

## CONCEPT Visie op Planning & Control



Jan-Willem Duifhuis & Hilko de Boer

Finolia B.V.

8-3-2023

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding .....	3
1.1. Evaluatie visie planning & control .....	3
1.2. Wat is planning en control? .....	3
1.3. De planning en control cycli .....	4
1.4. Uitgangspunten .....	5
1.5. Groeimodel planning en control .....	6
Hoofdstuk 2. Actoren (rollen, taken en informatiebehoeften) .....	7
2.1. Inleiding .....	7
2.2. Actoren .....	7
2.2.1. Algemeen .....	7
2.2.2. Raad .....	7
2.2.3. College .....	8
2.2.3. Gemeentesecretaris .....	8
2.2.4. Informatiebehoefte .....	8
2.2.5 Organisatie sturing – Three lines Model.....	9
Hoofdstuk 3. De planning en control cyclus (en producten).....	11
3.1. Jaarlijkse P&C cyclus.....	11
3.2. De P&C documenten .....	11
3.2.2. Kadernota.....	12
3.2.3. Programmabegroting.....	13
3.2.4. Producten- en teambegroting.....	14
3.2.5. Tussentijdse rapportages.....	15
3.2.6. Jaarstukken .....	16
3.3. Beleidscontrol, effectindicatoren en opgaven.....	17
3.3.2. Beleidscontrol .....	17
3.4. Financiën.....	17
3.4.1. Reserves en voorzieningen.....	18
3.4.2. Investerings (MIP) .....	18
3.4.3. Financiële positie / kengetallen.....	18
3.4.4. Financiële beleidskaders i.r.t. andere kaders.....	18
Hoofdstuk 4. Verbonden partijen .....	19
4.1. Inleiding .....	19

4.2. Sturing en monitoring verbonden partijen .....	19
Bijlage 1. Samenvattend overzicht adviezen onderzoeksrapport Visie op Planning & Control .....	20
Bijlage 2. P&C Processtappen (praktisch uitwerking) .....	22

# Hoofdstuk 1. Inleiding

## 1.1. Evaluatie visie planning & control

In 2016 heeft de raad een eerste visie op planning en control vastgesteld. De aanleidingen hiervoor waren destijds:

- het onderzoeksrapport 'Evalueerbaarheid van beleid' van de Rekenkamercommissie;
- vernieuwing van wettelijke kaders in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV);
- adviezen van de auditcommissie;
- toenemende digitalisering en informatisering van de bedrijfsvoering.

De raad hecht veel waarde aan een visie op planning en control. Mede in dat licht heeft zij op 20 december 2021 een motie 'Visie op Planning & Control' aangenomen. Vervolgens heeft de raad op 21 november 2022 het startdocument 'Visie op Planning & Control' vastgesteld. In deze startnotitie is aangegeven waar de raad vragen bij heeft en ook mogelijkheden ziet ter verbetering van de planning en control. De vraagstukken concentreren zich met name binnen het instrumentarium van de planning en control.

Aan de hand van dit startdocument is opdracht gegeven tot het actualiseren van de Visie op Planning & Control. Om te komen tot een actuele en gedragen visie is gestart met een onderzoek naar de werking van de huidige Planning & Control instrumenten onder alle stakeholders. Dit heeft geleid tot een rapport van bevindingen en adviezen. Dit rapport is als aparte bijlage bij deze geactualiseerde visie op Planning en Control gevoegd.

Mede op basis van dit rapport is de Visie op Planning & Control 2023 opgesteld.

### **Doel van de visie**

Met dit document biedt de gemeenteraad het college een kader aan voor de sturing, beheersing, verantwoording en controle binnen gemeente Den Helder.

Met deze visie wordt duidelijkheid gegeven over:

- het doel van Planning en Control;
- de verschillende Planning en Control cycli en de onderlinge verbanden;  
Zo wordt duiding en richting geboden aan de verbanden tussen inhoudelijke beleidsdoelstellingen, beleidsnota's (of beleidskaders) en de Planning en Control van de gemeente;  
Ook worden verbanden gelegd tussen lange-, middellange en korte termijn doelen;
- de actoren in het speelveld, hun rol en bijbehorende informatiebehoefte.

## 1.2. Wat is planning en control?

Er bestaan meerdere definities over Planning en Control (P&C). In deze visie hanteren we als definitie de vertaling van 'Planning en Control':

**'Planning' is het maken van (strategische) plannen en 'control' is het beheerst uitvoeren van de gemaakte plannen.**

Planning bestaat uit :

- het vastleggen van (strategische) doelen die we willen bereiken
- hoe we die doelen willen realiseren

- in welke perioden we dit willen bereiken
- welke middelen daarvoor nodig zijn en
- welke kansen en risico's we zien om die doelen te bereiken

Met control bedoelen we het beheerst uitvoeren van activiteiten en het inzetten van middelen om doelen te realiseren. Dit doen we door te:

- monitoren,
- toetsen
- bijsturen en
- verantwoorden.

In deze visie is nader uitgewerkt hoe dit te organiseren is op basis van duidelijke rollen, taken, verantwoordelijkheden en een passend instrumentarium. In de hoofdstukken 2 en 3 gaan we hier verder op in.

### 1.3. De planning en control cycli

De Planning en control van een gemeente bestaat uit meerdere cycli die in verband staan met elkaar. Elke cyclus kent een eigen instrumentarium. Zo onderkennen we de volgende cycli en bijbehorende P&C producten:

#### 1. Lange en middellange termijn cyclus.

Producten:

- Lange termijn visie (10 jaar of langer; bijvoorbeeld 'Den Helder 2040')
- Coalitieakkoord (4 jaar)
- Afzonderlijke beleidsnota's

#### 2. Korte termijn cyclus (jaarlijks)

- Kadernota
- Programmabegroting
- Collegeprogramma (product- of activiteitenbegroting)
- Afdelingsplannen en afdelingsbegroting, en budgetten per budgethouder
- Eerste- en tweede tussenrapportage
- Jaarstukken

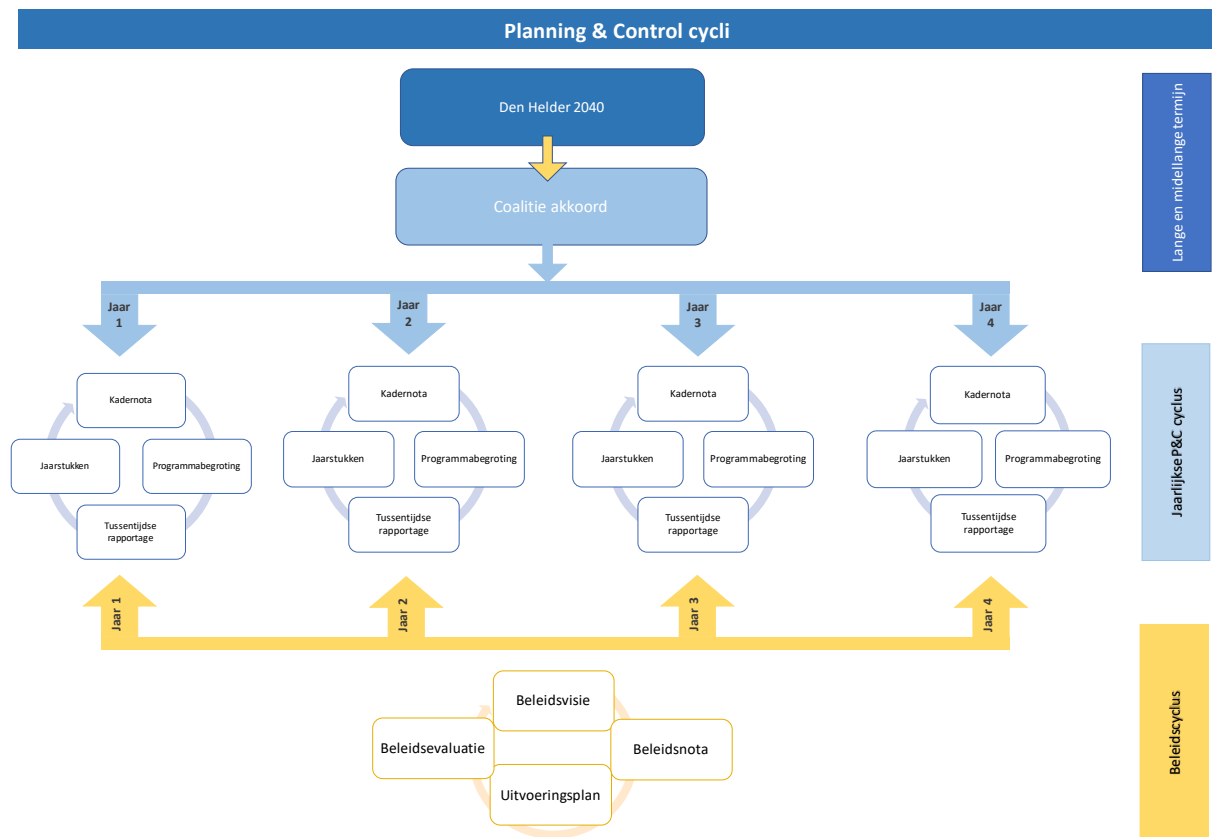
Deze cycli staan in relatie tot elkaar. Voor de lange en middellange termijn worden ambities vastgelegd in stukken die minder frequent worden opgesteld. Hoe langer de termijn, hoe globaler de doelstellingen zijn: het zet een stip op de horizon waar we naar toe willen.

Voor de korte termijn worden concrete doelstellingen en activiteiten geformuleerd die bijdragen aan het bereiken van de stip op de horizon. In de Programmabegroting worden de concrete activiteiten en doelstellingen bepaald die bijdragen aan de lange- en middellange termijn doelstellingen.

De beleidscyclus is vooral te zien als de inhoudelijke verdiepingsslag. We analyseren de stip op de horizon, hoe groot de stip moet zijn, welke vorm (rond of vierkant) en hoe we daar denken te komen. Daarin spreken we ook af wanneer de stip geslaagd is en wat we ervoor nodig hebben. Daarin maken we de inhoudelijke afspraken en afspraken over de monitoring (zie verder onderdeel 3.3.).

In de korte termijn cyclus maken we concrete afspraken over activiteiten die nodig zijn vanuit het gestelde beleid, en leggen we de relatie met de beschikbare middelen (euro's en mensen). In hoofdstuk 3 komt dit uitgebreider aan de orde.

In figuur 1 wordt dit geheel in beeld gebracht.



Figuur 1. Planning en control cycli

#### 1.4. Uitgangspunten

In de visie op Planning & Control hanteren we de volgende uitgangspunten:

- De gemeenteraad stuurt op hoofdlijnen, op lange- en middellange termijn doelen. In een lange termijn visie (Den Helder in 2040) wordt de beoogde ontwikkeling van de gemeente over een periode van 10 tot 20 jaar vastgesteld.

Het coalitieakkoord beschrijft welke resultaten in de zittingsperiode (middellange termijn) beoogd worden en kennen een verband met de lange termijn visie. De hoofddoelen worden iets concreter uitgewerkt in dit akkoord. Afzonderlijke beleidsnota's zijn veelal kaderstellend voor de planning, uitvoering, control en bijsturing van doelstellingen en komen terug in programma's, producten en projecten. Deze nota's worden los van de P&C cyclus in procedure gebracht en kennen een eigen beleidscyclus.

De beleidskaders moeten wel in hun uitvoering gekoppeld zijn aan te bereiken lange- en middellange termijn doelen, begrotingsprogramma's of paragrafen, producten en/of projecten zodat het verband met de gehele planning en control duidelijk is voor zowel het bestuur als de organisatie.

- Het planning en control instrumentarium ondersteunt het politieke debat op hoofdlijnen en helpt de organisatie om in control te komen. Dat wil zeggen dat een goede planning en control ondersteunt in de realisatie van lange- en middellange termijn doelen.
- De begroting en jaarrekening omvatten inhoudelijk niet alle (detail)werkzaamheden van de gehele organisatie. Dat leidt af van de hoofdlijnen en voedt niet het goede debat.
- De begroting en jaarstukken kennen een verplicht onderdeel, zogenaamde paragrafen. Aanvullend kennen de jaarstukken een jaarrekening, bestaande uit een balans en resultatenrekening met toelichting.
- In de verschillende rapportages worden (financiële) afwijkingen, conform het vastgestelde beleid, toegelicht.

### 1.5. Groeimodel planning en control

In de ontwikkeling van de kwaliteit van de planning en control is sprake van een groeimodel. De kwaliteit van de planning en control is daarbij uit te drukken in termen van doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid. Dat wil zeggen: bereiken we onze inhoudelijke doelen, doen we dat efficiënt en binnen gestelde (wettelijke) kaders.

Het huidige Planning & Control instrumentarium van Den Helder kent van oudsher een sterke financiële oriëntatie, en een hoge mate van (financiële) detaillering. Geconstateerd is dat hierdoor een goed inhoudelijk politiek debat op hoofdlijnen niet eenvoudig te voeren is.

Ook is er weinig aandacht geweest voor de verschillende sturings- en informatieniveaus en hun onderlinge verbanden. Het gevolg is dat management en medewerkers zich in mindere mate betrokken voelen bij de planning en control.

Deze visie heeft dan ook als doel te komen tot een verdere ontwikkeling van de planning en control als sturingsmiddel voor de gehele organisatie om doelen te realiseren, meer betrokkenheid te bewerkstelligen vanuit de gehele organisatie zodat medewerkers beter begrijpen waar we samen aan werken binnen gemeente Den Helder.

Dit bereiken we door onder andere:

- duidelijke rollen en verantwoordelijkheden vast te leggen
- inzicht te geven in verschillende informatiebehoefte
- verbanden aan te brengen tussen de verschillende informatiestromen, beleidsstukken en de planning en control waarin alles samenkomt

Het gaat hierbij om de visie en de uitwerking daarvan. In deze visie is niet beschreven hoe het nu werkt maar vooral waar we naartoe willen gaan. Dat houdt in dat na akkoord op de visie er een vervolg nodig is om te komen tot de daadwerkelijk inbedding en borging in de organisatie.

## Hoofdstuk 2. Actoren (rollen, taken en informatiebehoeften)

### 2.1. Inleiding

In de Planning & Control hebben we te maken met verschillende actoren of de spelers in het veld. Die hebben een eigen rol met een daarbij behorende informatiebehoefte. In dit hoofdstuk geven we duidelijkheid aan die verschillen, stellen we vast wie waar verantwoordelijk voor is en welke informatiebehoefte er is om een goede invulling te kunnen geven aan ieders rol. Hierdoor ontstaat beter inzicht in de verbanden tussen de verschillende informatielijnen.

We gaan eerst in op de verschillende actoren (2.2.). Vervolgens geven we inzicht in de verschillende niveaus van informatiebehoefte (2.3.) en bieden we structuur aan voor het inrichten van een organisatie die in control wil zijn (2.4).

### 2.2. Actoren

#### 2.2.1. Algemeen

De uitvoering van de planning en control cycli geschiedt op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Binnen deze niveaus kennen we verschillende actoren met elk hun eigen rol.

In onderstaande tabel leggen we vast hoe de rollen verdeeld zijn, wie opdracht geeft, wie de opdrachtnemer is en wie uiteindelijk verantwoordelijk is voor de uitvoering.

Actoren en hun rol binnen de P&C cyclus			
Niveau	Rollen		
	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Uitvoering
Strategisch	Raad	College	Gemeentesecretaris
Tactisch	College	Gemeentesecretaris	Management team
Operationeel	Gemeentesecretaris	Management team	Ambtelijke organisatie

Tabel 1. Actoren en hun rol binnen de P&C cycli

Speciale rollen in het geheel van de Planning & Control liggen op het gebied van coördinatie en advies. Dit is belegd binnen het team Financiën. De concerncontroller heeft in dit geheel een onafhankelijke adviesrol richting gemeentesecretaris, college en raad.

#### 2.2.2. Raad

Als volksvertegenwoordiger dient de raad het algemeen belang voor ogen te houden. Problemen die zij tegenkomen in de maatschappij dienen ze concreter in te kleuren en op basis daarvan heldere kaders, op hoofdlijnen, vast te stellen. Dat zijn veelal beleidskaders, die middels diverse beleidsnota's naar de raad komen. Om de juiste kanalen te bewandelen wordt de raad bijgestaan door de griffie. Beleidsnota's hebben direct een verband met Planning en Control.

Met het vaststellen van beleidsnota's geeft de raad inhoud aan haar kaderstellende rol. Beleidsnota's dienen een doel (lange- en/of middellange termijn). De raad stelt dan ook vast welk doel gediend wordt door welk kader. Hierdoor ontstaat er een verband met de lange- en middellange termijn doelen (o.a. met het coalitie akkoord).



In de P&C documenten wordt uitvoering gegeven aan de (hoofd)doelen van de raad en wordt tevens rekening gehouden met de vastgestelde beleidskaders. Het gaat er daarbij om welke effecten de raad wil bereiken.

Richting het college geeft de raad, als opdrachtgever, de opdracht om binnen de kaders plannen te maken die er toe leiden dat doelen bereikt worden. De vastgestelde kaders geven daarbij de speelruimte aan voor het college.

Door vooraf kaders vast te stellen kan de controlerende rol worden uitgeoefend. Eenvoudig gezegd houdt die rol in dat men controleert of het college binnen het speelveld gespeeld heeft. Voor de controlerende rol wordt de raad bijgestaan door onder andere de rekenkamer en de externe accountant. Ook de concerncontroller kan overigens gevraagd en ongevraagd hierover advies geven aan de raad.

### 2.2.3. College

Als opdrachtnemer is het college verantwoordelijk dat doelen uit het coalitieakkoord bereikt worden. Het college dient ervoor te zorgen dat de raad komt tot weloverwogen besluiten die leiden tot doelrealisatie.

Het college houdt nadrukkelijk in de gaten of beloften uit het coalitieakkoord voldoende ingelost worden binnen de gestelde beleidskaders. Ook heeft zij oog voor kansen en risico's die zich voordoen waardoor doelen eerder, later of niet gehaald worden.

### 2.2.4. Gemeentesecretaris

Om de doelen van de gemeente te realiseren is de inzet van het ambtelijk apparaat onmisbaar. De dagelijkse aansturing (operationeel) van de organisatie is op een ander niveau dan de aansturing van de gemeenteraad (strategisch).

De gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor de organisatie en de uitvoering van het beleid.

Het management van de organisatie bewaakt de continuïteit van de gemeente en draagt zorg voor een transparante besluitvorming zodat het voor iedereen duidelijk is hoe besluiten zijn genomen en hoe die tot stand zijn gekomen. Daarbij is het van belang dat continu een relatie wordt gelegd met de beoogde lange- en middellange termijn doelen van de raad.

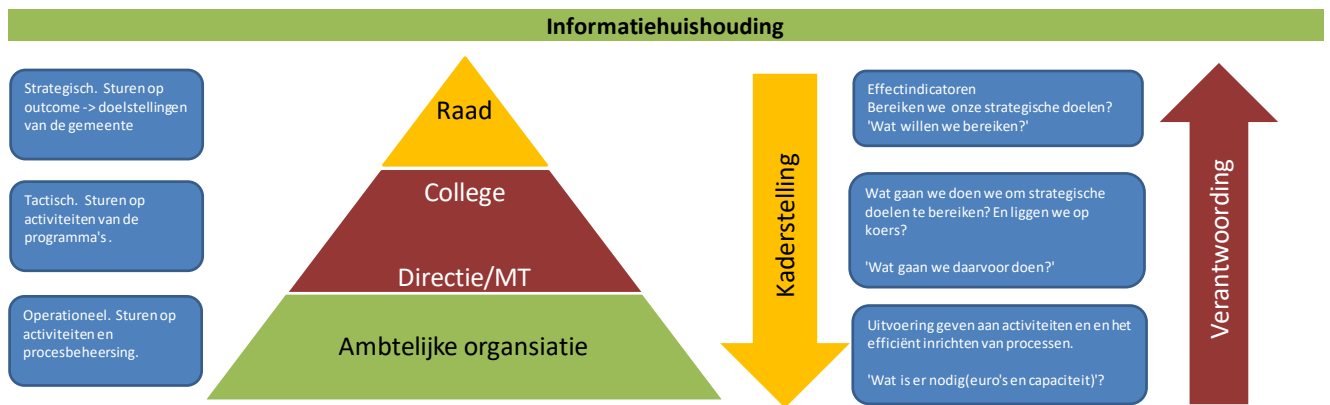
Het management (directie, teamleiders, opgavemanagers) geven op dagelijkse basis inhoud aan de opdrachten van de gemeentesecretaris.

### 2.2.5. Informatiebehoefte

De verschillende actoren en hun rollen, kennen verschillende niveaus qua informatiebehoefte. In figuur 2 wordt dit verschil van abstractieniveaus weergegeven (strategisch, tactisch en operationeel).

Dit vraagt ook om de sturingsbehoefte op de verschillende niveaus te organiseren. Dat kan onder andere door per niveau te werken met verschillende indicatoren:

- Effectindicatoren (strategisch – raad – op programma niveau per hoofddoel)
- Prestatie indicatoren (tactisch - college/Directie/MT – op taakveld niveau en per activiteit),
- Proces indicatoren (MT, teamleider, kwaliteitsmedewerkers – per proces)



Figuur 2: informatiehuishouding

De informatie inrichting is zodanig dat er een logisch verband is tussen het operationele, tactische en het strategische niveau. Op die manier ontstaat er ook op het operationele niveau inzicht in de uiteindelijke doelen waar men een bijdrage aan levert.

### 2.2.6 Organisatie sturing – Three lines Model

Om in de organisatie zelf duidelijker te stellen wie waar verantwoordelijk voor is, en wat we van elkaar verwachten, wordt binnen overheidsorganisaties veelal gebruik gemaakt van het zogenaamde three lines model of 3LM (figuur 3).

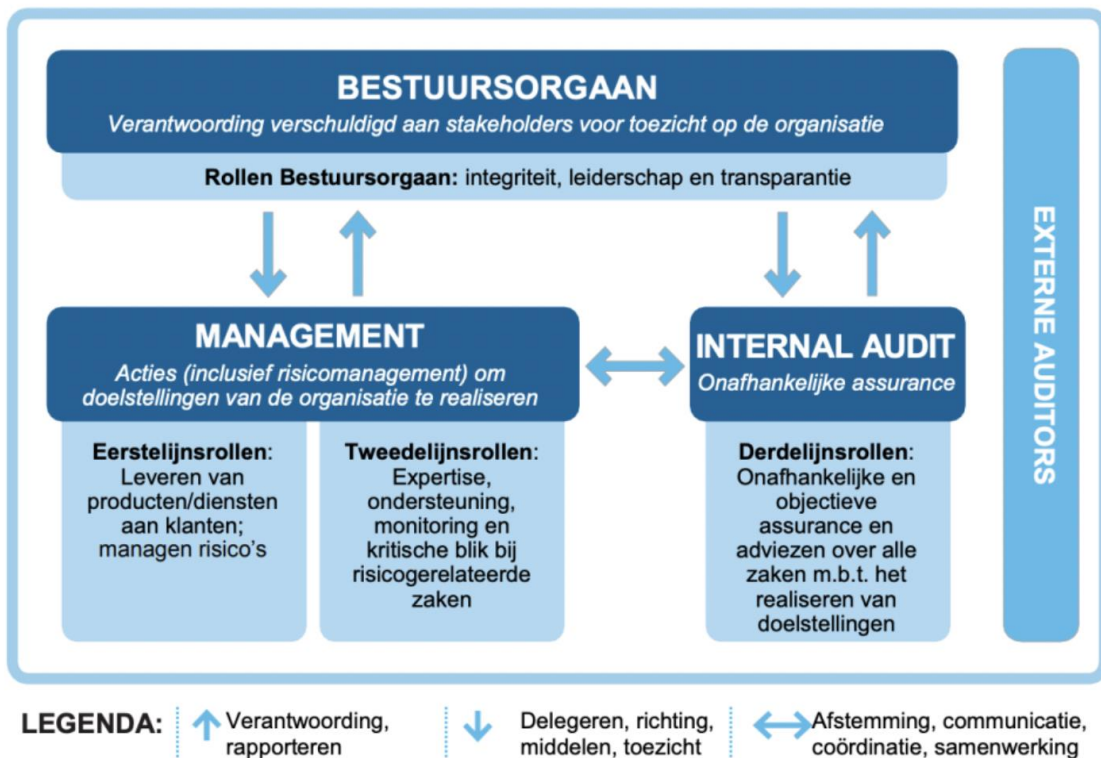
Door de organisatie te ordenen naar het 3LM kan de organisatie aan de buitenwereld laten zien dat de organisatie 'in control' is. 'In control' zijn betekent dat je de eigen organisatie goed bestuurt, voorspellingen uitkomen en daardoor (lange- en middellange termijn) doelen gerealiseerd worden. Dit versterkt de betrokkenheid van management en medewerkers.

Organisaties zijn omgeven met interne en externe onzekerheden die het realiseren van doelstellingen in gevaar kan brengen. Het 3LM wordt gezien als een eenvoudige en effectieve manier om communicatie over 'in control' en risicomanagement te bevorderen. Ook onze huidige accountant gebruikt dit model om te duiden waar de verbijzonderde interne controle gepositioneerd moet worden.

In dit organisatiemodel staat het bestuursorgaan (college en gemeenteraad tezamen) benoemd als verantwoordelijke richting externe stakeholders (bijvoorbeeld inwoners en organisaties).

Binnen de gemeente is dit bestuur opgedeeld in raad en college van B&W. Dat kunnen we zien als het algemeen bestuur (raad) en dagelijks bestuur (college). Samen zijn zij verantwoording verschuldigd aan inwoners en organisatie binnen en buiten de gemeentegrenzen (o.a. Rijk, Provincie).

## Het Three Lines Model van het IIA



Figuur 3: het three lines model (3LM)

Het management, de eerste lijn is - eenvoudig geschreven - het primaire proces. De tweede lijn ondersteunt het primaire proces, in de vorm van besturen, organiseren en systemen voor planning & control, risicomanagement en rechtmatigheid. Deze lijn brengt aanvullende expertise in.

De derde lijn (de concerncontroller in Den Helder) voorziet de hoogste leiding van additionele zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing. Ook analyseert de derde lijn de mate waarin de organisatie zelf in staat is om inconsistenties in de opzet, bestaan en werking van de sturing en beheersing te analyseren, daarover te rapporteren en te adviseren.

Op basis van deze analyses adviseert de derde lijn onafhankelijk aan de leiding en het bestuur van de organisatie. Voor een adequate inrichting van de organisatie stelt de gemeentesecretaris een organisatieregeling vast en informeert het bestuur hierover.

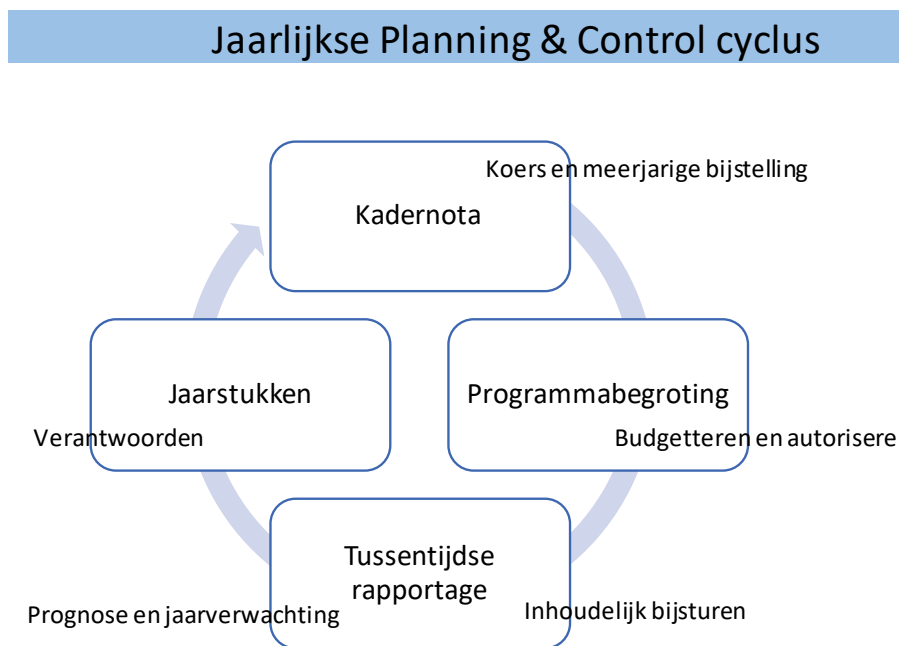
## Hoofdstuk 3. De planning en control cyclus (en producten)

### 3.1. Jaarlijkse P&C cyclus

Zoals in paragraaf 1.3 is aangegeven kennen we binnen de jaarlijkse P&C cyclus van Den Helder momenteel de volgende producten:

- Kadernota
- Programmabegroting
- Collegeprogramma (productbegroting)
- Afdelingsplannen en afdelingsbegroting, en budgetten per budgethouder
- Eerste- en tweede tussenrapportage
- Decemhernota
- Jaarstukken

In figuur 4 wordt deze jaarcyclus weergegeven. In de volgende paragraaf stellen we van deze producten vast wat het doel is, het proces en het uitvoeringskader.



*Figuur 4: jaarlijkse P&C cyclus*

### 3.2. De P&C documenten

#### 3.2.1. Algemeen

De vorm en inhoud van de Planning & Control documenten zijn niet, of slechts ten dele voorgeschreven in wet- en regelgeving. De begroting en jaarrekening zijn verplicht voorgeschreven in het BBV. De gemeente kan zelf kiezen hoe zij de Planning & Control documenten opstelt en vorm en inhoud geeft. De verschillende documenten hebben wel een nauw verband met elkaar.

In deze visie stellen we het kader vast zodat de doelstellingen van de P&C-documenten, het proces, de uitvoering en de onderlinge verbanden helder zijn.

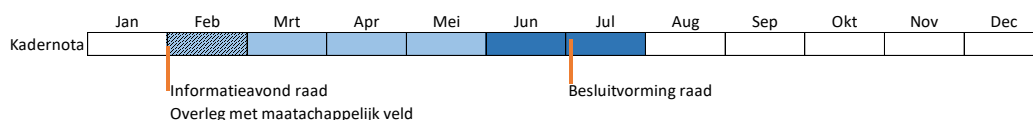
### 3.2.2. Kadernota

#### Doel

De kadernota geeft een algemene beschouwing van de uitwerking van de doelstellingen van het coalitieakkoord en legt de uitgangspunten voor de voorbereiding van de begroting vast. Dit is het document waarin ontwikkelingen worden geschetst en nieuw beleid wordt afgewogen. De koers en meerjarige bijstellingen worden hierin opgenomen en vastgesteld.

Dit document geeft dan ook voeding voor het voeren van het politieke debat. De raad stelt hiermee de kaders waarbinnen de Programmabegroting later in het jaar uitgewerkt wordt.

#### Totstandkoming proces



Het proces om te komen tot de kadernota is gebaseerd op een verkenning van autonome ontwikkelingen, gesprekken met inwoners, organisaties en raadsleden.

Ook wordt een prognose van de resultaatontwikkeling in het aanstaande begrotingsjaar geschetst in de algemene beschouwing. Deze resultaatontwikkeling betreft de inhoudelijke resultaten op basis van het coalitieakkoord. Vastgestelde hoofddoelen vertalen we, waar mogelijk, in een beperkte set effectindicatoren. Op basis van trendlijnen wordt inzicht geboden aan resultaten en te stellen inhoudelijke ambities.

De raad controleert of de doelen en de prioriteiten uit het Coalitieakkoord voldoende terugkomen in de kadernota, en ook of ontwikkelingen en wensen uit het maatschappelijk veld voldoende zijn vertaald. Bij de behandeling van de kadernota kan de raad overwegen moties en amendementen in te brengen indien dit onvoldoende het geval is.

Ook als de raad nieuwe ontwikkelingen als prioriteit mist in de kadernota kan zij dat als voorstel inbrengen middels een motie of amendement.

#### Uitvoeringskader

De ontwikkelingen ten aanzien van de lange termijn doelstellingen worden geschetst. Per begrotingsprogramma worden in overleg met de raad effectindicatoren vastgesteld waarvan trends inzichtelijk worden gemaakt.

Trends bieden inzicht in de ontwikkeling en voeden het debat op hoofdlijnen. Het kan aanleiding zijn om het gesprek te voeren over (nieuwe) activiteiten en projecten: dragen die voldoende bij aan de gewenste koers?

Ook biedt de kadernota een financieel perspectief op basis van de op dat moment aanwezige kennis.

In de kadernota wordt aan de raad verzocht prioriteiten te stellen aan de doelen en op te pakken activiteiten. In scenario's wordt geschetst wat het tempo van uitvoering is bij een positieve en negatieve verwachting van bijvoorbeeld de ontwikkeling van de (financiële) middelen.

Deze prioriteiten worden verder uitgewerkt in de begroting. Op basis van de dan aanwezige kennis wordt aangegeven welke prioriteiten ingevuld kunnen worden en in welk tempo.

Speciale aandacht wordt gegeven aan:

- hoe de voorgestelde activiteiten en projecten tot stand zijn gekomen (gemaakte afwegingen);
- wat de relatie is met te bereiken doelen uit het coalitieakkoord (verband met de gewenste koers op de trends);
- niet gehonoreerde voorstellen (inclusief argumentatie).

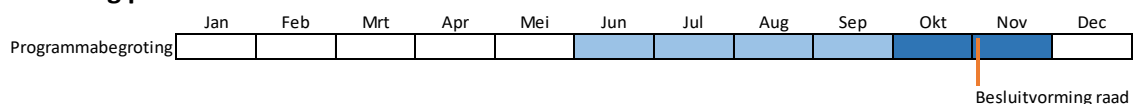
### 3.2.3. Programmabegroting

#### Doel

De programmabegroting beschrijft de te realiseren doelen, verwerkt in activiteiten per programma. De programmabegroting is het resultaatcontract tussen de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders. De raad geeft daarmee als opdrachtgever de opdracht aan het college om tot uitvoering over te gaan. Het college heeft daarin de rol als opdrachtnemer en gaat met de organisatie aan de slag. De ambtelijke organisatie heeft daarbij de rol van uitvoerder. De primaire gebruiker van de Programmabegroting is de gemeenteraad.

Het college is verantwoordelijk voor de aanbidding van een leesbaar en toegankelijk product. Zo dient de programmabegroting informatiewaarde te bieden aan de gemeenteraad behorend bij de rol van de gemeenteraad die stuurt op hoofdlijnen. In het bijgevoegde onderzoeksrapport staan de nodige adviezen om hier een nadere invulling aan te geven.

#### Totstandkoming proces



Als uitgangspunt gelden de vastgestelde kaders en prioriteringen uit de kadernota.

Op basis van de meest actuele financiële perspectieven (inclusief de effecten van de meicirculaire) wordt het tempo vertaald in de meerjarenbegroting.

Per programma worden de doelstellingen en de beoogde effecten vastgelegd voor de komende vier jaar. De benoemde trends, zoals vastgesteld in de kadernota, worden geactualiseerd en in de programma's opgenomen.

Op basis van actuele inzichten wordt in de begroting een nadere uitwerking gemaakt en voorgelegd aan de raad. Daarin wordt aangegeven hoe te bereiken doelen al dan niet gerealiseerd kunnen worden (of welke activiteiten daarvoor uitgevoerd gaan worden).

De raad controleert of de doelen en prioriteiten uit de kadernota voldoende terugkomen in de begroting. Bij de behandeling van de begroting kan de raad overwegen moties en amendementen in te brengen indien dit niet, of onvoldoende het geval is.

## **Uitvoeringskader**

De inhoudelijke uitvoering ligt voor een groot deel vast in bestaande uitvoeringskaders, beleidsnota's, wet- en regelgeving. De Programmabegroting richt zich vooral op de situaties waar er sprake is van nieuw beleid of op onderdelen waar werkzaamheden afwijken van de vastgestelde kaders.

Voor het betreffende boekjaar legt de programmabegroting op hoofdlijnen vast welke resultaten van producten en projecten worden verwacht en de middelen die daarvoor beschikbaar zijn gesteld. Voor de volgende drie jaren worden indicaties gegeven.

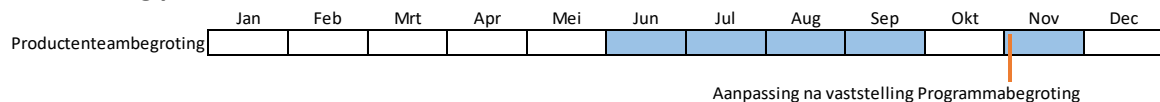
In de programmabegroting worden ook de verplichte BBV-paragrafen opgenomen. De paragrafen kennen een vaste structuur waarin helder wordt verwoord wat het beoogde doel is, het vastgestelde beleid en hoe dit op hoofdlijnen uitgevoerd wordt respectievelijk is uitgevoerd. Ook op dit onderdeel verwijzen we naar het bijgevoegde onderzoeksrapport voor de nodige adviezen om hier een compactere invulling aan te geven.

### 3.2.4. Producten- en teambegroting

#### **Doel**

Een productbegroting heeft als doel helder vast te stellen welke resultaten binnen welke budgetten in het boekjaar worden bereikt. De productbegroting is het resultaatcontract tussen het college van burgemeester en wethouders en de gemeentesecretaris. Op basis daarvan stuurt de gemeentesecretaris de ambtelijke organisatie, als uitvoerder, aan.

#### **Totstandkoming proces**



De product- en afdelingsbegroting is een concretere vertaling van de programmabegroting. Concreet te behalen resultaten en beschikbare budgetten worden hierin vastgesteld. Dit is een lager abstractieniveau en bedoeld voor de monitoring, sturing en beheersing van de organisatie. De gemeentesecretaris is hierin eindverantwoordelijke en draagt zorg voor een adequate inrichting.

De ambtelijke organisatie werkt dit uit op basis van de doelen uit de begroting. Een verdere detailvertaling werkt zij uit in afdelingsplannen en een afdelingsbegroting. Het afdelingsplan is een detaillering van de productbegroting. Daarin worden te leveren inspanningen in termen van prestaties, planning, capaciteit en middelen aangegeven om de resultaten uit de begroting te realiseren.

Het afdelingsplan is het resultaatcontract dat door de gemeentesecretaris wordt afgesloten met de concerndirectie en management van de organisatie.

### 3.2.5. Tussentijdse rapportages

#### Doel

In twee tussentijdse rapportages wordt de raad, op hoofdlijnen, geïnformeerd over het al dan niet bereiken van gestelde doelen.

Een eerste rapportage wordt in het voorjaar aangeboden en gaat met name over doelrealisatie. In hoeverre worden gestelde doelen voor het betreffende jaar gehaald. Het college rapporteert over voortgang van de geplande activiteiten, projecten en of de beoogde doelen daardoor in voldoende mate bereikt worden.

Op het hoofddoel wordt een stoplicht ingericht zodat de raad snel inziet welke doelen bereikt worden en waar risico's zijn op het niet realiseren van deze hoofddoelen.

Als op dit moment al voorzien wordt dat een budget ontoereikend is, en de verantwoordingsgrens dreigt te worden overschreden, wordt bij deze tussentijdse rapportage een voorstel ingediend voor een begrotingswijziging of een bijstelling van beleid.

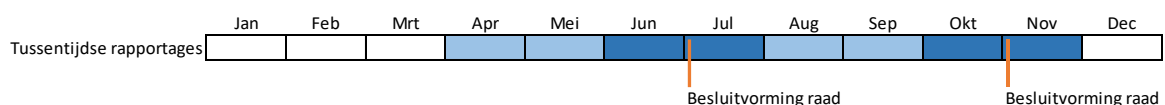
Voorafgaande aan deze tussentijdse rapportage aan de raad vindt er binnen de organisatie al afstemming plaats. Op organisatie niveau rapporteren managers aan de directie de voortgang op hun afdelingsdoelen; deze afdelingsdoelen kennen een relatie met de bestuurlijke doelen.

De tweede tussentijdse rapportage kent naast doelrealisatie ook een financiële component. Daarin wordt aangegeven in hoeverre uitvoering van de geplande activiteiten en projecten binnen de daarvoor gestelde financiële kaders blijven.

Op basis van vastgesteld beleid (in de financiële verordening) worden financiële afwijkingen toegelicht. Indien nodig wordt bij deze tussentijdse rapportage een voorstel ingediend voor een begrotingswijziging.

#### Totstandkoming proces

In onderstaande figuur wordt de tijdslijn geschetst van het proces waarbinnen de tussentijdse rapportages tot stand komen.



#### Uitvoeringskader

De tussentijdse rapportages sluiten aan op de doelen en activiteiten uit de programma begroting. In een dashboard vorm (stoplichtmodel en/of trendlijn) wordt aangegeven in hoeverre activiteiten worden bereikt en doelen gerealiseerd. Inzicht wordt gegeven in hoeverre kansen en risico's versnellend of vertragend werken, of de planning wel of niet behaald wordt en wat ontwikkelingen zijn op inhoud en financiën.



### 3.2.6. Jaarstukken

#### Doel

Met de jaarstukken legt het college verantwoording af aan de raad over het uitgevoerde beleid in het afgelopen jaar.

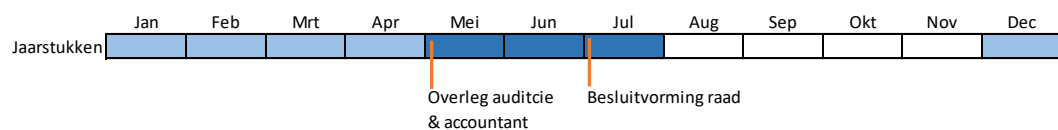
Op programmaniveau wordt de raad op hoofdlijnen, geïnformeerd over het al dan niet bereiken van gestelde doelen in relatie met de uitgevoerde activiteiten. In hoeverre zijn geplande activiteiten uitgevoerd en zijn daardoor doelen voor het betreffende jaar gehaald.

Op basis van trendlijnen wordt in de jaarstukken een beeld gegeven waar we staan. Dit geeft tevens input voor de kadernota en begroting voor het nieuwe jaar. De programmaverantwoording is, daar waar het gaat om lange- en middellange termijn doelen, een vorm van tussentijdse rapportage. De vorm en inrichting gebeurt dan ook op dezelfde manier als de tussentijdse rapportages, in een dashboard (stoplichtmodel en/of trendlijn).

#### Totstandkoming proces

In bijgaande figuur wordt de tijdslijn weergegeven van het proces van de jaarstukken.

De jaarstukken kennen als specifiek onderdeel de controle door de externe accountant en de afstemming met de auditcommissie over deze controle. De accountant bespreekt haar bevindingen vooraf met de auditcommissie.



Per programma worden de inhoudelijke resultaten op doelstellingen, budgettaire besteding en beoogde effecten vastgelegd. Afwijkingen ten aanzien van het vastgestelde kader worden conform toegelicht. Financiële afwijkingen worden op totaalniveau toegelicht conform de afwijkingsnormen zoals vastgelegd in de financiële verordening.

De benoemde trends, zoals vastgesteld in kadernota en programmabegroting, worden geactualiseerd en in de programma's weergegeven.

De raad heeft hierbij de controlerende rol en wordt ondersteund door de externe accountant. Bij de behandeling van de jaarstukken legt het college verantwoording af en bepaalt de raad de bestemming van het resultaat.

### 3.3. Beleidscontrol, effectindicatoren en opgaven

#### 3.3.1. Inleiding

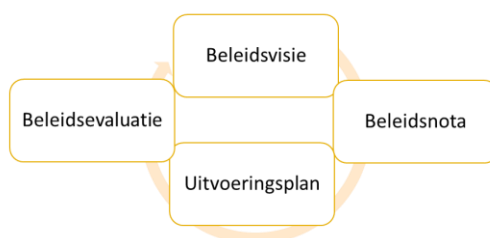
De Planning & Control cyclus heeft een relatie met de beleidscyclus en beleidscontrol.

Diverse beleidsnota's komen gedurende een coalitieperiode langs de raad. Daarmee stelt de raad inhoudelijke beleidskaders vast.

#### 3.3.2. Beleidscontrol

In beleidsnota's wordt aangegeven:

- aan welk(e) doel(en) draagt het bij (lange- en middellange termijn)
- in hoeverre heeft het vorige beleid bijgedragen aan deze doelen?
  - o met inzicht in effect indicatoren die de raad daarvoor heeft vastgesteld
- wat wordt er gewijzigd in het beleid en waarom.



In de programmabegroting worden de diverse beleidskaders die van toepassing zijn benoemd. Ook in de paragrafen wordt opgenomen wat het beleidskader is en of gestelde doelen gerealiseerd worden. Indien doelen niet gerealiseerd worden kan beleid tussentijds worden bijgesteld door de kaders te actualiseren in een op dat moment nieuw vast te stellen beleidsnota.

Binnen de P&C cyclus kan geconstateerd worden dat beleidskaders niet (meer) goed werken of bijgesteld moeten worden. Dat kan op basis van doorgaande (externe) ontwikkelingen, nieuwe wet- en regelgeving, nieuwe opgaven die naar gemeenten toekomen etc.

### 3.4. Financiën

De financiën hebben een belangrijke plek in de Planning & Control documenten. De financiën zijn noodzakelijk om doelen te realiseren.

Ook de ontwikkeling van de financiële positie is een belangrijk gegeven bij te nemen besluiten door de gemeenteraad. De financiële positie geeft inzicht in hoeverre de gemeente wendbaar en weerbaar is, en of zij in staat is financiële risico's op te vangen.

In de P&C documenten kiezen we ervoor om de financiële analyse op hoofdlijnen en op een centrale plek te doen. In de financiële verordening stelt de raad daartoe de kaders vast. De relatie tussen inhoud en financiën houden we daarbij in het oog. De volgende uitgangspunten hanteren wij:

- De financiële positie vraagt om een centrale analyse (op hoofdlijnen) binnen vast te stellen financiële kaders;
- Nieuw beleid vanuit de inhoud, stellen we vast op programmaniveau;

- Financiële afwijkingen analyseren we op een centrale plek op hoofdlijnen. De hoofdlijnen stellen we vast in de financiële verordening. Een detailverklaring vindt plaats op een lager abstractieniveau (tactisch/operationeel).

#### 3.4.1. Reserves en voorzieningen

Nader invullen, met koppeling naar beleid: nota reserves en voorzieningen

#### 3.4.2. Investeringen (MIP)

Nader invullen, met koppeling naar beleid rond investeren, activeren en afschrijven

#### 3.4.3. Financiële positie / kengetallen

Nader invullen, met koppeling naar beleid met sturing op de financiële positie. Hierin ook de desbetreffende paragrafen uit begroting en jaarrekening betrekken zodat verbanden duidelijker worden.

#### 3.4.4. Financiële beleidskaders i.r.t. andere kaders

nader invullen, doel en plek van financiële verordening

## Hoofdstuk 4. Verbonden partijen

### 4.1. Inleiding

Naast het eigen ambtelijk apparaat zijn de verbonden partijen belangrijke partners om doelen van de gemeente te realiseren. De gemeente staat daarbij verder op afstand, maar draagt wel verantwoordelijkheid en de gemeente loopt daarbij een risico.

Nader invullen: Definitie van verbonden partijen en de uitleg over de verschillende vormen van verbonden partijen.

### 4.2. Sturing en monitoring verbonden partijen

Nader invullen:

Uitleg over risicogericht sturen plus kaderstelling via de kadernota verbonden partijen en uitleg hoe de relatie is tussen de kadernota verbonden partijen en de P&C cyclus. Met speciaal aandacht voor de paragraaf verbonden partijen in de begroting en jaarrekening (hoe die leesbaarder kan worden).

## Bijlage 1. Samenvattend overzicht adviezen onderzoeksrapport Visie op Planning & Control

nr Onderdeel	Wat	Toelichting	Te verwerken in Visie P&C	Te verwerken in komende P&C producten	Overige adviezen
1 Kadernota	Leg bij de kadernota de accenten op de inhoudelijke doelen en de politieke keuzes. De raad stelt op dat moment de prioriteiten vast. Qua financiën is het op dat moment wel goed te weten wat op hoofdlijnen de 'weersverwachtingen' zijn en om vanuit scenario's kaders te kunnen meegeven voor de uitwerking in de begroting. Bij de Kadernota hoeft het financieel niet geheel op detailniveau sluitend te zijn. Het gaat om een globaal sluitend meerjarenperspectief en scenario's op hoofdlijnen qua financieel beeld. Maak afspraken op welk niveau het financieel meerjarenperspectief in de Kadernota wordt opgesteld.	Functie en uitgangspunten van Kadernota benoemen in Visie	X		
2 Kadernota	Het is belangrijk dat het college wensen van de hele raad uitdraagt en meeweegt voordat de Kadernota er ligt. Maak het voor raadsleden inzichtelijk welke afwegingen het college heeft gemaakt bij de kadernota. Op basis daarvan wordt het debat gevoerd en kan de raad komen tot een goede discussie over de weging en het wel of niet instemmen met de gestelde prioritering. Geef ook inzicht in niet-gehonoreerde aanvragen. Dan wordt het politieke debat verrijkt en kan de raad bij de Kadernota afgewogen kaders meegeven aan het college. Ook kan zij vervolgens haar controlerende rol dan beter uitoefenen bij de begroting.	Proces van Kadernota benoemen in Visie	X		
3 Kadernota	Werk met een duidelijk proces van totstandkoming van de Kadernota (en programmabegroting). Maak daarbij inzichtelijke wanneer en op welke wijze wensen ingebracht kunnen worden, en wie welke rol heeft in het proces (raad, college, ambtenaren).	Proces van Kadernota benoemen in Visie	X		
4 Programmabegroting	Investeer in een kwalitatieve verbetering van de aanbiedingsbrief bij de begroting en neem daarin de kern van de begroting op als ook procesmatige informatie. Dit kan vervolgens uit de begroting zelf. Herhaal daarbij niet de inhoudsopgave om dubbelingen te voorkomen.	Door te voeren in de komende cyclus		X	
5 Programmabegroting	Vergroot de leesbaarheid van de begroting door het aantal pagina's terug te brengen. Beperk daarbij de paragrafen en programma's tot hoofdlijnen. Voorkom dubbelingen en herhaling van teksten uit voorgaande begrotingen. Overweeg een streefgetal ten aanzien van de omvang van de begroting af te spreken, bijvoorbeeld: wij willen werken naar een begroting van maximaal 100 pagina's inclusief alle bijlagen. Werk daarbij (tijdelijk) met een eindredacteur die schrijvers leert hoe zij in klare taal, compact op hoofdlijnen kunnen schrijven.	Kader schetsen in visie en de feitelijke werkzaamheden door te voeren in de cyclus.	X	X	

nr Onderdeel	Wat	Te beslissen door	Te verwerken in Visie P&C	Te verwerken in komende P&C producten	Overige adviezen
6 Programma's	Onderzoek een nieuwe indeling van de programma's. Kijk hierbij naar de lange termijn opgaven van de gemeente Den Helder, waarbij deze opgaven logisch geclusterd en evenwichtig over de programma's verdeeld zijn.	Voorstel college aan de raad, en in samenwerking met de raad of een deel van de raad en vervolgens te verwerken in de cyclus.			X
7 Programma's	Stel samen met uw organisatie, inclusief raad, een beleidslijn op voor het werken met een beperkte set effectindicatoren (bijvoorbeeld maximaal twee effectindicatoren met ambitie per programma). Werk voor deze effectindicatoren met trendlijnen en breng uw verhaal bij de ontwikkelingen en bij het gevoerde beleid. Op die manier ontstaan er verbanden tussen uw (lange termijn) doelen, uw beleid en de daarvoor beschikbare middelen.	Kader schetsen in visie en door te voeren in de cyclus. Tijdsplan schetsen om tot verandering te komen samen met de raad.	X	X	
8 Paragrafen	Beperk de omvang van de paragrafen. Werk met een vaste indeling per paragraaf. Beperk de inhoud van de paragrafen tot hoofdlijnen en dat wat nodig is voor de rol van de gemeenteraad. Dit zal de leesbaarheid vergroten en de raad helpen in haar kaderstellende en controlerende rol.	Kaders schetsen in de visie, bij instrumentarium. Door te voeren in de komende cyclus	X	X	
9 Financieel	De huidige financiële overzichten op pagina's 25, 26, 27 (en vergelijkbare pagina's bij de andere programma's) combineren in één overzicht in de financiële begroting van pagina 71 en 72. Hierdoor wordt het aantal financiële overzichten beperkt en wordt dubbele financiële informatie voorkomen. Het advies is om de financiële begroting, op hoofdlijnen, voorin de programmabegroting op te nemen.	Het kader van de financiële toelichting te stellen in de visie en inhoudelijk door te voeren in de komende cyclus	X	X	
10 Paragrafen	Geef per programma van uw cijfers alleen het saldo weer (eventueel per taakveld) en geef in de financiële begroting, of in een bijlage het overzicht van de baten en lasten per programma weer. Betrek in dat overzicht per programma ook de budgetten voor nieuw beleid en investeringsuitgaven. Hierdoor wordt uw programmabegroting leesbaarder, compacter en ook de cijfers worden toegankelijker voor raadsleden en inwoners.	Door te voeren in de komende cyclus		X	
11 Paragrafen	Voor het weergeven van de woonlasten, en het vergelijken van de ontwikkeling van naburige gemeenten, adviseren wij u de cijfers in een trendgrafiek weer te geven zodat raadsleden de ontwikkeling kunnen zien en deze kunnen vergelijken ten opzichte van naburige gemeenten.	Door te voeren in de komende cyclus		X	
12 Financiële begroting - meerjarenbalans	Breng verbanden in beeld tussen de ontwikkeling van uw tegoeden en de (des)investeringen (vaste activa). We adviseren u om diverse financiële overzichten samen te brengen in één grafiek. Deze kunt u opnemen in uw paragraaf weerstandsvormen en risicobeheersing met verwijzing naar eventuele bijlagen waarin meer gedetailleerde informatie is opgenomen (zoals bijvoorbeeld uw meerjarig investeringsplan).	Door te voeren in de komende cyclus		X	

nr	Onderdeel	Wat	Te beslissen door	Te verwerken in Visie P&C	Te verwerken in komende P&C producten	Overige adviezen
13	Verbonden partijen	Biedt inzicht in de risico's van de verbonden partijen. Daardoor kunnen raadsleden een betere focus aanbrengen op die verbonden partijen waar de risico's het grootst zijn. Neem in overweging om uw nota verbonden partijen hier op te actualiseren en risico gestuurd werken op uw verbonden partijen verder te ontwikkelen.	Te verwerken in de nota verbonden partijen en vervolgens door te voeren in de cyclus. In de visie op planning en control verband vaststellen met de beleidskaders in de nota verbonden partijen	X	X	X
14	Advies toelichtingen en begrippen	Stel een grens vast voor het toelichten van financiële verschillen. U kunt daarbij aansluiten bij de grens van € 100.000 zoals die momenteel is vastgesteld in uw financiële verordening. Dit maakt uw begroting compacter en brengt meer focus aan op de grotere financiële zaken.	Vast te stellen in de financiële verordening. In de visie op planning en control verband vaststellen met de beleidskaders in de financiële verordening	X		X
15	Detailinformatie	Laat onderdelen die uw beleid niet ondersteunen, geen toegevoegde waarde hebben en wettelijk niet verplicht zijn achterwege.	Door te voeren in de komende cyclus			X
16	Tussenrapportage	Verbeter het stoplichtenmodel door te werken aan een betere en compactere toelichting. Pas het stoplichtenmodel toe op het hoofddoel in plaats van op activiteitenniveau. Het hoofddoel is interessant voor de raad en de inwoners. Overweeg of een trend weer te geven is zodat nog beter te zien is wat de ontwikkeling is. Wij adviseren om daarbij een totaaldashboard te hanteren.	Door te voeren in de komende cyclus. In de visie op planning en control bij het instrumentarium hier kaders op uit te werken.	X	X	
17	Financieel	In het verlengde van het voorgaand advies adviseren wij u de rapportage te verbinden aan uw (lange termijn) doelstellingen (een voorbeeld vindt u in bijlage 3). Daardoor ontstaan er verbanden tussen hetgeen u uitvoert- of waar u de regie op voert – en uw doelstellingen. Overweeg om in aparte projectbijeenkomsten uitvoeriger stil te staan bij de voortgang op de diverse projecten. Aandacht blijft nodig voor verschillende soorten projecten (investerings, grondexploitatie, programma- of uitvoeringsprojecten) gezien het verschil in dekking en financiering.	Door te voeren in de komende cyclus en de financiële verordening. In de visie op planning en control aangeven in welke beleidsdocument dit wordt vastgesteld.		X	X
18	Visie op planning & control	Leg in de visie de functie en kaders van Planning & Control vast en hoe die zich verhoudt tot andere (financiële) beleidskaders.	Vast te stellen in de Visie P&C en relatie tot de financiële verordening, nota verbonden partijen en overige (financiële) beleidsstukken.	X		X
19	Visie op planning & control	Geef in de visie duidelijkheid over de rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de actoren en de functie en doelstelling van de relevante instrumenten. Geef bij de rollen voor raad, college, directie en ambtelijke organisatie de eigen informatiebehoefte op ieder zijn/haar eigen niveau (strategisch, tactisch, operationeel) weer. Geef daarbij aan welke Planning & Control-documenten gebruikt worden. Breng zoveel mogelijk verband aan tussen de verschillende informatie niveaus en werk met een standaard opzet zodat informatie eenvoudig te consolideren is naar een hoger sturingsniveau.		X		

nr	Onderdeel	Wat	Te beslissen door	Te verwerken in Visie P&C	Te verwerken in komende P&C producten	Overige adviezen
20	Overige adviezen	Biedt inzicht in waar in uw gemeente grote investeringsprojecten worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld op een kaartje gevisualiseerd zoals gemeente Amsterdam dat doet (zie bijlage 1).			X	
21	Financieel	Breng het aantal reserves en voorzieningen terug tot een minimum aantal. Hoe minder reserves en voorzieningen, hoe minder administratieve lasten, hoe eenvoudiger de administratie, hoe beter inzicht in de werkelijke resultaten, hoe transparanter het wordt. Daarnaast zal een vermindering van het aantal bestemmingsreserves de integrale afweging verbeteren. Actualiseer hiertoe uw raadskaders in de nota reserves en voorzieningen.	Zonodig te verwerken in de nota reserves en voorzieningen en vervolgens in de P&C cyclus. Leg vast wat de functie is van de nota reserves en voorzieningen in relatie tot de visie op planning en control	X	X	X
22	Financieel	Organiseer een training gemeentefinanciën voor (nieuwe) raadsleden en ambtenaren. Breng de verschillende inzichten en begrippen bij elkaar. Breng de eigen ambtelijke expertise, de expertise van de accountant en de inzichten vanuit financieel toezicht bij elkaar. Biedt daarnaast trainingen/opleidingen aan voor het vergroten van de politieke sensitiviteit en het organisatiebewustzijn. En geef aandacht aan compact, lezersgericht schrijven in klare taal.				X

## Bijlage 2. P&C Processtappen (praktisch uitwerking)

De praktische uitvoering van de P&C cyclus kent voor begroting, tussenrapportages en jaarstukken 8 stappen.

1. Elk onderdeel van de cyclus start, op advies van de concerndirectie, met de door het college van B&W vastgestelde uitgangspunten op: beleid, resultaten, financieel, procesmatig en informatiewaarde.  
Voorstellen daarvoor worden voorbereid door de vakinhoudelijke afdelingen, aangestuurd door teammanagers en begeleidt door de P&C coördinator.
2. Op basis hiervan zorgt de P&C coördinator voor de beschikbaarheid van basisinformatie, formats en de inrichting van systemen, alsmede voor de toekenning van schrijfrechten.
3. De teammanagers stellen vervolgens respectievelijk de productbegroting, -tussenrapportage, -jaarstukken of afdelingsplannen op. De productverantwoordelijken en projectmanagers werken hiervoor hun eigen onderdeel uit. De concerndirectie stelt de bedrijfsvoering paragraaf op.  
Het team Financiën faciliteert en adviseert in dit proces en draagt zorg voor een actuele financiële stand van zaken per programma en taakveld.
4. Onder verantwoordelijkheid van de directie leveren teammanagers bijdragen voor de programmabegroting, tussenrapportage en jaarstukken. De productverantwoordelijken en projectmanagers werken hiervoor hun onderdelen uit.  
Het team Financiën faciliteert en adviseert in dit proces.
5. De concepten die hieruit resulteren worden (technisch) afgestemd tussen de teams en het team Financiën. De afstemming is voor de begroting gericht op de uitvoerbaarheid van producten en projecten, bij de tussenrapportages en jaarstukken op de geleverde prestaties van producten en projecten in relatie tot de programmadoelstellingen.  
Naar aanleiding hiervan worden de concepten bijgesteld door de 1<sup>e</sup> lijn en als definitief stuk aangeboden aan de directie.
6. De definitieve stukken worden besproken tussen directie en teammanager. Het team Financiën heeft hierbij een adviserende en ondersteunende rol.  
Dit gebeurt op basis van de planning en control stukken. Hierdoor kan de teammanager aangeven in welke mate er sprake is van grip op de bedrijfsvoering en beleidsuitvoering.
7. De directie beoordeelt de planning en control stukken op integraliteit, kwaliteit en volledigheid en brengt advies uit aan het college van B&W waarna college van B&W en de gemeenteraad besluiten nemen.
8. Elk onderdeel van de cyclus wordt na afloop geëvalueerd, zowel ambtelijk, bestuurlijk als politiek (raad).