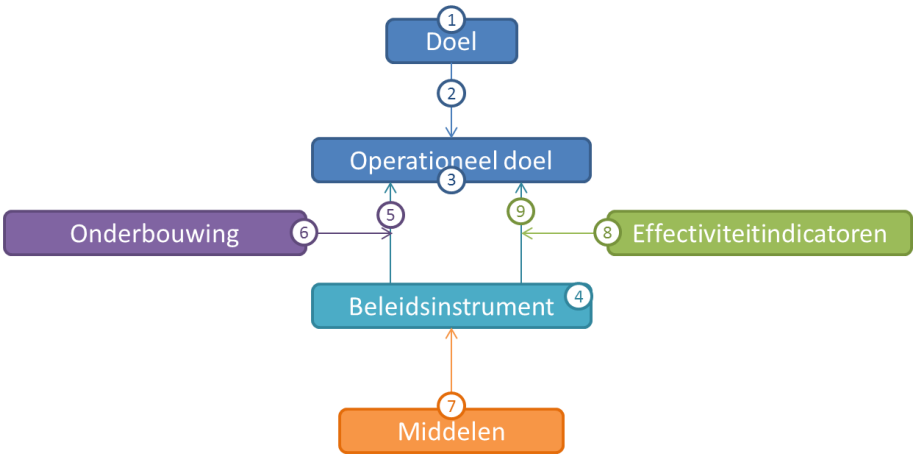
Op basis van het verzamelde onderzoeksmateriaal kan de rekenkamer gedurende het onderzoek besluiten om af te wijken van de gekozen aanpak in deze onderzoeksopzet dan wel besluiten het normenkader aan te passen.

BIJLAGE: NORMENKADER

Onderstaande normen zijn van toepassing op elk onderzocht beleidsthema zoals omschreven door de Afdeling Economie van de Gemeente Den Haag. Het beleid van een dergelijk thema kan zijn uitgewerkt in meerdere aan elkaar gerelateerde beleidsdocumenten, waaronder in ieder geval of de Agenda Stedelijke economie, of de Agenda Kenniseconomie. Aansluiting van normen op het onderzoeksdesign is grafisch weergegeven in Figuur 2.

Nr.	Norm[25]
Beleidsdoelen	
1	Er zijn heldere beleidsdoelen vastgesteld.
2	Het is helder hoe algemene doelstellingen zijn uitgewerkt in operationele doelstellingen.
3	(Operationele) doelstellingen zijn SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) geformuleerd.
Beleidsinstrumenten	
4	Beleidsinstrumenten zijn duidelijk beschreven.
5	Beleidsinstrumenten zijn gekoppeld aan (operationele) doelstellingen.
6	De inzet van ieder beleidsinstrument is onderbouwd met een gefundeerde, realistische en complete beleidstheorie.
Middelen	
7	Het is helder welke middelen ter beschikking staan voor welke beleidsinstrumenten.
Monitoring & Evaluatie	
8	Per beleidsinstrument is vastgelegd op basis van welke indicatoren de effectiviteit ervan wordt gemonitord.
9	Effectiviteitindicatoren van een beleidsinstrument zijn consistent met de beoogde (operationele) doelen van dat beleidsinstrument.

[25] *Normen zijn in aangepaste vorm overgenomen uit: Handreiking Evaluatieonderzoek ex post. Ministerie van Financiën, 2003. pp.17, 19, 24 en Handleiding Onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid, Algemene Rekenkamer, 2005. Pp. 146-147.*



Figuur 2. Grafische weergave van de koppeling tussen het onderzoeksdesign en de normen.