

Visie op planning & control

Versterking van de sturing door de gemeenteraad





Inhoud

1. Inleiding	3
2. Ontwikkelingen	5
2.1 Wijzigingen in takenpakket.....	5
2.2 Veranderingen in verhoudingen	5
2.3 Beleidsdomeinen steeds meer verstrengeld.....	5
2.4 Aanscherping regels voor presentatie cijfers en prestaties.....	5
2.5 Versterking controlerende rol van de raad	5
2.6 Digitalisering en informatietechnologie.....	6
2.7 Veranderingen in de ambtelijke organisatie.....	6
3. Visie op planning & control van de toekomst	7
4. Uitwerking van de visie.....	8
4.1 Planning en control om doelen te realiseren	8
4.2 Korte beleidsvisies met uitvoeringsplannen.....	8
4.3 Meer verbinding tussen begroting en onderliggend beleid	8
4.4 Digitalisering planning- en-controlproces	8
4.5 Meerdere momenten in het jaar actuele informatie beschikbaar	9
4.6 Dialoog staat centraler.....	9
4.7 Informatie om keuzes te maken en (bij) te sturen.....	9
4.8 Meer grip op verbonden partijen.....	10
4.9 Meer standaardisering.....	10
Bijlage 1 Organisatie projecten en globale planning	11
Bijlage 2 Geraadpleegde documenten.....	12

1. Inleiding

Wat is de aanleiding?

De Rekenkamercommissie (RKC) heeft onderzoek gedaan naar de evalueerbaarheid van twee programma's in de begroting 2015. De resultaten staan in het rapport 'Evalueerbaarheid van beleid'. Het college heeft eind september 2015 met raadsinformatiebrief RI15.0104 een plan van aanpak (PVA) aangeboden aan de raad. Daarin staat hoe het college de aanbevelingen uit het RKC-rapport oppakt. De uitvoering van dit PVA geeft een flinke impuls aan de modernisering van de planning- en controlcyclus. Naast het RKC-rapport zijn er nog andere aanleidingen voor modernisering van de planning-en-controlcyclus: vernieuwing van het Besluit Begroting en Verantwoording¹ (BBV), adviezen van de auditcommissie en toenemende digitalisering en informatisering van de bedrijfsvoering om taken efficiënter en effectiever uit te voeren.

Wat is het doel van dit document?

In dit document zijn de contouren van het PVA uitgewerkt in een moderne visie op planning en control (P&C). Hiermee biedt de gemeenteraad het college een kader waarin de modernisering van P&C moet plaatsvinden.

Wat is planning en control?

P&C is het (in)richten en besturen van de organisatie om doelstellingen en maatschappelijke effecten te realiseren:

- o Planning: het vastleggen hoe een gemeente haar doelen wil realiseren, in welke periodes en welke middelen daarvoor nodig zijn;
- o Control: het monitoren, toetsen en verantwoording afleggen ten aanzien van de plannen en op basis daarvan, indien nodig, bijsturen.

In de huidige situatie gebruikt de gemeente beleidsvisies, de kadernota en de programmabegroting voor planning van doelen, te verrichten inspanningen en benodigde middelen. In de tussenrapportage en de jaarrekening vindt de verantwoording en controle plaats. In de P&C-cyclus gaan deze documenten op vastgestelde momenten naar de gemeenteraad.

Wat zijn de knelpunten in de huidige werkwijze?

- o Met de gemeenteraad is al eerder gewerkt aan o.a. verbetering van de leesbaarheid van de begroting. Dat heeft nog tot onvoldoende resultaat geleid. De kwaliteit van de documenten laat nog ruimte voor verbetering, zowel qua inhoud als presentatievorm.
- o De P&C-documenten die naar de gemeenteraad gaan, zijn dikke boekwerken met veel tekst en details, en te weinig focus op de hoofdlijnen.
- o Er is maar één tussenrapportage in het jaar die tot voor kort pas laat in het jaar werd behandeld. Daardoor was bijsturen eigenlijk niet meer mogelijk.
- o Het RKC-rapport benoemt knelpunten over de evalueerbaarheid van beleid:
 - er ontbreekt een goede verbinding tussen de doelen in de begrotingsprogramma's en de onderliggende beleidsnota's;
 - het ontbreekt aan een onderverdeling binnen de programma's in budgetten per beleidsveld;
 - er is versnipperde monitoringsinformatie.
- o Bij doelen in de begroting zijn nog weinig indicatoren benoemd, waardoor ze onvoldoende meetbaar zijn.
- o De ambtelijke organisatie ervaart voor een aantal beleidsterreinen versnippering in de programma-indeling. Ook is er onvoldoende relatie tussen de beleidsinhoud en bijbehorende budgetten.
- o De ambtelijke organisatie ervaart het opstellen van de P&C-instrumenten begroting², tussenrapportage, jaarrekening etc. als een moeizaam, langdurig en weinig gestructureerd proces. Daarbij wordt dezelfde informatie soms meerdere keren gevraagd.
- o Medewerkers zien P&C nog te vaak als iets van financiën. Het is echter een verantwoordelijkheid van de hele organisatie.

Door deze knelpunten ontbreekt het binnen de P&C-cyclus nog te vaak aan goede mogelijkheden tot bijsturing en evalueerbaarheid of de doelen binnen de beschikbare budgetten zijn gehaald.

¹ Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) schrijft voor hoe financiële cijfers en prestaties gepresenteerd moeten worden.

² In dit document worden de programmabegroting, tussenrapportage, jaarrekening etc. aangeduid als 'P&C-instrumenten'.



Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op enkele belangrijke ontwikkelingen die op de gemeente afkomen. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de inhoud en vorm van de P&C-instrumenten en de inrichting van de P&C-processen.

In hoofdstuk 3 wordt de visie beschreven. Hierin staat de gewenste situatie die over een aantal jaren bereikt moet zijn.

Hoofdstuk 4 gaat dieper in op de onderdelen van de visie en de vernieuwingen die er aan bijdragen dat de knelpunten in de huidige situatie weggenomen.

In de bijlage staat hoe de modernisering van de P&C is georganiseerd, een globale planning (gebaseerd op het PVA) en een overzicht van de geraadpleegde literatuur.

2. Ontwikkelingen

2.1 Wijzigingen in takenpakket

De afgelopen jaren zijn vanuit de rijksoverheid veel taken o.a. op het gebied van ruimte, natuur en volks- en onderwijshuisvesting overgeheveld naar de gemeente. Hierdoor is het aantal taken van de gemeente toegenomen. Het meeste recente voorbeeld zijn de drie decentralisaties in het sociaal domein per 1 januari 2015 (zorg, werk, jeugd).



Naast uitbreiding van het takenpakket, veranderen de taken ook van karakter. Dat komt vooral door het aangaan van samenwerkingsverband en of het uitbesteden

van taken. De diversiteit van de verbonden partijen neemt toe, net zoals het financiële en beleidsmatige gewicht ervan. Dat vraagt een andere rol van het gemeentebestuur. Enerzijds gaat het om publiekrechtelijke deelnemingen: gemeenschappelijke regelingen waarbij de gemeente samenwerkt met andere gemeenten (bijv. Veiligheidsregio, GR Gesubsidieerde arbeid en GGD). Anderzijds zijn er de privaatrechtelijke deelnemingen zoals Zeestad CV/BV, Port of Den Helder BV en Willemsoord BV.

De wijze waarop de gemeente grip kan houden op deze deelnemingen én de mate van de invloed die de gemeente kan uitoefenen, is verschillend. Het aantal verbonden partijen waar de gemeente in deelneemt groeit. Daarmee neemt ook het beheersingsvraagstuk toe. Parallel aan deze ontwikkelingen neemt de invloed en reikwijdte van Europese besluitvorming toe. Dat is bijvoorbeeld aan de orde bij aanbestedingsrecht en privacy.

2.2 Veranderingen in verhoudingen

De relatie tussen de (lokale) overheid, maatschappelijke instellingen, burgers en bedrijven verandert. Dat komt doordat burgers meer eigen initiatief en verantwoordelijkheid tonen. De participatiesamenleving is in veel opzichten een nieuwe realiteit voor de lokale overheid. De transformatie in het sociaal domein is hiervoor de aanjager, maar de ontwikkeling gaat breder. Ook in bijvoorbeeld het domein openbare ruimte doet de participatiesamenleving haar intrede.

(Informatie)technologische ontwikkelingen hebben de omstandigheden gewijzigd waarin de overheid opereert. De manier waarop de gemeente zich verhoudt tot de burger verandert daardoor ook. Dit vraagt om andere werkwijzen en -processen, maar ook om andere competenties van politici, bestuurders en ambtenaren.

2.3 Beleidsdomeinen steeds meer verstrengeld

Beleidsdomeinen raken steeds meer verstrengeld. Vraagstukken uit de samenleving kunnen niet altijd los van elkaar worden opgepakt. Het is daarom noodzakelijk de vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken te bekijken. Voor P&C betekent dit dat het lastiger wordt om een directe relatie te leggen tussen enerzijds de inzet van geld, mensen en uitgevoerde activiteiten en anderzijds de maatschappelijke effecten. Er is immers geen directe een-op-een relatie. Alleen cijfers verzamelen zal onvoldoende inzicht geven in de mate waarin de gewenste maatschappelijke effecten optreden. Aanvulling met andere instrumenten, zoals (groeps)gesprekken, zal nodig zijn.

2.4 Aanscherping regels voor presentatie cijfers en prestaties

Begrotingen en jaarrekeningen zijn vrij technisch en daardoor voor leden van de gemeenteraad vaak lastig te doorgronden. Daarom worden de regels³ aangepast die voorschrijven hoe financiële cijfers en prestaties gepresenteerd moeten worden. Het doel van deze vernieuwing is onder andere om de beoordeling van de financiële gezondheid en beleidsmatige prestaties van gemeenten te vereenvoudigen. Ook wordt het eenvoudiger om gemeenten op deze punten te vergelijken. Daarom worden door het ministerie van BZK uniforme taakvelden (producten) en effectindicatoren vastgesteld. Het wordt verplicht deze in de begroting op te nemen.

2.5 Versterking controlerende rol van de raad

Al langer vindt een verschuiving plaats van verticaal toezicht⁴ door provincie en rijk naar horizontaal toezicht⁵ door de gemeenteraad. Hierbij krijgt de raad dus een grotere controlerende rol. Zeker na invoering van het dualisme in 2002 heeft deze taak van de gemeenteraad een grote impuls gekregen.

³ Deze regels staan in het Besluit Begroting en verantwoording (BBV).

⁴ Het toezicht van een hogere bestuurslaag (bijv. provincie) op een lagere bestuurslaag (bijv. gemeente).

⁵ Het toezicht binnen een bestuurslaag, bijvoorbeeld de raad die het college controleert.



De Wet Revitalisering generiek toezicht uit 2012 heeft deze ontwikkeling nog versterkt. Deze wet herbevestigt dat de gemeenteraad het eerste orgaan is dat controleert of het college wettelijke taken in medebewind⁶ goed uitvoert. Rijk en provincie staan nu meer op afstand, en gaan uit van vertrouwen in de wijze waarop de gemeenteraad haar controlerende taak uitvoert.

2.6 Digitalisering en informatietechnologie

Digitale dienstverlening⁷, informatisering⁸, werken onder architectuur⁹ en standaardisatie nemen bij gemeenten een grote vlucht. Met behulp van slimme inzet van ICT kunnen hogere kwaliteit, snellere dienstverlening en lagere exploitatiekosten bereikt worden. Dit blijkt uit de mate waarin deze ontwikkelingen hun intrede doen in de bedrijfsvoering, door de vaak nog op zichzelf staande geautomatiseerde systemen te ontwikkelen naar procesgerichte en 'alles-in-een'-systemen.



Een goed voorbeeld is de invoering van het zaakgericht werken. Dat helpt om de (digitale) dienstverlening aan burgers en ondernemers te verbeteren. De gemeente krijgt ook te maken met 'Open data'¹⁰: informatie van de gemeente die vrij gebruikt kan worden door burgers. De data moet dan wel aan bepaalde eisen voldoen.

2.7 Veranderingen in de ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie verandert om zich aan te passen aan haar nieuwe rol in de veranderende maatschappij. Ze moet zich meer openstellen voor initiatieven uit de maatschappij, deze ondersteunen en aan elkaar verbinden. Daarbij passen competenties voor de medewerkers als professionaliteit, resultaatgericht werken, projectmatig werken, samenwerken en integraliteit. Ook wordt het integraal management versterkt om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. Dat draagt er ook aan bij dat medewerkers zich ook echt eigenaar voelen van (hun stukje van) planning en control.

⁶ Medebewind is de plicht van lagere overheden om medewerking te geven aan de uitvoering van regelingen van de hogere overheid.

⁷ Een voorbeeld is het programma Digitaal 2017 dat de gemeente verplicht alle analoge producten voor de burger ook digitaal aan te bieden.

⁸ Het inzetten van middelen uit de informatie- en communicatietechniek (ICT) voor uitvoering van processen. Samentrekking van informatievoorziening en automatisering.

⁹ Geeft inzicht in welke applicaties, gegevens en koppelingen bijdragen aan welke bedrijfsprocessen en wat hun onderlinge afhankelijkheid is.

¹⁰ Hoe de gemeente kan en moet omgaan met Open Data wordt meegenomen bij het actualiseren van het Informatiebeleidsplan.

3. Visie op planning & control van de toekomst

In dit hoofdstuk staat het doel van de modernisering van de planning en control centraal. De visie beschrijft wat over een aantal jaar bereikt moet zijn, en richt zich enerzijds op de inhoud van de informatie die in de P&C-cyclus wordt ontsloten en anderzijds op de vorm van de P&C-instrumenten en de in de P&C-cyclus. Naast deze instrumentele kant van planning en control mag de gedragskant niet ontbreken.

VISIE

De gemeenteraad kan zijn kaderstellende en controlerende taak beter uitvoeren, doordat de informatievoorziening in de P&C-cyclus is verbeterd. De raad is in staat (bij) te sturen op de realisatie van de beoogde maatschappelijke effecten en doelen, zoals vastgelegd in de Strategische visie 2025 en het Bestuursakkoord 2015-2018. De beoogde doelen voor de stad worden gerealiseerd op een doeltreffende en doelmatige wijze.

Informatie is betrouwbaar en eenvoudig toegankelijk op de vaste momenten in de P&C-cyclus. Zo wordt de raad gefaciliteerd bij het voeren van het debat en het maken van keuzes.

De (online) P&C-documenten focussen op informatie die relevant is voor de raad. Waar mogelijk wordt aangesloten bij landelijke standaarden. Ze zijn daardoor beknopter van omvang, geven inzicht in welke doelen de raad wil bereiken en wat dat kost. De evalueerbaarheid is vergroot.

Beleidsvisies zijn uniform in opbouw. Ook is er consistentie tussen de doelen in deze documenten en de doelen in de begrotingsprogramma's onder het kopje 'Wat willen we bereiken?'

De processen voor het opstellen van de begroting, tussenrapportages en jaarrekening zijn gedigitaliseerd, gestandaardiseerd en vereenvoudigd. De frequentie van tussentijdse rapportages is verhoogd naar eens per kwartaal.

De digitalisering maakt de begroting, tussenrapportages en jaarrekening eenvoudig toegankelijk voor raad en burgers via webbrowsers en mobiele apparaten. Er wordt minder tekst gebruikt en meer beeld, video, infographics etc. om de informatie begrijpelijk te presenteren.

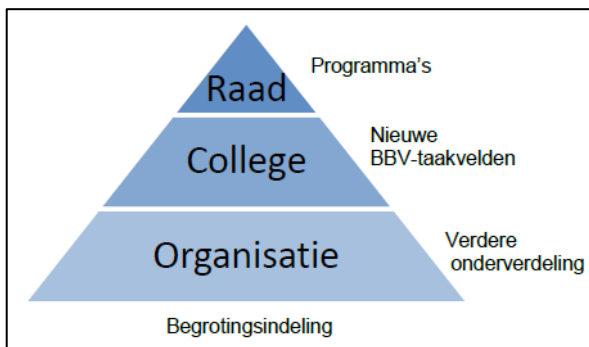
Conform de missie van de ambtelijke organisatie 'Wij maken het mogelijk' voelen medewerkers zich nadrukkelijk eigenaar van de bijdrage die ze moeten leveren aan de P&C-cyclus.

4. Uitwerking van de visie

In dit hoofdstuk wordt de visie verder uitgewerkt, om zo concreter te laten zien wat er gaat veranderen.

4.1 Planning en control om doelen te realiseren

Door de landelijke bezuinigingsrondes lag de nadruk in de P&C-cyclus de afgelopen jaren op de beheersing van financiële middelen. Planning en control gaat echter ook nadrukkelijk over de beoogde doelstellingen en maatschappelijke effecten. Het is daarom belangrijk om te investeren in een goede beschrijving van de doelen en de meetbaarheid van de effecten, zodat kan worden getoetst of doelen zijn behaald. Daarom mag een samenhangend geheel van helder gedefinieerde doelen, prestatie-indicatoren, budgetten en meetinstrumenten niet ontbreken.



Dit samenhangende geheel vindt zijn startpunt bij de programma-indeling in de begroting. Zoals gezegd, beleidsterreinen raken steeds meer verstrengd. De huidige programma-indeling lijkt te versnipperd om een goede relatie te leggen tussen de doelen en de financiële middelen. Een mogelijkheid is om beleidsvelden die in de praktijk een nadrukkelijke relatie hebben onder één programma op te nemen. Binnen de programma's kunnen de nieuwe verplichte BBV-taakvelden en -indicatoren als basis dienen voor de koppeling aan bijbehorende budgetten en prestaties.

Het is niet de bedoeling door te schieten met het meetbaar maken van beleid. Niet alles is immers te meten. De ontwikkelingen in hoofdstuk 2 geven aan dat vraagstukken steeds complexer worden en met elkaar verweven raken. Over het algemeen zijn de meer eenvoudige doelstellingen goed te realiseren, als de organisatie de 'basis op orde heeft'. De bedrijfsvoeringsprocessen die bijdragen aan een betrouwbare, juiste en actuele informatiehuishouding om (bij) te sturen, prognoses en keuzes te maken, zijn dan op orde. Complexere

vraagstukken vragen om flexibiliteit, creativiteit, innovatie en maatwerk. Daar ontstaat ruimte voor als de organisatie de basis op orde heeft¹¹.

4.2 Korte beleidsvisies met uitvoeringsplannen

De visie streeft naar beknopte en goed leesbare P&C-documenten, in plaats van dikke boekwerken met veel detailinformatie. Die lijn wordt ook doorgetrokken naar beleidsvisie's: in plaats van 'ouderwetse' beleidsnota's komen er korte(re) beleidsvisies met doelen die de gemeenteraad wil bereiken. In concrete uitvoeringsplannen staat wat het college doet om de beleidsvisie te realiseren. De leesbaarheid van deze documenten wordt vergroot als ze een uniforme opbouw hebben. Een korte richtlijn over hoe deze documenten moeten worden opgesteld, helpt daarbij.

4.3 Meer verbinding tussen begroting en onderliggend beleid

Beleid wordt opgesteld, uitgevoerd en geëvalueerd in een eigen cyclus die (meestal) meerdere jaren duurt. Deze cyclus loopt niet parallel aan de begrotingscyclus, waardoor het verband tussen beleid en de programmabegroting en -rekening niet altijd goed zichtbaar is.

De toekomstige P&C-cyclus legt daarom een nadrukkelijker verband tussen de begroting en het onderliggend beleid. Dat gebeurt door de concrete beleidsdoelen en beoogde effecten uit een beleidsvisie over te nemen in het begrotingsprogramma. Zo wordt een directe verbinding gelegd tussen de begroting en het onderliggend beleid. De financiële middelen voor de realisatie van nieuw beleid worden pas definitief toegekend bij de integrale afweging in de kadernota en borging in de begroting. Dat blijft hetzelfde als in de huidige situatie.

Evaluatie van het gevoerde beleid zal ook in toekomst niet altijd en volledig binnen de programmarekening kunnen plaatsvinden. Daarin is namelijk niet altijd voldoende diepgang mogelijk. Wel kan het voornemen om bepaald beleid te evalueren een prestatie zijn in een begroting.

4.4 Digitalisering planning- en controlproces

Digitalisering speelt een essentiële rol om de visie te kunnen realiseren. Het zorgt voor betrouwbare en efficiënte informatievoorziening. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is 'eenmalige opslag en meervoudig gebruik van gegevens'. De administratie is de basis voor de gewenste informatievoorziening op alle niveaus in de organisatie. Op het

¹¹ Zie voor verdieping over 'de basis op orde' en innovatie (Fransen & Arets, 2015).

laagste niveau wordt de informatie als managementinformatie ontsloten voor integraal managers. Dit is stuurinformatie voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Voor college en gemeenteraad wordt de informatie samengevoegd en minder gedetailleerd ontsloten in de P&C-documenten.



De digitalisering van het P&C-proces draagt bij aan een efficiëntere totstandkoming van de sturingsinstrumenten: jaarrekening, begroting, kadernota en tussenrapportages. Het dwingt ook om beknopter te zijn in de hoeveelheid P&C-informatie die wordt opgenomen. Dit vergroot de toegankelijkheid en leesbaarheid van deze P&C-instrumenten.

Verder helpt digitalisering het begrotings- en verantwoordingsproces gestructureerd en integraal te laten verlopen. En heel belangrijk: het biedt de mogelijkheid informatie online, dus digitaal te ontsluiten. Niet door van een analog boekwerk een pdf-bestand te maken, maar door daadwerkelijk de informatie op een andere manier te ontsluiten. Waar mogelijk aangevuld met beeld, video etc. Met een 'begrotingsapp' wordt de toegankelijkheid van de sturingsinstrumenten ook op mobiele apparaten vergroot.

4.5 Meerdere momenten in het jaar actuele informatie beschikbaar

Door de P&C-cyclus efficiënter te organiseren, is het makkelijker op meerdere momenten in het jaar de actuele stand van zaken op te maken. Dat gebeurt in (tussen)rapportages aan de raad. Zo'n werkwijze zorgt ook voor vermindering van losse informatie en voorstellen naar de raad. Standaardisatie, minder (detail)informatie, vaste formats, digitalisering en 'de basis op orde' dragen bij aan een kwaliteitsverhoging van deze sturingsinstrumenten.

Als je niet weet waar je bent, weet je ook niet waar je naar toe gaat.

Zo is (bij)sturing op meerdere momenten in het jaar mogelijk, komt de organisatie 'in control' en is er betrouwbaar inzicht in de actuele stand van zaken. Ook kunnen goede prognoses worden gemaakt over de bestedingen en realisatie van doelen naar het einde van het jaar. De P&C-cyclus verandert dan ook naar een meer continu sturingsproces, in plaats van sturen op enkele peakmomenten.

4.6 Dialoog staat centraler

De transformatie naar de participatiesamenleving vraagt om een verandering. Een verandering in de wijze waarop raad, college en de ambtelijke organisatie met elkaar samenwerken, en hoe ze in contact treden met burgers en ketenpartners van de gemeente. Waar harde meetwaarden en cijfermateriaal (nog) ontbreken, zal vaker het gesprek gevoerd moeten worden. Een kwalitatieve evaluatie naast de onderbouwing met cijfers: minder tellen, meer vertellen.



In de dialoog tussen gemeenteraad en college kan de beschikbare informatie verder worden ingekleurd, om zo een beeld te krijgen of de gestelde doelen (bij benadering) worden gehaald of dat bijsturing nodig is. Ook de dialoog met burgers, bedrijven en instellingen kan een bijdrage leveren aan deze kwalitatieve evaluatie.

4.7 Informatie om keuzes te maken en (bij) te sturen

De gemeenteraad voert met ingang van 2016 een aantal wijzigingen door in zijn werkwijze. De gemeenteraad wil dat er meer debat plaatsvindt, zodat duidelijker is welke keuzes worden gemaakt en waarom. De ambtelijke organisatie ondersteunt deze debatvoering en doet dat enerzijds in de P&C-cyclus en anderzijds in raadsvoorstellen. Hierbij wordt informatie opgenomen in de monitoringsinstrumenten, die meerdere keren in het jaar beschikbaar komen (zie ook 4.5). Verder worden alternatieven aan de gemeenteraad verstrekt, zodat de raad het debat goed kan voeren.



4.8 Meer grip op verbonden partijen

De gemeente blijft verantwoordelijk voor de aansturing van verbonden partijen, de controle erop en de financiële consequenties. De gemeenteraad heeft daarom informatie nodig om de bijdrage van verbonden partijen aan de realisatie van de doelen en bijbehorende risico's te kunnen beoordelen.

Een aantal vernieuwingen wordt hiervoor doorgevoerd. De eerste volgt uit de vernieuwing van de BBV¹². Die schrijft onder andere voor dat relevante beleidsinformatie van verbonden partijen wordt opgenomen in de begrotingsprogramma's waar ze een bijdrage aan leveren. Als tweede wordt de verantwoordingsinformatie van de privaatrechtelijke verbonden partijen Zeestad, Willemsoord en Port of Den Helder in de P&C-cyclus opgenomen. Dit zijn nu nog aparte rapportages. De derde vernieuwing is dat de regionale raadscommissie Noordkop vanaf 2016 de gemeenschappelijke regelingen aanstuurt. Dit levert een zo uniform mogelijke werkwijze op naar deze partijen toe.

4.9 Meer standaardisering

Zaakgericht werken, samenwerking met ketenpartners, aanhoudende bezuinigingen en taakuitbreiding stellen steeds hogere eisen aan de gemeentelijke bedrijfsvoering. Standaardisering is daarom van groot belang voor de kwaliteit en beheersbaarheid van bedrijfsprocessen. In de toekomst sluit de inrichting van bedrijfsprocessen en sturingsinstrumenten aan bij landelijke standaarden, zoals de volgens de BBV voorgeschreven verplichte taakvelden en indicatoren.

¹² Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) schrijft voor hoe financiële cijfers en prestaties gepresenteerd moeten worden.

Bijlage 1 Organisatie projecten en globale planning

De acties die zijn genoemd in het Plan van aanpak 'Evalueerbaarheid van beleid' (RI15.0104) dragen bij aan de realisatie van in dit document beschreven visie. De uitvoering wordt projectmatig aangepakt. Naast het opstellen van de visie op P&C, zijn er acht projecten:

Project	Doel van het project is:
Digitalisering P&C-proces en -instrumenten	het vereenvoudigen en standaardiseren van het hele P&C-proces en van de vorm en inhoud van de P&C-instrumenten.
Aanpassing rekeningschema	verwerken van de noodzakelijke wijzigingen in verband met de Wet Vennootschapsbelasting en de vernieuwde BBV, en een basis leggen voor de informatiestromen en -huishouding in de gemoderniseerde P&C-cyclus. Gaat ook om de interne informatiebehoefte.
Consistente beleidsthema's	het benoemen van consistente beleidsthema's binnen de mogelijk te wijzigen indeling van de programma's in de begroting, zoveel mogelijk gestandaardiseerd en gebaseerd op de verplichte taakvelden uit de vernieuwde BBV en de verplichte indicatoren van de BBV.
Verband beleidsthema's-budget	het verband zichtbaar maken (in de begrotingsprogramma's) tussen de te benoemen beleidsthema's en de bijbehorende budgetten, zodat meer inzicht ontstaat in wat het kost om de doelen te bereiken (nauwe relatie met de vorige).
Richtlijn voor beleidsnota's/visies	een richtlijn maken die helpt bij een meer uniforme opzet van beleidsvisies en meer verbinding tussen de beleidsdoelen in de nota's en de begroting.
Monitoringsinstrumentarium	komen tot een eenduidige opzet van de informatiehuishouding met informatie over de voortgang van de realisatie van de doelen m.b.v. meetbare indicatoren en op meerdere momenten in het jaar deze informatie beschikbaar hebben.
(Bij)sturingsmogelijkheden	m.b.v. de monitoringsinstrumenten de gemeenteraad beter faciliteren in het kunnen sturen en bijsturen. Specifiek valt binnen dit project de Tussenrapportage 2016, die een andere vorm moet krijgen met een beknoptere inhoud.
Vernieuwde BBV invoeren	om aan de nieuwe verplichtingen te voldoen en tegelijkertijd hiermee een bijdrage te leveren aan de modernisering van de planning en control.

De projecten hebben diverse dwarsverbanden.

De stuurgroep houdt grip op de uitvoering. Dat betekent onder andere het bewaken van de samenhang en het goedkeuren van projectplannen waarin staat welk resultaat opgeleverd moet worden en wat de planning is. De bestuurlijk verantwoordelijke portefeuillehouder neemt ook deel aan de stuurgroep. Daarnaast is er een kleine kerngroep die de dagelijkse uitvoering van allerlei onderdelen aanstuurt en bewaakt.



(in proces)			Gefaseerd vanaf
Rekening 2015	Kadernota 2016	Turap 2016	Begroting 2017
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> e.v.
<input type="checkbox"/> financiële kengetallen opnemen (BBV); onderdeel stresstest	<input type="checkbox"/> keuze beleidsthema's per programma (RKC) <input type="checkbox"/> programmaïndeling?	<input type="checkbox"/> voor zomerreces aanbieden aan raad <input type="checkbox"/> eenvoudiger vorm, bijv. gebruik stoplichten	<input type="checkbox"/> beleidsthema's binnen programma's cf eerder besluit (RKC) <input type="checkbox"/> doelen meer SMART/meer relatie met beleidsnota's (RKC) <input type="checkbox"/> uniforme taakvelden (BBV) <input type="checkbox"/> beleidsindicatoren (BBV) <input type="checkbox"/> financiële kengetallen opnemen (BBV); onderdeel stresstest <input type="checkbox"/> verband tussen budgetten en beleidsthema's ? (RKC) <input type="checkbox"/> en/of verband budget en taakvelden BBV <input type="checkbox"/> programma overhead opnemen (BBV) <input type="checkbox"/> stelsel baten en lasten (BBV) <input type="checkbox"/> begrotingsapp (sluitstuk digitalisering)
<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">1^e kwartaal 2016</div>		<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">2^e kwartaal 2016</div>	
<ul style="list-style-type: none"> - Raad 4/4: Visie op Planning & Control 		<ul style="list-style-type: none"> - Richtlijn voor beleidsvisies 	
			<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">1^e kwartaal 2017</div>
			<ul style="list-style-type: none"> - Pilot monitorings-instrumentarium gereed

Bijlage 2 Geraadpleegde documenten

- Buurma, Jacobs. (2007). *Integraal Management, inspirerend leiderschap in de publieke sector*. Den Haag: uitgeverij LEMMA.
- De Jonge, Ballieux. (2011). Terug naar de essentie van planning en control. *B & G*, 8-11.
- Fransen, & Arets. (2015). *Management control, Dynamisch balanceren tussen basis op orde en innovatie*. Den Haag: Vakmedianet.
- gemeente Eindhoven. (2013). *Commissienotitie Betreft verdere vernieuwing control en P&C-cyclus*. Eindhoven: gemeente Eindhoven.
- gemeente Eindhoven. (2015). *Contouren vernieuwde P&C-cyclus*.
- gemeente Leusden. (2015). *Vernieuwing P&C cyclus*.
- gemeente Twenterand. (2012). *Notitie planning en control gemeente Twenterand 2012*. Gemeente Twenterand.
- Hofland, Van Vliet. (2014). Effectief bijsturen en verantwoorden. *TPC*, 20-23.
- Ministerie van BZK. (2015). *Hoofdlijnen vernieuwing Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)*.
- Peters, Van Stipdonk, Castenmiller. (2014). *Verkenning van lokale democratie Nederland*. Stichting decentraalbestuur.nl.
- Plan van aanpak Evalueerbaarheid van beleid. (2015). *Plan van aanpak*. Den Helder.
- Raad voor het openbaar bestuur. (2015). *Sturen én verbinden*. Den Haag: Rob.
- Teulings. (2015). Het wankele evenwicht tussen inzicht en overzicht. *B & G*, 16-19.
- Werkgroep 'Meer debat in Den Helder'. (2015). *Meer debat in Den Helder*.
- Diverse websites van leveranciers die digitalisering en modernisering P&C ondersteunen.