

EFFECTIVITEITSANALYSE PLANNING & CONTROL-CYCLUS



6/14/2016

‘Een onderzoek naar de effectiviteit van de planning & control-cyclus van de gemeente Middelburg’

Auteur:	Ayesta de Pagter
Studentnummer:	00061046
Begeleidend docent:	J.A. de Looff
Tweede beoordelaar:	A.T.D. Minderhoud
Bedrijfsbegeleiders:	F.R. Tillema, C.W. Dek & M. de Groote
Stagebedrijf:	Gemeente Middelburg
Branche:	Zakelijke en persoonlijke dienstverlening

EFFECTIVITEITSANALYSE PLANNING & CONTROL-CYCLUS

‘EEN ONDERZOEK NAAR DE EFFECTIVITEIT VAN DE PLANNING & CONTROL-CYCLUS VAN DE GEMEENTE MIDDELBURG’

Auteur:	Ayesta de Pagter
Studentnummer:	00061046
Onderwijsinstelling:	HZ University of Applied Sciences
Opleiding:	Bedrijfseconomie
Cursusjaar:	2015 – 2016
Semester:	8
Studieonderdeel:	CU13260 (Afstudeeronderzoek)
Begeleidend docent:	J.A. de Looff
Tweede beoordelaar:	A.T.D. Minderhoud
Bedrijfsbegeleiders:	F.R. Tillema, C.W. Dek & M. de Groote
Stagebedrijf:	Gemeente Middelburg
Branche:	Zakelijke en persoonlijke dienstverlening
Plaats van uitgave:	Vlissingen
Datum van uitgave:	14-06-2016
Versie:	2.0

“Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.” © Copyright 2016, HZ University of Applied Sciences Vlissingen

Samenvatting

De planning en control-cyclus (hierna: P&C-cyclus) geeft systematisch richting aan het proces om inzicht te verkrijgen in welke activiteiten ondernomen dienen te worden in een bepaalde periode om de realisatie van de doelstelling van de organisatie te bewaken. De gemeente Middelburg maakt gebruik van de P&C-cyclus. Deze is deels voorgeschreven door het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten en deels zelf ingevuld door de gemeente Middelburg. De P&C-cyclus van de gemeente Middelburg kent zes producten: het werkprogramma, de kaderbrief, de begroting, de eerste berap, de tweede berap en de jaarstukken. Het is voor de gemeente Middelburg onduidelijk of de huidige P&C-cyclus nog steeds effectief is als sturingsinstrument. Daarnaast is er geen inzicht hoe de Raad, het college, de directie en de afdelingshoofden (hierna: management) deze huidige P&C-cyclus ervaren. Het gevolg hiervan is dat de P&C-cyclus is geworden tot een standaard bedrijfsproces, waarbij het kritisch vermogen aangaande de effectiviteit naar de achtergrond is geschoven. Van belang is dat de producten van de P&C-cyclus een hoge informatiewaarde vertegenwoordigen waardoor de Raad, het college en het management optimaal in staat worden gesteld om tijdig bij te sturen. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de huidige P&C-cyclus. Conclusies zullen volgen uit de centrale vraag: 'In hoeverre geeft de planning en control-cyclus van de gemeente Middelburg adequate (stuur-) informatie zodat de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden kunnen bijsturen?' Aanbevelingen zijn gedaan aan de gemeente Middelburg ter verbetering van de P&C-cyclus. Voor de dataverzameling is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van deskresearch en gestructureerde interviews. Er zijn in totaal negen respondenten geïnterviewd. De data-analyse is gedaan door de opnames van de interviews om te zetten in transcripten. De transcripten zijn vervolgens open gecodeerd waarna deze axiaal werden gecodeerd in codeboeken.

De P&C-cyclus is gebaseerd op de PDCA-cirkel, hierbij is de essentie dat de organisatie zich continu verbetert door de vier fasen te doorlopen: plan, do, check en act. Het meerjarenplan en de begroting zijn gericht op de uitvoering van het (financieel) beleid. De tussentijdse rapportages en de programmarekening zijn enerzijds bedoeld om de voortgang van de plannen te meten en zo nodig bij te sturen en anderzijds om aan het einde van de periode het gevoerde (financieel) beleid te verantwoorden.

Adequate (stuur-) informatie zorgt ervoor dat de producten en activiteiten van een organisatie goed functioneren. De kwaliteitseisen van adequate (stuur-) informatie bestaan uit de factoren: volledigheid, relevantie, actualiteit, juistheid, nauwkeurigheid en tijdigheid.

Uit praktijk onderzoek blijkt dat de P&C-cyclus van de gemeente Middelburg niet bij alle producten voldoet aan de kwaliteitseisen waaraan adequate (stuur-) informatie getoetst wordt. Volgens de respondenten zijn de kaderbrief en de begroting de enige twee producten waarbij aan alle kwaliteitseisen wordt voldaan. Aan de kwaliteitseisen qua actualiteit en tijdigheid wordt bij de twee beraps en de jaarstukken niet voldaan. De tweede berap voldoet ook niet aan de kwaliteitseis; nauwkeurig. De tweede berap is te kort geschreven en te laat beschikbaar in de Raad om bijsturing mogelijk te maken. Hierdoor wordt de tweede berap als een controle-instrument gebruikt in plaats van een sturingsinstrument. Met de eerste berap kan nog enigszins worden bijgestuurd, al is het eerste kwartaal een te korte periode om een duidelijk beeld te krijgen over het verloop van het jaar. Met de jaarstukken kan nog enigszins worden bijgestuurd op het volgend boekjaar, al ziet niet iedere gebruiker dit in.

Niet ieder Raadslid beschikt over financiële kennis om de jaarrekening te begrijpen. Hierdoor wordt de jaarrekening alleen gelezen door de Raadsleden met financiële kennis. Om goed te kunnen bijsturen zal ieder Raadslid moeten begrijpen wat de financiële onderbouwing betekent.

Aanbevolen wordt om de tweede berap te laten vervallen en de eerste berap door te schuiven tot peildatum 31 mei of 30 juni, waarna de eerste berap in september gereed is voor behandeling in de Raad. Aanbevolen wordt de tweede berap te vervangen door een korte samenvatting over het gevoerde (financiële) beleid met peildatum 31 oktober of 30 november. Deze wordt in december in de Raad gepresenteerd. Zo kan de Raad enigszins inzien wat het verwachte resultaat van het boekjaar wordt.

Om de financiële kennis van ieder Raadslid te verbeteren, wordt aanbevolen om ieder jaar een cursus te geven aan de Raadsleden. Bij deze cursus zal dieper ingegaan worden op de materie van een jaarrekening om zo de financiële kennis van ieder Raadslid te vergroten en hierdoor de mogelijkheid tot (bij)sturing te vergroten.

Abstract

The planning and control-cycle (from here: P&C-cycle) guides the process systematically to understand what activities should be made in a period of time to monitor the achievement of the objective of the organization.

The municipality of Middelburg (from here: Middelburg) uses the P&C-cycle. This is partly proscribed by the Authorities Budget and Accountability provinces and municipalities and partly self-completed by Middelburg. The P&C-cycle of Middelburg has six different products: the work program, the financial letter, the budget, the first management reporting, the second management reporting and the financial statements. It is unclear to Middelburg if the current P&C-cycle is still effective as a management tool. In addition there is no clear overview of how the Council, the Board, the management and the department (from here: management) experiences the current P&C-cycle. The P&C-cycle has become a standard business process, in which the critical capacity of the effectiveness has been shifted to the background. It is important that the products of the P&C-cycle contains a high level of information for the Council, the Board and management in order to be able to adjust in time. The aim of this study is to gain insight into the effectiveness of the current P&C-cycle. Conclusions will follow from the main question: 'To what extent gives the planning and control-cycle of the municipality of Middelburg adequate (control-) information so the councillors, board members and management can adjust?' Recommendations are made in order to improve the P&C-cycle of Middelburg. Desk research and structured interviews were used for the data collection of this study. A total of nine respondents were interviewed. Data analysis was done by turning the recordings of the interviews into transcripts. The transcription is open coded after that they were axially coded into code books.

The P&C-cycle is based on the PDCA-cycle, the essence of the PDCA-cycle is that the organization continuously improve through the four phases: plan, do, check and act. The multi-annual plan and budget are focused on the implementation of the (financial) policy. The interim reports and the budget are on one hand used to measure the progress of the plan and, if necessary, making adjustments and on the other hand used at the end of the period to account for (financial) policy. Adequate (control-) information ensures proper functioning of the products and activities of an organization. The quality of adequate (control-) information include the factors: completeness, relevance, accuracy, exactness, precision and timeliness.

Research shows that the P&C-cycle of Middelburg does not meet all requirements of the quality standards of adequate (steering-) information. The financial letter and the budget are, according to the respondents, the only two products which meet all quality requirements. The quality requirements in terms of accuracy and timeliness are not met by the two management reports and the financial statements. The second management report doesn't meet the precision requirement as well. The content of the second management report is too short and too late available in the Council, therefore the Council is not able to adjust with the second management report. The second management reporting is no longer used as a steering tool, but as a control tool. With the first management report the council can give slight adjustments, but the first quarter is a too brief period of time to get an idea of the course of the year. With the financial statements slight adjustments can be made for the course of the next fiscal year, although not every user of the P&C-cycle is familiar with this fact.

Not every council member has financial knowledge and therefore will not always understand the financial statements. Therefore the financial statements will only be read by the Council members who possess the financial knowledge. A Councilmember will need to understand at least what the revenues and expenses are.

It is recommended to drop the second management report. The first management report will be moved forward towards May 31 or June 30 in order to present in the Council meeting of September. It is recommended to replace the second management report for a short summary over the course of the year. The reference date of this summary will be October 31 or November 30 in order to present in the Council in December. In this way the Council has an overview of the expected results for the current year. To improve the financial knowledge of each Council member, it is recommended to give a course about economics every year to each Council member. After the basics are discussed in the first course, the next courses will go deeper into the matter of financial statements in order to increase the financial knowledge of each Council member and thereby increase the possibility of adjustment.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport 'Effectiviteitsanalyse planning & control-cyclus'. Dit onderzoek is geschreven voor het afstuderen van de opleiding Bedrijfseconomie aan de HZ University of Applied Sciences. Het onderzoek is verricht tijdens mijn afstudeerperiode bij de Gemeente Middelburg.

Het schrijven van een afstudeerscriptie bleek lastiger dan gedacht. Zo kwam ik met onderzoeksmethodes in aanraking die mij niet eerder bekend waren. Dit alles heeft ervoor gezorgd dat ik langer bezig was met mijn onderzoeksrapport dan verwacht. Desondanks ben ik erg tevreden met het resultaat.

Dit onderzoeksrapport is geschreven voor de medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering en andere gebruikers van de planning en control-cyclus binnen de Gemeente Middelburg. Het rapport kan gebruikt worden ter verbetering van de planning & control-cyclus van de gemeente Middelburg.

Bij deze wil ik met name mijn drie begeleiders Frank Tillema, Cor Dek en Marc de Groote graag bedanken voor de begeleiding en ondersteuning tijdens mijn onderzoek. Zij stonden altijd voor mij klaar en hebben mij enorm geholpen tijdens het schrijven van mijn onderzoek. Andres van den Berge wil ik graag bedanken voor het beantwoorden van mijn vragen. Ik wil de respondenten bedanken voor hun deelnamen aan mijn onderzoek. Mijn docente Joyce de Looff wil ik graag bedanken voor de begeleiding tijdens mijn onderzoekstraject en voor de structurele feedback. Anja Minderhoud wil ik graag bedanken voor haar rol als tweede beoordelaar. Als laatste wil ik in het bijzonder mijn ouders bedanken voor hun steun gedurende mijn afstudeerperiode.

Ayesta de Pagter

Middelburg, 14 juni 2016

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
1.1	Organisatie.....	1
1.2	Aanleiding tot het onderzoek	1
1.3	Probleemstelling.....	2
1.4	Doelstelling	2
1.5	Leeswijzer	2
2	Theoretisch kader	4
2.1	De planning en control-cyclus	4
2.2	Bijsturing met de planning en control-cyclus	4
2.3	Optimalisatie van de planning en control-cyclus.....	6
2.4	Adequate (stuur-) informatie verkrijgen	7
2.5	De planning en control-cyclus van de gemeente Middelburg	8
2.6	De planning en control-cyclus van de gemeente Deventer.....	10
3	Methode.....	12
3.1	Onderzoeksstrategie.....	12
3.2	Populatie.....	12
3.3	Dataverzameling	12
3.4	Operationaliseren.....	13
3.5	Data-analyse	13
3.6	Betrouwbaarheid en validiteit	13
4	Resultaten	14
4.1	Respondenten	14
4.2	Bruikbaarheid van de planning en control-cyclus.....	14
4.3	(Stuur-) informatie uit de planning en control-cyclus	17
5	Discussie	21
5.1	Confrontatie theorie en praktijk.....	21
5.2	Confrontatie tussen Raadsleden, collegeleden en managementleden	22
5.3	Reflectie op het onderzoek.....	25
6	Conclusies en aanbevelingen	26
6.1	Conclusies	26
6.2	Aanbevelingen	28
	Bibliografie	30
	Afkortingen	34
	Bijlage.....	35
	Bijlage 1: Planning en randvoorwaarden	35
	Bijlage 2: Bedrijfsomschrijving.....	37
	Bijlage 3: Overzicht Raadsleden, collegeleden en management	39

Bijlage 4: Tijdschema Planning & Control cyclus 2016 Gemeente Middelburg	43
Bijlage 5: Operationalisatie	50
Bijlage 6: Tijdsplanning	53
Bijlage 7: Topiclijst	54
Bijlage 8: Transcripten	57
Bijlage 9: Codering	101
Bijlage 10: Codeboeken	145
Bijlage 11: Directieplan 2016	193

1 Inleiding

1.1 Organisatie

Middelburg is de hoofdstad van Zeeland en telt ruim 47.000 inwoners. Samen met de gemeenten Vlissingen en Veere vormt Middelburg de regio Walcheren. De gemeente Middelburg streeft ernaar een aansprekende stad te zijn voor alle inwoners, ondernemers en bezoekers. Een stad die ruimte schept voor leven, werken en leren in een sfeer die past bij de historie van de stad, met een dynamiek die gericht is op de toekomst (Gemeente Middelburg, z.j.).

De gemeentelijke organisatie bestaat uit tien afdelingen (zie bijlage 2: Bedrijfsomschrijving) waar ruim vierhonderd ambtenaren werkzaam zijn. Negen afdelingen zijn in het stadskantoor gevestigd aan de Kanaalweg 3. De afdeling stadsbeheer is op de buitenlocatie aan de Waldammeweg gesitueerd (Gemeente Middelburg, z.j.).

1.2 Aanleiding tot het onderzoek

Het huidige Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (hierna: BBV) is ingevoerd in 2004. In het BBV zijn regels opgenomen voor gemeenten voor het opstellen van de begroting en de jaarrekening. Het BBV is vooral gericht op het vergroten van de transparantie in het proces van begroting- en verantwoording en het versterken van de positie van de gemeenteraad (hierna: Raad) en de Provinciale Staten. Na tien jaar wordt het BBV vernieuwd, omdat er nog steeds verschillende knelpunten aanwezig zijn. Zo zijn de stukken waarmee de Raad het proces kan sturen, zoals de (meerjaren-) begroting, kadernota, bestuurlijke tussenrapportages en de programmarekening, voor niet-ingewijden minder toegankelijk. Binnen de huidige verslagleggingsregels is een grote mate van vrijheid aanwezig in het opstellen van deze stukken. Dit bemoeilijkt de financiële vergelijkbaarheid met gelijkgestelde gemeenten. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (hierna: VNG) heeft in 2014 het advies gegeven om de kaderstellende en controlerende rol door de Raad te versterken. Hierbij wordt er voornamelijk gekeken naar de gemeenten. De voorstellen van de VNG richten zich vooral op de beleidsindicatoren, financiële kengetallen, uitvoeringsinformatie en informatie over verbonden partijen. In 2015 is het concept wijzigingsbesluit BBV uitgebracht. De veranderingen in het BBV zijn met ingang van begrotingsjaar 2017 van kracht (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015).

In het herziene BBV is voorgeschreven dat de colleges de begrotingen en realisatiecijfers indelen aan de hand van uniforme eenheden (Taakvelden), waaraan de bijbehorende baten en lasten moeten worden toegerekend. Het College van Burgemeester en Wethouders (hierna: college) kan de taakvelden verder specificeren in prestatie indicatoren (hierna: PI). Bij de PI moet er een balans zijn tussen vergelijkbaarheid (benchmark) en relevantie voor eigen sturing. De taakvelden zijn middelen voor interne sturing. Deze middelen hebben verder geen invloed op de inrichting van de programmabegroting en de effectuering van de autorisatiebevoegdheid door de Raad. Wel kan de informatie Raadsleden een ondersteuning bieden bij de sturing en controle (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015).

Gemeenten zijn ook verplicht Informatie voor derden te leveren. Dit is een informatiesysteem met daarin de manier waarop de gemeente, provincie en gemeenschappelijke regeling haar financiële informatie bekend dient te maken (Rijksoverheid, z.j.). Het doel is om op termijn te werken met “system to system” data-uitwisseling, hierdoor zullen naar alle waarschijnlijkheid de administratieve lasten worden verminderd, de kwaliteit van gegevens worden verhoogt en tegelijkertijd wordt de inrichting van de administratie verbeterd. De gegevens worden beschikbaar gesteld als open data. Door deze bredere beschikbaarheid verandert Informatie voor derden naar Informatie voor allen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015).

De gemeente Middelburg maakt gebruik van de planning en control-cyclus (hierna: P&C-cyclus). Deze is deels voorgeschreven door het BBV en sinds 1992 deels zelf ingevuld door de gemeente Middelburg. Dit houdt in dat naast de verplichte meerjarenraming, programmabegroting en de programmarekening er een eigen extra toevoeging wordt gegeven aan de P&C-cyclus. De gemeente Middelburg de meerjarenraming en de kadernota gecombineerd. In 1992 werden er vier kwartaal rapportages geïntroduceerd naast de reguliere P&C-cyclus. De vierde kwartaal rapportage verviel echter al snel door inefficiëntie, er zat te weinig tijd tussen de vierde

kwartaalrapportage en de programmarekening om deze rapportage als nuttig te ervaren. In 2004 werd het voorstel gedaan om de kwartaalrapportages te laten vervallen door één bestuurlijke tussenrapportage. Deze verandering voldeed echter niet aan de verwachting van de Raad. Hierin speelden verschillende factoren mee. Zo werd de bestuurlijke tussenrapportage eind mei afgerond en pas na de zomervakantie door de Raad goedgekeurd. Dit zorgde ervoor dat er weinig bijtijdse sturing van de Raad mogelijk was. Een tweede factor was dat de bestuurlijke tussenrapportages niet aansluiten bij de managementrapportage. Na twee jaar werd het voorstel gedaan om in plaats van één bestuurlijke tussenrapportage, twee bestuurlijke tussenrapportages te hanteren. De tweede bestuurlijke tussenrapportage werd uiteindelijk na drie jaar, in overleg met de Raad, ingekort om tijd en kosten te besparen. De huidige P&C-cyclus wordt sinds 2011 gehanteerd. De voordelen van deze verandering waren dat de doorlooptijd van peildatum tot besluitvorming werd verkleind en de Raad een extra rapporteringsmoment kreeg, waardoor de controlerende taak beter vorm werd gegeven (De Grootte, 2007).

1.3 Probleemstelling

Het is voor de gemeente Middelburg onduidelijk of de huidige P&C-cyclus nog steeds effectief is als sturingsinstrument. Daarnaast is er geen inzicht hoe de Raad, het college, de directie en de afdelingshoofden (hierna: management) (zie bijlage 3: Overzicht Raadsleden, collegeleden en management) deze huidige P&C-cyclus ervaren. De P&C-cyclus is op dit moment vier jaar in gebruik. Sinds de invoering van de huidige P&C-cyclus zijn er geen aanpassingen gedaan aan het model. Tevens is ook onvoldoende bekend wat de toegevoegde waarde van de huidige P&C-cyclus is voor de Raad, het college en het management. Het gevolg hiervan is dat de P&C-cyclus is geworden tot een standaard bedrijfsproces, waarbij het kritisch vermogen aangaande de effectiviteit naar de achtergrond is geschoven. De afgelopen jaren en de komende jaren kenmerken zich door financiële krapte. Van belang is dat de producten van de P&C-cyclus een hoge informatiewaarde vertegenwoordigen waardoor de Raad, het college en het management optimaal in staat worden gesteld om tijdig bij te sturen. De P&C-cyclus van de gemeente Middelburg zal onder andere ter lering vergeleken worden met een Deloitte Kordes award winnende gemeente.

1.3.1 Centrale vraag

In hoeverre geeft de planning en control-cyclus van de gemeente Middelburg adequate (stuur-) informatie zodat de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden kunnen bijsturen?

1.3.2 Deelvragen

1. Hoe kan er worden gestuurd met de planning en control-cyclus?
2. Wanneer is er sprake van adequate (stuur-) informatie?
3. Hoe ziet de planning en control-cyclus van de gemeente Middelburg er in theorie uit?
4. Wat kan de gemeente Middelburg leren van de planning en control-cyclus van een Deloitte Kordes Award winnende gemeente?
5. Hoe wordt de bruikbaarheid van de producten van de planning en control-cyclus op dit moment ervaren door de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden?
6. Hoe ervaren de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden de (stuur-) informatie uit de producten van de planning en control-cyclus van de gemeente Middelburg?

1.4 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de huidige P&C-cyclus. Er zullen aanbevelingen worden gedaan aan de gemeente Middelburg ter bevordering van de P&C-cyclus. De aanbevelingen zullen als doel hebben de P&C-cyclus verder te optimaliseren ten behoeve van de positie van de Raad, het college en het management. Hierdoor kan de kaderstellende rol van de Raad en de verantwoordingsrol van het college worden versterkt.

1.5 Leeswijzer

De theorieën, begrippen en modellen die van belang zijn ter beantwoording van de hoofdvraag, zullen in hoofdstuk twee: Theoretisch kader worden beschreven. De voor dit onderzoek relevante literatuur over de P&C-cyclus wordt in de paragrafen 2.1 tot en met 2.4 beschreven. In paragraaf 2.5 zal de focus worden gelegd op de P&C-cyclus van de gemeente Middelburg. Paragraaf 2.6 zal gewijd worden aan de P&C-cyclus van de

gemeente Deventer. De P&C-cyclus van de gemeente Deventer zal als referentiekader voor de gemeente Middelburg dienen. In hoofdstuk drie zal de gehanteerde methodologie van dit onderzoek gedefinieerd worden. In hoofdstuk vier zullen de resultaten van de interviews gepresenteerd worden, onderscheid wordt hierbij gemaakt tussen de Raad, het college en het management. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van hoofdstuk vier bediscussieerd. Hierbij wordt de theorie vergeleken met de praktijk, maar tevens de respons van de Raad, het college en het management onderling. In hoofdstuk zes zullen de conclusies op de centrale vraag en deelvragen worden gegeven, tevens zullen er in dit hoofdstuk aanbevelingen worden gedaan ter bevordering van de P&C-cyclus van de gemeente Middelburg. Voor de planning en randvoorwaarden van dit onderzoek wordt verwezen naar bijlage 1: Planning en randvoorwaarden.

2 Theoretisch kader

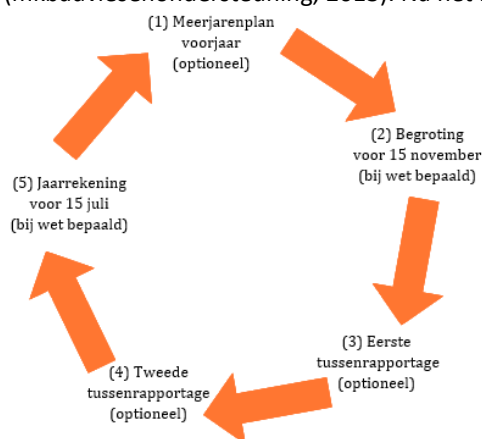
In het theoretisch kader zullen theorieën, begrippen en modellen beschreven vanuit het literatuur aan bod komen. Er is onderzoek verricht naar theorieën, begrippen en modellen die aansluiten bij de concepten van de centrale vraag en de deelvragen.

2.1 De planning en control-cyclus

Het planning en control-proces (hierna P&C-proces) is in de bedrijfsvoering een essentieel besturingsinstrument van een bedrijf. Het P&C-proces loopt over meerdere boekjaren. Met de P&C-cyclus wordt er gestuurd op effectiviteit (doelrealisatie) en efficiëntie (doelmatig inzetten van middelen) (Hoeksema, 2013). De P&C-cyclus is het systematisch richting geven aan het P&C-proces om inzicht te verkrijgen welke activiteiten ondernomen dienen te worden in een bepaalde periode om de realisatie van de doelstelling van de organisatie te bewaken (Gemeenschappelijk Belastingkantoor, 2011; mkbadviesondersteuning, 2013). In de P&C-cyclus wordt bepaald wat het budget voor het toekomstige boekjaar/boekjaren zal/zullen zijn. De instrumenten van de planning (sturing), zoals het meerjarenplan en de begroting zijn gericht op hoe het (financieel) beleid door de organisatie moet worden uitgevoerd. De instrumenten van de control (beheersing) zoals de tussentijdse rapportages en de programmarekening zijn enerzijds bedoeld om de voortgang van de plannen te meten en zo nodig bij te sturen en anderzijds om aan het einde van de periode het gevoerd (financieel) beleid te verantwoorden. Zie tevens figuur 1: P&C-cyclus (mkbadviesondersteuning, 2013; VNG, 2014; De Groote, 2015).

2.1.1 Producten van de planning en control-cyclus

De P&C-cyclus kent meerdere producten, het eerste product van de P&C-cyclus is het meerjarenplan. Het meerjarenplan wordt opgesteld door middel van de strategie en de doelstelling van de organisatie. In het meerjarenplan worden de te behalen prestaties en activiteiten en het daarbij behorende budget afgestemd (mkbadviesondersteuning, 2013). Na het meerjarenplan komt de begroting. In de begroting komt het



Figuur 1: P&C-cyclus (VNG, 2014)

meerjarenplan verder tot uiting. Het is een uitwerking van de eerste jaarschijf. Er wordt verder gespecificeerd welke financieringsmiddelen aan een bepaalde activiteit wordt toegewezen. Om de voortgang van de uitvoering van de begrotingen te rapporteren aan de organisatie wordt er een verantwoordingsdocument opgesteld: de tussenrapportage. De organisatie kan het besluit nemen om één of meerdere tussenrapportages op te laten stellen, maar is daartoe niet wettelijk verplicht. In de jaarrekening wordt er teruggekeken op het afgelopen boekjaar. Daarbij wordt de begroting vergeleken met de werkelijke cijfers. Er wordt inzicht gegeven in de financiële positie en de resultaten van de organisatie (VNG, z.j.).

2.2 Bijsturing met de planning en control-cyclus

Het doel van de P&C-cyclus is om meer transparantie, sturing, verantwoording en ontwikkeling binnen de organisatie te creëren. Om de sterktes en zwaktes van een organisatie te definiëren is er transparantie nodig. Door verduidelijking van deze sterktes en zwaktes kan de organisatie hierop sturen. Voor de P&C-cyclus wordt er door de organisatie doelen gesteld. Na een periode wordt er geanalyseerd of de gestelde doelen wel of niet zijn behaald. Ook wordt er gekeken naar de relatie en oorzaak van de uitgevoerde acties. Na de analyse worden de te behalen doelen opnieuw vastgesteld. Zo wordt de organisatie efficiënt gemaakt in sturing, verantwoording en ontwikkeling (Doeleman & Heumen, 2008).

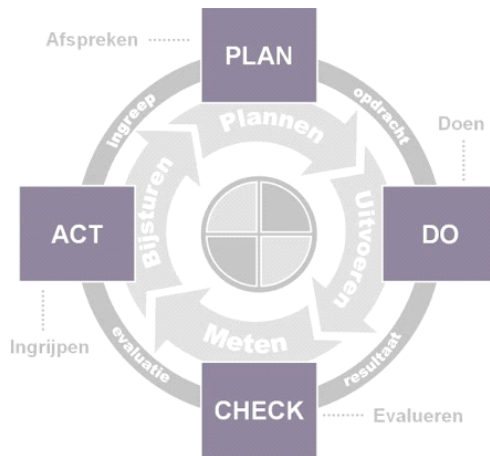
2.2.1 De PDCA-cirkel

Een veel gebruikte methode voor bijsturing is de plan-do-check-act-cirkel (hierna PDCA-cirkel). Het concept van de PDCA-cirkel is ontwikkeld door Walter Shewhart. In de jaren vijftig heeft William Deming dit principe verder ontwikkeld als onderdeel van kwaliteitsmanagement. De PDCA-cirkel wordt sindsdien ook wel 'De Deming

Cirkel' genoemd. Bij de PDCA-cirkel gaat het erom dat de organisatie zich continu verbeterd door de vier fasen te doorlopen; plan, do, check en act. Zie tevens figuur 2: PDCA-cirkel (Nieuwenhuis, 2010; Schreuder, 2015).

2.2.2 Fases van de PDCA-cirkel

In de eerste fase van de PDCA-cirkel wordt er een plan SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) gedefinieerd. Hierin wordt benoemd welke resultaten bereikt moeten worden en op wat voor manier. Deze worden vastgelegd via prestatie indicatoren (hierna: PI). Er wordt tevens rekening gehouden met de randvoorwaarden die zijn opgelegd (Schreuder, 2015). In de tweede fase vinden de uitvoerende werkzaamheden van het proces plaats. Het plan uit de eerste fase is hierbij het uitgangspunt. Tijdens de uitvoering van het plan vinden er constant metingen plaats van de vastgestelde PI. In de derde fase worden de behaalde resultaten vergeleken met de geplande resultaten uit de eerste fase. De overeenkomsten en verschillen worden geëvalueerd en de oorzaken van de verschillen worden onderzocht. In de vierde en laatste fase wordt er bijgestuurd om de geplande resultaten uit de eerste fase alsnog te behalen (Nieuwenhuis, 2010).



Figuur 2: PDCA-cirkel (Nieuwenhuis, 2010)

2.2.3 Six Sigma

Een andere methode die organisaties kunnen toepassen om bij te sturen is de Six Sigma methode (zie figuur 3: vijf fases Six Sigma). Six Sigma is een project gedreven methode. Six Sigma is er op gericht om de processen van de organisatie te verbeteren. De term Six Sigma ontstaat uit het doel om een succes percentage van 99,9966% te behalen. Dit doel wordt behaald door het doorlopen van de vijf fases. De eerste fase is het definiëren van de procedure door het bedrijfsproces in kaart te brengen. Nadat het bedrijfsproces in kaart is gebracht kunnen de problemen en tekortkomingen worden bepaald en geanalyseerd. Daarna wordt er een plan opgesteld met mogelijkheden voor verbetering. Waarna de verbeteringen in werking worden gesteld. Vervolgens wordt er gecontroleerd of de aanpassingen het gewenste effect hebben bereikt. De cirkel kan hierna opnieuw worden doorlopen (Kwak & Anbari, 2006).



Figuur 3: Vijf fases Six Sigma (Tiel, 2015)

Voor het verdere onderzoek zal grotendeels uitgegaan worden van de PDCA-cirkel. Deze methode is gekozen vanwege de nadruk op de gehele P&C-cyclus. Six Sigma is echter wel een goede methode om in overweging te nemen om de producten binnen de P&C-cyclus verder te verbeteren. Binnen dit onderzoek wordt er echter niet inhoudelijk ingegaan op de producten. Op hoofdlijnen zal wel gekeken worden naar de mogelijkheden van Six Sigma.

2.2.4 Bedrijven versus gemeenten

Veel organisaties (zoals besloten vennootschappen, naamloze vennootschappen, coöperaties, et cetera) zijn verplicht een jaarrekening te deponeren bij de Kamer van Koophandel (Kamer van Koophandel, z.j.). Op basis van achtereenvolgende jaarrekeningen wordt met historische cijfers bijgestuurd. Het is niet meer mogelijk te sturen op het afgelopen jaar. Wel kan worden gekeken naar het toekomstige jaar (Eerste Hulp Bij Administratie Hardenberg, z.j.). Organisaties die vallen onder de Gemeentewet zijn verplicht een programmabegroting op te stellen (Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). Met een begroting kan door een organisatie tijdig worden bijgestuurd. Door voorafgaande aan het jaar een begroting op te stellen komt er inzicht in wat de komende ontvangsten en uitgaven van de organisatie zijn. Op basis van deze gegevens kan een organisatie zijn financiële koers uitzetten. Door gerealiseerde cijfers periodiek te vergelijken met de begroting, ontvangt de organisatie (stuur-) informatie. Op basis van de afwijking kan de organisatie bijsturen (Klees, 2014).

Bij bedrijven ligt de nadruk op de jaarrekening en de forecast. Hiermee wil het bedrijf informatie verschaffen aan de managers en (toekomstige) aandeelhouders. De jaarrekening verschaft informatie over de financiële situatie van het bedrijf. De begroting is niet van groot belang voor bedrijven. Deze wordt alleen opgesteld bij de start van een onderneming om de financiering bij de investeerders rond te krijgen. Voor de daarop volgende jaren wordt de begroting vaak niet meer opgesteld of voor externen gepubliceerd (Heezen, 2012).

Bij de gemeenten ligt de nadruk op de begroting. De reden hiervoor is dat, in tegenstelling tot bedrijven, de gemeenten de uitgaven doen voor het publiekelijk belang. De Raad heeft het budgetrecht, zonder autorisatie van de Raad kan het college geen uitgaven doen. In de begroting wordt daarom door de Raad toestemming gegeven voor de uitgaven. De jaarstukken zijn een controlemiddel op de begroting om vast te stellen of de doelen en budgetten daadwerkelijk zijn behaald. Door de maatschappelijke druk worden gemeenten steeds meer gestimuleerd om de middelen effectief in te zetten waarbij de noodzaak voor transparante en leesbare presentatie van de jaarstukken steeds meer aanwezig is (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2007).

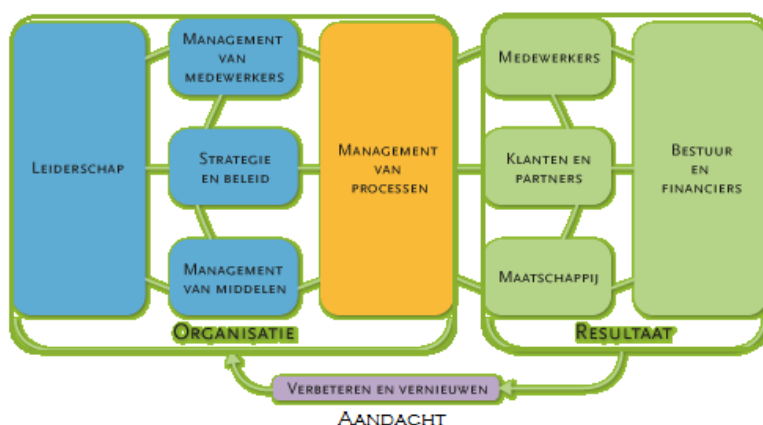
2.3 Optimalisatie van de planning en control-cyclus

De P&C-cyclus moet constant geoptimaliseerd worden, zodat er optimale bijsturing voor de organisatie mogelijk is. De P&C-cyclus kan op verschillende manieren geoptimaliseerd worden. Een methode die vaak door organisaties wordt gebruikt is het Instituut Nederlandse Kwaliteit-managementmodel (hierna INK-model). Vanuit het INK-model kan de P&C-cyclus verder geoptimaliseerd worden door bijvoorbeeld een jaarplan op te stellen vanuit de A3-methodiek (Doeleman & Croiset van Uchelen, 2008; Doeleman & Heumen, 2008; INK, z.j.).

2.3.1 Het INK-managementmodel

Het INK-model is ontwikkeld op initiatief van het Ministerie van Economische zaken aan de hand van het European Foundation for Quality Management-model. Met het INK-model kan de organisatie een diagnose stellen over de situatie van de kwaliteitsbeheersing- en besturing. Met de analyse door middel van het INK-model kan het bedrijf verbeterpunten ontdekken. De wijze van optimalisatie binnen dit model is gebaseerd op de PDCA-cirkel (Klootwijk, 2005).

Het INK-model maakt onderscheid in vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en één aandachtsgebied. Bij het organisatiegebied wordt de indeling van de organisatie omschreven. Daarnaast wordt er geanalyseerd hoe de organisatie zich verder kan optimaliseren. In de resultaatgebieden wordt een inventarisatie gemaakt van de daadwerkelijk behaalde resultaten. In het aandachtsgebied wordt er geanalyseerd of de organisatie zich verder ontwikkelt door te leren van de ervaringen en zoekt naar nieuwe mogelijkheden om de doelen te behalen (Klootwijk, 2005; INK, z.j.).



Figuur 4: INK-managementmodel (INK, z.j.)

Zoals in figuur 4: INK-managementmodel te zien is kent het INK-model meerdere stappen. Hieronder worden alleen de stappen met betrekking tot de P&C-cyclus nader toegelicht.

Bij strategie en beleid wordt de missie en de visie van de organisatie vertaald naar concrete doelen. Om het beleid te realiseren is het managen van middelen van belang. Daarnaast is het management van processen van belang door deze aan te sluiten aan de strategie en het beleid. Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire

processen, ondersteunende processen en besturingsprocessen. Het voortbestaan van de organisatie wordt bepaald door het bestuur en haar financiers. Zij vormen een oordeel over de prestaties van de organisatie. Bij verbeteren en vernieuwen staat het aanpassingsvermogen van de organisatie centraal. (Vliet, 2014; INK, z.j.).

2.3.2 De A3-methodiek

Met de A3-methodiek wordt het INK-model verwerkt in een A3-jaarplan op A3-formaat, waarbij de tien aandachtsgebieden van het INK-model aan de orde komen. Vervolgens worden er A3-managementgesprekken gehouden. In deze gesprekken wordt er tussen managers van verschillende lagen de voortgang van het A3-jaarplan besproken, hierdoor wordt duidelijk of de organisatie de juiste aanpak gebruikt en/of zij eventueel moet bijsturen. A3-digitaal heeft een ondersteunende rol voor het A3-jaarplan en de A3-managementgesprekken. In A3-digitaal wordt alle digitale informatie gezet om snel in staat te zijn de benodigde informatie te verkrijgen en zodoende snelle sturing mogelijk te maken (Doeleman & Croiset van Uchelen, 2008; Doeleman & Heumen, 2008).

2.4 Adequate (stuur-) informatie verkrijgen

De organisatie verkrijgt vanuit de P&C-cyclus (stuur-) informatie (Vaassen, Meuwissen, & Beek, 2011). (Stuur-) informatie dient er voor zorgen dat de producten en activiteiten van een organisatie goed functioneren. Als de (stuur-) informatie niet in goede orde wordt ontvangen kunnen er consequenties zijn voor de sturing binnen de organisatie. Zo kunnen er onjuiste of late beslissingen genomen worden door de organisatie, waardoor er onnodig verlies wordt geleden (Derksen & Crins, 2011).

2.4.1 Gebruiksmogelijkheden van (stuur-) informatie

(Stuur-) informatie kan door de organisatie op bestuurlijk niveau op verschillende manieren worden ingezet. De eerste mogelijkheid is het gebruik van (stuur-) informatie voor het delegeren van taken en het afleggen van verantwoording. Een manager heeft een groot takenpakket en kan niet alle taken zelf uitvoeren. Taken worden daarom gedelegeerd aan andere werknemers. Door de delegatie van taken ontstaat er behoefte aan verantwoording aan de manager om vast te stellen of de gestelde doelen zijn behaald. Een andere belangrijke functie van (stuur-) informatie, is de informatie in het kader van het nemen van beslissingen. Een manager kan alleen beslissingen nemen op basis van de juiste (stuur-) informatie. Zonder (stuur-) informatie kan er niet tijdig worden gereageerd op onvolkomenheden en kunnen hierdoor verliezen worden geleden. De derde functie van (stuur-) informatie is de informatie voor het functioneren van een organisatie. Hierbij gaat het om het delen van kennis in het kader van de te realiseren doelen, het coördineren van verschillende afdelingen en de communicatie van de genomen beslissingen (Vaassen, Meuwissen, & Beek, 2011).

2.4.2 Kwaliteitseisen van (stuur-) informatie

Om de gebruiksmogelijkheden van (stuur-) informatie optimaal te gebruiken, dient de (stuur-) informatie aan bepaalde kwaliteitseisen te voldoen. Deze kwaliteitseisen bestaan uit de factoren: volledigheid, relevantie, actualiteit, juistheid, nauwkeurigheid en tijdigheid (Derksen & Crins, 2011).

Volledigheid betekent dat de (stuur-) informatie alle elementen bevat die van belang zijn voor het doel van de (stuur-) informatie. (Stuur-) informatie die hier niet aan voldoet wordt als onvolledig beschouwd. (Stuur-) informatie kan naast onvolledig, overtollig zijn. Hierbij wordt er te veel overbodige (stuur-) informatie verstrekt waardoor de boodschap versluierd wordt, ook wel informatie-overlast genoemd. De (stuur-) informatie is relevant als deze optimaal is afgestemd op de gebruiker. Dit houdt in dat de (stuur-) informatie zinvol is voor de gebruiker. Hierbij moet rekening worden gehouden dat (stuur-) informatie persoonsgebonden is, wat voor de ene gebruiker als belangrijk wordt beschouwd, kan voor de andere gebruiker als irrelevant worden beschouwd. Van belang is dat de (stuur-) informatie actueel is, dat houdt in dat de (stuur-) informatie de laatst bekende gegevens bevat. Met juistheid wordt bedoeld dat de (stuur-) informatie correct is en dus geen fouten bevat. (Stuur-) informatie waarover de gebruiker twijfels heeft over de juistheid mag door de gebruiker niet benut worden. De nauwkeurigheid van de (stuur-) informatie moet voldoen aan het gebruiksdoel. Zo moet bijvoorbeeld een bedrag op de bankrekening op de eurocent nauwkeurig zijn, maar wordt de winst aan de directie uitgedrukt in duizenden of miljoenen euro's. De (stuur-) informatie is tijdig als deze op het juiste moment wordt verstrekt, niet te laat, maar ook niet te vroeg. Een voorbeeld is dat een chauffeur zijn schema voor over zes maanden nog niet nodig heeft (Derksen & Crins, 2011).

2.4.3 Realtimeverantwoording

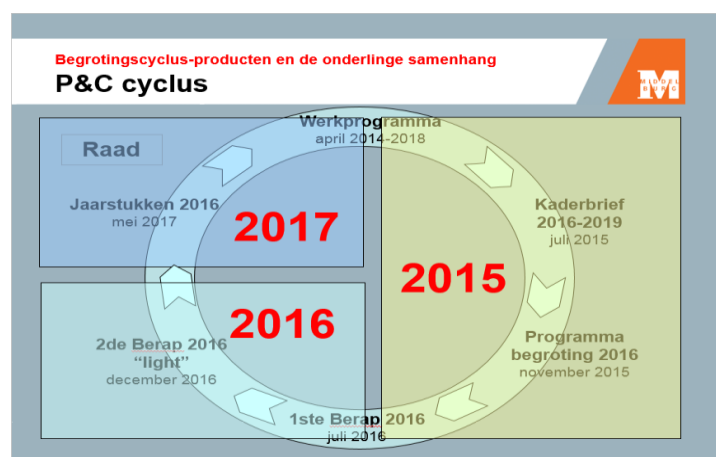
Realtimeverantwoording zorgt voor het beschikbaar stellen van actuele en tijdige (stuur-) informatie. De (stuur-) informatie gaat over de huidige situatie en niet over de situatie van enkele weken of maanden geleden. Realtimeverantwoording verhoogt de transparantie van de (stuur-) informatie doordat de informatie actueel is. Deze vorm van informatie verhoogt tevens de efficiency. Het proces wordt namelijk geautomatiseerd. Bij realtimeverantwoording is de aard, de frequentie van het verstrekken en het niveau van presentatie van de informatie, van belang (BMC, z.j.).

Realtimeverantwoordingsinformatie is verschillend van aard (vb. financiële informatie of beleidsinformatie). Voor bepaalde vormen van informatieverstrekking is realtimeverantwoordingsinformatie irrelevant door de lengte van de meetperiode waardoor de informatie niet regelmatig beschikbaar kan worden gesteld. Voor realtimeverantwoordingsinformatie is het belangrijk dat de aard van de informatie de mogelijkheid biedt om regelmatig de organisatie te kunnen informeren. Niet alleen de aard, maar ook de frequentie van de informatie kan verschillen. Zuivere realtimeverantwoordingsinformatie is ten allen tijde beschikbaar. In de praktijk is dit niet altijd de standaard. Dit kan zijn doordat de organisatie er zelf voor gekozen heeft een bepaalde frequentiehoogte te gebruiken. Zo kan de gemeente de frequentie apart afstemmen. Bij het merendeel van de gemeenten wordt er een vergaderfrequentie voor de Raad gebruikt (eens per maand) voor het college en het management wordt echter weer een hogere vergaderfrequentie gehanteerd. Tevens is het niveau van de realtimeverantwoording divers. Een goede balans tussen abstract (op hoofdniveau) en detail (dieper ingaan op de cijfers) is hierbij belangrijk. Hierbij moet er geïnventariseerd worden wat de doelgroep belangrijk vindt. Zo zal een collegelid dieper op de informatie in willen gaan van een eigen portefeuille (detail) dan een Raadslid (abstract) (BMC, z.j.).

Om de (stuur-) informatie actueel te houden kan de organisatie gebruikmaken van een webapplicatie. In de webapplicatie kan de organisatie bijvoorbeeld de begroting laten zetten: de begrotingsapp. In de begrotingsapp wordt de informatie overzichtelijk gemaakt. De drie W-vragen: Wat wil de gemeente bereiken? Wat gaat de gemeente daarvoor doen? Wat mag dat kosten? staan hierbij op de voorgrond. Verdere informatie is te vinden met doorklikbare teksten. Door op een bepaalde kop te klikken kan een gebruiker steeds dieper ingaan op de informatie tot het gewenste niveau (Pepperflow, z.j.). Verder kan de voortgangsinformatie in de applicatie vermeld worden waardoor tussenrapportages overbodig worden (Pepperflow, z.j.).

2.5 De planning en control-cyclus van de gemeente Middelburg

De P&C-cyclus van de gemeente Middelburg is opgesteld als in figuur 5: begrotingscyclus-producten en de onderlinge samenhang. De afdelingen Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering coördineren de bijdrage van de producten uit de P&C-cyclus van de afdelingen (De Grootte, 2015). Hieronder wordt de P&C-cyclus nader toegelicht. Het tijdschema van de P&C-cyclus van 2016 is te vinden in bijlage 4: tijdschema Planning & Control cyclus 2016 Gemeente Middelburg.



Figuur 5: Begrotingscyclus-producten en de onderlinge samenhang (Gemeente Middelburg, 2015)

2.5.1 Producten van de gemeente Middelburg

De P&C-cyclus van de gemeente Middelburg kent zes producten. Het werkprogramma wordt elke vier jaar na de verkiezingen opgesteld door de verschillende fracties in de Raad. Het is een kader hoe het beleid in de zittingsperiode verricht dient te worden door de gemeente (Gemeente Middelburg, 2014) (op het product werkprogramma zal in dit onderzoek niet nader worden ingegaan).

Op basis van het werkprogramma wordt de kadernota opgesteld. De kadernota wordt in het voorjaar vastgesteld door de Raad en geeft een concept voor de (meerjaren-) begroting waarbij de hoofdpunten van beleid worden aangegeven. Bij de kadernota wordt er rekening gehouden met de meicirculaire gemeentefonds (VNG, z.j.). In de meicirculaire gemeentefonds wordt er geïnformeerd over de hoogte van de algemene uitkeringen. Deze uitkeringen zijn de grootste inkomstenbron van de gemeente (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015). De gemeente is bij wet niet verplicht de kadernota op te stellen en heeft daarom een vrije keuze hierin (VNG, 2014). De gemeente Middelburg heeft ervoor gekozen om de kaderbrief op te stellen in plaats van de kadernota. De reden hiervoor is dat er momenteel beperkte budgettaire middelen voor handen zijn bij de gemeente Middelburg. De kaderbrief 2016-2019 heeft zich beperkt tot de uitgaven van de begroting, de hoogte van de financiële taakstelling en de aangekondigde bezuinigingen (Gemeente Middelburg, 2015).

De programmabegroting is een verdere uitwerking van de kaderbrief. De productraming is de basis voor de programmabegroting. De productraming is een uitgebreidere specificatie van de begroting, door haar grootte wordt de productraming in een apart document weergegeven: de uitvoeringsinformatie (De Groote, 2015). In de gemeentewet staan vastgestelde eisen aan de begroting. In het BBV zijn regels opgenomen waaraan de begroting inhoudelijk moet voldoen (VNG, z.j.). In de programmabegroting van 2016 komen de bezuinigingsvoorstellen, de begroting (met daarin: de acht programma's, de indicatoren om de prestaties te meten en de algemene dekkingsmiddelen), de financiële positie, de speerpunten, een verklaring belangrijkste verschillen en de zeven verplicht paragrafen aan bod (Gemeente Middelburg, 2015).

De eerste berap (bestuurlijke tussenrapportage) brengt verslag uit over de periode januari t/m april van de lopende periode, de peildatum hierbij is 30 april (niet bij wet bepaald). Het rapport geeft de voortgang van de speerpunten van de acht programma's die zijn opgenomen in de programmabegroting weer. Daarnaast wordt er een forecast gegeven over de afwijkingen van de baten en lasten op jaarbasis. Tevens worden de financiële verschillen in vergelijking met de begroting aan de Raad gerapporteerd. Als laatste wordt het lopende bezuinigingstraject geëvalueerd. In de berap wordt ook de verkorte versie van de paragraaf Weerstandvermogen weergegeven, zoals te lezen is in de begroting en de jaarrekening. In de berap wordt geen nieuw beleid geïntroduceerd (Gemeente Middelburg, 2015; De Groote, 2015).

De tweede berap brengt verslag uit over de periode mei tot en met september van de lopende periode, het uitgangspunt hierbij is 30 september (niet bij wet bepaald). Het tweede rapport geeft financiële verschillen in vergelijking met de begroting weer. Tevens wordt het lopende bezuinigingstraject geëvalueerd. De tweede berap is een verkorte versie ten opzichte van de eerste berap. De speerpunten van de acht programma's komen in de tweede berap niet voor. De reden hiervoor is dat de Raad kosten wil besparen door middel van het korte van manuren (Gemeente Middelburg, 2015; De Groote, 2015).

In de gemeentewet staan vastgestelde eisen aan de jaarstukken. In het BBV zijn regels opgenomen waaraan de jaarrekening inhoudelijk moet voldoen, zo moeten de jaarstukken bestaan uit het jaarverslag en de jaarrekening (VNG, z.j.). In het jaarverslag staat de verantwoording van de acht programma's en de zeven paragrafen. Waarbij de vragen: Wat wilde de gemeente bereiken? Wat heeft de gemeente daarvoor gedaan? Wat heeft het gekost? worden beantwoord. De baten en lasten zijn in een geconsolideerde tabel weergegeven. De gespecificeerde informatie is te vinden in de jaarrekening. De jaarrekening bestaat uit een gespecificeerd overzicht van de baten en lasten in de programmarekening en de balans en toelichting (Gemeente Middelburg, 2015; De Groote, 2015).

2.5.2 Bijsturing bij de gemeente Middelburg

Bij het opstellen van de begroting (inclusief doelstelling) zijn bij de gemeente Middelburg de drie W-vragen van groot belang. Bij de eerste W-vraag: wat wil de gemeente bereiken (outcome)? wordt het beoogde maatschappelijk effect aangeduid. Inclusief de beoogde doelstellingen. Bij de tweede W-vraag: wat gaat de gemeente daarvoor doen (output)? benoemt de gemeente per programma de door de Raad gekozen

speerpunten. Ook worden er, indien aanwezig, strategische projecten opgezet. Dit zijn projecten met een hoge prioriteit. De laatste W-vraag: wat mag dat kosten (input)? geeft de begroting van het bestaand beleid weer (Gemeente Middelburg, 2015).

Met deze drie W-vragen wil de gemeente de input, output en outcome indicatoren vaststellen. Deze indicatoren hebben in het vernieuwde BBV een basisset van beleidsindicatoren, eigen indicatoren kunnen hieraan worden toegevoegd (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015).

Bij het opstellen van de jaarrekening wordt er teruggekeken op de drie W-vragen door de vragen: Wat wilde de gemeente bereiken? Wat heeft de gemeente daarvoor gedaan? Wat heeft het gekost? te beantwoorden. Voor het beantwoorden van de drie W-vragen maakt de gemeente gebruik van de PDCA-cirkel (Gemeente Middelburg, 2015).

2.6 De planning en control-cyclus van de gemeente Deventer

De gemeente Deventer heeft de Deloitte Kordes Award 2014 in de categorie lokaal bestuur gewonnen. De Deloitte Kordes Award wordt jaarlijks uitgereikt aan een (semi-)publieke organisatie met het beste jaarverslag. Het jaarverslag van de gemeente Deventer voldeed aan alle criteria van transparantie, maar is tevens innovatief en toekomstgericht. Zo had de gemeente een app in combinatie met een webversie ontwikkeld om zo de jaarstukken interactief en toegankelijker te maken (Bekkers, 2015). Door het winnen van de Deloitte Kordes Award wordt P&C-cyclus van de Gemeente Deventer als referentiekader voor de P&C-cyclus van de gemeente Middelburg gebruikt.

2.6.1 Producten van de gemeente Deventer

Zoals in figuur 6: P&C-cyclus gemeente Deventer te zien is kent de P&C-cyclus van de gemeente Deventer vijf producten. De gemeente Deventer kiest ervoor om de begroting en meerjarenbegroting samen te voegen. Het product begint met de beleidsagenda's gevolgd door de programma's en de verplichte paragrafen. Opvallend is dat er bij de programma's per doelstelling het budget wordt aangegeven, zodat duidelijk wordt wat deze mag kosten. De voorjaarsnota is een controlemiddel (Gemeente Deventer, 2015). Met de voorjaarsnota wordt er gecontroleerd of de gemeente nog op koers ligt met de geplande doelen beschreven in de begroting. De meerjarenbegroting kan hier tevens nog worden bijgesteld. De zomer-rapportage en de najaars-rapportage zijn beide net als de voorjaarsnota controlemiddelen. Het verschil is dat de zomer-rapportage een voorzichtige indicatie geeft hoe de gemeente het jaar af gaat sluiten. Het is bij deze rapportage nog mogelijk om bij te sturen. De najaars-rapportage geeft een duidelijke indicatie van de afsluiting van het jaar. De najaars-rapportage geeft echter nog geen definitief beeld, omdat nog niet alle inkomsten en uitgaven in deze rapportage zijn verwerkt (Gemeente Deventer, 2016). De jaarrekening is de definitieve afsluiting van een jaar. Hierin worden de werkelijke inkomsten en uitgaven weergegeven. De opzet is hetzelfde als die van de begroting. Per doelstelling in een programma wordt het gerealiseerde bedrag aangegeven (Gemeente Deventer, 2015; Gemeente Deventer, 2016).



Figuur 6: P&C-cyclus gemeente Deventer (Gemeente Deventer, 2016)

2.6.2 Bijsturing bij de gemeente Deventer

De gemeente Deventer maakt in zijn P&C-cyclus gebruik van de PDCA-cyclus, waarbij de begroting de planning is en de voorjaarsnota, zomer-rapportage en najaars-rapportage de controlemiddelen zijn. De gemeente Deventer gebruikt in vergelijking met de gemeente Middelburg één extra verantwoordingsdocument, namelijk de zomer-rapportage. Door deze opzet van de P&C-cyclus krijgt de gemeente Deventer de mogelijkheid om tijdig bij te sturen. Niet alleen op het lopende boekjaar maar ook op het volgende boekjaar door met de najaars-rapportage actie te ondernemen om eventuele tekorten mee te nemen in het beleid van het daarop volgende jaar (Gemeente Deventer, 2016).

2.6.3 Adequate (stuur-) informatie verkrijgen binnen de gemeente Deventer

De gemeente Deventer heeft in 2013 voor het eerst gebruik gemaakt van realtimeverantwoording door middel van een applicatie. De jaarrekening wordt in een applicatie gezet waardoor deze interactief wordt. Hierdoor kan door te klikken op de verschillende hoofdstukken dieper worden ingegaan op de inhoud tot het gewenste niveau, interactieve filmpjes getoond worden, aantekeningen worden gemaakt door de gebruiker bij opmerkelijke punten en kan de gebruiker de aantekeningen tevens delen met andere gebruikers (Gemeente Deventer, 2014).

3 Methode

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode van dit onderzoek nader toegelicht. Hierbij komt de onderzoeksstrategie, de populatie, de dataverzamelmethode, operationaliseren, de data-analyse en de betrouwbaarheid en validiteit aan bod.

3.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek is erop gericht om te inventariseren hoe de kwaliteit van de P&C-cyclus ervaren wordt door de Raad, het college en het management en is hierdoor van kwalitatieve aard. De hoofdvraag van dit onderzoek heeft een voorschrijvende functie, er worden suggesties gedaan met als doel de P&C-cyclus te optimaliseren (Verhoeven, 2011). Zie tabel 1: onderzoeksstrategie voor de onderzoeksstrategie.

Tabel 1: Onderzoeksstrategie

Deelvraag	Vraagtype	Strategie	Methode	Kwantitatief of Kwalitatief
1	Beschrijvend	Deskresearch	Analyse van bestaand materiaal	Kwalitatief
2	Beschrijvend	Deskresearch	Analyse van bestaand materiaal	Kwalitatief
3	Beschrijvend	Deskresearch	Analyse van bestaand materiaal	Kwalitatief
4	Beschrijvend	Deskresearch	Analyse van bestaand materiaal	Kwalitatief
5	Evaluerend	Kwalitatieve survey	Interview	Kwalitatief
6	Evaluerend	Kwalitatieve survey	Interview	Kwalitatief

Doordat alle methodes kwalitatief zijn wordt, er gebruik gemaakt van de monomethode (Verhoeven, 2011).

3.2 Populatie

Voor het interview is de gemeente Middelburg de populatie. Deze populatie wordt verder gespecificeerd in Raadsleden, collegeleden, directieleden en afdelingshoofden. Door de grootte van de organisatie is het niet mogelijk elke actor te spreken. Om deze reden is er een selectie gemaakt tussen de actoren. Er is hiervoor gebruik gemaakt van een selecte steekproef. Er is gekozen voor een selecte steekproef om zo de respondent met de meeste expertise over de P&C-cyclus van elke groep te kunnen spreken. De negen typerende respondenten zijn op advies van de stagebegeleiders gekozen vanwege de functie en betrokkenheid tot de P&C-cyclus. Zie tabel 2: respondenten voor een lijst van de benaderde respondenten.

Tabel 2: Respondenten

Respondent	Functie	Politieke partij
Respondent 1	Raadslid	CDA
Respondent 2	Raadslid	PVDA
Respondent 3	Raadslid	ChristenUnie
Respondent 4	Collegelid	CDA
Respondent 5	Collegelid	ChristenUnie
Respondent 6	Gemeentesecretaris/algemeen directeur	n.v.t.
Respondent 7	Algemeen directeur	n.v.t.
Respondent 8	Afdelingshoofd	n.v.t.
Respondent 9	Afdelingshoofd	n.v.t.

3.3 Dataverzameling

Om een beter inzicht te krijgen in de verbeterpunten van het proces van de P&C-cyclus van de gemeente Middelburg, hebben er gestructureerde interviews plaatsgevonden met de respondenten uit tabel 2: respondenten. Er zijn in het gestructureerde interviews open en gesloten vragen gesteld. De vragen zijn van tevoren vastgelegd in twee interviewschema's. Van de vragen in de interviewschema's mag niet worden afgeweken. Voor het optellen van de vragenlijst is gebruik gemaakt van een topiclijst zie tabel 18: topiclijst Raadsleden en collegeleden en tabel 19: topiclijst Management (Baarda, Goede, & Meer, 2007). Er staan kernbegrippen in de topiclijst. Deze kernbegrippen zijn ter controle of de respondenten snappen wat het product van de P&C-cyclus inhoudt. Alle interviews zijn persoonlijk en individueel afgenomen. Om de optimale informatie uit het interview te halen zijn alle gesprekken opgenomen door middel van een voicerecorder,

voorafgaande aan het interview is hiervoor toestemming gevraagd aan de respondenten. Voor een volledige vragenlijst wordt verwezen naar bijlage 5: operationalisatie.

3.4 Operationaliseren

De theoretische begrippen zijn meetbaar gemaakt in dimensies. Deze dimensies komen voort uit het theoretisch kader. Deze dimensies zijn verder gespecificeerd in indicatoren. De indicatoren komen tevens uit het theoretisch kader. De indicatoren zijn gebruikt als leidraad voor het stellen van vragen in het interview (Baarda, 2009). Zie bijlage 7: topiclijst voor een volledige lijst.

3.5 Data-analyse

Om de afgenomen interviews te analyseren zijn er een aantal stappen ondernomen. De opnames van de interviews zijn uitgeschreven in woordelijke transcripten. Vervolgens is de relevante informatie uit de transcripten gehaald. Er is gebruik gemaakt van opencodering door de relevante stukken een kleur en code te geven. De fragmenten zijn axiaal gecodeerd. De termen zijn gegroepeerd. Aan de gecodeerde begrippen is een hiërarchie gegeven en verbanden gelegd. Als laatste is er structuur aangebracht aan de codes met behulp van drie codeboeken. Elke groep (Raad, college en management) heeft een apart codeboek (Verhoeven, 2011). De resultaten uit de afgenomen interviews zijn verwerkt in hoofdstuk vier. Hierbij is er onderscheid gemaakt tussen de groepen Raad, college en management.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

3.6.1 Betrouwbaarheid

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van drie meelezers. De drie meelezers zijn bekend met de P&C-cyclus van de gemeente Middelburg. De meelezers hebben feedback gegeven over de inhoud van het onderzoek. Zo zijn onvolkomenheden en onwaarheden voorkomen.

Om de betrouwbaarheid van de afgenomen interviews te waarborgen zijn alle interviews, na toestemming van de respondent, opgenomen met een voicerecorder. De opnames zijn omgezet in een transcript en voorgelegd bij de respondent. De respondenten konden aangeven of er bij de gegeven informatie toch wat anders werd bedoeld. De respondenten konden tevens aangeven of er nog informatie toegevoegd dient te worden om de volledigheid van het interview te waarborgen. Hierdoor is het aantal toevallige fouten geminimaliseerd. De opnames zijn na het uitwerken van het transcript vernietigd (Verhoeven, 2011).

3.6.2 Validiteit

De negen typerende respondenten zijn gekozen op advies van de stagebegeleiders. Dit verhoogt de externe validiteit. De stagebegeleiders kennen de respondenten en weten over welke expertise de respondenten beschikken. Hierdoor zijn de respondenten met de meeste kennis over de P&C-cyclus geïnterviewd.

Het aantal geïnterviewde respondenten vertegenwoordigen niet de hele populatie. De conclusies van dit onderzoek is gegeven op basis van de respondenten uit tabel 2: respondenten. Dit verlaagt de externe validiteit.

Voor het interview is het theoretisch kader als basis genomen. Er zijn alleen vragen gesteld over begrippen die voortkomen uit het theoretische kader. Het opnemen van de interviews voorkwam een vertekend beeld en verhoogd hierdoor de validiteit van het onderzoek. Hierdoor is het aantal systematische fouten geminimaliseerd en de begripsvaliditeit verhoogd (Verhoeven, 2011).

4 Resultaten

Om een beter inzicht te krijgen in de effectiviteit van de P&C-cyclus van de gemeente Middelburg zijn er interviews gehouden met negen respondenten. De respondenten zijn gekozen op basis van functie en expertise over de P&C-cyclus. In 'hoofdstuk vier resultaten' wordt een samenvatting gegeven op basis van het respons van de respondenten. De respondenten zijn opgedeeld in de groepen: Raad, college en management. Zie bijlage 8: transcripten voor een volledige transcriptie van de afgenomen interviews. Op vraag 1.01 'Wat is uw naam?' na, zijn alle relevante antwoorden op de vragen uit bijlage 5: operationalisatie w verwerkt in dit hoofdstuk.

4.1 Respondenten

Alle voorgedragen respondenten zijn geïnterviewd. Er zijn geen respondenten bijgekomen of afgevallen. Er was een schatting gemaakt van ongeveer dertig minuten durende interviews. Gemiddeld duurde een interview dertig minuten, wat overeenkomt met de schatting. De beginnende interviews duurden langer, de laatste interviews duurden korter. De interviews zijn afgenomen in de periode van 21 mei 2016 tot 28 mei 2016. Voor een volledige codering van de afgenomen interviews wordt verwezen naar bijlage 9: codering. Voor een volledig codeboek van de afgenomen interviews wordt verwezen naar bijlage 10: codeboeken.

Respondent een, twee en drie zijn betrokken bij de P&C-cyclus als gemeenteraadslid en lid van de auditcommissie. Respondent een en twee zijn tevens fractievoorzitter. Respondent vier en vijf zijn wethouder. Respondent vier is betrokken bij de P&C-cyclus als portefeuillehouder. Respondent vijf is verantwoordelijk voor de P&C-cyclus. Respondent zes en zeven zijn algemeen directeur. Als algemeen directeur zijn respondenten zes en zeven eindverantwoordelijk voor alle producten uit de P&C-cyclus. Respondent zes is tevens gemeentesecretaris. Respondent acht en negen zijn afdelingshoofden. Respondent acht is verantwoordelijk voor de P&C-cyclus.

4.2 Bruikbaarheid van de planning en control-cyclus

Door het gebruik van verschillende vragen is er aan de respondenten gevraagd naar de mening over het gebruik van de P&C-cyclus. Antwoorden op de vragen zijn op relevantie geclusterd per paragraaf.

4.2.1 Belang van de planning en control-cyclus

Raad

De geïnterviewde Raadsleden (hierna: Raadsleden) vinden de P&C-cyclus een belangrijk instrument om mee te sturen. Volgens respondent een is het de lijn waarlangs wordt gelopen om de controlerende taak van de Raad uit te kunnen voeren. De P&C-cyclus geeft volgens respondent twee inzicht in de financiële gang van zaken. Over het belang van de verschillende stukken zijn de meningen van de Raadsleden verdeeld. Respondent twee en drie vinden de kaderbrief het belangrijkste product, omdat de kaderstellende en sturende rol van de Raad het sterkst naar voren komt in dit product. Respondent een vindt de jaarstukken het belangrijkste product, doordat de controlerende rol hier het sterkst naar voren komt.

Respondent een en drie zijn het erover eens dat de beraps en met name de tweede berap het minst bruikbaar zijn. De tweede berap komt in december in de Raad terecht. Dit moment is te laat. De sturende rol van de Raad vervalt hierdoor bij de tweede berap. Respondent twee vindt dat er met de jaarstukken weinig kan worden gedaan.

College

De P&C-cyclus is voor de geïnterviewde collegeleden (hierna: collegeleden) belangrijk. Voor respondent vijf bepaalt de P&C-cyclus grotendeels zijn werkzaamheden. De P&C-cyclus is volgens respondent vier een sturingsmechanisme waarmee wordt geïnformeerd of het beleid op de rit staat, maar primair is het een instrument van de Raad.

De kaderbrief is volgens respondent vijf één van de belangrijkste producten. De begroting is volgens respondent vier het belangrijkste product. In deze twee producten worden de plannen voor het komende jaar weergegeven. De kaderbrief is een instrument om meerdere jaren mee vooruit te kijken en ombuigingen te kunnen maken.

Respondent vier vindt de jaarstukken het minst bruikbare product. De reden hiervoor is dat met dit product alleen wordt teruggekeken. Respondent vijf vindt echter de tweede berap het minst relevant. Ondanks dat de

tweede berap inzicht geeft in hoe er is gepresenteerd zit dit product te dicht op de jaarstukken om nog enigszins te kunnen bijsturen.

Management

De geïnterviewde managementleden (hierna: managementleden) ervaren de P&C-cyclus als een noodzakelijk instrument om de financiële koers van de gemeente Middelburg uit te zetten. De financiële resultaten van het gerealiseerde beleid en het bereikte beleid worden in de P&C-cyclus gepresenteerd. Daarmee wordt de voortgang van het uitgezette beleid gemonitord.

Respondenten zeven, acht en negen vinden de kaderbrief het belangrijkste product. Hiervoor worden verschillende redenen opgegeven. Respondent zeven geeft aan dat bij de kaderbrief meerdere jaren vooruit kan worden gekeken. Respondent acht zegt dat bij de kaderbrief de mogelijkheid tot sturing het grootst is. Respondent negen geeft als reden dat bij de kaderbrief wensen kunnen worden aangemeld. Respondenten zes en zeven geven tevens aan dat de jaarstukken een belangrijk product is; met dit product kan namelijk worden teruggekeken op de prestaties van het afgelopen jaar.

Respondent zes en acht vinden de tweede berap het minst belangrijk. Respondent acht geeft aan dat met de tweede berap niet meer bijgestuurd kan worden. Respondent zeven en negen vinden dat de jaarstukken het minst de mogelijkheid tot sturing geeft, omdat de jaarstukken het eindresultaat aan geeft.

4.2.2 Gebruik van de planning en control-cyclus

Raad

Respondent een en twee hebben financiële kennis en kunnen hierdoor gemakkelijk de producten van de P&C-cyclus (hierna: producten) inlezen, Raadslid drie heeft echter geen financiële achtergrond en hierdoor beperkte financiële kennis. Respondent een en twee geven aan dat er meerdere Raadsleden zijn met geen tot beperkte financiële kennis. Dit maakt volgens respondent een en twee het financiële gedeelte van de producten moeilijker begrijpelijk, wat er toe kan leiden dat niet alle stukken van de producten door de Raadsleden worden gelezen. De Raadsleden geven aan dat de hoofdstukken en de paragrafen van de producten binnen iedere fractie opgedeeld wordt, waarbij ieder Raadslid het stuk behandelt waar hij of zij de meeste affiniteit bij heeft en de meeste deskundigheid over heeft. Respondent een geeft aan dat hierdoor de financiële stukken worden behandeld door een Raadslid met financiële deskundigheid.

Respondent twee zegt dat de Raad voor ieder nieuw zittingstermijn een cursus aangeboden krijgt met daarin de basis voor het hanteren van de producten. Volgens respondent twee is één cursus niet voldoende.

Respondent twee adviseert ieder jaar van het zittingstermijn een cursus aan te bieden aan de Raadsleden, waarbij iedere cursus dieper ingaat op de materie.

College

De collegeleden geven aan geïnformeerd te worden over de voortgang van het proces tijdens het opstellen van de producten. Respondent vier voegt hieraan toe dat nadat de directie de producten heeft beoordeeld en gecorrigeerd de producten bij het college ter inzage komen. De collegeleden geven een opinie over de producten en stukken waarin beslispunten staan opgenomen. Hierbij geeft respondent vijf aan dat om verantwoording wordt gevraagd bij de directie. Daarna verantwoorden de collegeleden bij de Raad de programma's die bij de portefeuille van het collegelid horen. De collegeleden beantwoorden tevens de vragen van de Raad, maar behoren door het dualisme zelf niet tot een fractie.

Management

Bij respondenten zes en zeven worden de producten behandeld voordat deze in het college behandeld worden. Bij de behandeling van de producten wordt de inhoud kritisch beoordeeld. Er wordt hierbij onder andere gekeken naar de schrijfstijl, tekstuele fouten en politieke gevoeligheden. Respondent zes toetst de wensen van de verschillende afdelingen aan de criteria: onuitstelbaar, onvermijdelijk en onoverkoombaar.

Respondent acht heeft een soortgelijke rol als respondenten zes en zeven. Respondent acht beoordeelt de wensen van de afdelingen en de gegevens in de producten. Respondent negen neemt een andere rol in. Respondent negen legt vooral verantwoording af over de gebruikte budgetten en dient wensen van de afdeling in. Alle managementleden zijn tevreden over de invulling van zijn/haar rol. Na het produceren van de producten wordt door respondent acht weinig tot geen gebruik gemaakt van de producten. Respondent acht

geeft hiervoor als reden aan dat er te weinig budgetten op zijn afdeling kunnen worden benut. Het product wordt echter wel gebruikt voor het produceren van het volgende product. Respondent negen wijst in het werkoverleg nog op de producten. De jaarstukken wordt echter als eindproduct niet meer gebruikt.

4.2.3 *Vormgeving van de producten van de P&C-cyclus*

Raad

Respondenten een en drie ervaren de producten als overzichtelijk. Respondent twee vindt alleen de kaderbrief en de tussenrapportages overzichtelijk. De producten zijn volgens respondent drie consistent waardoor deze herkenbaar zijn voor de Raad. Respondent drie vindt de producten inzichtelijk, respondenten een en twee echter niet. Respondenten een en twee geven als reden op dat de manier waarop de producten beschreven zijn te technisch is. Tevens wordt de mogelijkheid om de benodigde informatie in één oogopslag te doorgronden gemist. Voor het hanteren van een samenvatting voorin de jaarstukken om de inzichtelijkheid te vergroten, zijn de meningen onder de Raadsleden verdeeld. Respondent twee vindt het handig om een kort overzicht te hebben, maar voelt zich hierna wel verplicht om alle delen van de jaarstukken te lezen. Volgens respondent een kan een samenvatting van de jaarrekening gebruikt worden om de inzichtelijkheid te vergroten.

College

De collegeleden vinden de producten overzichtelijk. Respondent vier voegt hieraan toe dat het functionele documenten zijn waarin gemakkelijk kan worden gebladerd. Respondent vijf geeft het advies om voorin de begroting en de jaarstukken een samenvatting en conclusie te geven.

Management

Respondenten zeven, acht en negen vinden de producten overzichtelijk. Respondent zes geeft aan dat de gemeente Middelburg 'in control' is, de financiën zijn goed in beeld. Volgens respondent zeven is de kwaliteit goed. Respondent zes vindt dat de producten eenvoudiger gepresenteerd kunnen worden. Het is moeilijk een product te doorgronden als niet-specialist. Respondent zes geeft hierbij ook aan dat het eenvoudiger schrijven van een product niet altijd mogelijk is. Respondent zeven geeft aan dat er gebruik wordt gemaakt van figuren om de presentatie aantrekkelijker en overzichtelijker te maken. Van de accountant vernemen respondenten zes en acht dat de producten op behoorlijk niveau zitten. Respondent negen geeft aan dat het moeilijk is om buitenom de producten sturingsinformatie te halen uit Coda. Tevens geeft respondent negen aan dat het interessant kan zijn om de uitgaven per inwoner te laten zien om zo de inzichtelijkheid te vergroten. Respondent acht geeft aan dat op het moment dat een Raadslid meer detaillistische informatie verlangt, deze in de productenraming moet kijken om detaillistische informatie te vinden, daar is de nodige kennis van zaken voor nodig waar niet elk Raadslid over beschikt. Respondent zeven zou graag een verkorte versie van de jaarstukken willen hebben om zo alle ambtenaren binnen de gemeente Middelburg te kunnen inlichten over de behaalde resultaten.

4.2.4 *Digitalisering van de producten van de planning en control-cyclus*

Raad

Respondenten een en twee geven aan dat de eindproducten naar keuze op papier of digitaal via een Portable Document Format (hierna: PDF) worden ontvangen. De keuze voor de vorm ligt aan het gebruiksgemak van een Raadslid. Respondent een geeft aan voor papier te kiezen voor het gemakkelijk bladeren tussen het programma en bijlage. De keuze voor PDF wordt door respondent twee gemaakt om de zoekfunctie te kunnen gebruiken voor het sneller opzoeken van relevante stukken. Tevens wordt voor de digitale versie van het eindproduct gekozen vanwege het vervoersgemak via laptop of tablet.

De Raadsleden zijn ontvankelijk voor het idee van een digitale, interactieve applicatie; er zijn echter verschillende voorwaarden waar de applicatie aan moet voldoen. Respondent drie wilt dat de applicatie de mogelijkheid biedt om gemakkelijk over te kunnen gaan tussen verschillende stukken, bijvoorbeeld van het programma naar de bijlage. Tevens wordt geadviseerd om de beleidsstukken die bij beleidswijzigingen horen aan de applicatie te koppelen om zo de documenten makkelijker op te kunnen halen. Respondenten een en twee geven aan dat de applicatie van abstract niveau naar detaillistisch niveau moet gaan.

College

Respondent vier vindt dat op de papierenversie het maximale is benut. Met een applicatie zou een stap verder kunnen worden gegaan. Er zou meer op hoofdlijnen worden gestuurd. Via een menu kan, naar behoefte, dieper op de materie in worden gegaan. Dit zou een voordeel zijn ten opzichte van het bladeren in de papieren versie. Respondent vijf geeft aan dat een aantal gemeenten al met een applicatie werken. De filmpjes die hierbij worden getoond zijn voor respondent vijf een overbodige toevoeging. Een applicatie zou er voor zorgen dat de gebruiker sneller en makkelijker kan gaan werken.

Management

De managementleden ontvangen de producten op papier of digitaal in PDF. Respondent zeven geeft aan dat de cijfers op hoofdlijnen worden ontvangen. De managementleden zijn voor het gebruik van een digitale applicatie voor de producten. De voorwaarde van respondent zes en acht is dat hierdoor de producten eenvoudiger en toegankelijker worden voor het publiek. Respondent zes is zelf voor, maar de extra bijkomende kosten voor de gemeente Middelburg moet wel worden onderzocht voordat een dergelijke applicatie wordt aangeschaft. Respondent negen wil graag dat met de applicatie zover kan worden ingezoomd dat men op grootboekniveau de inkomsten en uitgaven kan inzien.

4.2.5 Gebruik INK-model

Over het gebruik van het INK-model zijn alleen de managementleden geïnterviewd. Respondent zeven geeft aan het INK-model niet te herkennen, maar respondent zeven is wel met het Overheidsontwikkelmodel (hierna: OO-model) door middel van een directieplan (zie bijlage 11: directieplan 2016), al wordt deze er niet vaak in het jaar bij gepakt. De managementleden vinden het OO-model een goed systeem om de planning in de gaten te houden. Respondenten zeven en acht geven aan dat er alleen bijzondere hoofdlijnen in het directieplan staan waardoor niet de continue werkzaamheden worden gepland. Respondent acht geeft aan dat het vak 'leren en verbeteren' intensiever moet worden gebruikt. Respondent negen zou het OO-model het liefst terug willen in de oude vorm, waarbij de gehele planning van de afdeling in één document staat om zo meer in control te zijn.

4.3 (Stuur-) informatie uit de planning en control-cyclus

Door het gebruik van verschillende vragen is er bij de respondenten gevraagd naar de mening over de mogelijkheid tot het halen van (stuur-) informatie uit de producten.

4.3.1 Tijdigheid van de P&C-cyclus

Raad

Respondenten twee en drie zijn tevreden over de tijdigheid van de producten. Respondent een is alleen tevreden over de tijdigheid van de kaderbrief en de begroting. Over het moment van oplevering van de beraps en de jaarstukken zijn de meningen verdeeld. Respondent een is niet tevreden over de tijdigheid van de twee producten. De jaarstukken wordt te laat aangeleverd. De bedoeling is dat deze in mei wordt opgeleverd, maar deze is doorgeschoven naar juni. Respondenten twee en drie geven geen suggestie op de vraag of er een mogelijkheid is om de jaarstukken eerder in het jaar in de Raadsvergadering te krijgen. Respondent een geeft de suggestie om de accountant eerder in het jaar al mee te laten kijken. Respondent een vindt tevens de jaarstukken een te groot product om in één vergadering te behandelen, hij pleit voor een aparte vergadering ter behandeling van de jaarstukken. Hierdoor kan tevens de druk van de grote agenda van de Raad worden verminderd. Een reductie van een drukke agenda is tevens de wens van respondent drie, al geeft respondent drie de voorkeur voor een Raadsvergadering waar minder last is van een drukke agenda. Hierdoor kan volgens de respondent de balans teruggebracht worden in Raadsvergadering met een kortere agenda. Deze verplaatsing in het moment van opleveren mag van respondent drie, waar mogelijk, voor elk product gebeuren. Respondent een is bij de eerste berap niet tevreden over de periode waarover wordt gerapporteerd. Er kan weliswaar met deze rapportage worden gestuurd, maar de periode waarover dat wordt gedaan is te kort en nog te weinig zeggend om de rol van de Raad goed uit te kunnen voeren. Over het moment van opleveren van de tweede berap wordt niet positief gesproken door respondenten een en drie. De tweede berap wordt in december opgeleverd terwijl de peildatum eind september is. Door de oplevering van het product in december is het voor de Raadsleden niet meer mogelijk om bij te sturen, de Raadsleden kunnen alleen nog waarnemen. Om de sturende rol van de Raadsleden te versterken worden door respondent een en respondent drie

verschillende oplossingen gegeven. Respondenten een en drie pleiten voor één volwaardige berap die later in het jaar wordt opgeleverd. De peildatum van deze berap kan bijvoorbeeld een juni zijn waarna de berap in september kan worden behandeld. Respondent drie geeft tevens de mogelijkheid aan om beide beraps te laten vervallen en begrotingswijzigingen situationeel te behandelen. Hierbij dient er goede verwijzing te zijn naar de pagina's van de stukken die hierbij van belang zijn. Respondent drie realiseert zich hierbij wel dat de behandeling van situationele begrotingswijzigingen het werk voor de Raadsleden intensiever maakt.

College

Vanuit de sturingsmogelijkheden gekeken, vindt respondent vier de tijdigheid van de producten altijd te laat. Respondent vier zou het liefst zien dat er gebruik wordt gemaakt van realtime-informatievoorziening. Respondent vier zou echter niet weten hoe de ontwikkeling van een product verkort kan worden om aan de eis van realtimeverantwoording te kunnen voldoen. Respondent vijf zou de beraps en de jaarstukken eerder willen ontvangen. Hierbij wordt echter aangegeven dat het opstellen eerder goed moet gebeuren dan snel. Respondent vijf geeft geen mogelijkheden aan op de vraag of de jaarstukken eerder afgerond kunnen worden. Respondent vijf geeft als advies om met de beraps alleen te rapporteren op beleid dat afwijkt, hierbij wordt echter wel vermeld dat de oplossing voor de afwijking wel vermeld dient te blijven worden. Naast de opleverdata van de P&C-cyclus worden de collegeleden bijna wekelijks ingelicht over de gang van zaken. Respondent vijf geeft aan dat er sprake is geweest van het opheffen van de tweede berap. Echter geeft respondent vijf hierbij aan tweede berap te willen behouden als indicator voor de prestatie van het afgelopen jaar.

Management

Respondenten zes, zeven en acht zijn tevreden over de tijdigheid van de producten. Echter zouden respondenten zes en negen de beraps en met name de tweede berap eerder, willen ontvangen. Met de tweede berap kan volgens respondent zes weinig worden gedaan. Respondenten zes en acht staan er voor open om de tweede berap te laten vallen en voor de eerste berap een latere peildatum te gebruiken. Er wordt door respondent zes de suggestie gegeven om als peildatum een juni te nemen en deze uiterlijk in september in de Raad te presenteren. Respondent negen geeft echter aan graag beide beraps te houden en de tweede berap eerder in het jaar te ontvangen, rond oktober. Respondent acht geeft aan ook de jaarstukken eerder in de Raad te willen hebben. De respondent geeft daarvoor het advies om gebruik te maken van scrumsessies, waarbij in een tweetal dagen door het benodigd personeel op één kamer wordt gewerkt aan het product. Hiermee wordt de beschikbaarheid van de betreffende scrummer geregeld en daarmee het proces verkort. Respondent acht zou graag in combinatie met de scrumsessie gebruik gaan maken van een softwarepakket, waarbij door meerdere mensen tegelijk in één document kan worden gewerkt. Respondent negen geeft het advies om de accountant al eerder in het proces te betrekken. Tevens geeft de respondent aan niet te begrijpen waarom het hele proces zo lang duurt.

4.3.2 Sturing met de producten van de planning en control-cyclus

Raad

De hoeveelheid informatie vanuit de producten wordt als voldoende beschouwd door respondent een. Respondent drie vindt het veel informatie, voor de respondent is vooral de deviant interessant. Door respondent twee wordt getwijfeld aan de volledigheid omwille van de bereidheid van het college. Respondent drie geeft aan dat er mogelijkheid tot bijsturen aanwezig is. Respondenten een en twee ervaren de mogelijkheid tot bijsturen met behulp van de producten als beperkt. De twee momenten waar volgens respondenten een en twee kunnen bijsturen is grotendeels bij de kaderbrief en volgens respondent twee enigszins bij de eerste berap. De kaderbrief en de tweede berap wordt door respondent een als te kort ervaren. De respondent vindt dat de producten niet de volledige informatie verschaffen. Door de verkorte versie vindt respondent een dat de kwaliteit van de (stuur-) informatie kans heeft te verslechteren. Respondent drie heeft deze ervaring niet en is blij met de compacte weergave. Respondent drie geeft aan dat het weergeven van beide beraps nog korter mag door uitsluitend de afwijkingen te presenteren. De afwijkingen zouden ook eventueel voor alle producten achterin weergegeven mogen worden in de vorm van een overzichtelijke tabel. Respondent een en drie geven aan dat naar aanleiding van de gepresenteerde producten, door de Raadsleden technisch vragen worden gesteld. Dat deze vragen worden gesteld wordt door respondent een en drie niet als onaangenaam beschouwd. Respondent een geeft hierbij aan de vragenronde als belangrijk instrument te

beschouwen, ondanks het extra werk. De vragen worden vooral gebruikt om dieper in te kunnen gaan op de informatie en om bepaalde gegevens verder te verklaren. Van de ambtenaren kan niet worden verwacht dat zij alle informatie in de producten verwerken. Daardoor zouden de producten te uitgebreid en te detaillistisch van aard worden. Door respondent een wordt het advies gegeven om een informatieavond/informatiemarkt te houden om te inventariseren wat de Raad graag aan informatie ontvangt vanuit de producten.

College

Respondent vier verwacht dat de informatie efficiënt, effectief en volledig is. Qua detailniveau vindt respondent vier de informatie goed. Verwacht wordt dat de Raad zelf ook met vragen komt op het moment dat er delen onduidelijk zijn of als de Raad dieper op de materie in wilt gaan. Zelf doet respondent vier dit ook bij de directie als er vragen opkomen. Respondent vijf ziet graag uitsluitend de afwijkingen in de producten en met name in de beraps. Bij de begroting begrijpt respondent vijf dat het een groter document is omdat dit een werkdocument is. De collegeleden vinden alle producten goede instrumenten om bij te sturen. Alleen met de tweede berap kan niet worden bijgestuurd. De tweede berap wordt door respondent vijf gebruikt om te controleren of de sturing die plaats heeft gevonden ten opzichte van de eerste berap, juist was en om in te zien hoe het jaar is verlopen.

Management

De managementleden vinden de hoeveelheid informatie voldoende. Respondent negen geeft echter wel aan graag alleen de productenraming voor de betreffende afdeling te ontvangen. Tevens geeft de respondent aan moeilijk de informatie uit Coda te kunnen halen, hierdoor wordt de mogelijkheid voor tussentijds bijsturen beperkt. De managementleden vinden dat er op basis van de eerste berap nog enigszins kan worden bijgestuurd. Respondent zes zegt dat door de peildatum van de eerste berap over een kleine periode van het jaar kan worden bijgestuurd. Met de kadernota en de begroting kan volgens respondent acht wel goed worden gestuurd. Volgens respondent acht moet de mogelijkheid tot bijsturen voor de budgethouders vooral komen vanuit de begroting en de eerste berap. Dat zijn de momenten waarop gezien kan worden hoe hoog het budget is en waar er in de komende periode accenten moeten worden gezet om te zorgen dat er binnen de financiële kaders wordt gebleven. Respondent acht geeft aan dat de Raad in het beginsel alleen op hoofdlijnen dient te sturen. De producten worden tevens geschreven op hoofdlijnen. Soms lijkt het echter of de sturingsmogelijkheden van de Raad op detailniveau liggen. Dit komt doordat in de begroting een groot deel van de uitgaven vastliggen. Er zijn meerdere jaren nodig om de structurele uitgaven te kunnen ombuigen. Dat levert toch wel eens spanningen op bij het behandelen van de producten. Hierdoor heeft respondent acht het gevoel dat er toch een behoorlijke afstand is tussen de gemeenteraad en de werknemers die de producten opstellen. Respondent zeven geeft aan dat er een waarschuwing wordt afgegeven op het moment dat het nodig is, maar hierbij geen beslissingen worden genomen; die taak is weggelegd voor de Raad.

4.3.3 BBV en de planning en control-cyclus

Raad

Respondenten een en drie zijn niet bekend met de veranderingen binnen het BBV. De meningen over de implementatie van de nieuwe regels van het BBV zijn verdeeld. Door respondenten een en drie wordt over het algemeen de veranderingen als goed ervaren. Respondent drie geeft hierbij aan dat de mogelijkheid tot benchmark fijn is. Het vernieuwde BBV wekt bij respondent twee wantrouwen op. Het creëert het gevoel dat er vanuit het Rijk meer controle wordt gehouden over de invulling van de P&C-cyclus.

College

Respondent vier is niet bekend met de veranderingen binnen het BBV, na uitleg uit de respondent zich negatief ten opzicht van het BBV. De veranderingen zorgen er volgens de respondent niet voor dat de inwoners geïnteresseerd raken in de financiële producten. De inwoners zijn meer geïnteresseerd in wat er in de directe omgeving van de inwoner gebeurt. Over de mogelijkheid tot benchmark is respondent vier ook sceptisch. De respondent verwacht dat de mogelijkheid verkeerd gaat worden gebruikt in de Raad op het moment dat een bepaald beleid niet welgevallig is voor één van de fracties. Er wordt met de benchmark een papieren werkelijkheid gecreëerd. Respondent vijf is wel bekend met de veranderingen binnen het BBV. De mogelijkheid tot benchmark ziet de respondent positief in. De indeling van de begrotingen en de jaarstukken zullen waarschijnlijk worden veranderd, maar dit levert bestuurlijk gezien geen probleem op. Het enige minpunt dat

wordt aangegeven is dat de mogelijkheid tot vergelijking met voorgaande jaren in het begin wordt weggelaten door de veranderingen.

Management

Op respondent acht na zijn de managementleden niet bekend met de veranderingen binnen het BBV. Respondent zes vindt dat de wijzigingen gewoon naar behoren doorgevoerd moeten worden om de producten logischer te maken, echter verwacht respondent zes niet dat de belangstelling door het publiek zal toenemen. Daarvoor blijven de producten te technisch. Respondent acht hoopt wel dat de bruikbaarheid voor de Raad wordt verhoogd.

4.3.4 Verbeteringen

Raad

Respondenten een en drie hebben geen mening over de manier waarop overschrijdingen en onderschrijdingen in de berap worden weergegeven. Respondent twee denkt dat er voldoende wordt gerapporteerd.

Het voorstel om de doelstellingen op dezelfde manier te presenteren als bij de gemeente Deventer wordt door de Raadsleden goed ontvangen. Respondenten een en drie geven hierbij aan dat de doelstelling hiervoor SMART geformuleerd moeten worden. Volgens respondent een stelt dit hoge eisen aan je doelstellingen en is het moeilijk om dat met iedere doelstelling te doen, want wanneer is het genoeg? En hoe kan je het meten? De doelstellingen dienen daarom scherp te zijn. Door respondent een wordt het voorstel gedaan om de doelstellingen inzichtelijker te maken door te werken met kleurbalken

College

Voor respondent vier hoeft de manier waarop overschrijdingen en onderschrijdingen in de berap worden weergegeven niet aangepast te worden. De berap is in de weergaven van overschrijdingen en onderschrijdingen duidelijk genoeg.

De collegeleden willen de budgetten aan de doelstellingen koppelen. Door de huidige manier van opstellen van doelstellingen zou, volgens respondent vijf, de verandering ervoor kunnen zorgen dat de doelstellingen te abstract worden. Om dit probleem te voorkomen adviseert respondent vier de doelstellingen SMART te worden geformuleerd.

Management

De managementleden zijn het er over eens dat de manier waarop overschrijdingen en onderschrijdingen in de berap worden weergegeven, op een goed niveau zit en geen verandering nodig heeft.

Respondenten zes, acht en negen zijn positief over het idee om budgetten aan doelstellingen te koppelen. Respondent zeven heeft hierover geen mening. Respondent zes geeft aan dat hierdoor de lezer in één oogopslag ziet wat het bestuurlijk doel is van de gemeente en wat dit doel mag kosten. Respondent zes zegt dat het voor de Raad prettiger is als er een directe relatie ligt. Respondent zes vult aan dat hierdoor de producten inzichtelijker worden gemaakt. Respondent negen geeft het advies om de indicatoren nog verder op detailniveau te presenteren. Als voorbeeld wordt het theater gegeven; laat hierbij zien hoeveel voorstellingen er worden gegeven en hoeveel bezoekers deze voorstellingen aantrekken.

5 Discussie

In het hoofdstuk discussie zal de theorie vergeleken worden met de praktijk. De groepen Raad, college en management zullen tevens onderling worden vergeleken. In de paragraaf 'reflectie op het onderzoek' geeft de onderzoeker een zelfreflectie over het uitgevoerde onderzoek.

5.1 Confrontatie theorie en praktijk

In deze paragraaf wordt de theorie geconfronteerd met de praktijk. Verschillen, overeenkomsten, specificaties en tegenstrijdigheden tussen onderzoeksuitkomsten en literatuur komen hier aan de orde.

5.1.1 *Belang van de planning en control-cyclus*

In theorie is de P&C-cyclus meer dan alleen een financieel sturingsmechanisme. Het is tevens een manier om het gewenste beleid te presenteren. In de praktijk wordt de P&C-cyclus gezien als een financieel sturingsmechanisme. Dit komt mede doordat bezuinigingen ervoor zorgen dat de mogelijkheid tot veranderingen in het beleid beperkt zijn. In theorie is de begroting het belangrijkste product uit de P&C-cyclus bij een gemeente. De praktijk geeft echter aan dat de kaderbrief en de jaarstukken belangrijke producten zijn voor de gemeente. De kaderbrief is belangrijk omdat hierin het meerjarenbeleid wordt uitgewerkt en tevens is met dit product de mogelijkheid tot bijsturen het grootst. De jaarstukken worden als belangrijk beschouwd vanwege de controlerende rol. Een aantal respondenten ervaart echter dat met de jaarstukken niet kan worden bijgestuurd. Dit komt doordat zij de jaarstukken zien als alleen een eindresultaat en niet als leermoment om het beleid aan te passen om zo, alsnog het jaar daarop het gewenste beleid te realiseren, immers kan men van de historische cijfers leren.

5.1.2 *Vormgeving van de producten van de P&C-cyclus*

De Raadsleden en de collegeleden willen dat de producten op eenvoudiger wijze worden gepresenteerd. Dit is echter niet altijd mogelijk doordat de begroting en jaarrekening aan wettelijke criteria gebonden zijn. Met de toekomstige veranderingen binnen het BBV wordt verwacht dat de inzichtelijkheid en vergelijkbaarheid met andere gemeenten wordt vergroot. Eén Raadslid adviseert om de producten te behandelen op het moment dat er last is van een minder drukke agenda bij een Raadsvergadering. Vanuit de theorie wordt deze methode niet geadviseerd. Door voor een behandeling van een product alleen rekening te houden met de drukte in de Raadsvergaderingen zal de tijdigheid en actualiteit van de stuurinformatie verder afnemen.

5.1.3 *Gebruik INK-model*

De managementleden zijn bekend met het OO-model in plaats van het INK-model. Het OO-model wordt ervaren als een systeem om de planning te controleren. In de praktijk wordt maandelijks of per kwartaal gebruik gemaakt van het OO-model. Verwacht wordt dat dit komt doordat het management niet genoeg prioriteit wil of kan geven aan het OO-model. Hierdoor zijn er volgens de theorie te weinig momenten om adequaat te kunnen sturen. Aan gegeven wordt dat het vak 'leren en verbeteren' in de praktijk niet intensief gebruikt wordt. De theorie zegt hierover dat de mogelijkheid tot verbetering hierbij teniet valt. Verwacht wordt dat het management nog niet genoeg kennis heeft van de werking van het OO-model om het laatste vak goed in te kunnen zetten. Het voordeel van de A3-methodiek is dat elke afdeling in een oogopslag ziet wat de speerpunten zijn. Door het OO-model terug te brengen naar de vorm van een document bestaande uit meerdere pagina's, raakt het overzicht verloren en kan de sturing minder adequaat worden.

5.1.4 *Tijdigheid van de P&C-cyclus*

Vanuit de theorie is een gemeente op de begroting en de jaarrekening na, niet verplicht om een ander product aan te leveren. De theorie adviseert gebruik te maken van een kadernota en minimaal één tussenrapportage. In de praktijk wordt naast de begroting en de jaarrekening gebruik gemaakt van een kaderbrief en twee tussenrapportages. Realtimeverantwoording wordt in de theorie als een optimale manier beschouwd om (stuur-) informatie inzichtelijker te maken. Uit de praktijk blijkt dat respondenten niet weten hoe realtimeverantwoording haalbaar kan worden gemaakt. In een gemeente dient het product langs een bestuurlijk proces te gaan om uiteindelijk presentabel in de Raad te zijn. Dit proces is tijdrovend waardoor producten later dan gewenst worden opgeleverd.

5.1.5 Sturing met de producten van de planning en control-cyclus

De theorie zegt dat adequate (stuur-) informatie ervoor zorgt dat er optimaal kan worden bijgestuurd. Hiervoor moet de (stuur-) informatie bruikbaar zijn. In de praktijk is de (stuur-) informatie niet altijd bruikbaar. Daarvoor is de financiële kennis niet bij iedere gebruiker aanwezig. Doordat de financiële kennis ontbreekt om een product te doorgronden zal niet alle (stuur-) informatie gebruikt worden. Als niet alle (stuur-) informatie wordt gebruikt is de bijsturing op basis van (stuur-) informatie niet optimaal.

Een collegelid en een Raadslid willen dat er uitsluitend op afwijkingen geïnformeerd wordt. Deze suggestie is echter niet gewenst voor de overige Raadsleden. In theorie ontstaat er door het weg nemen van (stuur-) informatie meer wantrouwen over de volledigheid van de (stuur-) informatie, waardoor de (stuur-) informatie wellicht niet gebruikt wordt. Het belang is juist om meer transparantie te creëren. De Raadsleden adviseren om een informatiebijeenkomst te houden om te discussiëren over de gewenste informatie. Hierdoor kunnen de Raadsleden ervaren dat de informatie volledig is. Hierdoor wordt tevens voorkomen dat de informatie te detaillistisch wordt, waardoor de Raadsleden op details gaan sturen in plaats van hoofdlijnen, wat niet de bedoeling is van de sturingsfunctie van de Raad.

Zowel in de theorie als in de praktijk wordt beaamd dat de mogelijkheid tot inzoomen van abstract naar detaillistisch niveau, de (stuur-) informatie en de inzichtelijkheid van de producten zal versterken. Op de papieren versie en PDF-versie is er één detailniveau mogelijk. Met een applicatie is dit probleem verholpen. Gebruikers kunnen naar het gewenste (stuur-) informatie niveau inzoomen, hierbij zal tevens het gevoel bij de Raadsleden over het ontvangen van onvolledige stuurinformatie worden weggenomen. Ook kan het aantal verklarende vragen door de Raadsleden worden gereduceerd.

5.1.6 Verbeteringen

Vanuit de theorie wordt verwacht dat door de veranderingen in het BBV de mogelijkheid van benchmark wordt verhoogd en er meer inzicht wordt verschaft zodat de kaderstellende en controlerende rol van de Raadsleden hierdoor wordt versterkt. Eén collegelid verwacht echter dat de mogelijkheid tot benchmark averechts gaat werken. De Raadsleden zullen vergelijkingen verkeerd kunnen gebruiken om zo een standpunt te kunnen beïnvloeden. Desondanks zijn de veranderingen vanuit het BBV een wettelijk feit. Hoe de mogelijkheid van benchmark wordt gebruikt zal de tijd moeten uitwijzen. De verwachting is dat benchmark meer mogelijkheden dan beperkingen geeft.

Six Sigma is vanuit de theorie minder gericht op de P&C-cyclus op zich. De methode is meer gericht op de fouten die optreden na het gebruik van de begroting (planfase). Six Sigma zorgt ervoor dat de tekortkoming optimaal wordt verbeterd, zodat het gewenste effect wordt bereikt. De methode kan tevens goed gebruikt worden om de producten binnen de P&C-cyclus te verbeteren. Het nadeel van Six Sigma in de praktijk is dat Six Sigma niet op de gehele P&C-cyclus kan worden toegepast, omdat de verplichte begroting en jaarstukken binnen deze methode, buiten beschouwing worden gelaten.

5.2 Confrontatie tussen Raadsleden, collegeleden en managementleden

In deze paragraaf worden de groepen Raadsleden, collegeleden en managementleden onderling vergeleken. Verschillen, overeenkomsten, specificaties en tegenstrijdigheden tussen en binnen de diverse groepen komen hier aan de orde.

5.2.1 Belang van de planning en control-cyclus

Zowel de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden zijn het er over eens dat de P&C-cyclus een belangrijk en noodzakelijk instrument is en blijft binnen de gemeente Middelburg.

De Raadsleden, de collegeleden en de managementleden zijn het er over eens dat de kaderbrief het belangrijkste product is uit de P&C-cyclus. In de kaderbrief zijn de sturingsmogelijkheden en de kaderstellende rol het grootst, hetgeen voor iedere groep van belang is voor het uitzetten van het beleid. Door de Raadsleden en managementleden worden de jaarstukken gezien als een belangrijk product. In de jaarstukken is met name de controlerende rol het sterkst. Tegenhangers (een Raadslid, een collegelid en twee managementleden) geven aan dat met de jaarstukken niet kan worden gestuurd. Dit is opvallend, een Raadslid en twee managementleden vinden dit product wel degelijk belangrijk, omdat op basis van onder andere de jaarstukken

de kaderbrief wordt opgesteld. De tweede berap wordt gezien als het minst bruikbare product. Sturingsmogelijkheden zijn in de tweede berap niet aanwezig.

5.2.2 Vormgeving van de producten van de P&C-cyclus

Om producten inzichtelijker te maken wordt er door de collegeleden en managementleden geadviseerd om voorin de begroting en de jaarrekening een korte samenvatting met conclusie te geven. Dit zal er voor zorgen dat Raadsleden, met mindere financiële kennis, nog enig inzicht krijgt over de financiële stand van zaken. De Raadsleden met financiële kennis zijn hier sceptisch over. Het Raadslid met beperkte financiële kennis is wel positief over dit voorstel. Door deze constatering lijkt het toevoegen van een verkorte samenvatting een goede manier om de Raadsleden met beperkte financiële kennis enigszins tegemoet te komen. Er kan vanuit worden gegaan dat het merendeel van de Raadsleden beperkte financiële kennis hebben. Het gebruik van beeldfiguren wordt vanuit de managementleden geadviseerd om het inzicht te vergroten. Er dient gekeken te worden naar de manier waarop de stukken zijn geschreven, hier dient door het ambtelijk apparaat rekening mee gehouden te worden bij het opstellen van de stukken. Het begeleidend Raadsvoorstel dient beperkt te blijven tot de noodzakelijke beslispunten en de toelichting hierop.

5.2.3 Tijdigheid van de P&C-cyclus

De Raadsleden, de collegeleden en de managementleden zijn het er over eens dat de kaderbrief en de begroting tijdig worden geleverd. Tegelijkertijd vinden zij dat de twee beraps en de jaarrekening te laat in de Raad gepresenteerd worden. Om de jaarrekening eerder in de Raad te krijgen worden weinig suggesties gedaan door de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden. De Raadsleden en enkele managers vinden dat door de ambtelijke organisatie ernaar moet streven om de jaarrekening eerder in de Raad te krijgen. Er wordt vanuit de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden weinig begrip getoond waarom een bepaalde tijdsduur wordt gehanteerd. Dit komt door de onbekendheid met het bestuurlijk proces. De Raadsleden geven de suggestie om de jaarrekening, vanwege de grootte, te behandelen in een aparte vergadering. Dit is een interessante suggestie. Door de jaarrekening te behandelen in een aparte vergadering kan er meer aandacht worden besteed aan dit specifieke product. De Raadsleden en de managementleden geven tevens de suggestie om de accountant eerder te betrekken bij het controleproces. Of dit mogelijk is moet worden onderzocht. Er bestaat een kans dat de stukken die de accountant alvast doorneemt nog niet volledig blijken te zijn. Hierdoor zou de accountant dubbel werk moeten verrichten, wat als nog extra tijd en geld gaat kosten. Op een aantal onderdelen wordt het beleid van de gemeente uitgevoerd door een verbonden partij (bijvoorbeeld: Orionis, GGD, Jeugd en WMO). De ervaring bij het opstellen van de jaarrekening 2014 en 2015 leert dat de gemeente binnen dit proces van het opstellen van de jaarrekening meer en meer afhankelijk wordt van de informatie van deze partijen, waardoor steeds meer druk komt te staan om de jaarrekening in mei in de Raad te behandelen.

Door de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden wordt beaamd dat de tweede berap te laat in de Raad komt (december). Hierdoor kan er niet meer bijgestuurd worden. De Raadsleden en de managementleden geven het advies om de tweede berap te laten vervallen en de eerste berap later in het jaar op te maken. De collegeleden geven echter aan, de tweede berap niet te willen missen in verband met de mogelijkheid tot reflecteren op het afgelopen jaar. De berap geeft tevens de mogelijkheid om te controleren of het aangepaste beleid, naar aanleiding van de eerste berap, heeft gewerkt.

Om de producten eerder in de Raad te krijgen doen de managementleden de suggestie gebruik te maken van scrumsessies. Met de scrumsessie kunnen producten sneller samengesteld worden. In samenwerking met de investering in een nieuw softwarepakket kunnen meerdere personen in één document werken. De scrumsessie is een interessante suggestie die wellicht de tijd van het samenstellen van een product kan inkorten.

5.2.4 Sturing met de producten van de planning en control-cyclus

Een belangrijke opinie van de Raadsleden en de managementleden is dat de producten uit de P&C-cyclus voor de Raadsleden op financiële vlak te technisch van aard zijn. Dit zorgt ervoor dat de Raadsleden met beperkte financiële kennis de producten moeilijker kunnen doorgronden. De Raad heeft meer kennis nodig om de producten goed te kunnen gebruiken. Bij het college is deze opinie er niet omdat zij in de veronderstelling zijn dat Raadsleden vragen stellen op het moment dat de tekst of tabel niet duidelijk is. Het is belangrijk dat naast de tekstuele stukken van een product ook de financiële onderbouwingen voor een Raadslid duidelijk zijn. Er

worden cursussen gefaciliteerd door de gemeente Middelburg, maar het wordt door de Raadsleden als onvoldoende ervaren om het financiële deel van de producten te doorgronden.

De Raadsleden, de collegeleden en de managementleden zijn tevreden over de mogelijkheid tot bijsturen met de kaderbrief en de begroting. Al vinden de Raadsleden de hoeveelheid informatie in de kaderbrief beperkt. De kaderbrief is ingekort doordat de ombuigingen/bezuinigingen de mogelijkheden om het beleid te wijzigen heeft beperkt. De Raad ontvangt detaillistische informatie in de begroting. Met de eerste berap kan beperkt worden bijgestuurd. Bij de tweede berap kan alleen worden waargenomen. Sturing binnen het begrotingsjaar is niet meer mogelijk door de late oplevering.

Eén lid van het management geeft aan moeite te hebben om tussentijds te sturen door de beperkte kennis van Coda van de gemeente Middelburg. Onbekend is of meer managers last hebben van dit probleem. Eén lid van de managementleden vinden dat alleen over de eigen afdeling een productraming dient te worden ontvangen. Dit kan echter het inzicht in het beleid en de begroting van andere afdelingen verslechteren, waardoor het begrip naar andere afdelingen afneemt. Daarnaast beperkt het ook de mogelijkheid tot het vervangen van collega managementleden.

De Raadsleden, de collegeleden en de managementleden willen graag een digitale applicatie ter lezing van de producten hebben. Dit duidt erop dat de gebruikers graag meegaan met de mogelijkheden van de technologie, waardoor de producten inzichtelijker worden en sneller beschikbaar zijn. Er wordt door een Raadslid geadviseerd om bij een wijziging in de begroting tevens de voorgaande beleidsstukken aan de applicatie te koppelen, dit zorgt ervoor dat de Raadsleden sneller en makkelijker te werk gaan waardoor de mogelijkheid tot realtimeverantwoording vergroot wordt. De mogelijkheid tot het gebruik van een papieren versie en PDF-versie dient echter open te blijven voor de gebruiker, omdat niet alle gebruikers mee kunnen/willen gaan met de digitalisering.

5.2.5 Verbeteringen

Vanuit de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden zijn niet alle respondenten bekend met de veranderingen binnen het vernieuwde BBV. De Raadsleden zijn nog niet ingelicht over de veranderingen binnen het BBV. De collegeleden en de managementleden hebben zich nog niet verdiept in de veranderingen van het BBV. De meningen over de veranderingen binnen het BBV zijn verschillend. Hierbij is geen verschil tussen de respondenten die bekend zijn met de veranderingen binnen het BBV en de respondenten die hier onbekend mee zijn. Verwacht wordt dat na bekendmaking of na lezing over de veranderingen van het BBV de meningen bijgesteld kunnen worden.

De collegeleden zien van de groepen de meeste problemen in de veranderingen binnen het BBV. Doordat de collegeleden verwachten dat de veranderingen van het BBV grote impact heeft op het gebruik van de P&C-cyclus. De collegeleden geven aan dat door het gebruik van de nieuwe taakvelden het niet meer mogelijk is te vergelijken met de voorgaande jaren, dit zal echter alleen de eerste paar jaar betreffen. Na de aanpassingen zal de mogelijkheid tot vergelijking met voorgaande jaren weer geleidelijk terugkomen. De managementleden zien geen problemen met de veranderingen van het BBV.

De Raadsleden, de collegeleden en de managementleden vinden de manier waarop overschrijdingen en onderschrijdingen worden aangegeven in het instrument berap goed. Dit is opvallend, omdat de meeste respondenten aangeven dat het financiële gedeelte van de instrumenten moeilijk te begrijpen is. Desondanks wil geen van allen verandering aanbrengen op de manier waarop overschrijding en onderschrijdingen worden aangegeven in het instrument berap. Dit komt waarschijnlijk doordat de tabellen zo overzichtelijk zijn dat ze ook zonder financiële kennis te begrijpen zijn.

De Raadsleden, de collegeleden en de managementleden zijn benieuwd hoe de doelstellingen er uit gaan zien op het moment dat deze gekoppeld worden aan een budget. Hierbij wordt door de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden aangegeven dat op de manier hoe de doelstellingen nu zijn opgesteld, het niet mogelijk is om de verandering te implementeren. De meerderheid van de respondenten stelt voor om de doelstellingen SMART te maken. Door doelstellingen SMART te formuleren zal tevens het niveau van stuurinformatie stijgen.

5.3 Reflectie op het onderzoek

Aan dit onderzoek zitten een aantal beperkingen. Om een juist inzicht te krijgen in de gehele populatie hadden er meer respondenten ondervraagd moeten worden. Door het huidige aantal respondenten is het niet mogelijk om een uitspraak te doen over de gehele populatie. Hiermee wordt de betrouwbaarheid en de externe validiteit van het onderzoek verminderd. De instrumentele bruikbaarheid van dit onderzoek wordt door de opdrachtgever niet in twijfel gebracht.

Het antwoord op de eerste vraag 'wat is uw naam?' is uit het transcript weggelaten om de anonimiteit te waarborgen. De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek wordt hierdoor niet in twijfel gebracht.

Niet alle respondenten zijn bekend met de veranderingen in het BBV, waardoor er door de respondenten bij de vraag 'wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de P&C-cyclus?' uitgegaan is van een korte samenvatting van de veranderingen binnen het BBV. Dit zorgde ervoor dat de respondent niet alle informatie tot zijn beschikking had en hierdoor een beperkte of beïnvloede mening gaf. Dit kan ervoor zorgen dat als het onderzoek gereproduceerd wordt een andere mening door de respondenten wordt gegeven. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verminderd. De validiteit van dit onderzoek wordt hierdoor niet in twijfel gebracht.

De respondenten stelden tijdens het interview vragen aan de onderzoeker. De onderzoeker probeerde zo snel mogelijk terug te gaan naar de vragenlijst, desondanks bestaat de mogelijkheid er dat de antwoorden van de onderzoeker van invloed zijn geweest op de mening van de respondenten. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verminderd. De validiteit van dit onderzoek wordt hierdoor niet in twijfel gebracht.

Omdat niet alle vragen meteen werden begrepen door sommige respondenten of doordat sommige respondenten de vraag verkeerd interpreteerden, werden enkele vragen door de onderzoeker anders geformuleerd. Dit verschilde per interview. Doordat hierdoor niet alle vragen aan iedere respondent op dezelfde manier gesteld werden, kunnen antwoorden van de respondenten beïnvloed zijn. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verminderd en de interne validiteit verlaagt. De begripsvaliditeit gaat hierbij omhoog. De instrumentele bruikbaarheid van dit onderzoek wordt door de opdrachtgever niet in twijfel gebracht.

6 Conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk zes ‘conclusies en aanbevelingen’ zullen de centrale vraag en de deelvragen worden beantwoord. Op basis van de resultaten en conclusies zullen aanbevelingen worden gedaan.

6.1 Conclusies

Hieronder volgen eerst de conclusies op de deelvragen, beantwoord door middel van het theoretisch kader, de resultaten en de discussie. Door het beantwoorden van de deelvragen kan de centrale vraag worden beantwoord.

6.1.1 Deelvragen

Hieronder volgen de conclusies op de deelvragen.

Hoe kan er worden gestuurd met de planning en control-cyclus?

Het P&C-proces is een belangrijk sturingsinstrument van een organisatie. Met de P&C-cyclus wordt systematisch richting gegeven aan het P&C-proces. Zo wordt er inzicht verkregen in welke activiteiten ondernomen moeten worden in een periode om de realisatie van de doelstelling van de organisatie te bewaken. De P&C-cyclus is gebaseerd op de PDCA-cirkel. Hierbij is de essentie dat de organisatie zich continue verbeterd door vier fasen te doorlopen: plan, do, check en act. De P&C-cyclus stuurt op effectiviteit en efficiëntie met als doel meer transparantie, sturing, verantwoording en ontwikkeling binnen de organisatie te creëren. De P&C-cyclus bevat verschillende producten: het meerjarenplan, de begroting (gericht op de uitvoering van het (financieel) beleid), de tussentijdse rapportages en de jaarstukken (enerzijds bedoeld om de voortgang van de plannen te meten en zo nodig bij te sturen en anderzijds om aan het einde van de periode het gevoerde (financiële) beleid te verantwoorden).

Bij bedrijven ligt de nadruk op het instrument jaarrekening. Hiermee wil het bedrijf informatie verschaffen aan de managers en de (toekomstige) aandeelhouders. De begroting is van minder belang voor bedrijven. De begroting wordt bij een bedrijf opgesteld om onder andere de financiering voor een bedrijf rond te krijgen. Bij de gemeente ligt de nadruk op de begroting. De gemeente doet zijn uitgaven voor het publiekelijk belang. De jaarstukken zijn een controlemiddel van de begroting.

Met het INK-model kan de organisatie een diagnose stellen en verbeterpunten ontdekken ten aanzien van de situatie van de kwaliteitsbeheersing- en besturing.

Wanneer is er sprake van adequate (stuur-) informatie?

De organisatie ontvangt vanuit de P&C-cyclus (stuur-) informatie. (Stuur-) informatie zorgt ervoor dat de producten en activiteiten van een organisatie goed functioneren. (Stuur-) informatie kan door de organisatie op drie verschillende manieren worden ingezet: het delegeren van taken en het afleggen van verantwoording, voor het nemen van beslissingen en voor het functioneren van de organisatie. De kwaliteitseisen van adequate (stuur-) informatie bestaan uit de factoren: volledigheid, relevantie, actualiteit, juistheid, nauwkeurigheid en tijdigheid.

Met realtimeverantwoording wordt de transparantie van (stuur-) informatie verhoogd, door (stuur-) informatie actueel en tijdig in te zetten. De aard, de frequentie en het niveau van (stuur-) informatie kan hierbij verschillen. Om de (stuur-) informatie actueel te houden kan gebruik worden gemaakt van een webapplicatie.

Hoe ziet de planning en control-cyclus van de gemeente Middelburg er in theorie uit?

De P&C-cyclus van de gemeente Middelburg kent zes producten: het werkprogramma, de kaderbrief, de begroting, de eerste berap, de tweede berap en de jaarstukken. De producten worden respectievelijk verstrekt in: april (éénmalig per zittingstermijn), juli voorgaand boekjaar, november voorgaand boekjaar, juli huidig boekjaar, december huidig boekjaar en mei volgend boekjaar. De gemeente Middelburg stuurt in de begroting en de jaarstukken door middel van de drie W-vragen. Voor het beantwoorden van de drie W-vragen maakt de gemeente gebruik van de PDCA-cirkel.

Wat kan de gemeente Middelburg leren van de planning en control-cyclus van een Deloitte Kordes Award winnende gemeente?

De Deloitte Kordes Award wordt jaarlijks uitgereikt aan de (semi-) publieke organisatie met het beste jaarverslag. In 2014 ging de Deloitte Kordes Award naar de gemeente Deventer. De P&C-cyclus van de

gemeente Deventer kent vijf producten: de voorjaarsnota, de zomer-rapportage, de begroting gecombineerd met de meerjarenbegroting, de najaars-rapportage en de jaarstukken. De producten worden respectievelijk verstrekt in: juni voorgaand boekjaar, september huidig boekjaar, november voorgaand boekjaar, december huidig boekjaar en mei volgend boekjaar. Samenvattend lijkt de opzet van de P&C-cyclus van de gemeente Deventer op de opzet van de P&C-cyclus van de gemeente Middelburg. Er is bij de gemeente Deventer echter één verschil in vergelijking met de opzet van de P&C-cyclus van de gemeente Middelburg. De gemeente Deventer presenteert de zomer-rapportage in september in plaats van juli zoals bij de gemeente Middelburg. Bij de programma's van de begroting en de jaarstukken wordt per doelstelling het begrote/gerealiseerde budget weergegeven, zodat duidelijk wordt wat de doelstelling kost.

De gemeente Deventer heeft een applicatie in combinatie met een webversie ontwikkeld om zo de jaarstukken interactief en toegankelijker te maken. Door te klikken op de verschillende hoofdstukken wordt dieper ingegaan op de inhoud tot het gewenste niveau, worden interactieve filmpjes getoond, kunnen aantekeningen worden gemaakt door de gebruiker bij opmerkelijke punten en kan de gebruiker de aantekeningen tevens delen met andere gebruikers.

Hoe wordt de bruikbaarheid van de producten van de planning en control-cyclus op dit moment ervaren door de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden?

In de praktijk wordt de P&C-cyclus vooral gebruikt als een financieel sturingsmechanisme. De kaderbrief en de begroting zijn de twee bruikbaarste producten door de sturende en kaderstellende rol die beide producten hebben. De jaarstukken zijn tevens een belangrijk product door de controlerende rol. Het minst bruikbare product is de tweede berap. De sturingsmogelijkheden zijn niet aanwezig bij dit product.

Op de Raadsleden na ervaren de gebruikers over het algemeen de producten als overzichtelijk. De Raadsleden vinden de producten echter minder inzichtelijk door de technische taal waarin de producten zijn geschreven. De Raadsleden missen tevens financiële kennis. Daarom wordt niet door ieder Raadslid de financiële onderbouwing gelezen.

De gemeente Middelburg maakt gebruik van het OO-model. Het OO-model is afgeleid van het INK-model. Het OO-model wordt door de managementleden gebruikt om de planning van het boekjaar te controleren. De managementleden maken weinig gebruik van het OO-model. Van het vak 'leren en verbeteren' wordt tevens weinig gebruik gemaakt.

Hoe ervaren de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden de (stuur-) informatie uit de producten van de planning en control-cyclus van de gemeente Middelburg?

De hoeveelheid (stuur-) informatie in de producten is volgens de gebruikers voldoende. De Raadsleden hebben hun bedenkingen over de volledigheid van de producten. Qua detailniveau is de informatie goed. Als de Raadsleden dieper in de materie willen gaan worden er door de Raadsleden vragen gesteld. Een aantal Raadsleden willen echter wel de kaderbrief en de tweede berap terug zien in de oorspronkelijke vorm. Niet alle gebruikers zijn het hier mee eens. Alle gebruikers vinden de manier waarop overschrijdingen en onderschrijdingen worden aangegeven in de twee beraps goed.

Realtimeverantwoording wordt in de praktijk beschouwd als de optimale manier van het beschikbaar stellen van tijdige en actuele (stuur-) informatie. Realtimeverantwoording is bij de gemeente Middelburg op dit moment niet mogelijk door het bestuurlijk proces. De kaderbrief en begroting worden tijdig geleverd. De twee beraps komen te laat in de Raad terecht, hierdoor voldoet de (stuur-) informatie vanuit de twee beraps niet aan de kwaliteitseisen: tijdigheid en actualiteit volgens de Raadsleden, collegeleden en de managementleden. De eerste berap is nog enigszins bruikbaar als sturingsinstrument, maar gaat over een te korte periode om verder in het jaar vooruit te kunnen kijken. De tweede berap komt zo laat terecht in de Raad, dat deze hierdoor alleen nog bruikbaar is als controle-instrument. Volgens de Raadsleden en de managementleden voldoen de jaarstukken ook niet aan de aan de kwaliteitseisen: tijdigheid en actualiteit. Door de verlate (stuur-) informatie kan er moeilijker met deze drie producten bijgestuurd worden. De meeste gebruikers willen geen extra sturingsmoment toevoegen aan de P&C-cyclus. Wel wordt er geopperd om de tweede berap te laten vervallen en de peildatum van de eerste berap door te schuiven naar juni.

6.1.2 Centrale vraag

Hieronder volgt de conclusie op de centrale vraag.

In hoeverre geeft de planning en control-cyclus van de gemeente Middelburg adequate (stuur-) informatie zodat de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden kunnen bijsturen?

De P&C-cyclus van de gemeente Middelburg bevat alle producten die geadviseerd worden vanuit de theorie, maar de P&C-cyclus van de gemeente Middelburg voldoet niet bij alle producten aan de kwaliteitseisen waaraan adequate (stuur-) informatie getoetst wordt. De kaderbrief en de begroting zijn volgens de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden de enige twee producten waarbij aan alle eisen wordt voldaan. Aan de kwaliteitseisen qua actualiteit en tijdigheid wordt bij de twee beraps, volgens de Raadsleden, de collegeleden en de managementleden niet voldaan. De jaarstukken voldoen niet aan de kwaliteitseisen qua actualiteit en tijdigheid volgens de Raadsleden en de managementleden. Bij de tweede berap wordt volgens enkele Raadsleden tevens niet aan de kwaliteitseis nauwkeurig voldaan. De tweede berap is te beknopt geschreven en te laat beschikbaar in de Raad om nog bij te kunnen sturen. De tweede berap wordt niet meer gebruikt als sturingsinstrument, maar als controle-instrument. Met de eerste berap kan nog enigszins worden bijgestuurd, maar de periode (eerste kwartaal) waarover gerapporteerd wordt is te kort om een beeld te krijgen over het verloop van het jaar. De gemeente Deventer presenteert de eerste rapportage in september in de Raad. Daar kan de gemeente Middelburg wellicht iets van leren. Door over een langere periode te rapporteren krijgt de Raad een breder beeld over het verloop van het jaar. Met de jaarstukken kan nog enigszins worden bijgestuurd op het volgend boekjaar, al ziet niet ieder Raadslid, collegelid en lid van het management dit in.

6.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden naar aanleiding van het gehele onderzoek en de conclusies, aanbevelingen gedaan ten aanzien van de P&C-cyclus. De aanbevelingen worden gepresenteerd op volgorde van belang. Er zal tevens een aanbeveling gedaan worden voor een vervolgonderzoek.

6.2.1 Aanbevelingen ten aanzien van de planning & control-cyclus

Aanbevolen wordt om de mogelijkheid tot bijsturing met de P&C-cyclus te verbeteren. Eén mogelijkheid hiervan is om de tweede berap te laten vervallen en de eerste berap door te schuiven tot peildatum 31 mei of 30 juni, waarna de eerste berap in september gereed is voor behandeling in de Raad. Aanbevolen wordt de tweede berap te vervangen door een korte samenvatting over het gevoerde (financiële) beleid met peildatum 31 oktober of 30 november, die in december in de Raad wordt gepresenteerd. Zo kan de Raad enigszins inzien wat het verwachte resultaat van het boekjaar wordt. De werknemers van de afdeling bedrijfsvoering, cluster controller, adviseur en vakspecialist (hierna: CAV) dienen dit verder te onderzoeken.

Niet ieder Raadslid beschikt over financiële kennis om de jaarrekening te begrijpen. Hierdoor wordt de jaarrekening alleen gelezen door de Raadsleden die over deze financiële kennis beschikken. Om goed te kunnen sturen zal ieder Raadslid minimaal moeten begrijpen, wat de inkomsten en uitgaven van haar/zijn portefeuille is. Om de financiële kennis van iedere Raadslid te verbeteren, wordt aanbevolen om ieder jaar een cursus te geven aan de Raadsleden. Bij deze cursus zal, nadat bij de eerste cursus de basis is doorgenomen, dieper ingegaan worden op de materie van een jaarrekening om zo de financiële kennis van ieder Raadslid te vergroten en hierdoor de mogelijkheid tot bijsturing te vergroten. Er wordt tevens aanbevolen de managementleden met mindere kennis over Coda, een extra cursus over het gebruik van Coda aan te bieden met daarnaast een korte, overzichtelijke handleiding van Coda. De cursus dient aangeboden te worden door een werknemer met expertise over Coda.

Er wordt aanbevolen om vóór in de begroting en de jaarstukken een korte samenvatting en conclusie te geven van het (financieel) beleid van de gemeente Middelburg. Hierdoor kunnen de Raad, het college, het management en derden snel inzien wat de stand van zaken is bij de gemeente Middelburg. Onder de Raadsleden zal geïnventariseerd moeten worden of de wens aanwezig is om de jaarstukken in een aparte Raadsvergadering te behandelen. De inventarisatie dient uitgevoerd te worden door een werknemer binnen de cluster CAV.

Aan de Raad, het college en het management moet duidelijk worden gemaakt dat de P&C-cyclus meer is dan alleen een financieel sturingsmechanisme. Het is tevens een manier om het beleid van het komende jaar/jaren uit te zetten. De Raad, het college en het management zullen tevens moeten gaan inzien, dat de jaarstukken

eveneens belangrijke instrumenten zijn. Door goed te kunnen bijsturen is de controle op de gedane bijsturing ook van belang. Deze informatie kan worden verstrekt per document of via een éénmalige cursus. Dit dient uitgevoerd te worden door een werknemer binnen de cluster CAV.

Om de inzichtelijkheid van de producten te vergroten, zal naar de mogelijkheden tot het simpeler opzetten en formuleren van de producten moeten worden gekeken. Zo zou er bijvoorbeeld naast iedere uitgave de bijdrage per inwoner kunnen worden vermeld. Om de inzichtelijkheid te vergroten wordt tevens aanbevolen om te kijken naar een digitale applicatie voor het presenteren van de producten. Hierbij is het belangrijk dat een gebruiker tot het gewenste detailniveau kan inzoomen. Om de gewenste informatieniveau te achterhalen, wordt het houden van een informatiemarkt onder de Raadsleden, waarbij het gewenste detailniveau wordt geïnventariseerd, aanbevolen. Aan de applicatie zullen beleidsstukken moeten worden gekoppeld om zo het gebruiksgemak te verbeteren. Echter zal de mogelijkheid tot het gebruik van een papieren versie of een PDF, voor de gebruiker altijd aanwezig moeten zijn. Dit dient uitgevoerd te worden door een werknemer met zowel financiële kennis als kennis voor het ontwikkelen van de applicatie. Daarnaast dient deze verandering uitgevoerd te worden door de opstellers van de producten.

Er moet meer begrip komen vanuit de Raad, het college en het management voor de tijdsplanning van het opstellen van een product. Aanbevolen wordt om een document te verstrekken met de beleidsprocedure van de P&C-cyclus binnen de gemeente Middelburg. Hierbij moet er nog steeds gekeken worden naar de mogelijkheden tot verkorting van de productieplanning van de producten. Een mogelijkheid die hierbij moet worden onderzocht is een scrumsessie in combinatie met een softwarepakket waarbij meerdere gebruikers aan één product kunnen werken. Tevens kan de mogelijkheid tot het eerder betrekken van de accountant met het proces worden bekeken. Dit dient uitgevoerd te worden door een werknemer binnen de cluster CAV.

Er wordt aanbevolen om de doelstellingen SMART te formuleren, waarna de budgetten per doelstelling worden gekoppeld. Met als doel de doelstellingen inzichtelijker en bruikbaar te maken. Of de veranderingen gewenst zijn zal na implementatie onderzocht moeten worden. Dit dient uitgevoerd te worden door de opstellers van de producten.

Om het OO-model effectief te laten werken en het gehele management meer mogelijkheden tot sturing te geven, zullen er meer A3-management gesprekken moeten worden gehouden om te zorgen dat de afdeling nog steeds de juiste planning aanhoudt. Dit dient uitgevoerd te worden door het management.

Te weinig Raadsleden, collegeleden en managementleden zijn bekend met de veranderingen binnen het BBV. Om tevens twijfels over de implementatie van het BBV weg te nemen, wordt er aanbevolen om de Raad, het college en het management te informeren over het vernieuwde BBV en de effecten van de veranderingen binnen de gemeente Middelburg zodra deze bekend zijn. Dit dient uitgevoerd te worden door de projectgroep BBV.

6.2.2 Aanbevelingen ten aanzien van vervolg onderzoeken

Als laatste wordt er aanbevolen om in navolging van dit onderzoek, een onderzoek te doen naar de inhoud van alle producten om zo de (stuur-) informatie en mogelijkheid tot bijsturen vanuit de P&C-cyclus te optimaliseren voor zowel de Raad, het college en het management. Als eerste kan de eerste berap worden onderzocht. De eerste berap geeft nog enige (stuur-) informatie, maar is hierin niet adequaat. Dit kan uitgevoerd worden door het cluster CAV of als afstudeeronderzoek door een hoger beroepsonderwijs student met een economische studie.

Bibliografie

- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek* (1e ed.). Houten: Noordhoff.
- Baarda, D., Goede, M., de, & Meer, A., van (2007). *Basisboek Interviewen* (2e ed.). Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bekkers, H. (2015, Februari 11). *Gemeente Deventer heeft beste jaarverslag*. Opgeroepen op April 6, 2016, van binnenlandsbestuur.nl: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/gemeente-deventer-heeft-beste-jaarverslag.9462535.lynkx>
- BMC. (z.j.). *Artikel: Het is écht tijd voor realtimeverantwoording!* Opgeroepen op Maart 18, 2016, van bmcadvies.nl: <https://www.bmcadvies.nl/mediatheek/artikel-het-echt-tijd-voor-realtimeverantwoording/>
- Derksen, T., & Crins, H. (2011). *AIV Informatiekunde voor het HBO* (6e ed.). Den Haag: BIM Media B.V.
- Gemeente Deventer. (2014). *Jaarverslag en Jaarrekening 2013 App en website*. Opgehaald van deventer.nl: <http://www.deventer.nl/besturen/financi-n/interactieve-jaarrekening-via-app>
- Gemeente Deventer. (2015, April 7). *Jaarrekening 2014*. Opgeroepen op februari 9, 2016, van deventer.nl: <http://www.deventer.nl/besturen/financi-n/financi-le-documenten>
- Gemeente Deventer. (2015, Oktober). *Programmabegroting 2015 en meerjarenbegroting 2016 -2018*. Opgeroepen op Februari 9, 2016, van deventer.nl: <http://www.deventer.nl/besturen/financi-n/financi-le-documenten>
- Gemeente Deventer. (2016, Februari 9). *Van begroting naar jaarrekening*. Opgeroepen op April 6, 2016, van deventer.nl: <http://www.deventer.nl/besturen/financi-n/van-begroting-naar-jaarrekening-1>
- Doeleman, H., & Croiset van Uchelen, H. (2008, Augustus). *Hoe maak je planning & control gemakkelijk en effectief?* Opgeroepen op 11 Maart, 2016, van rontmanagementconsultants.nl: http://www.rontmanagementconsultants.nl/systems/file_download.ashx?pg=1196&ver=7
- Doeleman, H., & Heumen, L. v. (2008, Augustus). *One paper strategy: leiderschap in Planning & Control?* Opgeroepen op Maart 9, 2016, van overmanagement.nl: <http://www.overmanagement.nl/files/downloads/44-A3-methodiek.pdf>
- Eerste Hulp Bij Administratie Hardenberg. (z.j.). *Jaarrekening en tussentijdse rapportage*. Opgeroepen op mei 29, 2016, van ehba-hardenberg.nl: <http://www.ehba-hardenberg.nl/ondernemers/financiele-administratie/jaarrekening/>
- Gemeenschappelijk Belastingkantoor. (2011, Januari 5). *Uitgangspunten PC-cyclus*. Opgeroepen op Februari 12, 2016, van gblt.nl: http://www.gblt.nl/images/organisatie/AB_vergaderingen/5_januari_2011/Agendapunt_9_Uitgangspunten_PC_cyclus_definitieve_versie.pdf
- Gemeente Middelburg. (2014, November 1). *Programmabegroting 2015*. Opgeroepen op Januari 7, 2016, van middelburg.nl: <https://www.middelburg.nl/dsresource?type=pdf&objectid=3fec09eb-9952-4013-a313-b75e75fdf862&versionid=&subjectname=>
- Gemeente Middelburg. (2014, april 24). *Werkprogramma 2014-2018 Gemeente iddelburg*. Middelburg: Gemeente Middelburg. Opgehaald van middelburg.nl: http://www.middelburg.nl/Mediatheek/Documenten_Bestuur_organisatie/Documenten_College_van_B_W/Werkprogramma_2014_2018
- Gemeente Middelburg. (2015, Juli 13). *1e Bestuurlijke tussenrapportage 2015 Gemeente Middelburg*. Opgeroepen op Januari 7, 2016, van middelburg.raadsinformatie.nl: <http://middelburg.raadsinformatie.nl/document/2267399/1>

- Gemeente Middelburg. (2015, December 14). *2e Bestuurlijke tussenrapportage 2015 Gemeente Middelburg*. Middelburg: Gemeente Middelburg. Opgeroepen op Januari 7, 2016, van middelburg.raadsinformatie.nl:
<http://middelburg.raadsinformatie.nl/vergadering/230340/Gemeenteraad%2014-12-2015>
- Gemeente Middelburg. (2015, November 1). Begrotingscyclus-producten en de onderlinge samenhang. Middelburg, Zeeland, Nederland. Opgeroepen op Januari 7, 2016
- Gemeente Middelburg. (2015, November 11). *Directieplan 2016*. Opgeroepen op Maart 14, 2016, van intranet.middelburg.nl:
https://intranet.middelburg.nl/sabredav/960/1424/1/1/064045a1f8a9f5ba75618a21cc1050ac/Directieplan_2016.pdf
- Gemeente Middelburg. (2015, Juni 8). *Jaarstukken 2014 Gemeente Middelburg*. Middelburg: Gemeente Middelburg. Opgeroepen op Januari 7, 2016, van middelburg.raadsinformatie.nl:
<http://middelburg.raadsinformatie.nl/document/2131177/1>
- Gemeente Middelburg. (2015, Juni 8). *Kaderbrief 2016 - 2019 Gemeente Middelburg*. Middelburg: Gemeente Middelburg. Opgeroepen op Januari 7, 2016, van middelburg.raadsinformatie.nl:
<http://middelburg.raadsinformatie.nl/document/2116207/1>
- Gemeente Middelburg. (2015, September 01). *Middelburg*. Opgeroepen op Februari 02, 2016, van Organogram: https://www.middelburg.nl/Bestuur_en_organisatie/Organisatie/Onze_organisatie
- Gemeente Middelburg. (2015, Juni 1). *Programmabegroting 2016*. Middelburg: Gemeente Middelburg. Opgeroepen op Januari 7, 2016, van [middelburg.nl](https://www.middelburg.nl):
https://www.middelburg.nl/Mediatheek/Documenten_Bestuur_organisatie/Documenten_Gemeenteraad/Ombuigingen/Begroting_2016
- Gemeente Middelburg. (z.j.). *Onze organisatie*. Opgeroepen op Januari 11, 2016, van [middelburg.nl](http://www.middelburg.nl):
http://www.middelburg.nl/Bestuur_en_organisatie/Organisatie/Onze_organisatie
- Groote, M., de (2007, Juni 20). Memo. *Aanpassing verordening 212*. Middelburg.
- Groote, M., de (2015, Februari 19). Nota voor B&W. *Richtlijn en planning P&C-cyclus*. Middelburg, Zeeland, Nederland.
- Groote, M., de (2016). *Tijdschema Planning & Control cyclus 2016*. Middelburg: Gemeente Middelburg.
- Heezen, A. (2012). *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties* (5e ed.). Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Hoeksema, M. (2013). *Planning & control revisited*. Zeist: Kluwer.
- HZ University of Applied Sciences. (2015, Juni 1). *Studentenhandleiding Afstuderen Bedrijfseconomie 2015-2016*. Opgehaald van Studentenhandleiding Afstudeerstage 2015-2016 BE def :
<file:///C:/Users/Ayesta/AppData/Local/Temp/Studentenhandleiding%20Afstudeerstage%202015-2016%20BE%20def%20.pdf>
- INK. (z.j.). *INK-managementmodel*. Opgeroepen op Februari 29, 2016, van [ink.nl](http://www.ink.nl): <http://www.ink.nl/model/ink-managementmodel>
- Kamer van Koophandel. (z.j.). *Welke organisaties moeten een jaarrekening deponeren?* Opgeroepen op mei 29, 2016, van [kvk.nl](http://www.kvk.nl): <http://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/deponeren/deponeren-jaarrekening/welke-organisaties-moeten-een-jaarrekening-deponeren/>
- Klees, R. (2014, November 20). *Waarom heb ik een begroting nodig?* Opgeroepen op Mei 29, 2016, van [kbservicedesk.nl](http://www.mkb servicedesk.nl): <http://www.mkb servicedesk.nl/7409/waarom-heb-begroting-nodig.htm>

- Klootwijk, M. (2005, Maart). *Structureren van de FM-kwaliteitsdocumenten en -methodieken*. Opgeroepen op Maart 9, 2016, van faminfo.nl: <http://faminfo.nl/wp-content/uploads/2013/07/Marjon%20Klootwijk%20-%20Structureren%20van%20de%20FM-kwaliteitsdocumenten%20en%20methodieken%20-%20Facto%20Handboek%202005.pdf>
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2006). *Benefits, obstacles, and future of six sigma approach*. Opgeroepen op april 11, 2016, van marcoullis.com: http://www.marcoullis.com/PROJECTS/ANBARI/pdf/selected/Anbari_Research_Benefits_Obstacles_Future_Six_Sigma.pdf
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015, Mei 30). *Gemeente fonds Meicirculaire 2015*. Opgeroepen op Maart 23, 2016, van rijksoverheid.nl: <https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiF3cGpkZDLAhVBPg8KHWpNcCrMQFggjMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fbinaries%2Frijksoverheid%2Fdocumenten%2Fcirculaires%2F2015%2F06%2F01%2Fmeicirculaire-gemeentefonds-2015%2F>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015, Juni 1). *Hoofddlijnen vernieuwing Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)*. Opgeroepen op Januari 11, 2016, van vng.nl: https://vng.nl/files/vng/nieuws_attachments/2015/20150703-brochure-bzk-hoofddlijnen-vernieuwing-bbv.pdf
- Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2016, April 14). *Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten*. Opgeroepen op mei 29, 2016, van kvk.nl: <http://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/deponeren/deponeren-jaarrekening/welke-organisaties-moeten-een-jaarrekening>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.j.). *Concept wijzigingsbesluit BBV consultatieversie*. Opgeroepen op Maart 2, 2016, van internetconsultatie.nl: <https://www.internetconsultatie.nl/wijzigingbbvinternesturing/document/1834>
- Mkbadviesondersteuning. (2013, Juni 12). *Wat is planning en control?* Opgeroepen op Februari 23, 2016, van mkbadviesondersteuning.nl: <http://www.mkbadviesondersteuning.nl/planning-en-control/>
- Nieuwenhuis, M. (2010). *Wat is een PDCA of Deming-cirkel?* Opgeroepen op Februari 22, 2016, van 123management.nl: http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html
- Pepperflow. (z.j.). *Begroten en verantwoorden*. Opgeroepen op Maart 18, 2016, van begrotingsapp.nl: <http://www.begrotingsapp.nl/de-app/Versimpel-de-planning--controlcyclus>
- Pepperflow. (z.j.). *Wat is een begrotingsapp?* Opgeroepen op Maart 18, 2016, van begrotingsapp.nl: <http://www.begrotingsapp.nl/de-app/Wat-is-een-begrotingsapp>
- Rijksoverheid. (z.j.). *Informatie voor Derden (iv3)*. Opgehaald van rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financien-gemeenten-en-provincies/inhoud/uitwisseling-financiële-gegevens-met-sisa-en-iv3/informatie-voor-derden-iv3>
- Schreuder, R. (2015). *PDCA - Plan Do Check Act*. Opgeroepen op Februari 22, 2016, van leaninfo.nl: <http://www.leaninfo.nl/pdca-plan-do-check-act>
- Tiel, T., van (2015, Juni 23). *Continu verbeteren: Six Sigma*. Opgehaald van vandepolconsult.nl: <https://www.vandepolconsult.nl/continuu-verbeteren-six-sigma/>
- Vaassen, E., Meuwissen, R., & Beek, B. (2011). *Hoofddlijnen bestuurlijke informatieverzorging* (6e ed.). Houten: Noordhoff Uitgevers BV.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2007, maart 16). *Raadgever gemeentebegroting*. Opgeroepen op Maart 11, 2016, van vng.nl:

https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Vereniging/Raadgevers/Raadgever_Gemeentebegroting_2.pdf

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* (4e ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Vliet, V., van (2014, April 22). *INK model*. Opgeroepen op Februari 29, 2016, van toolshero.nl:
<http://www.toolshero.nl/strategie/ink-model/>

VNG. (2014, Januari). *Programmabegroting en -rekening*. Opgeroepen op Februari 23, 2016, van vng.nl:
https://vng.nl/files/vng/pagina_attachments/2013/vng-raadgever-programmabegroting-en-rekening-januari-2014_0.pdf

VNG. (z.j.). *Wegwijzer gemeentebegroting en jaarstukken*. Opgeroepen op Februari 25, 2016, van vng.nl:
<https://vng.nl/bw/startpagina-burgemeesters-en-wethouders/wegwijzers-financien-en-economie/wegwijzer-gemeentebegroting-en-jaarstukken>

Afkortingen

BBV	Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten
Berap	Bestuurlijke tussenrapportage
CAV	Controller, adviseur en vakspecialist
College	Het College van Burgemeester en Wethouders
Collegeleden	Geïnterviewde collegeleden
INK-model	Instituut Nederlandse Kwaliteit-managementmodel
Management	Directie en de afdelingshoofden
Managementleden	Geïnterviewde managementleden
OO-model	Overheidsontwikkelmodel
P&C-cyclus	Planning en control-cyclus
P&C-proces	Planning en control-proces
PDCA-cirkel	Plan-do-check-act-cirkel
PDF	Portable Document Format
PI	Prestatie-indicatoren
Producten	Producten van de P&C-cyclus
Raad	Gemeente Raad
Raadsleden	Geïnterviewde Raadsleden
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistische & Tijdsgebonden
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Bijlage

Bijlage 1: Planning en randvoorwaarden

Opdrachtformulering

De gemeente Middelburg kent een planning en control-cyclus. Deze cyclus stelt de Raad in staat haar taakstellende en controlerende bevoegdheid uit te voeren. Het college kan op basis van deze cyclus haar uitvoerende en verantwoordingstaak uitvoeren. Per 1 januari 2017 zullen wijzigingen worden doorgevoerd met als doel om de kader stellende en controlerende rol van de Raad te versterken. Daarnaast zijn verbeteringen van de financiële vergelijkbaarheid en het inzichtelijk maken van de financiële positie, argumenten om het huidige BBV nader aan te passen. Deze wijzigingen zullen vanuit de bedrijfsvoering extra inzet vragen en hiervoor zal een projectgroep ingesteld worden. In deze projectgroep zal de student participeren. De student zal verbetervoorstellen maken over hoe het proces van de planning en control-cyclus verder geüniformeerd/geoptimaliseerd kan worden.

Projectgrenzen

- In dit onderzoek wordt er gekeken naar het proces in zijn algemeenheid van de planning en control-cyclus van de gemeente Middelburg;
- Over de inhoud van de producten zal in dit onderzoek niet nader worden ingegaan.

Randvoorwaarden

Dit onderzoek moet voldoen aan de volgende randvoorwaarden:

- Er zullen interviews plaatsvinden met een voorgeselecteerd aantal Raadsleden, collegeleden, directieleden en afdelingshoofden.

Tijdsplanning

Zie tabel 3: Tijdsplanning.

Tabel 3: Tijdsplanning

Product	Deadline
Contactmoment docentbegeleider	27 januari 2016
Uitvoeren onderzoek	1 februari 2016 t/m 17 mei 2016
Verwerven van competenties	1 februari 2016 t/m 8 juni 2016
Inleveren startdocument	8 januari 2016
Inleveren portfolioplan	19 februari 2016
Contactmoment docentbegeleider	1 maart 2016
Contactmoment bedrijfsbegeleider	Week 9 van 2016
Portfolio opdracht: Treasury beheer	Week 9 van 2016
Inleveren opzet onderzoeksvoorstel	11 maart 2016
Contactmoment bedrijfsbegeleider	22 maart 2016
Inleveren onderzoeksvoorstel	24 maart 2016
Contactmoment bedrijfsbegeleider	Week 15 van 2016
Proefinterview	7 april 2016

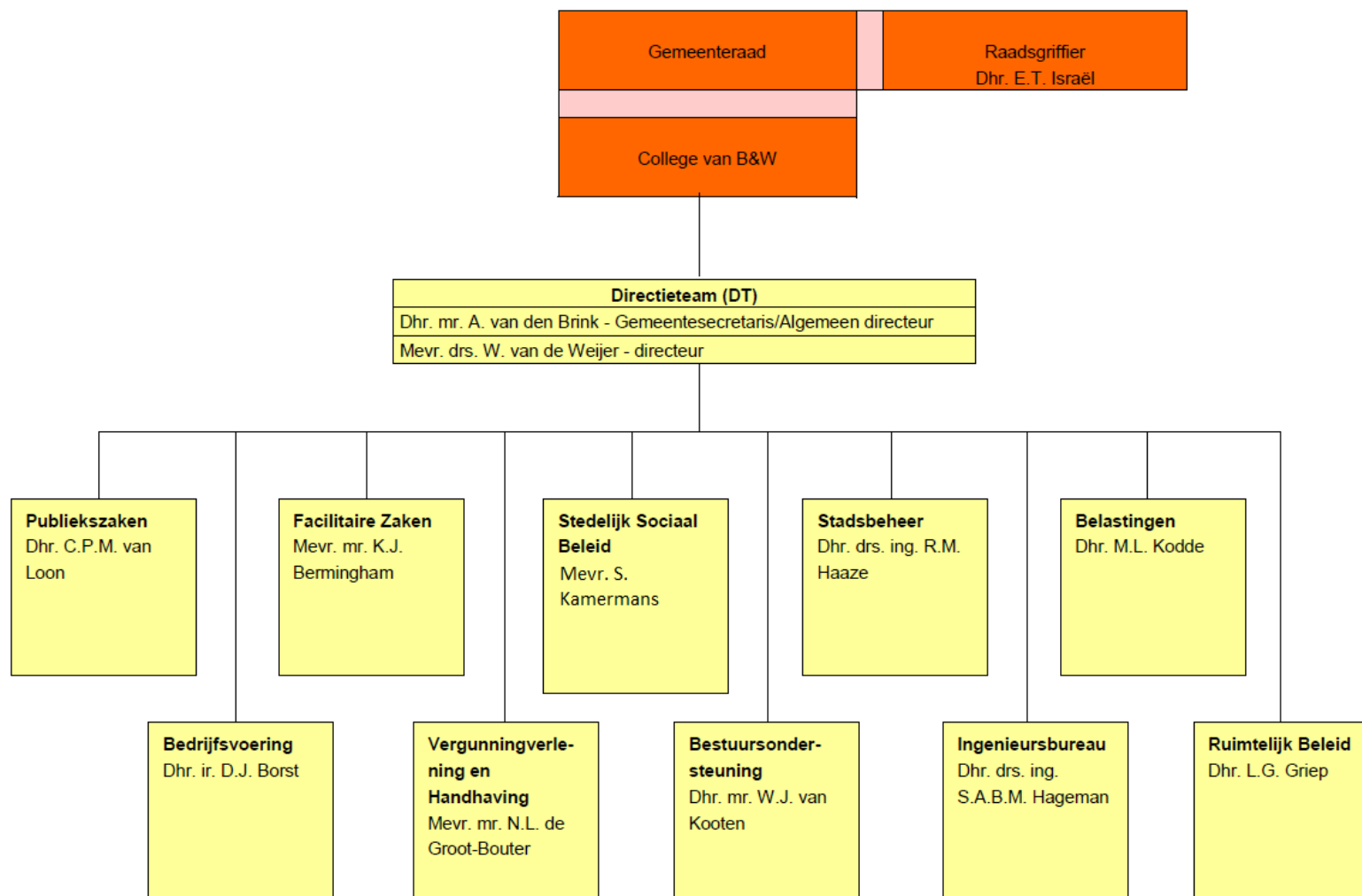
Inleveren onderzoeksvoorstel V2.0	13 april 2016
Inleveren onderzoeksvoorstel V3.0	18 april 2016
Interview met respondent 1	21 april 2016
Interview met respondent 3	22 april 2016
Interview met respondent 8	25 april 2016
Interview met respondent 4	26 april 2016
Interview met respondent 6	26 april 2016
Interview met respondent 7	26 april 2016
Interview met respondent 8	27 april 2016
Interview met respondent 8	28 april 2016
Interview met respondent 5	28 april 2016
Inleveren onderzoeksvoorstel V4.0	9 mei 2016
Interview met respondent 9	10 mei 2016
Portfolio opdracht: College- en Raadsvoorstel	Week 16 van 2016
Transcriptie uitwerken	2 mei t/m 24 mei 2016
Uitwerken hoofdstuk 4	25 mei t/m 30 mei 2016
Uitwerken hoofdstuk 5	30 mei t/m 1 juni 2016
Uitwerken hoofdstuk 6	1 juni t/m 3 juni 2016
Inleveren concept onderzoeksverslag	3 juni 2016
Inleveren onderzoeksverslag	8 juni 2016
Inleveren portfolio	8 juni 2016
Presentatie onderzoek	21 juni 2016

Bijlage 2: Bedrijfsomschrijving

Middelburg is de hoofdstad van Zeeland en telt ruim 47.000 inwoners. Samen met de gemeenten Vlissingen en Veere vormt Middelburg het landstreek en schiereiland Walcheren. De gemeente Middelburg streeft ernaar een aansprekende stad te zijn voor alle inwoners, ondernemers en bezoekers die ruimte schept voor leven, werken en leren in een sfeer die past bij de historie van de stad met een dynamiek die gericht is op de toekomst.

De gemeentelijke organisatie bestaat uit tien afdelingen waarbij ruim 400 ambtenaren werkzaam zijn. Negen afdeling zijn in het stadskantoor gevestigd op Kanaalweg 3, de afdeling stadsbeheer is op de buitenlocatie aan de Waldammeweg gesitueerd. De overige afdelingen bestaan uit:

- Publiekszaken;
- Facilitaire Zaken;
- Stedelijk Sociaal Beleid;
- Belastingen;
- Bedrijfsvoering;
- Vergunning en Handhaving;
- Bestuursondersteuning;
- Ingenieursbureau;
- Ruimtelijk Beleid (Zie figuur 7: Organogram gemeente Middelburg 01-09-2015Figuur 7: Organogram gemeente Middelburg 01-09-2015).



Figuur 7: Organogram gemeente Middelburg 01-09-2015 (Gemeente Middelburg, 2015)

Bijlage 3: Overzicht Raadsleden, collegeleden en management

Tabel 4: Raadsleden 2014-2018

Raadsleden 2014-2018		
Naam	Fractie	Openbare betrekkingen
Amstel, W.H.E. van	VVD	- Defensie (Koninklijke Marine) met FLO; - Begeleider motorrijders Alpegebied; - Maritieme Security Consultant; - Vrijwilliger/motard GiroKika (Kika); - Vrijwilliger/motard Tour for Live (Daniel den Hoedtkliniek); - Vrijwilliger/motard Motor Begeleidingsteam; - Vrijwilliger/motard Motor Begeleidingsteam Zedanc; - Veteraan, aangesloten bij het Veteraneninstituut; - Lid Indische Vereniging Middelburg.
Bareman, A.C.	D66	Zelfstandig ondernemer BMWZ.nl (betaald).
Boonman, W.C.M.	VVD	- Prior Adviesgroep BV, Middelburg (betaald); - Senior consultant – subsidieadvies/projectleiding; - Algemeen en financieel bedrijfsbegeleider stichting Jong Onder-nemen op de HZ (betaald); - Voorzitter stichting Fun in Business – ondernemersnetwerk; - Bestuurslid Parochiële Caritas Instelling Pater Damiaan Parochie – De Bevelanden/Schouwen-Duiveland; - Penningmeester Parochiële Caritas Instelling 's Heerenhoek; - Penningmeester Zeeuws Klimaatfonds.
Dijen, J. van	SP	- Havenarbeider bij diverse bedrijven via uitzendbureau Deinco (betaald); - Provinciale Statenlid van Zeeland voor de SP; - Bestuurslid SP Middelburg.
Doelder, P.F. de	PvdA	- Huisarts (betaald); - Gen. Dir. Arduin (betaald); - Voorzitter Coop. Huisartsen OmniHis BV; - Voorzitter bestuur Jeugdsportfonds Zeeland; - Voorzitter Jeugd cultuurfonds Zeeland; - Lid bestuur Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV); - Lid Raad van Toezicht SVRZ.
Doorn-Roosenburg, C.	LPM	Docent/sectievoorzitter Maatschappijleer SSG Nehalennia (betaald).
Eijkelenburg, R.N. van	D66	- P&O beleidsmedewerker SVRZ (betaald); - Directeur/eigenaar Van Eijkelenburg MPM BV (betaald); - Lid Klachtencommissie Personeel ZorgSaam Zeeuws Vlaanderen; - Externe adviescommissie sociale begeleiding ziekenhuis Zorgzaam Terneuzen (presentievergoeding). - Externe instellingsbezwarencommissie van Scheldezoom Farmacie BV (presentievergoeding).
Graaf, E. de	LPM	- Voorzitter bestuur Stichting De Zeeuwse Streekdrachten; - Coördinator gebouwenonderhoud Zeeuwse Concertzaal Middelburg.
Heuvel, G.M.M. van	GroenLinks	Eigenaar Van den Heuvel Advies op Maat (betaald);

		• Penningmeester Zeeuws Platform Particuliere Beroepsopleidingen; • Initiatiefnemer Zorg & Co Middelburg.
Hoek-van Dijke, K.J.	CDA	• Voorzitter kerkrentmeesters van de PKN te Kleverskerke; • Lid Raad van Toezicht Coöperatie voor kleinschalige zorg.
Kampen, P. van	PvdA	• Directeur/bestuurder Nobego (betaald); • Directeur Van Kampen Videoproducties (betaald).
Kant, W.A.	CDA	• Senior beleidsmedewerker mobiliteit bij de Provincie Zeeland.
Kavşitli, M.	PvdA	• Adviseur vergunningen gemeente Vlissingen (betaald); • Eigenaar Bouwkundig Adviesbureau MEKA (betaald).
Kraan, P.C.	LPM	• Buitengewoon ambtenaar van de burgerlijke stand; • Lid subcommissie Rechtspositie politieke ambtsdragers VNG.
Krabbendam, J.I.	CU	• Wetenschappelijk medewerker Roosevelt Study Center (betaald); • Bestuurslid Stichting Historisch Onderzoek Zeeland; • Lid Raad van Toezicht Christelijke Scholengemeenschap Walcheren.
Kreeke, A.P. van de	D66	• Directeur/bestuurder Stichting Klaverblad Zeeland (betaald); • Voorzitter Raad van Toezicht Verpleeg- en Verzorgingshuis De Wulverhorst te Oudewater; • Bestuurder Stichting De Bezwarencommissie (Stichting, gericht op advisering bij reorganisaties inzake bezwaren van medewerkers, vooral gericht op de sector woningcorporaties); • Secretaris jachtclub Veere; • Voorzitter S.H. De Kragge Orkest te Bergen op Zoom.
Louws, J.S.	PvdA	• Projectmanager/adviseur gemeente Vlissingen.
Moens, P.	SGP	• Senior Projectleider Evides Waterbedrijf (betaald).
Nieuwenhuis, B.	VVD	• Ondernemer (betaald).
Overbeeke, M.	SGP	• Constructeur, adviseur vergunningen gemeente Vlissingen (betaald); • Eigenaar Overbeeke Constructies en Advies. Bureau voor bouwkundig en constructief advies (betaald).
Poppe-Reijnierse, E.	CDA	• Medewerker SaBeWa Zeeland.
Remijnse, C.E.	CDA	• Teamchef Politie Zeeland-West-Brabant (betaald); • Ouderling Kerkenraad Gereformeerde Kerk Vrijgemaakt Middelburg; • Bestuurslid Provinciale Unie ChristenUnie.
Steketee, W.P.	LPM	• Directeur Dreamstart Investment B.V. (betaald); • Lid Walchers Platform voor de Minima; • Voorzitter afdelingsgroep uitkeringsgerechtigden en senioren Walcheren ABVAKABO / FNV; • Lid landelijke sectorraad senioren ABVAKABO / FNV; • Adviseur van FNV Lokaal Walcheren; • Coördinator helpdesk Lokale Partij Middelburg.
Sterk, P.B.	SP	• Voorzitter SP afdeling Middelburg.
Treurniet-Klapwijk, W.A.	CU	• Burgercommissielid van de commissie Economie bij de Provincie Zeeland.
Tupanwel-Adriaansen, I.W.	SP	• Postbezorger bij Sandd BV (betaald); • Zorgstroom Middelburg (betaald); • Voorzitter SP Middelburg.

Vandezande, L.	GroenLinks	• Docent CSW (betaald).
Voogd, C. J. de	SGP	• Uitvoerder De Voogd Grijskerke BV (betaald); • Diaken bij de gereformeerde gemeente Middelburg Centrum (Ter Hoogekerk); • Techniek ambassadeur bij bedrijf + school.
Zwemer, J.	CDA	• HZ University of Applied Sciences: hogeschool hoofddocent (betaald); • Lid Regionaal College voor de Behandeling van Bezwaren en Geschillen van de Protestantse Kerk in Nederland (PKN); • Lid van de redactie Bestuursforum (maandblad voor CDA-politici); • Lid van de kerkenraad Protestantse gemeente Nieuw- en St. Joos-land; • Lid van Raad van Advies zorgcentrum Riederborgh te Ridderkerk.

(Gemeente Middelburg, 2016)

Tabel 5: Collegeleden 2014-2018

Collegeleden 2014-2018		
Naam	Fractie	Openbare betrekkingen
Burgemeester mr. H.M. Bergmann	-	• Bestuurslid Dagelijks en Algemeen bestuur VRZ; • Bestuurslid Stadsgewestelijke brandweer; • Ambassadeur van de Friends of UCR; • Ambassadeur Ride for the Roses; • Beschermheer Stichting Vogel- en Zoogdierenopvang Zeeland (De Mikke); • Comité van aanbeveling Clean Arnhem; • Comité van aanbeveling Kledingbank Zeeland; • Comité van aanbeveling Nederlands Studenten Kamerorkest (NESKO); • Comité van aanbeveling Nederlands Studenten Orkest; • Comité van aanbeveling Scratch Messiah Zeeland; • Comité van aanbeveling Stichting Dekat di Hati; • Lid Raad van Toezicht van Zeeuwse Gronden; • Lid VNG-commissie Europa en Internationaal; • Lid VVD Partijcommissie Veiligheid & Justitie.
Wethouder S.J. Szarafinski	PvdA	• Bestuurslid GR Gezondheidsdienst Zeeland (GGD); • Bestuurslid GR Zeeuwse Muziekschool; • Bestuurslid Veiligheidshuis; • Lid stuurgroep Jeugdzorgplus landsdeel zuid; • Lid stuurgroep Niet zonder jou; • Lid stuurgroep Porthos; • Lid stuurgroep Task Force Jeugd; • Lid stuurgroep Walcheren voor elkaar; • Lid bestuurscommissie inkoop Jeugdhulp; • Lid college van inkoop Jeugdhulp.
Wethouder J.J. Aalberts	CDA	• Bestuurslid GR Zeeuws Archief; • Vertegenwoordiger in Algemene vergadering van aandeelhouders Delta NV; • Vertegenwoordiger in Algemene vergadering van aandeelhouders Impuls Zeeland NV;

		- Lid Raad van Commissarissen BV Monumentenbeheer; - Lid VNG-commissie Ruimte en Wonen.
Wethouder C. Dekker	SGP	- Bestuurslid Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) Zeeland; - Lid VNG-commissie Onderwijs, Cultuur en Sport; - Bestuurslid Provinciale Vereniging SGP Zeeland; - Dekker.pro (ICT Consultancy en Advies) Zelfstandig ondernemer (betaald).
Wethouder C. Simons	VVD	- Bestuurslid Vereniging Zeeuwse Gemeenten; - Bestuurslid GR Orionis; - Directeur Stadsgewestelijk Zwembad Vastgoed BV; - Lid Zeeuwse Werkkamer; - Lid landelijke Werkkamer (Stichting van de Arbeid en VNG); - Lid VNG-commissie Werk en Inkomen; - Lid Algemeen Bestuur VVD-bestuurdersvereniging; - Lid Organisatiecomité Kustmarathon.
Wethouder A.P. Beekman	CU	- Bestuurslid GR Afvalstoffenverwijdering Zeeland (OLAZ); - Bestuurslid GR Zeeuws Archief; - Bestuurslid Stichting Wijkbeheer Middelburg; - lid Raad van Commissarissen Zeeuwse Reinigingsdienst (ZRD).
Gemeentesecretaris A. van den Brink	-	-

(Gemeente Middelburg, 2016)

Tabel 6: Directieleden

Directieleden
Dhr. mr. A. van den Brink
Mev. Drs. W. van de Weijer

(Gemeente Middelburg, 2015)

Tabel 7: Afdelingshoofden

Afdelingshoofden	
Naam	Afdeling
Dhr. C. P. M. van Loon	Publiekszaken
Mevr. Mr. K.J. Bermingham	Facilitaire Zaken
Mevr. S. Kamermans	Stedelijk Sociaal Beleid
Dhr. drs. Ing. R.M. Haaze	Stadsbeheer
Dhr. M.L. Kodde	Belastingen
Dhr. ir. Borst	Bedrijfsvoering
Mevr. Mr. N.L. de Groot-Bouter	Vergunningverlening en handhaving
Dhr. mr. W.J. van Kooten	Bestuursondersteuning
Dhr. drs. Ing. S.A.B.M. Hageman	Ingenieursbureau
Dhr. L.G. Griep	Ruimtelijk Beleid

(Gemeente Middelburg, 2015)

Bijlage 4: Tijdschema Planning & Control cyclus 2016 Gemeente Middelburg

Tabel 8: Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage 2016

(Groote M.)		
Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage 2016 (peildatum 30 april)		
Week 14 2016	Verzending aftrapbrief naar afdelingshoofden / budgethouders / Programma coördinatoren.	Bedrijfsvoering
Ma 18-04-2016 – Vr 20-05-2016	Voortgangsrapportage speerpunten Programma's + consolidatie	Progr. coördinatoren + BO
Ma 18-04-2016 – Vr 13-05-2016	Budgetbespreking financieel consultant met budgethouders + verwerking aangeleverde gegevens door financieel consultant (let op: incl. 2 weken meivakantie!!).	Budgethouders + Bedrijfsvoering
Vr 13-05-2016	Aanlevering fin. gegevens ter consolidatie	Bedrijfsvoering
Ma 16-05-2016 – Di 24-05-2016	Consolidatie aangeleverde gegevens + afstemming P&C	Bedrijfsvoering
Di 24-05-2016	Verzending bouwstenen (financieel / programma's) Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage naar Directie	Bedrijfsvoering / BO
Do 26-05-2016	Bespreken bouwstenen (financieel / Programma's) Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage in Directie	Directie
Vr 27-05-2016 - Di 7-06-2016	Opstellen Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage	Bedrijfsvoering / BO
Di 7-06-2016	Verzending Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage naar Directie en afdelingshoofden + college (1 ^e lezing; geen besluitvorming)	Bedrijfsvoering / BO
Do 9-06-2016	Behandeling Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage in Directie	Directie
Di 14-06-2016	Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage in college (1 ^e lezing)	College
Wo 15-06-2016	Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage gereed, verzending naar College	Bedrijfsvoering / BO
Di 21-06-2016	Vaststelling Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage in College	College
Ma 27-06-2016	Verzending Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage naar Raad	Fac. Zaken
Di 12-07-2016	Behandeling Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage in commissie Algemeen Bestuur	Commissie AB
Ma 18-07-2016	Behandeling Eerste Bestuurlijke Tussenrapportage in de Raad	Raad

(Groote M. d., Tijdschema Planning & Control cyclus 2016 , 2016)

Tabel 9: Kadernota 2017-2020

Kadernota 2017-2020		
15-02-2016 t/m 29-02-2016	Bepalen financiële uitgangspositie op basis van doorrekening bestaand beleid	Bedrijfsvoering
11-03-2016	Aanleveren gegevens autonome ontwikkelingen aan afdeling Bedrijfsvoering: opgaven vervangingsinvesteringen, areaalaccessen, ontwikkeling opbrengst heffingen etc.	Afdelingen
29-02-2016 t/m 18-03-2016	Inventariseren structurele effecten jaarrekening 2015 en onvermijdelijke posten die financiële ruimte vergen in de periode 2017-2020	Bedrijfsvoering en Afdelingen
14-03-2016 t/m 01-04-2016	Opstellen 1 ^e versie kadernota door afdeling Bedrijfsvoering	Bedrijfsvoering
07-04-2016	Bespreking 1 ^e versie in Directieoverleg	Bedrijfsvoering en BO
19-04-2016	Tussentijdse bespreking 1 ^e versie kadernota	B&W / Directie
10-05-2016	Tussentijdse bespreking 2 ^e versie kadernota	B&W / Directie
17-05-2016	Tussentijdse bespreking 3 ^e versie kadernota (indien nodig)	B&W / Directie
31-05-2016	Vaststelling definitief ontwerp-kadernota	Burgemeester en wethouders
06-06-2016	Verzending kadernota naar Raad	Facilitaire Zaken
21-06-2016	Behandeling kadernota in commissie Algemeen Bestuur	Commissie AB
27-06-2016	Behandeling kadernota in de Raad	Raad

(Groote M. d., Tijdschema Planning & Control cyclus 2016 , 2016)

Tabel 10: Programmabegroting 2017

Programmabegroting 2017		
09-05-2016	Salarisgegevens beschikbaar	Bedrijfsvoering
09-05-2016	Versturen begrotingsbrief naar afdelingshoofden / budgethouders	Bedrijfsvoering
01-06-2016	Budgethouders leveren gegevens aan bij Planning & Control	Budgethouders
01-06-2016 / 26-08-2016	Opstellen afdelingsbegrotingen door Planning & Control (week 23-35) Dit is nog de vraag inclusief kadernota (incl. mutatieoverzicht).	Bedrijfsvoering
01-06-2016 / 26-08-2016	Aanleveren tekstuele bijdragen voor de programmabegroting en de paragrafen bij de afdeling Bestuursondersteuning en/of Planning & Control	Budgethouders en programma-coördinatoren.
25-08-2016	Concept programmabegroting exclusief cijfers in Directie	Directie
08-09-2016	Behandeling programmabegroting in Directie inclusief sluitingsvoorstel	Directie
20-09-2016	Behandeling programmabegroting in college (eerste lezing)	Burgemeester en wethouders
27-09-2016	Behandeling programmabegroting in college (tweede lezing)	Burgemeester en wethouders
28-09-2016	Programmabegroting en Productenraming verzenden naar drukkerij	Bedrijfsvoering
27-09-2016	Behandeling productenraming in College	Burgemeester en wethouders
28-09-2016	Vermelding in de Faam van behandeling begroting in de Raad	Communicatie
04-10-2016	Behandeling begroting in de staf	Staf
03-10-2016	Productenraming ter inzage voor de Raad	Bedrijfsvoering
03-10-2016	Verzending programmabegroting	Fac. Zaken
24-10-2016	Beantwoording schriftelijke vragen Raad	Bedrijfsvoering / BO
28-10-2016	Behandeling schriftelijke vragen en beantwoording in College en verzending aan Raad.	Burgemeester en wethouders
01-11-2016	Behandeling programmabegroting in commissie Algemeen Bestuur	Commissie AB
07-11-2016	Vaststelling programmabegroting	Raad
09-11-2016	Verzending van door voorzitter en griffier ondertekende programmabegroting naar Provincie, incl. moties/amendementen	Bedrijfsvoering

Tabel 11: Tariefvoorstellen 2017

Tariefvoorstellen 2017		
Ma 04-07-2016	Indienen van de op de ontwerpbegrotingen gebaseerde tariefvoorstellen voor de gemeentelijke heffingen bij afdeling belastingen	Afdelingen
Vr 26-08-2016	Opstellen tariefvoorstel	Afd. belastingen
Do 08-09-2016	Behandeling tariefvoorstel in Directie	Directie
Di 13-09-2016	Behandeling tariefvoorstel in College	Burgemeester en wethouders
Vr 16-09-2016	Verzending tariefvoorstel naar repro	Fac. Zaken
Zie verder planning programmabegroting		

(Groote M. d., Tijdschema Planning & Control cyclus 2016 , 2016)

Tabel 12: Tweede Bestuurlijke tussenrapportage 2016

Tweede Bestuurlijke tussenrapportage 2016 – VOORTGANG FINANCIEEL (peildatum 30 september)		
Week 36 2016	Verzending aftrapbrief naar afdelingshoofden / budgethouders.	Bedrijfsvoering
Ma 19-09-2016 – Vr 07-10-2016	Budgetbespreking financieel consultant met budgethouders + verwerking aangeleverde gegevens door financieel consultant.	Budgethouders + Bedrijfsvoering
Vr 07-10-2016	Aanlevering fin. gegevens ter consolidatie	Bedrijfsvoering
Ma 10-10-2016 – Ma 17-10-2016	Consolidatie aangeleverde gegevens	Bedrijfsvoering
Di 18-10-2016	Verzending bouwstenen (financieel) Tweede Bestuurlijke Tussenrapportage naar Directie	Bedrijfsvoering
Do 20-10-2016	Bespreken bouwstenen (financieel) Tweede Bestuurlijke Tussenrapp. in Directie.	Directie
Vr 21-10-2016 - Di 08-11-2016	Opstellen Tweede Bestuurlijke Tussenrapportage (let op: 1 week herfstvakantie!!!).	Bedrijfsvoering / BO
Di 08-11-2016	Verzending Tweede Bestuurlijke Tussenrapportage naar Directie en afdelingshoofden + college (1 ^e lezing; geen besluitvorming)	Bedrijfsvoering / BO
Do 10-11-2016	Behandeling Tweede Bestuurlijke Tussenrapportage in Directie	Directie
Di 15-11-2016	Tweede Bestuurlijke Tussenrapportage in college (1 ^e lezing)	College
Wo 16-11-2016	Tweede Bestuurlijke Tussenrapportage gereed, verzending naar College	Bedrijfsvoering / BO
Di 22-11-2016	Vaststelling Tweede Bestuurlijke Tussenrapportage in College	College
Ma 28-11-2016	Verzending Tweede Bestuurlijke Tussenrapportage naar Raad	Fac. Zaken
Di 13-12-2016	Behandeling Tweede Bestuurlijke Tussenrapportage in commissie Algemeen Bestuur	Commissie AB
Ma 19-12-2016	Behandeling Tweede Bestuurlijke Tussenrapportage in de Raad	Raad

(Groote M. d., Tijdschema Planning & Control cyclus 2016 , 2016)

Tabel 13: Jaarstukken 2017

Jaarstukken 2017		
30-11-2016	Versturen jaarrekeningbrief naar afdelingshoofden / budgethouders	Bedrijfsvoering
06-01-2017	Afsluiten boekhouding	Bedrijfsvoering
12-01-2017	Uiterste datum indiening toelichtingen en aanvullende gegevens door budgethouders	Afdelingen
02-01-2017 / 03-03-2017	Opstellen concernjaarrekening op afdeling Planning & Control Tekstuele programmaverantwoording opstellen (3 W-vragen)	Bedrijfsvoering Programma- coördinatoren
23-03-2017	Behandeling concept (incl. cijfers) in Directie	Directie
13-03-2017 / 31-03-2017	Controle concernjaarrekening door accountant	E&Y
24-05-2017	Concernjaarrekening inclusief correcties gereed op afdeling Planning & Control en met concept accountantsrapport verzenden richting Directie	Bedrijfsvoering / BO
03-05-2017	Behandeling concern- en dienstjaarrekening(en) in Directie	Directie
09-05-2017	Behandeling jaarrekening (eerste lezing) in College	Burgemeester en wethouders
16-05-2017	Behandeling jaarstukken (tweede lezing) in College (tevens behandeling sociaal jaarverslag)	Burgemeester en wethouders
10-05-2017	Vermelding in de Faam van behandeling jaarstukken in de Raad	Communicatie
17-05-2017	Verzending naar drukkerij	Bedrijfsvoering / BO
22-05-2017	Perspresentatie	J. Aalberts
22-05-2017	Verzending jaarstukken naar Raad	Fac. Zaken
30-05-2017	Behandeling concept accountantsrapport in de staf	Directie + afdelingshoofden
6-06-2017	Toelichting bevindingen accountant aan de Raad	Edwin Israel
6-05-2017	Beantwoording schriftelijke vragen Raad	Bedrijfsvoering / BO
9-05-2017	Behandeling schriftelijke vragen en beantwoording in College en verzending aan Raad	Burgemeester en wethouders
13-06-2017	Behandeling jaarstukken in commissie Algemeen Bestuur	Commissie AB
19-06-2017	Behandeling jaarstukken in de Raad	Raad

21-06-2017	Verzending van door voorzitter en griffier ondertekende jaarrekening naar de Provincie, incl. moties/amendementen	Bedrijfsvoering
------------	---	-----------------

(Grote M. d., Tijdschema Planning & Control cyclus 2016 , 2016)

Bijlage 5: Operationalisatie

Voorafgaande aan ieder interview werd er aan elke respondent door de onderzoeker een korte introductie gegeven. Bij deze introductie werd de onderzoeker voorgesteld, het doel van het onderzoek verklaard, het onderwerp toegelicht, het onderwerp afgebakend en de rede waarom de betreffende respondent was uit gekozen toegelicht. Bij ieder interview nam de onderzoeker de kaderbrief, de begroting, de eerste berap, de tweede berap, de jaarstukken, figuur van de P&C-cyclus van gemeente Middelburg (zie figuur 5: Begrotingscyclus-producten en de onderlinge samenhang) en bijlage 6: Tijdsplanning mee.

Zie voor de vragenlijst voor de Raadsleden en collegeleden tabel 14: vragenlijst Raadsleden en collegeleden. Zie voor de vragenlijst voor het management tabel 15: vragenlijst management.

Tabel 14: Vragenlijst Raadsleden en collegeleden

Nummer	Vraag
1	
1.01	Wat is uw naam?
1.02	Wat is uw functie?
2	
2.01	In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de P&C-cyclus?
2.02	Wat betekent de P&C-cyclus voor u?
2.03	Wat is de toegevoegde waarde van de P&C-cyclus voor u?
2.04	Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?
2.05	Wat is uw rol in het eindproduct?
2.06	Hoe worden de eindproducten binnen de fractie behandeld?
2.07	In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte? • <i>Detail</i> • <i>Samenhang</i> • <i>Relevantie</i>
2.08	Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten?
2.09	Wat vindt u van de tijdigheid van het opleveren van het product?
2.10	Hoe inzichtelijk vindt u de eindproducten?
3	
3.01	Wat vindt u van de aantal momenten dat u wordt ingelicht over de gang van zaken?
3.02	Welk eindproduct binnen de P&C-cyclus is voor u het belangrijkste?
3.03	Welk eindproduct geeft u in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?
3.04	Wat vindt u van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?

3.05	In welke mate vindt u de ontvangen (stuur-) informatie volledig?
3.06	In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?
3.07	Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de P&C-cyclus?
4	
4.01	Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument berap worden gegeven nog verbetering?
4.02	Wat zou u er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?
4.03	Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?
4.04	Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?
4.05	Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de P&C-cyclus?

Tabel 15: Vragenlijstlijst management

Nummer	Vraag
1	
1.01	Wat is uw naam?
1.02	Wat is uw functie?
2	
2.01	In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de P&C-cyclus?
2.02	Wat betekent de P&C-cyclus voor u?
2.03	Wat is de toegevoegde waarde van de P&C-cyclus voor u?
2.04	Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?
2.05	Wat is uw rol in de aanlevering van de stukken van de eindproducten? • <i>Verantwoording;</i> • <i>Budgetten.</i>
2.06	Wat vindt u van de invulling van uw rol?
2.07	Hoe worden de eindproducten binnen de afdeling behandeld?
2.08	In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte? • <i>Detail</i> • <i>Samenhang</i> • <i>Relevantie</i>
2.09	Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten?
2.10	Wat vindt u van de tijdigheid van het opleveren van het product?
2.11	Hoe inzichtelijk vindt u de eindproducten?
3	

3.01	Wat vindt u van de aantal momenten dat u wordt ingelicht over de gang van zaken?
3.02	Welk eindproduct binnen de P&C-cyclus is voor u het belangrijkste?
3.03	Welk eindproduct geeft u in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?
3.04	Wat vindt u van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?
3.05	In welke mate vindt u de ontvangen (stuur-) informatie volledig?
3.06	In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?
3.07	Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de P&C-cyclus?
4	
4.01	Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument berap worden gegeven nog verbetering?
4.02	Wat zou u er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?
4.03	Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?
4.04	Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?
4.05	Bent u bekend met het INK-model? (A3-model)
4.06	Wat vindt u van het INK-model? (A3-model)
4.07	Maakt u vaak gebruik van de INK-methode? (A3-model)
4.08	Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de P&C-cyclus?

Bijlage 6: Tijdsplanning

Tabel 16: Tijdsplanning jaarstukken

Jaarstukken	
Week 52	Peildatum 31 december
Week 1	Sluitingboekhouding door ambtelijke organisatie
Week 2 - 9	Opmaak jaarrekening
Eind februari	Saldo jaarrekening gereed
Week 10 - 14	Accountants controle
Week 15 - 16	Directie en toelichting accountant college & directie
Eind april	Jaarstukken ambtelijk afgerond
Week 17 - 18	Vakantie
Week 19 - 20	Eerste en tweede lezing college
Medio mei	Jaarstukken in college afgerond
Week 21 - 24	Leestijd Raad, incl afhandeling technische vragen
Week 25	Behandeling commissie AB
Eind juni	Jaarstukken bestuurlijke besluitvorming Raad
Doorlooptijd: 25 weken	

Tabel 17: Tijdsplanning eerste berap

Eerste berap	
Week 17	Peildatum 30 april
Week 17 - 18	Vakantie
Week 16 - 22	Opmaak berap
Begin juni	Saldo berap gereed
Week 22 - 23	Besluitvorming directie
Medio juni	Berap ambtelijk afgerond
Week 24 - 25	Eerste en tweede lezing college
Eind juni	Berap in college afgerond
Week 26 - 27	Leestijd Raad, incl. afhandeling technische vragen
Week 28	Behandeling commissie AB
Medio juli	Berap bestuurlijke besluitvorming Raad
Doorlooptijd: 14 weken	

Bijlage 7: Topiclijst

Tabel 18: Topiclijst Raadsleden en collegeleden

Nummer	Dimensie	Indicator	Vraag
1	Introductie		
1.01		Naam	Wat is uw naam?
1.02		Functie	Wat is uw functie?
2	Planning en control- cyclus		
2.01		Producten P&C-cyclus	In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de P&C-cyclus?
2.02		Producten P&C-cyclus	Wat betekent de P&C-cyclus voor u?
2.03		Producten P&C-cyclus	Wat is de toegevoegde waarde van de P&C-cyclus voor u?
2.04		Check	Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?
2.05		Do/Check	Wat is uw rol in het eindproduct?
2.06		Plan/Act	Hoe worden de eindproducten binnen de fractie behandeld?
2.07		Specifiek/Meetbaar/Acceptabel/Realistische/Relevantie	In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte? • <i>Detail</i> • <i>Samenhang</i> • <i>Relevantie</i>
2.08		Acceptabel	Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten?
2.09		Tijdsgebonden/Tijdig	Wat vindt u van de tijdigheid van het opleveren van het product?
2.10		Acceptabel	Hoe inzichtelijk vindt u de eindproducten?
3	(Stuur-) informatie		
3.01		Actualiteit	Wat vindt u van de aantal momenten dat u wordt ingelicht over de gang van zaken?
3.02		Relevantie/Begroting en jaarrekening	Welk eindproduct binnen de P&C-cyclus is voor u het belangrijkste?
3.03		Relevantie	Welk eindproduct geeft u in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?
3.04		Nauwkeurig	Wat vindt u van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?
3.05		Volledig/Juist	In welke mate vindt u de ontvangen (stuur-) informatie volledig?
3.06		Volledig/Relevantie/ Actualiteit /Juist/ Nauwkeurig/Tijdig	In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?

3.07		BBV	Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de P&C-cyclus?
4	Verbetering		
4.01		Six Sigma	Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument berap worden gegeven nog verbetering?
4.02		Gemeente Deventer	Wat zou u er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?
4.03		Realtimeverantwoording	Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?
4.04		Realtimeverantwoording	Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?
4.05		Advies	Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de P&C-cyclus?

Tabel 19: Topiclijst management

Nummer	Dimensie	Indicator	Vraag
1	Introductie		
1.01		Naam	Wat is uw naam?
1.02		Functie	Wat is uw functie?
2	Planning en control- cyclus		
2.01		Producten P&C-cyclus	In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de P&C-cyclus?
2.02		Producten P&C-cyclus	Wat betekent de P&C-cyclus voor u?
2.03		Producten P&C-cyclus	Wat is de toegevoegde waarde van de P&C-cyclus voor u?
2.04		Check	Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?
2.05		Do/Check	Wat is uw rol in de aanlevering van de stukken van de eindproducten? • <i>Verantwoording;</i> • <i>Budgetten.</i>
2.06		Do/Check	Wat vindt u van de invulling van uw rol?
2.07		Plan/Act	Hoe worden de eindproducten binnen de afdeling behandeld?
2.08		Specifiek/Meetbaar/ Acceptabel/Realistische/Relevante	In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte? • <i>Detail</i> • <i>Samenhang</i> • <i>Relevantie</i>

2.09		Acceptabel	Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten?
2.10		Tijdsgebonden/Tijdig	Wat vindt u van de tijdigheid van het opleveren van het product?
2.11		Acceptabel	Hoe inzichtelijk vindt u de eindproducten?
3	(Stuur-) informatie		
3.01		Actualiteit	Wat vindt u van de aantal momenten dat u wordt ingelicht over de gang van zaken?
3.02		Relevantie/Begroting en jaarrekening	Welk eindproduct binnen de P&C-cyclus is voor u het belangrijkste?
3.03		Relevantie	Welk eindproduct geeft u in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?
3.04		Nauwkeurig	Wat vindt u van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?
3.05		Volledig/Juist	In welke mate vindt u de ontvangen (stuur-) informatie volledig?
3.06		Volledig/Relevantie/ Actualiteit/Juist/ Nauwkeurig/Tijdig	In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?
3.07		BBV	Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de P&C-cyclus?
4	Verbetering		
4.01		Six Sigma	Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument berap worden gegeven nog verbetering?
4.02		Gemeente Deventer	Wat zou u er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?
4.03		Realtimeverantwoording	Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?
4.04		Realtimeverantwoording	Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?
4.05		INK-methode	Bent u bekend met het INK-model? (A3-model)
4.06		INK-methode	Wat vindt u van het INK-model? (A3-model)
4.07		INK-methode	Maakt u vaak gebruik van de INK-methode? (A3-model)
4.08		Advies	Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de P&C-cyclus?

Bijlage 8: Transcripten

Respondent 1

Wat is uw functie? Voor de gemeente ben ik gemeenteraadslid, maar ik ben tevens fractievoorzitter. Ik zit in mijn tweede periode als Raadslid, misschien ook wel even relevant te noemen. In deze periode ben ik iets, een paar maanden later in gestroomd, maar toch bijna vier jaar en nu mijn tweede periode, zoals dat heet. Ik ben sinds anderhalf jaar fractievoorzitter. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de p&C-cyclus?** Wij hebben de functies wat verdeeld binnen de fractie. Dan kijk je gewoon wie heeft er affiniteit met bepaalde onderwerpen en misschien ook wel een stukje deskundigheid, dus financiële zaken liggen vooral bij mij binnen de fractie, dus daar ben ik deskundig tussen aanhalingstekens dan in. In het land der blinde is één oog koning zeg ik dan altijd natuurlijk. Vanuit mijn beroepservaring heb ik ook wel wat ervaring met financiën, dus vandaar. Daarnaast ben ik lid van de auditcommissie. Die is recent ingesteld, nog niet zolang geleden. Daar moest ik mijn draai nog in zien te vinden. Er zatten een aantal Raadsleden zitten er in. Ik geloof vijf of zes. Daar ben ik dus ook lid van. **Wat doet deze auditcommissie precies?** Dat is denk ik wel goed om dat even na te gaan, ook de instelling besluit. Er is op een gegeven moment een project geweest om de controle instrumenten van de Raad te versterken. Daar vloeide een aantal acties uit voort. Er was een werkgroep, een werkgroep controle-instrumenten. Dat is bedoeld om de positie van de Raad ten opzichte van het college en het ambtelijk apparaat te versterken, vooral die informatie waarde zeg maar te versterken. Er zitten bijvoorbeeld. Er zijn bijvoorbeeld acties uit voort gevloeid als een termijnschikking van de Raad, maar ook die auditcommissie en die auditcommissie is in het bijzonder bezig met de producten van de planning en control-cyclus ook en die is ook bedoeld om daar als gesprekspartner met de accountant met de rekenkamer en met de waar nodig is het college ook om dat te doorsluizen naar de Raad vervolgens. Die auditcommissie heeft geen bevoegdheden, die is geen sluis of zo waar achter iets blijft steken en dan beslissingen neemt. Nee, die is gewoon om namens de Raad te zorgen dat de informatie voorziening aan de Raad goed is en dat er de juiste producten worden voorgelegd en zo en dat soort dingen. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** De meeste zien dat als, maar je vraagt wat het voor mij betekent, als financiële producten, maar ik zie dat toch wat breder omdat planning en control. In feite gaat het om. Ja, je start punt is natuurlijk je begroting, maar niet zo zeer financieel, maar ook wat is je plan voor een jaar? Wat voor plan heb je als gemeente, wat wil je gaan doen? Vervolgens wordt dat vastgesteld en dan volgt de voortgangsrapportages en uiteindelijk de verantwoording van wat er is bereikt. Het is eigenlijk een dubbel functie, dus hebben we onze doelstellingen gehaald, zo niet in welke mate niet en wat heeft dat gekost? In die zin is de planning en control-cyclus een belangrijk instrument denk ik voor de Raad, om bij te sturen, als sturingsinstrument. **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor u?** Als die goed is dan is dat eigenlijk de lijn waarlangs je loopt het hele jaar door als Raad vanuit je controlerende taak naar het college toe. Je hebt natuurlijk ook een volksvertegenwoordigende taak, maar ook een controlerende taak en kaderstellende. Er zijn eigenlijk drie rollen. De Raad is Volks vertegenwoordigend, kaderstellen en controlerend en die kaderstellende rol, via die begroting die planning is die eigenlijk uitvoering. Via allerlei beleidsnota's stel je een beleid vast en dat moet dan via acties in die planning en control-cyclus komen. Dan moet je kijken in hoeverre is dat gerealiseerd. In de totaliteit van het gemeentelijk beleid en uitvoering. Ik persoonlijk vind het belangrijk, dus ik kijk die stukken altijd heel goed door. Met name de jaarrekening vind ik daarin een belangrijk stuk. Vooral ook omdat het heel veel informatie bevat als het goed is. **Zou u zegen dat u de jaarrekening het belangrijkste stuk vindt?** Persoonlijk vind ik dat een, ik wil niet zeggen het belangrijkste, maar ik vind het wel een belangrijk stuk die jaarrekening. **Welk stuk vindt u nog meer belangrijk?** De voorjaarsnota en dat soort dingen, het zou moeten zijn, laat ik het zo zeggen, omdat het is de laatste tijd een beetje aan erosie onderheven, als ik het zo mag zeggen. Het is een beetje een uitgekleden versie geworden en de bestuursrapportages ook. Waarom dat dat is weet ik niet, maar het is wel zo. De eerste bestuursrapportage is niet een uitgekleden versie. De tweede wel en daar is voor gekozen om tijd en kosten te besparen. Dat heeft misschien de Raad zelf toen besloten zeker? **Ja.** Ik vind het over het algemeen niet verstandig om op dit soort instrumenten te bezuinigen. Het levert misschien een paar centen op, maar uiteindelijk kost het je misschien veel meer doordat de kwaliteit van het bestuur kans loopt te verslechteren. Dan kan je minder goed je controle. Volgens mij was het ook zo dat, maar dan gaan we misschien de diepte in, dat die bestuursrapportage heel erg na ijde. De peildatum was 31 september ik noem maar wat of 31 juni. Dan kreeg je het pas te zien pas maanden later. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** Vroeger kreeg je die op papier, maar tegenwoordig digitaal. Op mijn verzoek krijg ik die stukken ook nog op papier. Ik

vind het wel prettig, met name de jaarrekening als naslagwerk om toch bij de hand te hebben om het nog is in te kijken, want het is toch een heel boekwerk en dat is niet zo prettig op de iPad lezen, dus die heb ik op papier. Hoe komen die tot ons? Daar is die termijn kalender natuurlijk ook belangrijk in. Die termijn kalender is eigenlijk een planning van alle belangrijke stukken wanneer ze komen en in welke maand en dan kun je zelf ook dingen als Raad. Wij willen dat er in die en die maand, dat en dat wordt behandeld. Je kunt ook. Het college zegt bijvoorbeeld toe dat ze in september met een bepaalde nota komen. Misschien niet zo zeer planning en control-cyclus hoor, maar en dan blijkt het september te zijn en dan blijkt het stuk er niet te liggen en dan is het oktober en dan wordt het november en dan wordt het december en dan ligt het stuk er nog steeds niet dus. Dan kun je zeggen dan moet je het in je termijncalendar aanpassen, maar dat heeft ook een signaal functie van tijdig, samen met de toezeggingen lijst, lijst van toezeggingen. **Geld dat ook voor de stukken van de planning en control-cyclus?** Nee, die hebben meestal een vaste cyclus. Hoewel nu de. Dus die komen wel op vaste momenten. Hoewel nu de jaarrekening vertraagt is. Door allerlei discussies met de accountant. Wij hebben als audit commissie het initiatief lopen om de accountant te vragen om opheldering, zo gezegd want, wij vinden dat de accountant daar, als onze gesprekspartner, daar een verklaring voor moet leveren voor die vertraging. **Uw rol in het eindproduct is natuurlijk, u kijkt dan naar het financiële gedeelte. Doet u verder nog iets met de eindproducten?** Zoals de jaarrekening bedoel je? **Alle producten: kaderbrief, begroting, bestuursrapportage.** Daarin kijk je natuurlijk. Die stukken kijk je vooral inhoudelijk. De inhoudelijke hoofdstukken. Wat is de voortgang van de verschillende zaken, de projecten, de beleidsvoornemens. Stukje informatie ook voor de Raad. Wat is de actuele stand van zaken. Die bestuursrapportages ook de jaarrekening en wij verdelen dat altijd binnen de fractie en daar heb ik dan de regie in zo gezegd en dan zeg ik van jullie, we verdelen de hoofdstukken zeg maar van zo'n jaarrekening of van zo'n bestuursrapportage of voorjaarsnota of hoe noemen jullie dat? **Berap of bestuursrapportage.** En de voorjaarsnota? **Kaderbrief.** Ja, bij de Provincie heet dat voorjaarsnota vandaar. Die verdelen wij dan onder de fractie en dan met doel om technische vragen te stellen. Die mogen in principe niet in de commissie gesteld worden. Dan verzamel ik dat en dan bundel ik onze vragen van onze fractie en die stuur ik dan toe naar de vakspecialist of iemand anders die als adres is opgenoemd en dan krijgen we die antwoorden, andere fracties doen dat ook en dat is natuurlijk heel veel stuks zeg maar. Soms meer dan honderd vragen, honderd pagina's, maar dat is veel op zich wel interessant om door te nemen. Daarin staan juist dingen en die zijn ook nuttig heb ik gehoord van het apparaat die vragen om te weten, wat voor informatie ontbreekt er eigenlijk, want je weet natuurlijk niet waar er precies behoefte aan is en door de vragen die gesteld worden krijgen we toch gevoel mee van ja, wat wil die Raad nu precies weten. Wat er nu niet in staat of wat snappen ze niet. Ik denk dat die vragen ronde wel een belangrijk instrument is en blijft. Ook al is dat natuurlijk veel extra werk, maar ook als een soort terugkoppel mechanisme. **Dus u zegt dus dat de producten niet altijd aan de behoefte doen?** Die conclusie zou je kunnen trekken, maar dat kan natuurlijk nooit. Er zullen altijd vragen zijn of er zullen mensen iets niet snappen of begrijpen. Want er zullen misschien door andere fracties misschien wellicht. Het zijn natuurlijk veel technische ingewikkelde zaken soms over het grondbedrijf bijvoorbeeld. Er worden vaak/soms ook achterliggende, gedetailleerde informatie gevraagd. Je kunt natuurlijk niet alles in dat boekwerk opnemen, omdat je anders een stuk krijgt van duizend pagina's of zo en dat is natuurlijk minder gewenst. Je moet het zo compact mogelijk proberen te houden. Dat is een algemene opmerking, een opmerking van algemene strekking die ik heb trouwens hoor. Het moet kort zijn en door middel van die vragen kom je erachter waar er nog extra behoefte is aan informatie, want als je dat allemaal van te voren moet gaan bedenken dan is het eindeloos natuurlijk. Vaak is het ook heel gedetailleerde informatie. Bijvoorbeeld hoeveel statushouders zijn er in Middelburg gehuisvest en in welke wijken bijvoorbeeld, ik noem maar wat. Of hoeveel bomen zijn er het afgelopen jaar gekapt om maar is wat te noemen. Dat is allemaal informatie die kan je natuurlijk niet allemaal opnemen. Al willen de mensen dat soms wel weten. **Dus u zegt: Ik zou liever iets minder in detail willen, iets meer globaal en als ik meer informatie wil weten dan vraag ik ernaar?** Ja, ja zo zou je het wel kunnen stellen en misschien is het ook wel goed om daar, zo maar wat ik aan het bedenken ben, om daar iets te laten zien wat voor mogelijke informatie daar achter zit, want je wordt natuurlijk vaak. Je moet daarin wel selectief in zijn laat ik het zo zeggen. Je hebt een bepaalde beleidsdoelstelling en dan, dat is ook planning en control natuurlijk en moet je kijken hoe kun je nu zien dat die doelstelling is gehaald en daar is nog wel een winst te boeken denk ik, want dan kan je met kleurtjes werken. Groen of oranje of rood. Maar ja, vaak is dat natuurlijk hoe kom je tot, maar dat is wat ingewikkeld, hoe kom je tot de conclusie dat iets gehaald is. Soms is dat wat dubieus. Zou je moeten analyseren, maar je moet heel SMART doelstellingen van te voren hebben. Van dan en dan is, kun je

constateren dat de doelstelling is gehaald. Ik noem maar wat. Ze moeten niet vaag zijn. De doelstelling moet scherp zijn. Kan je niet altijd echt, maar dingen als streven naar auto luwe binnenstad kan je dan noemen. Ja, dat is het eerste wat me dan te binnen schiet. Wat is dat auto luwe binnenstad? Hoe kan je dat meten? Wat is auto luwe en wat is niet auto luwe? Als je daar dan acties gaat uitvoeren denk je, ja wanneer heb we ons doel nou bereikt. Hoeveel parkeerplaatsen moeten we nog saneren of hoeveel auto's zijn dat dan? Je kan het beste ergens naar streven, maar op een gegeven moment moet je wel weten, wanneer ben ik er nou eens een keer klaar mee? Anders wordt het steeds weer, ja maar we streven naar een auto luwe binnenstad dus is die en die acties zijn goed, maar dat hoeft niet altijd zo te zijn natuurlijk, want op een gegeven moment moet je een keer stoppen. Dan zeg je nou nu is het genoeg geweest nu hebben we ons doel bereikt. **Als we per product kijken naar voldoening en behoefte: de kaderbrief?** Ja, nu veronderstel je dat ik die producten allemaal heel scherp onder ogen hebt. **Ik heb ze allemaal bij me.** O ja. Dit was een. **De kaderbrief is de nu wat verkorte versie.** Ja, dit is de verkorte versie. Dat is natuurlijk. Op zich vind ik financiële informatie persoonlijk altijd wel interessant. Het zeg natuurlijk heel weinig over het beleid. Puur financieel stuk. **U weet ook waarom de kaderbrief nu wat korter is?** Nee, had dat met bezuiniging te maken of zo? **Ja, er is op dit moment niet veel geld om wat aan het beleid te doen, vandaar dat het ook allemaal wat korter is. In het kader van de bezuinigingen.** In feite klopt daar niks van, dat klinkt wat onaardig, maar de kaderbrief impliceert dat je daarin de kader stelt. Dan zet je de lijn uit voor de toekomst en op basis daarvan ga je de begroting maken en als het puur financieel is dan heeft het niet zoveel betekenis. Dat is misschien een conclusie die je alvast wel mee kan nemen, maar dat is mijn mening. **En de begroting?** De begroting uiteindelijk de bewerking van. Hierin de kaderbrief zou je de hoofdlijnen moeten vaststellen, want dan heeft het college nog tijd om dat in de begroting te verwerken. Het zijn financiële kaders, maar ideaal zou zijn dat ook de beleidsmatige kaders, want je krijgt op een gegeven moment zo'n begroting en dan is er niet zoveel meer aan te doen. Dan valt er niet veel meer zoveel bij te sturen, dus in de kaderbrief zou je ideaal gesproken misschien een moment waarin je sturing kan geven naast de afzonderlijke kaders die je stelt hoor, maar zo'n begroting is dan toch. Ja, laat ik is even kijken. Uiteindelijk de vertaling van al het voorgaande beleid en van wat je in het komende jaar dan gaat doen. Daar valt dan wel wat aan te doen natuurlijk, maar dan is het al heel lastig. Die moet ter goedkeuring toegezonden vaak, soms al een week later dan. Het is wel goed om het allemaal op te nemen in de begroting daar kan je het ook achteraf contoleren. Als het tenminste voldoende SMART is, als ik het zo mag zeggen. We hebben er overigens wel een discussie over gehad hoor. Kijk stimuleren dat kinderen gezond en weerbaar zijn en blijven, dat zijn allemaal kwalitatieve doelstellingen en met name de SP heeft in de Raad, die had daar nog al, die is daar nog al extreem in, die wilt overal cijfers zien. Dat kan natuurlijk niet altijd. Je kan niet alles in cijfers uitdrukken. Je kan wel kwalitatieve doelstellingen, maar die maakt daar ieder jaar een punt van maar hij vindt de begroting onvoldoende SMART en voor een deel ben ik het wel met hem eens. Het is natuurlijk wel zo. Het is een beetje een strijd natuurlijk tussen college en Raad. Het college die wilt het niet al te transparant maken en dan moeten ze natuurlijk ook weer verantwoorden. Daar kunnen ze op afgerekend worden dus. Ja, dan denk ik misschien wat kwaad hoor, maar dan denk ze als we het wat vaag houden kunnen ze er ons niet op terug pakken later bij de jaarrekening. **Wat vindt u zelf? Wat is uw mening erover?** Wat ik al zeg er zou wat meer aandacht mogen zijn om wat meer afrekenbare doelstellingen neer te zetten. Als sturingsinstrument heeft het voor mij niet zoveel waarde moet ik zeggen. Kijk, interessant overzicht om te kijken wat gaan we allemaal doen. Er vindt ook geen, eigenlijk niet echt een tussenrapportage. Hebben we die ook nog de bestuursrapportage? **De bestuursrapportage?** De eerste was wel redelijk compleet dacht ik. **In de 2^e bestuursrapportage staat alleen het weerstandsvermogen.** Dat is natuurlijk het punt, het gaat om de sturingsmomenten. Het is natuurlijk uiteraard planning en control-cyclus maar, je begint met de kaderbrief dan de begroting dan de bestuursrapportage en vervolgens de jaarrekening en de jaarrekening die zou je eigenlijk tegelijkertijd met de bestuursrapportage of de kaderbrief moeten behandelen. Of daarvoor. **De kaderbrief en de bestuursrapportage tegelijkertijd?** Ja, of de jaarrekening daarvoor. Nu komt die pas in juni de jaarrekening. **De jaarrekening komt in mei.** In mei? Maar nu is die uitgesteld. **Ja, dat klopt hij is nu uitgesteld.** Normaal is die in mei dan? **Ja, normaal gesproken komt die in mei.** Dat vind ik nog vrij laat. **Daar kom ik zo even met u op terug op de tijdigheid ervan.** Nu zei u wel tegen mij dat u het niet zo op detaillistische niveau wilt hebben, maar vervolgens zegt u weer ik zie niet genoeg detaillering er in staan. Nee, detaillering is iets anders dan SMART, afrekenbare doelstellingen. Op hoofdlijnen wil je afrekenbare doelstellingen hebben of meer daar naar streven zonder dat je natuurlijk dat al te gedetailleerd maakt. Daar moet je keuzes in maken wat wil je nu wel. Ik denk dat dat wel belangrijk is. Het punt is dat je. Je moet daar wel kiezen wat je dan wel neemt en wat je dan niet

neemt en dat zou je kunnen variëren natuurlijk in de loop van de tijd nog. Dat is misschien ook een idee dat je het ene jaar wat meer accent hier op legt en volgend jaar, want bijvoorbeeld verkeersongevallen. Afgezien het feit dat die cijfers natuurlijk heel slecht zijn. Dat die niet goed meer geregistreerd worden. Daar ga je al, maar dat hoeft je bij wijze van spreken niet ieder jaar te doen. Je kan het wel bijhouden, maar je hoeft het niet ieder jaar te rapporteren. **Ik wil niet te veel ingaan op de inhoud van producten.** Maar ik noem het als voorbeeld, je moet natuurlijk wel cijfers hebben, maar niet te veel. Je moet ook niet willen dat het apparaat alleen maar bezig is met cijfers te verzamelen en SMART gegevens en zo en databases aanleggen. Je moet daar natuurlijk veel inspanning voor plegen en daar vervolgens niks mee doen. Je moet het wel een beetje reëel houden, dus je moet daar denk ik veel slimme keuzes in maken en de Raad zou daarbij een rol in kunnen hebben van wat willen wij nu precies aan informatie hebben. **Dus u zegt dat de Raad is daarnaar gevraagd moet worden?** Nou, dat zou een idee kunnen zijn. We zijn nu toch aan het brainstormen. Van een moment zou natuurlijk zo'n jaarrekening kunnen zijn. Om dan is daar een informatiemarkt of aparte avond aan te wijden. Nu is het vaak zo dan krijg je een jaarrekening en dan heb je nog twintig andere punten, ja dat gaat niet werken. Daar mag je best een aparte vergadering aan wijden denk ik. Je moet er ook wat meer tijd en aandacht in en ook het verslag van de accountant en de gesprekken met de accountant bijvoorbeeld. Dat is vaak zo dan krijg je vaak een halfuurtje aan het begin van de Raad. De accountant had dan een paar sheets of helemaal niet, die riep dan dingen en vervolgens ging je dan over tot de vergadering. **U weet wel dat in de begroting en de jaarrekening ook bepaalde stukken er verplicht in moeten staan?** Ja, bepaalde eisen. De BBV voorschriften. **Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten?** Ja, ik vind ze op zich wel altijd toegankelijk. Ja, dat dan weer wel. **Allemaal?** Ja, de jaarrekening is wat complexer ingewikkelder dus dat vereist wat meer kennis. **Waarom vind u de jaarrekening ingewikkelder?** Er zitten wat technische bijlagen bij. Het grondbedrijf is heel ingewikkeld en ook de interpretatie van sommige dingen. Ik heb er zelf niet zo heel veel moeite mee, omdat ik ook wat meer deskundigheid op dat vlak heb, maar er zijn collega Raadsleden genoeg die zo'n boek niet eens openslaan bij wijze van spreken. Die vinden de cijfers veel te ingewikkeld, ook al is het redelijk toegankelijk, maar dan nog, maar het kan ook niet anders. Lasten en baten, uitgaven en inkomsten, dat onderscheid weten de meesten nog niet eens te maken. Als het gaat om kapitaal begroting dat soort dingen. Financiering, grondbedrijf hoe dat werkt met de voorzieningen en zo, voor de meeste is dat al complex. Dan heb je specialisten nodig binnen de fracties. **Wat zou u vinden om naast de gewone jaarrekening een verkorte op hoofdlijnen versie van de jaarrekening te ontvangen?** Je kunt het ook zien de meesten, ja hier zitten ook de bezuinigingen in zeker. In ieder geval. De meesten kijken dan naar de inhoudelijke hoofdstukken en die lezen dat en de cijfers slaan ze dan over. Dat is op zich geen ramp natuurlijk. Degenen die wat meer interesse hebben die duiken ook nog in de bijlage en zo. Ik zou dat niet doen. Dat kost heel veel energie en inspanning en dan moet je weer keuzes maken, wat neem je er in op. In de jaarrekening zelf zou je een samenvattend hoofdstuk kunnen zetten. In één oog opslag met wat grafiekjes en tabelletjes, maar dat is. Ik zelf wil cijfers zien. **We hadden het net even over de tijdigheid van de producten. Daarbij zei u al iets over de bestuursrapportage. Dat u vindt dat u deze niet tijdig ontvangt?** Nee, als je die zelf als stuurinstrument wilt gebruiken. Kijk, de eerste bestuursrapportage die gaat alleen over het eerste kwartaal. Dan is er nog niet veel gebeurd en bovendien behandel je hem pas drie maanden later. Ondertussen is er bijna een kwartaal weer verstreken voordat je het over het eerste kwartaal gaat hebben en bij de tweede bestuursrapportage die behandelen we in december of zo. Ja, dan is het jaar voorbij, dus dan val er ook niks meer bij te sturen, dus misschien is het beter om met één volwaardige bestuursrapportage te komen die na een halfjaar bijvoorbeeld, die over het eerste halfjaar rapporteert of met andere vormen van rapportages, want je kunt daar verschillende dingen over zeggen. Eerlijk gezegd zou het naar mijn idee, wel wat sneller kunnen, want als je over de toestand van 31 maart rapporteert en je krijgt het stuk pas eind mei dan ben je wel wat laat dat zou wel wat sneller moeten kunnen, maar je zou hooguit één bestuursrapportage, in raadsvergadering kunnen doen. Die moeten er ook tussen vallen. **Ik heb hier een schema met het verloop van de eerste bestuursrapportage. Er zou gekeken kunnen worden naar een verkorting van het schema. Ziet u hier ergens mogelijkheden in?** De peildatum is natuurlijk niet zo belangrijk. **Dat is wanneer ze beginnen aan de bestuursrapportage.** Voorbereidend werk zou je kunnen treffen voordat het de peildatum is. De peildatum is bedoeld om cijfers natuurlijk, maar ook de kwalitatieve informatie. Je kunt denk ik al veel in de voorbereiding. Ik hoef me natuurlijk niet met de werkzaamheden te bemoeien, maar die neiging krijg je soms wel. Als er dingen opgemaakt moeten worden, snap ik dat daar tijd voor nodig is, maar als ik zie in week 16 tot 22 opmaak. **In week 17-18 is het vakantie, dus dan is niet iedereen aanwezig.** Dan is misschien het moment niet zo gelukkig om die als peildatum rond de mei vakantie te kiezen. Dan ben je al twee

weken kwijt. Misschien moet je dan, wel gewoon een maand later gaan zitten, maar misschien is mijn idee nog wel beter, ik kijk gewoon als peildatum 30 juni en dan kan in juli er aan werken. Al hoewel dan heb je ook weer vakantie. Dan moet je 1 juni nemen voor mij part en dan ga je er in juni aan werken en kan die september in de Raad zitten. Het is lastig, maar 14 weken. Het is ook niet aan mij om te beoordelen of iets sneller kan. **Zou ook kunnen dat de Raad zegt, wij hebben minder tijd nodig om de stukken in te lezen?** Soms is die tijd wel vrij ruim, dat zou wel ingekort kunnen worden. Hoewel bij de gemeente wel meevallen. Bij de Provincie is het erger. Dan zit er tussen de commissie en de Raad ook nog is een maand tijd soms. Het heeft sowieso niet veel zin om een bestuursrapportage over de eerste vier maanden, ik denk dat je beter een wat langere periode kan nemen en dan tot één bestuursrapportage beperken, want die tweede heeft dan niet veel zin, want als sturingsinstrument, het heeft wel informatie waarde, maar als sturingsinstrument heeft het dan geen zin, want in dat jaar kun je niet meer bijsturen. Je kunt wel, die 1 juni of de helft van het jaar, vaak zomervakantie, nu is die wel erg laat. Eén juni, je hoeft het allemaal niet zo strak te doen. Dan kan je begin september in de Raad als er dan een raadsvergadering is dat weet ik dus niet. Dan kan je de rest van het jaar nog wat doen als college om daarin bij te sturen of een andere cours te zetten. Dan heeft het toch zin. **Wat vindt u van de tijdigheid van de kaderbrief de begroting en de jaarstukken?** De kaderbrief en de begroting is natuurlijk prima. De jaarrekening zou wat mij betreft wat eerder mogen. Normaal is het in mei, maar ik weet niet wat daarin mogelijk is. Kan de accountant niet alvast meekijken in het voor proces? Ik weet wel bij de provincie waren ze altijd rond het jaar door bezig en in de aanloop naar de jaarrekening waren ze al bezig voordat je hem definitief had opgesteld. Waren ze al betrokken bij in de controle en zo kon je vaal al rekening houden bij het opstellen van de jaarrekening en nu is het, je levert een eind product op en dan pas gaat de accountant daar naar kijken. **In het schema is te zien dat de Raad ook 3 á 4 weken leestijd verkrijgt.** Ja, nu is het nou ook niet zo'n hak punt of de jaarrekening in mei of juni komt. Het is denk ik wel van belang. Vanuit de jaarrekening trek je conclusies, dat moet dan vervolgens weer als input dienen voor de kaderbrief, voor de volgende cyclus. Die loopt ook zo in de cyclus dus dat is op zich verder prima denk ik. **Vind u alle eindproducten inzichtelijk?** Het ligt eraan hoe diep je het wil snappen. Als je het een hobby vind een beetje zoals ik, dan ga je er diep in duiken en dan wil je het ook snappen allemaal wat er staat, maar ik kan niet verwachten dat iedereen zo naar een jaarrekening kijkt, het oordeel van een accountant is daar belangrijk bij en daar moet de Raad wel over beschikken en de accountant schrijft nu vaak heel technische verhalen. Die zou daar misschien wat klantvriendelijker zijn verslag moeten doen van bevindingen. Sommige stukken zouden echt toegankelijker moeten zijn voor een breed. Ik weet niet misschien twee versies. Ik heb er niet zoveel moeite mee maar het moet goed leesbaar. Ik denk dat het. Een accountant werkt voor de Raad en die adviseert in feite ook de Raad, dus die moet eigenlijk iedereen snappen wat hij bedoeld. Kan ook mondeling toegelicht worden natuurlijk maar, ik vind dat wel een belangrijke stap. **U zei net al ik wil één bestuursrapportage in plaats van twee?** Dat vind ik voldoende. Als je wilt bezuinigen doe er dan één en zet hem dan verder in de tijd. **Heeft u geen behoefde aan meerdere momenten?** Nee, want je moet uitkijken dat het niet allemaal tegelijkertijd valt. Als je na de zomer zo'n bestuursrapportage doet dan werkt dat prima. **In het begin van het gesprek zei u dat u de jaarrekening het belangrijkste product vindt. Zijn er nog andere producten die u belangrijk vindt?** Strikt genomen is dat. Ik vind hem het interessants laat ik het zo zeggen de jaarrekening. De jaarrekening is de werkelijkheid en de rest is gewoon papier natuurlijk. De jaarrekening geeft weer wat er werkelijk is gebeurd. Als het goed is. Het blijven voornemens. Vanuit de positie van de Raad als hoogste orgaan is natuurlijk zo'n kaderbrief ook wel belangrijk om kaders te stellen en de hoofdlijnen aan te geven. Ik wil die niet te kort doen natuurlijk. **Wat vindt u van de hoeveelheid ontvangen informatie vanuit de producten?** Goed, niet te veel niet te weinig. **U vindt ze allemaal goed?** De tweede bestuursrapportage niet. Als sturingsinstrument heeft die niet zoveel nut. Meer een verslag dan. **In welke mate vindt u dat u kan bijsturen met de producten?** Beperkt, maar dat is een veel bredere problematiek. Als je kijkt naar in welke mate is de Raad nu werkelijk instaat om bij te sturen, dan denk ik beperkt. Ik wil ook niet zeggen heel beperkt maar, dat is wel het gevoel dat bij mij leeft in elk geval. Dat het college met het apparaat toch vooral aan het stuur zit en dat wij weliswaar. Dat komt de Raad roept dat ook over zich zelf af. Als ik het over de Raad als geheel heb. Je hebt een verschil tussen de mogelijkheid om bij te sturen en wat daadwerkelijk gebeurd en wat daadwerkelijk gebeurd is dat ze heel erg op detail niveau en op minder essentiële zaken aan het sturen zijn en aan het roepen zijn. Misschien niet zo aardig om te zeggen. **U vindt het beperkt, waarom vindt u het beperkt?** Omdat de Raad zich moet beperken tot hoofdlijnen, maar het onderscheid moet maken tussen het detailniveau en de hoofdlijnen waarop ze geacht worden te sturen. De hoofdlijnen van beleid, dus ze moeten het niet hebben over of boom X of boom Y omgezaagd moet worden, maar we moeten het hebben

over het groenbeleid in de gemeente Middelburg en het college moet zich daar aan houden en over het armoedebeleid, maar niet of persoon X of Y een uitkering heeft ontvangen. Daarover moeten wij ons niet mee bezig houden. **Wat verwacht u van de veranderingen van de BBV in relatie met de planning en control-cyclus?** Dat zou je me even duidelijk moeten maken waar je op doelt. **De hoofdlijnen van de veranderingen zijn: kaderstellende en controlerende rol voor de Raad versterken, meer inzicht in de financiële situatie en in de vergelijking met de gemeenten.** Vind ik goed. Dat was concreet over de schulden positie en over de debiteuren en dat soort zaken die dan inzichtelijker werden. **Wat zou u ervan vinden dat de budgetten per doelstelling inzichtelijk wordt weer gegeven?** Ja, op zich wel als dat allemaal niet te veel kost om in beeld te brengen. Dus wat kost het om een bepaald doel te bereiken zeg maar? **Ja.** Ja, de financiële informatie die er nu in zit, in de begroting bijvoorbeeld, daar heb je vaak niet zoveel aan. Kijk als je een programma hebt, op programmaniveau autoriseer je, daar heb je niks aan als Raad. Bij de Provincie hebben ze het ook op doelstellingsniveau, nu gaan ze dat weer anders doen, maar zo heb je er niet zoveel aan in ieder geval. Die cijfers betekenen heel weinig. Dat we zestien miljoen uitgeven aan milieu, woonomgeving. Alles is nog eens op een grote hoop geveegd ook. Of het programma woonomgeving en economie, we geven 25 miljoen uit in de rekening, maar begroot is 22 miljoen. Dan denk je, ja waar zit dat verschil dan in. **Dus u zegt dat u het op programma niveau wat duidelijker wilt hebben?** Nou ja, ja of op doelstelling niveau of je krijgt inzicht in hoe zo'n bedrag is opgebouwd. Je kan vragen om zo'n hele rekeningen staat, maar daar wordt je ook niet wijzer van. Als hier woonomgeving en economie, wil ik wel weten wat er aan economie wordt uitgegeven en wat aan wonen, maar hier is het gewoon op een grote hoop geveegd. Als ik het oneerbiedig zeg daar heb ik niks aan. **Wat zou u er van vinden als u de stuurinformatie ontvangt via een applicatie?** Hoe bedoel je dat? **Een aantal gemeentes hebben op dit moment een applicatie dus daar kunt u met de tablet of de smartphone kunt u zo de jaarrekening bekijken. Als u iets in de jaarrekening ziet en u wilt er meer over weten kunt u daar op klikken en ziet u het op gedetailleerder niveau.** Dat lijkt me wel een goed idee. Dan kan je zelf kiezen. Dus dan kan ik steeds door klikken naar nadere detaillering? **Zou u het fijn vinden om er mee te werken? Want de net zei u ik heb liever papier in mijn handen?** Ja, in dat geval wel, want dan is het interactief en dan maak je zelf keuzes en dan kan je doorklikken. Een papier vind ik dan toch weer handig met terug verwijzingen als je wilt terug kijken. Vaak zit je wat heen en weer te kijken tussen de bijlagen en het programma. **Heeft u nog verdere adviezen voor de planning en control-cyclus voor de gemeente Middelburg?** Luister is een keer naar de accountant. Laatste jaren is het eindeloze discussies met de accountant en dan moeten ze uiteindelijk daar toch aan toegeven. Bespaar je de moeite van alle discussies en kom die accountant zoveel mogelijk te gemoed. **Met de planning en control-cyclus zelf. Heeft u daar nog adviezen over?** Naast wat ik al over de bestuursrapportage heb gezegd en het SMART maken dus ik heb al het één en ander al gezegd. Over de cyclus zelf heb ik verder niet zoveel opmerkingen. Ik denk het niet.

Wat is uw functie? Ik ben gemeenteraadslid en voorzitter van de fractie. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de planning en control-cyclus?** Doordat ik in de commissie algemeen bestuur zit en daar worden die stukken altijd besproken. Er is een zekere taakverdeling binnen die fractie dus daar heb ik de eer om hierover te mogen meepraten en denken. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** Als instrument aan de gemeenteraad wordt het door de gemeenteraad gehanteerd en wij hebben als bijzondere taak of als algemene taak om controle uit te oefenen op datgene wat er met de gemeente gebeurt met name met de financiën. Daar is een soort cyclus zoals zij dat noemen ontworpen waar je als Raadslid eerst aan moet wennen en vervolgens weet je in ieder geval dat dat gaat komen en dat een manier is om op één of andere manier je controlerende functie uit te voeren. **Wat betekenen de stukken voor u?** Dat het veel lezen is. Je krijgt natuurlijk toch wel inzicht in hoe de financiën van de gemeente verlopen, maar als je aan mij vraagt kun je ook veel sturen? Nee, dat gaat niet. Dat gaat nauwelijks. Dan kom ik daar zo even op terug. **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor u?** Het geeft natuurlijk heel veel informatie. Het is voor een gemeenteraadslid die de opdracht heeft die controle goed te doen, is het belangrijk dat je die informatie transparant en op tijd krijgt. Dat is al één ding, dus als het goed gaat ben je al maximaal op de hoogte hoe de financiële gang van zaken is en ook of je inhoudelijk bepaalde programma's op een goede manier worden afgewerkt. In die programma begroting en die bestuursrapportages zit ook een deel inhoudelijk welke plannen hebben we en hoever staat het er nu mee. Of dat je nou altijd volledig op de hoogte stelt hoe het echt zo is dat weet je nooit, maar ja daar moet je op vertrouwen. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** Op dit moment gaat het allemaal digitaal. Je kan het ook op papier krijgen als je dat wilt, maar ik vind het zelf wel handiger om dat digitaal te hebben. **Waarom vindt u dat handiger?** Omdat dat makkelijker mee te nemen is in je tablet en die papieren versies, je hebt ze hier liggen, die zijn toch wel heel erg dik. Het maakt de overzichtelijkheid in de digitale vorm misschien ietsje kleiner, maar aan de andere kant de zoek mogelijkheden zijn weer veel groter. Als je een bepaald onderwerp wilt zoeken. **Wat is uw rol in het eindproduct?** Geen andere dan beoordelen in de gemeenteraad. Behalve dan dat ik nu ook in die auditcommissie zit en dat wij in die auditcommissie nieuwe stijl ook gesprekken kunnen hebben met de accountant, voordat dit in de Raad komt. Tot nu toe was het altijd zo. Dat de accountant kwam een toelichting geven in de Raad en dat was het dan. We kunnen nu als auditcommissie zitten we in een soort bijzondere positie ten opzichte van de Raad, zodat wij ook in een apart gesprek met de accountant wat dieper op de zaken kunnen ingaan. **Delen jullie die informatie ook mee aan andere Raadsleden?** Ja, er komt een soort advies uit die auditcommissie en soms hebben we echt nadere vragen die we bijvoorbeeld aan ambtenaren stellen, maar ook aan de accountants kunnen stellen en die meestal niet aan de orde komen in de toelichting die ze in de commissie AB geven. **Heeft u zelf een financiële achtergrond?** Nee, maar daar heb ik wel veel over moeten leren. Ik zit er al een aantal jaar en langzamerhand kom je er wel een beetje door hoe dingen lopen en waar je op moet letten. We hebben ook mensen in de fractie die ons ondersteunen daarin. **Zeggen de tabellen in de begroting en de jaarrekening wel iets voor u?** Dat zegt wel wat langzamerhand, maar het is best moeilijk om dat te doorgronden. De eerste jaren kon ik dat ook echt niet. Het is eigenlijk pas dat ik me er wat meer opgeworpen dat ik wat meer doorzicht heb in hoe de dingen in elkaar zitten, maar echt financieel deskundig ben ik natuurlijk helemaal niet. **Hoe worden de eindproducten binnen de fractie behandeld?** Ja, dat wil zeggen dat we de taken verdeeld hebben, dus aandachtsvelden verdeeld hebben en dat we dus van de fractieleden verwachten dat zij hun aandachtsveld binnen de fractie behandelen, dus thuis bestuderen en opmerkingen plaatsen. **Wordt elk product op dezelfde manier behandeld?** Ja. **In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte?** Het is natuurlijk een beetje gegroeid iets en ik kan me eigenlijk niet zo goed in denken hoe je dat anders zou doen, maar wat mij wel opvalt, is dat ik het idee heb dat veel van dit soort rapportages met knippen en plakken tot stand komen. Ik zie heel vaak in de programma begroting en later in de jaarrekening dezelfde passages gewoon inhoudelijk. Dus dan denk ik hoe efficiënt is dit nu eigenlijk? Maar aan de andere kant kan ik me ook wel voorstellen dat iemand denkt: moet ik nu iedere keer weer een andere tekst gaan zitten verzinnen? Daar heb ik wel een idee over gehad van zou je niet echt meer moeten kijken, daar hoeft je niet zo heel veel zinnen aan te wijden, dat je de voortgang beschrijft. Wat er nu gebeurt bij de programmabegroting en de jaarstukken: bij een bepaald onderwerp wordt er eerst toegelicht wat de bedoeling daarvan was terwijl je dat drie keer per jaar leest dan weet je dat ook wel. Aan de andere kant voor de volledigheid snap ik wel dat je dat er iedere keer weer inzet, maar dat maakt het minder hanteerbaar, dat maakt het minder doorzichtig. **Bedoeld u dat het inhoudelijk steeds dezelfde passages zijn, maar ook bij elk product dat dezelfde passages terug komen?** Ja en de cijfers

veranderen natuurlijk, maar de programmabegroting begint dan eerst met een toelichting over wat het inhoud en wat de bedoeling daarvan is. Dat verandert niet zo heel erg, dus dat is iedere keer hetzelfde, daar ga je dan overheen lezen maar daar hebben ze stiekem toch weer een zinnetje aan toegevoegd, dat zie je dan weer net niet. Zo is het minder inzichtelijk dan ik zou willen, maar ik weet er ook geen oplossing voor, maar die vraag je ook niet aan mij. **Voldoen de producten qua detail, samenhang en relevantie?** Ja, kijk het is natuurlijk. Je verwacht natuurlijk een compleet stuk en ik denk ook wel dat dat ook wel zo is, maar misschien ook een beetje overcompleet. **Wat bedoeld u daarmee?** Dat de details iedere keer weer terug komen en het lijkt wel dat zo'n stuk iedere keer weer geschreven is voor iemand die het voor de eerste keer zoiets ziet. Mogelijk is dat ook wel zo, maar dat maakt het niet makkelijk leesbaar. **Vindt u dat voor elk product ook de bestuursrapportages en de kaderbrief?** De kaderbrief is wat dat betreft wel een beetje een uitzondering, maar in de programmabegroting en de jaarstukken is dat zeker zo. De kaderbrief en de tussenrapportages zijn wel wat overzichtelijker vind ik. **Hoe inzichtelijk vindt u de eindproducten?** Als je één keer gewend bent aan de ambtelijke taal dan gaat dat wel. **En voor de rest?** Vind ik het matig. **En qua cijfermatig?** Ook je moet echt even goed kijken om de zaak goed te kunnen doorgronden vind ik, dus het is niet zo dat je in één oogopslag kan zien wat er aan de hand is. Zou u het wat vinden om aan het begin van de begroting een korte samenvatting van twee A4-tjes. Die wordt ook wel gegeven hoor. Die wordt vaak geschreven door de wethouder of één of andere. Dan voel je je toch verplicht om heel die zaak door te worstelen omdat je denkt, ja dit is mooi, maar dat is algemeen commentaar. **Wat vindt u van de tijdigheid van het opleveren van het product?** Die is in het algemeen goed. **De momenten vind u prima?** Ja hoor. **Allemaal?** Ik ben er aangewend langzamerhand. Ja hoor. Je weet ook van te voren dat het gaat komen, behalve nu want de jaarrekening is nog niet vastgesteld. **Wat vindt u van de aantal momenten dat u wordt ingelicht over de gang van zaken?** Ik denk dat die voldoende is, mits er per grootte. Laten we zeggen de ambtenaren en wethouders voldoende alert zijn op tussentijdse veranderingen of belangrijke wijziging of één of andere tegenvallers of meevallers, maar in het algemeen denk ik dat die cyclus voldoende is. Ik heb me wel is afgevraagd moet het iedere keer weer. **Met welke producten bedoeld u iedere keer weer?** Die bestuursrapportages die zijn in het begin, maar dan praat ik over tien jaar geleden, wat zwaarder dan ze nu zijn, want daar is ook wel wat aan verandert. **Zegt u die hoeft ik niet ieder jaar?** Ja wel. Ik denk dat dat wel nodig is om een goede controle te blijven houden. **Welk eindproduct binnen de planning en control-cyclus is voor u het belangrijkste?** Eigenlijk vind ik de belangrijkste de kaderbrief als politicus omdat je daarmee eigenlijk nog richting kan geven aan wat er gaat gebeuren. De programma begroting is wat dat betreft een uitvloeisel van de kaderbrief. Daarin staat beschreven wat het college wilt gaan doen. Bij de kaderbrief kan je daar nog enige sturing aangeven. Dat is veel moeilijker bij de programma begroting en de jaarcijfers. Die zijn natuurlijk belangrijk omdat je terugkijkt, maar het is altijd terugkijken. **Welk eindproduct geeft u in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?** De jaarstukken daar kun je niks mee. Je kan er kennis van nemen en je kan zeggen, nou dat is niet goed gegaan, maar eigenlijk kan je pas weer iets nieuws doen op het moment dat er een kaderbrief komt. **Hoe denkt u over de eerste en tweede bestuursrapportage qua bijsturing?** Daar kan wel enigszins bijgestuurd worden, maar nooit zo op de details als ik bij de kaderbrief zou kunnen doen. Je kunt veel minder goed je beleid voor de komende jaren vastleggen. **Waarom kan dat minder goed?** Omdat de kaderbrief gaat over vier jaar, de komende vier jaar en zo'n tussenrapportage die geeft mij, daar kun je wel wat bijsturen, maar alleen over dat jaar. Dat heeft dan wel gevolgen voor die andere jaren, maar daar ga je op dat moment niet over, tenminste dat idee heb je daarover. **Waarom heeft u dat idee?** Omdat dat ook zo gebracht wordt. We hebben een bestuursrapportage. We hebben dit of dat en dat is het dan. Je kan natuurlijk proberen om het beleid wat bij te stellen en dat heeft dan vaak gevolgen voor 2019, maar die doorrekening wordt vaak niet gemaakt. **In welke mate vindt u de ontvangen (stuur-) informatie volledig?** Ik denk dat die honderd procent volledig is. **In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** U had het net al over de bestuursrapportage u vond dat u daar niet helemaal mee kan bijsturen. Ja, maar dat is ook niet de bedoeling van de bestuursrapportage. **De eerste bestuursrapportages is eigenlijk bedoeld om nog in zekere zin te kunnen bijsturen.** Maar dat is toch beperkt, want het gaat alleen maar over het lopende jaar. **Hoe zou u dat liever willen zien?** Ik denk dat dat eigenlijk niet anders kan gegeven de cyclus die wij hanteren, dus ik denk dat gewoon zo is. **Zou u wat aan de cyclus willen veranderen?** Zoals die nu is niet. Nee, ik zou het gewoon zo willen houden. **Dus ondanks dat u zegt ik kan er niet zo goed mee bijsturen, wilt u hem toch zo houden?** Ik zie de beperkingen, maar dat is het dan. Daar moeten we het dan maar meedoen. **Bet u bekend met de BBV, besluit begroting en verantwoording?** Ja. **Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de planning en control-cyclus?** Nou de cyclus

zou zelf verder niet zoveel wijzigen, maar de BBV heeft natuurlijk wel weer veel gevolgen iedere keer weer voor, laten we zeggen, de planning die je maakt. Omdat in laatste jaren met name heeft die BBV een paar keer, heeft toch wel ingrijpende veranderingen ondergaan die hebben behoorlijke gevolgen gehad voor de financiële planning voor deze gemeente. **Wat verwacht u deze keer van de veranderingen?** Wat ik er over hoor is dat er niet veel veranderen zal. Mijn belangrijkste bezwaar tegen de BBV is dat zij op hele korte termijn opnieuw weer dingen gaat veranderen. Berekeningen over gronden die aangekocht zijn waar van tot voor enige tijd je gewoon een termijn van twintig jaar kon hebben waarbij de afschrijvingen niet verplicht waren die is nu ineens verandert naar tien of vijf jaar zelfs. Dat heeft natuurlijk geweldige gevolgen voor de lange termijnplanning van de financiën. **De BBV is ook opgericht om de financiële vergelijkbaarheid te verbeteren en de controlerende en kaderstellende rol van de Raad te versterken. Hoe denkt u daarover?** Dat neemt alleen maar kennis van, maar handig vind ik het niet. Dat betekent dat je dus de gemeenten centraal in den Haag eigenlijk aan het lijntje wilt houden, dat je ze onvoldoende verantwoordelijkheid geeft. Er zouden wel argumenten voor zijn, natuurlijk. De vraag is natuurlijk of dat allemaal zo terecht is. **Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument bestuursrapportage worden gegeven nog verbetering?** Ik denk het niet, omdat het volgens mij voldoende gerapporteerd wordt. Alles met mits je in één keer doorzicht hebt in hoe al die rapportages in elkaar zitten dat blijft wel zo. Minnetjes en plusjes of minnetjes en geen minnetjes daar is wel eens verwarring over, voor zo'n bedrag in een staatje, wat betekent dat nu? Betekent dat nu dat we meer of minder geld hebben? Dat is echt. Daar heb ik het eerste jaar echt mee zitten worstelen. **Hebben meer Raadsleden daar last van?** Ongetwijfeld, daar ga ik vanuit. **Zou u het wat vinden als er meer uitleg wordt gegeven? Een klein cursusje?** Ja, dat wordt ook gedaan, maar de vraag is of dat voldoende is. Iedere keer vlak na de verkiezingen worden de klasjes gevormd om, maar ik heb er toen, was ik eigenlijk al zo verbaasd dat dat op deze manier ging. Heb ik de finesses pas later geleerd. Daar hebben we ook echt mensen voor aangetrokken om ons dat uit te leggen. Ik merk iedere keer als er nieuwe Raadsleden zijn, ook onder mijn fractie, dat het moeite kost om goede doorzicht te krijgen in die financiële cijfers. **Wat zou volgens u helpen om dat te verbeteren?** Ik denk dat die scholing daarover wat beter intensiever zou kunnen, dus dan moet je dat wel jaarlijks herhalen, maar steeds weer met andere accenten. Je kan beginnen met een algemeen beeld en dan zou je die jaren er na specifieke onderwerpen nog eens bespreken. Je kan ook zeggen daar moet ieder Raadslid voor zichzelf voor zorgen, dat is ook waar, maar je kunt het ook aanbieden als gemeente. **Wat zou u er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?** Dat zou meer transparantie geven. Ik denk het wel. Denk het. Ik verwacht het ook wel, of dat ook mogelijk is weet ik eigenlijk niet. **Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?** Dat zou ik wel willen, maar ik heb begrepen in de ambtelijke wereld dat dat heel lastig is om dat voor elkaar te brengen. **Ik heb hier voor de eerste bestuursrapportage en de jaarstukken een tijdsplanning.** Als peildatum week 17 hebt en je hebt pas in week 28 een behandeling in coalitie AB daar zit toch een behoorlijke tijd tussen, drie maanden. Daarin zit denk ik het gemeentelijke apparaat zich zelf ook een beetje in de weg. Ik denk dat het gereed maken van die rapportages nog niet zo'n probleem is, maar dat moeten we iedere keer opbouwen en weer goed gekeurd worden. Daar gaan allemaal weken overheen. Je zou kunnen zeggen van eerste collegelezing tweede collegelezing, daar wordt rustig nog één of twee weken aan toegevoegd, omdat ze er niet helemaal over eens zijn of nog vragen hebben. Dat is toch een behoorlijke tijd vind ik. Je zou willen dat je dat nog wat eerder kon krijgen. **U ziet daar verder geen mogelijkheden in?** Dat ligt echt helemaal in de organisatie. Daar heb ik geen inzicht nog invloed op. Ik kan het wel roepen maar. Het is natuurlijk ook zo dat zo'n gemeente en met name ook de accountant ook dat dat heel zorgvuldig gebeurt. Dat wil je uiteindelijk zelf ook als gemeenteraadslid dat je praat over cijfers die betrouwbaar zijn, dus dan zal daar ook wel meer tijd voor nodig zijn. Dat neem ik zonder meer aan, maar ik vind het wel lang. **Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?** Ik kan me voorstellen dat het iets is dat als ik daar op die knop druk dan gebeurt er dat. **Ja, het op je smartphone of tablet kan zien. Dan heb je een programma waarvan je denkt daar wil meer van zien, dan klik je daarop dan krijg je weer wat meer detail. Dat van heel abstract naar heel detaillistische kan gaan.** Dat zou natuurlijk voorkomen waarover we het in het begin overhadden dat het zo heel uitgebreid is en dat je alleen maar naar dingen hoeft te kijken waarvan je denkt daar wil ik is wat meer over weten. Wat er tot nu toe gedigitaliseerd is, is niet meer of minder dan wat er in die dikke mappen staat. Het zou misschien wel helpen. Ik wist niet dat het bestond. Met die boekwerken is het natuurlijk welke pagina was het ook al weer en met die boekwerken kun je zoeken op woorden of gegeven dat maakt het wel iets eenvoudiger, maar als je dan 25 hits heb dan moet je ze toch allemaal bekijken, althans dat doe ik dan. Dat ga

je toch gauw doen. **U zou het wel zien zitten?** Ja, ik denk het wel. Hoe je het verteld denk ik wel dat het misschien wat zou kunnen zijn. **Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de planning en control-cyclus?** Nee, eigenlijk niet, dingen die ik al gezegd heb.

Wat is uw functie? Ik ben Raadslid in de gemeente Middelburg. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de planning en control-cyclus?** In ieder geval die ik net noemde, als Raadslid en ik denk dat daar ook onderdelen van terug komen in de auditcommissie waar ik ook lid van ben. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** Wat dat betekent voor mij? Je wilt graag weten wat ik daar onder versta of?

Bijvoorbeeld. Wat de producten voor u betekenen? Wat ze voor mij betekenen en de producten? Help me even over welke producten we het hebben, want er zijn heel veel producten en planning en control is in feite een grootte verzamelaar voor alles wat er in de tijd gaat over het beleid en het maken van keuzes en dat gaat in essentie weer terug op alles wat wij doen in de Raad, dus dan kunnen we het over alles hebben. **Ik wil het hebben over de financiële producten, dus ik wil het hebben over de kaderbrief, de begroting de twee bestuursrapportages en de jaarstukken.** Oke, nou ja de begroting is natuurlijk de eerste die mij te binnen schiet als zijnde belangrijk om een beeld te krijgen van de verdeling van alle centen. De kaderbrief, de jaarstukken, daar doe ik zelf nu niet zo heel veel mee. Jaarstukken ligt er een beetje aan welke jaarstukken. Waar hebben jullie het over? **De jaarrekening en de verantwoording ervan. Ik heb ze ook bij me.** Ja, dat zijn allemaal termen die jullie gebruiken, dus en bij ons komt er ook van alles voorbij dus. Ik zou wel willen opmerken dat in een fractie, onze fractie, verdelen we de taken en alles wat relevant is voor maatschappelijke zaken daar kijk ik, daar lees ik in mee, daar geef ik opmerkingen over. Daar waar het echt over het financiële aspect gaat van de gemeente daar van komt het ook echt op het bord van (*anoniem*) die commissie AB doen en ruimte, dus ik hou me niet zoveel bezig met de hele financiële kant voor de gemeente. Buitenom dat ik in de auditcommissie ook een aantal zaken mee kijk en daar wel financiële stukken voorbij ziet komen. **Wat is uw functie in de audit commissie?** Mee kijken naar. Ik heb vooral gezegd in die auditcommissie willen we meekijken naar het proces van de stukken. Wat we vooral willen doen is om de kwaliteit van de stukken die voor de Raad zijn om die te beoordelen en te kijken of de Raad daarmee uit de voeten kan. Daar kijken we naar de financiële stukken en we kijken naar het werk van wat van de accountant is voor onze gemeente aan verbetering van uit de afdelingen control van onze gemeente plaats vindt, dus dat is vooral op het proces, dus niet zo zeer op de inhoud kijken wij van kan dat beter, kan dat anders, is het begrijpelijk, wordt het ook begrijpelijk weergegeven, is het logisch, maar ook is het adequaat? Als we kijken naar het werk van de accountant maar ook recent hebben gedaan. Ook gehad over hoe gaan de accountant en de gemeente met elkaar om, waarbij het inschatten van de waarde van gronden en hoe je die in de administratie op neemt, dus hoe dat dan uiteindelijk weer bij de accountant terecht komt in de boeken. Dat liep dan niet heel soepel al een paar jaar. Dat gaf dan die discussie. Dat soort elementen hoe ga je er als accountant mee om, wat doen jullie dan, en kan het misschien slimmer? Alles wat je aan de accountant vraagt om te doen kost geld en als dat met minder kan met minder inspanning is dat winst voor de gemeente. Tenzij dat heel veel onduidelijkheid blijft geven, maar daar zit wel wat voorordering in. Dus dat zijn in ieder geval wat dingen die ik op dat vlak doe, maar ook maar beperkt, wat ik aangeef. Ik ben geen financieel deskundigen van onze fractie. **Wat is dan precies uw rol in het eindproduct?** Welk eindproduct? **Alle eindproducten.** Alle eindproducten daar kan ik niet zo veel mee. Je moet iets specifieker worden wat mij betreft. **De producten worden naar u gecommuniceerd toch?** **Alle eindproducten u krijgt alle stukken als het goed is?** Ja, maar wij krijgen verschrikkelijk veel stukken. **De eindproducten uit de planning en control-cyclus, dus de kaderbrief, de begroting, de twee bestuursrapportages en de jaarstukken. Dit zijn de stukken waar dit interview overgaat. Op wat voor manier worden de stukken naar u gecommuniceerd?** Via de raadsagenda. Krijgen wij een aantal van die stukken. Ik zit even te kijken die berap dat herken ik niet. De jaarstukken, kaderbrief en programmabegroting wel. De berap herken ik zo niet. Misschien dat ik hem anders moet plaatsen dat zou kunnen. **Ik zal hem er even bij geven. De berap is de tussenrapportage voor wat de huidige stand van zaken is. De eerste berap is wat uitgebreider daar in staat informatie over het programma en het weerstandvermogen. En de tweede berap is een verkorte versie over het programma en de weerstandsvermogen.** Ik moet je eerlijk zeggen dit zijn niet stukken die ik beoordeel of tot me neem of gezien heb. **U leest ze niet of u kijkt ze wel in?** Nou ik gaf net een antwoord. **U kijkt ze dus niet in?** Nee ik niet. Nogmaals, ik kijk alleen wat relevant is voor mijn portefeuille en als het relevant is voor de auditcommissie dan kijk ik stukken na. **U zegt wel dat u naar de maatschappelijke delen kijkt?** Nou op verzoek dan dus als we kijken naar het afgelopen jaar. Hebben we de begroting vaststelling gedaan. Dat was dan in de Raad van november. Daar kijk ik wel mee ook ten behoeve van de algemene beschouwingen naar die stukken op wat er dan op maatschappelijke zaken allemaal aan onderwerpen staat. **Hoe wordt het verder in de fractie behandeld?** Andere kijken meer vanuit hun portefeuille en de voorzitter verzameld het en maakt een

samenvatting over het geheel. **U keek alleen de begroting in?** Ja. **In hoeverre voldoet de begroting aan uw behoefte qua detail, samenhang en relevantie?** Daar kunnen wij heel veel mee. Er staat heel veel informatie in. Die probeerde ik net wat concreter te krijgen. Daar kan ik nu niet heel veel concreets overzeggen. Ik kan het me niet voor de geest halen. **Ik heb alle stukken bij me dus u kunt er even in bladeren.** Nogmaals dan zou ik even mijn aantekeningen erbij moeten halen en die heb ik nu niet. Wat ik doe is het volgende. Ik akker dat stuk door en ik hou me notities bij en dan geef ik een notitie bij en daar hou ik als een soort annotatie wat mij opvalt per pagina per hoofdstuk. Ik toets ook altijd aan waar wij als ChristenUnie als uitgangspunt hebben, dus waar staan wij politiek? Dan toets ik dat aan het programma wat wij voor de vier jaar dat we nu als fractie aan de slag willen hebben neergezet en vervolgens geef ik dan mijn opmerkingen. Dan wel geef ik opmerkingen over ontwikkelingen die we het afgelopen jaar hebben door gemaakt. Over een bepaald thema waarvan ik zeg, ik zie nu dit opgenomen en dat niet. We doorlopen in de gemeente altijd eerst de commissie en dan de Raad., dus je bereidt voor de commissie vragen voor, verduidelijkingsvragen en in de Raad kan je daar eventueel politieke conclusies aan verbinden. **U stelt vragen op. In welke mate voldoet de begroting aan uw behoefte qua detail?** Dat moet je iets duidelijker in zijn. **Er staat tekst in de begroting en daar staan cijfers bij. U zegt dat u nog vragen hebt. Wat in de begroting staat vindt u dat goed en zegt u ik vind het fijn om zelf vragen te stellen over dat stuk of zegt u, ik had er eigenlijk wel meer informatie in willen zien staan?** Ja, dat is een beetje een lastige vraag omdat ik namelijk denk dat je nooit compleet kunt zijn als informatie verstrekker en dat het ergens ook goed is dat je verschillende partijen in zo'n Raad hebt. Dat het nou politieke partijen zijn of verschillende soorten mensen dat maakt allemaal niet zo veel uit. Die je naar zo'n document laat kijken en vanuit hun invalshoeken vragen laat stellen op de informatie die ze krijgen. Als je het hebt over algemene zin de kwaliteit en volledigheid, dat hoor ik je een beetje vragen, dan is dat in mijn beleving voldoende kwaliteit. Volledig is het altijd maar tot op zekere hoogte. Dat is ook een beetje een samenkomen van een partij programma en een partij perspectief op een gemeentelijk document. Dat levert altijd vragen op. Het zou niet leuk zijn als die vragen er niet meer waren overigens. *(Leest voor)* Kan bij de specificatie van beleidsproducten mogelijk ook een kolom begroot huidig jaar ingevoegd worden, dus als je dit leest dan is het ook handig om te weten wat de historie is, dus hoe was het hiervoor. Zo dat je een beetje een vergelijk kunt maken. Als je als lezer van dit product wilt zien wat er verandert van 2015 – 2016 of van 2016 naar 2017, dus waar zitten we nu te draaien aan de knop. Dan is het handig om dat vergelijk ook te kunnen maken. Dan heb ik weinig aan een totaal cijfer, dus kun je het relateren aan één á twee jaar eerder. **U zegt die punten mogen wel inzichtelijker. Hoe vindt u het document verder als totaal, van de punten waar u naar kijkt?** Gewoon een voldoende scoort in de informatie en de inzichtelijkheid. Het is veel dat dan weer wel. Je zou je kunnen afvragen of je niet een soort. Wat is voor mij interessant: de deviant, de afwijking. Dat is voor mij interessant. Alles wat al staat, wat ik een jaar eerder moet aankaarten of heb ik gaande het jaar zelf aangekaart, dus wat is nou interessant: wat verandert nou het college ten opzichte van vorig jaar in haar beleid? Dat proberen we natuurlijk te verwoorden, maar als dat heel veel wordt, wordt dat minder inzichtelijk. Ik ga al een beetje die kant op door te vragen, laat nou in ieder geval in tabletje zien waar je nou wat meer geld en waar je nou wat minder geld aan besteed. Je zou dat misschien ook kunnen meenemen in een soort samenvatting of zo. Dit zijn de veranderingen komend jaar. **Dus u zou graag een kleine samenvatting van de begroting en de jaarstukken willen?** Ik zeg niet ik zou graag, maar dat is een optie. Het kan ook een tabel zijn in de bijlage waar je zegt. Nou daar en daar hebben we even voor u op een rijtje gezet waar we aan de knoppen hebben gedraaid. Waar er minder geld is of waar er meer geld is en dan hoef ik vooral niet te weten waar het allemaal gelijk blijft. Management bij acception heet dat volgens mij. Dus de uitzondering. **Wat vindt u van de overzichtelijkheid?** Het gaat allemaal snel en makkelijk. Het is ook allemaal consistent we doen iedere keer het zelfde met de hoofdstukken. Voldoende, zeker. **Nog even terug komend op dat u niet de andere producten inziet.** Nou misschien als ik ze op onderdelen wel zou bekijken. Ik heb ze gevonden. Ik kijk de jaarstukken wel in. Ik loop ze door op de portefeuille die ik heb. Ik kijk gewoon inhoudelijk wat voor mij en voor mijn portefeuille relevant is en dan lever ik input aan, aan onze fractie voorzitter en dan krijg die een totaalbeeld en ik stel waar nodig in de commissie vragen over onderdelen die voor mij relevant zijn. **Doet u dan ook het zelfde voor de kaderbrief en de bestuursrapportage?** Ja, als die ook gewoon zo behandeld worden in de Raad is dat altijd de aanpak. **Dan over de jaarrekening, vindt u die overzichtelijk?** Ja hoor, ik heb daar in ieder geval niet opmerkingen gemaakt van dat zou ik graag anders willen. **En de bestuursrapportage?** Daar heb ik het afgelopen jaar geen opmerkingen bij gemaakt in de bestuursrapportage. **U heeft hem wel in gezien of geen opmerkingen bij gemaakt?** Geen opmerkingen bij gehad. Stukken relevant voor de portefeuille kijk ik altijd door. Even een vraag

aan jou. Ze maken een bestuursrapportage waarin ze aangeven wat ze anders gaan doen hoor ik je zeggen. **De eerste bestuursrapportage is meer om jullie informatie te geven over de huidige stand van zaken of er op dit moment al overschrijdingen zijn of het goed loopt. De tweede bestuursrapportage komt in december en daar wordt niet heel veel informatie in gegeven dat hebben jullie ook aangegeven als Raad van dat is niet helemaal nodig qua tijd en kosten. Die wordt meer gedaan om de begrotingswijzigingen goed te laten keuren.** Maar wat verandert is of wat gaat veranderen? Ik neem aan dat je rapporteert over wat geweest is. **Ja, wat er is begroot aan wijzigingen. Als Raad moeten jullie allebei de stukken goed keuren, dus daarom komt het daarzo in.** Dus daar clusteren we alle wijzigingen en zijn ze nog niet goedgekeurd? **Die keuren jullie goed.** Dus als ik het goed begrijp dan krijgen we een begroting in november en dan krijgen we daarna een bestuursrapportage met wijzigingen. **Dit is de begroting van het komende jaar in november, dus dat is niet voor het jaar waar jullie dan inzitten. Het is over het lopende jaar. De begroting is over het komende jaar dus 2017 en dan is de bestuursrapportage over 2016.** Dus wij krijgen in november behandeling van de begroting en in december krijgen we een bestuursrapportage waarin wijzigingen van het afgelopen jaar staan. Waar ze dan nog goedkeuring voor vragen? **Wat vindt u van de tijdigheid van de oplevering van de producten?** Ik zit even te zoeken naar de logica van die stappen dan. Ik moet zeggen ik vond zelf ook wel de clustering onhandig. Dat ging onder andere naar aanleiding van de onderwijshuisvesting. Dat ik aangegeven heb. Ik mis een beetje de samenhang en de verwijzing van alle documenten. Als een tussentijdse begrotingswijziging wordt aangevraagd voor een stukje onderwijshuisvesting. Dan is het voor ons makkelijk en handig als wij zien. Eén in het licht van welk beleid, ontwikkeld beleid, hebben wij een keuze meerjarig gemaakt dit voorstel komt. Dat wil zeggen in een meerjarenvisie op onderwijs aan bepaalde kwaliteit eisen moet voldoen. Als een ambtenaar een voorstel doet voor een begroting wijziging omdat die vindt als we willen voldoen aan die beleidskeuze we meer geld nodig hebben. Ik zeg maar wat. Dat zou voor ons als Raadsleden heel fijn zijn als dan in zo'n document ook zou staan. Nou in die en die pagina van dat en dat stuk en desnoods even bijgevoegd als bijlage digitaal. Het hoeft allemaal niet op papier te hebben. Daar staat dat we dit als uitgangspunt hebben dit is de casus die voor ligt. Dat betekent dat we voor deze casus zoveel geld nodig hebben. Dan krijg je een beetje een logische redenering en twee ik merk door de clustering van al deze voorstellen, ook zo'n aparte begrotingswijziging die dan tussendoor komt. Dat worden dan twee parallellen. Je krijgt allerlei tussentijdse wijzigingen en hier hebben we een rapportage over waar geclusterd een aantal wijzigingen in staan. Dat is lastig om die twee trajecten door te lopen ik vraag me ook af wat daar precies de reden voor is. Dat heb ik ook al aangekaart, dus of je clustert alles en je zegt dan is het overzichtelijk en dan zit het daar in dan zie je dan is mijn modus niet heel veel verschillend van andere Raadsleden die zullen zich ook focussen op hun portefeuille, maar dan wordt het allemaal wel bekeken in zo'n fractie. Of je zegt ik doe alles gewoon incidenteel behandelen in zo'n Raad. Ik kan me voorstellen dat het wel een stuk intensiever is als je dat laatste doet, dus dat zijn twee dingen waar ik denk dat we wel iets aan kunnen verbeteren en echt belangrijk vind ik echt is samenhang. Dat zit hem niet alleen maar in een incidentele in deze een verwijzing staat, maar ook dat in de lay-out eenduidig en herkenbaar is. Wat ik je net schetste het verschil tussen die twee, waarom staat er nou niet dat vorige jaar bij terwijl bij die andere twee wel is? Continuïteit maakt het ons als lezer ook veel makkelijker, want dan sla ik digitaal dat ding open. Vanuit het gebruikers gemak zullen dat wel dingen zijn die kunnen helpen. **Als ik terug kom op mijn vraag, wat vindt u van de tijdigheid van de geleverde producten?** De tijdigheid op zich als je die relateert. Je stelt hele openvragen. Tijdigheid relateert aan het moment in het jaar, nou dan denk ik dat dat wel redelijk goed is. Ik vraag me wel af of zoveel momenten nodig zijn. **Wat vindt u van het aantal momenten dat u wordt ingelicht?** Het aantal momenten is er één en maar er zit er nog één aan tijdigheid en dat is dat ik zie dat er in het jaar op de agenda van de Raad enorme pieken ontstaan. Ik snap dat het alles te maken heeft met de cyclus van accountants en boekhouders en afsluiting. Toch vraag ik me af of je dat niet een modus zou kunnen vinden waardoor je dat wat meer zou kunnen spreiden. Gewoon qua behapbaarheid voor Raadsleden. **Hoe zou u dat zien?** Nou dat leg ik bij jou. **Ik wil graag uw mening daar over horen.** Dat hoor je. Ik vraag me af of de mogelijkheid is om dat wat meer te spreiden. **Zegt u ik wil de stukken in twee helften behandelen of ik wil een aparte vergadering waarin zo'n stuk wordt behandeld?** Nee, eigenlijk kun je wel zeggen dat er een paar vergaderingen zijn die helemaal vol zitten met deze stukken, dus dat een aparte vergadering, dus dat zijn vaak dubbele, dus dat is eigenlijk al dat is al een optie. We constateren als Raad bijvoorbeeld dat de april vergadering, die heeft last van onder stress, daar zit relatief weinig in. Zou je niet kunnen vragen aan een aantal instanties waar wij als Raad mee te maken hebben of aan onze eigen ambtelijke apparaat, kunnen we niet in april al een paar stukken behandelen. Dat zet natuurlijk wat druk op je administratie als ambtelijk apparaat. Dat

begrijp ik, maar misschien dat je er ook iets eerder mee kunt beginnen. Dat vind ik zelf en dat wordt ook wel wat breder teruggegeven. **Ik heb een schema de tijdsplanning van de bestuursrapportage en de jaarstukken. Dan neem ik de jaarstukken als voorbeeld, want dat is best een groot document. Er kan een mogelijkheid zijn om de jaarstukken eerder te behandelen. Zou u daar wat leestijd voor willen in leveren of zegt u ik zie er ergens anders een mogelijkheid in waardoor de stukken.** Geloof mij ik heb er alle vertrouwen in en ik heb ook geen documentje nodig om aan te nemen dat er een logica en reden is voor de huidige stand van zaken, mijn vraag is alleen; zou je niet als je naar de termijncalender kijkt. Dat is de kalender waar wij zien welke stukken. Wat meer spreiding kunnen aan de behandeling van die stukken, dus dat het niet zo'n piek belasting geeft. **Het zou bijvoorbeeld kunnen dat het wat eerder komt maar daar zit wat.** Of wat later voor mij is het egaal. Het moet eerder of later, dat maakt mij even niet zoveel uit, maar let even, de grond boodschap van wat ik hier probeer te zeggen is, zachtjes aan wordt het wat concreter, dus dat is ook wel leuk. Ook voor mij hoor, want dan moet ik even ophalen van ow ja, maar de grond boodschap is van probeer ook een beetje in de schoenen van een Raadslid te staan en je te bedenken van, stel dat ik nou iemand was die gewoon een voltijd baan had en 's avonds dit er bij moest doen. Dat is het één heel handig als ik heel snel makkelijk zie waar dingen verandert worden en hoe meer zeg maar het wordt, hoe lastiger het ook digitaal wordt voor mij om te zien van, waar zit nou de afwijking. Maak het simpel en eenvoudig, want het is helemaal niet ingewikkeld. Maak het simpel en eenvoudig. Daar gaan we iets veranderen, dan wil ik dat graag weten, dus dat is één en twee ook voor zo'n Raadslid is het best een dingetje als alles in één zo'n vergadering wordt gepropt. Je moet je ook voorstellen. Je bent wel eens bij zo'n raadsvergadering geweest misschien? **Nee, daar ben ik nog niet bij aanwezig geweest.** Nou echt doen, want anders ga je zo en zo al niet het perspectief gaan snappen. Als wij ook een agenda hebben van onder stress zoals ik net zei, dan gaan we van kleine dingen, hele grote dingen maken, want daar zitten allemaal mensen die graag hun zegje willen doen. Dus het helpt ook om balans aan te brengen op de onderwerpen. Ook helpt het ons als je de druk op de agenda een beetje gelijkmatiger zou maken. Ik wil dit niet bagatelliseren dat meen ik echt als ik dat zeg. Ik geloof dat het een rede heeft. **Dus als ik zeg bijvoorbeeld de leestijd te verkorten voor de Raad waardoor het wel wat eerder in de Raad terecht komt?** Dan redeneer jij niet van uit het Raadslid perspectief als je dat als oplossing ziet. **Het is gewoon een vraag of dat een mogelijkheid is.** Nou, ik gaf toch al antwoord op die vraag? Dan redeneer je niet vanuit het Raadslid perspectief dat is wat ik net al terug gaf het zou mooi zijn als het ambtelijk apparaat college wat meer denkt: hoe kunnen we het nou lekker makkelijk maken voor die Raadsleden. **Welk eindproduct is voor u het belangrijkste stuk van de planning en control-cyclus?** Dat is toch wel daar waar je afsprekt welk geld je voor het komend jaar waarvoor gaat besteden, dus dat is je begroting dat is gewoon een hele belangrijke en uiteindelijk in je rapportage van je begroting daar check je nu uiteindelijk wat hebben jullie nou allemaal gedaan met het geld? Wat we daarvoor beoogd hadden. Wat jullie daarvoor zouden doen, dus in essentie zijn dat de twee momenten waar je scherp en alert moet zijn en ik kan me voorstellen dat je daartussen wel een moment hebt dat je wel even bijgekletst wordt, maar daar heb ik net al wat over gezegd. Daar moet je echt even goed nadenken of je allerlei parallellen en uitzondering trajecten wil hebben of dat je nu gewoon zegt en ik neig eigenlijk al een beetje. Ik weet niet of de clustering altijd recht doet aan de onderwerpen. Dat vind ik best wel lastig. Als ik dat zo zeg dan bedoel ik eigenlijk te zeggen. Ik denk dat het niet veel recht doet aan de onderwerpen zelf. Als een verandering op de afspraak die je met de begroting maakt. Als daar nou verandering op plaats vind dan zou je eigenlijk moeten zeggen, dan leggen we die verandering voor aan de Raad dat maken we simpel en eenvoudig met een verwijzing naar het beleid en naar de begroting. Op het beleid maak je een begroting jaarlijks, dus daar en daar staat het en op die en die pagina. Daar staat de basis voor wat wij nu willen voorstellen en wij gaan daar een beetje van afwijken of we willen er wat extra bij doen of in het echt in de uitvoering betekent dat dit. Dan moeten we toch meer kosten maken dan dat we hadden bedacht. Dan hebben we het er over. Ik denk dat dat politiek toch misschien wel mooier zou werken. Ik zit me alleen af te vragen of dat helemaal. Het is ook niet voor niets dat we clustering hebben. Dus waarschijnlijk is er in het verleden wel eens een les geleerd. Ik denk dat het alleen maar te doen is als je het super snel terug herleidbaar en eenvoudig houdt en ik zit me af te vragen hard op denkend ook de samenhang of dat er onder zou lijden. Als je zegt ik ga schuiven. Ik heb er toch meer geld voor nodig en je geeft daarbij dekking aan als college, wat betekent dan die dekking voor iets anders wat nog niet gedaan wordt, dus consequenties. Ik denk als je die consequenties gewoon goed in beeld kunt brengen, ook daar weer de verwijzing maken naar de gronddocumenten. Ik zou het wel aan durven. Ik hoop dat ik geen wereld schok veroorzaak met wat ik zeg. Nou is het uit mijn mond. **U zie dat dan bijvoorbeeld maandelijks?** Nee, veel meer wanneer het speelt. Situationeel

en daarmee incidenteel, maar dan wel onder de voorwaarde van een goed verwijzen naar de lange termijn en de consequenties, dus langer termijn bedoel ik ook van wat we in het verleden hebben afgesproken, waar wijk je op af? **Welk eindproduct vindt u het minst belangrijk?** Ik heb aangegeven welke ik het belangrijkste vind, dus de tussenrapportage zijn minder belangrijk dan de start en de eindrapportage, dus het voor en het eindrapportage dat is gewoon een gegeven, maar daarmee zou ik ze niet gelijk willen schrappen. Ik kan me heel goed voorstellen dat in zekere zin monitoring toch wel heel fijn is, maar die zouden kunnen vervallen. Dat zou best een leuke zijn om te onderzoeken voor zover je dat leuk vinden als het gaat om lasten verlichting. Als je dat allemaal kunt schrappen door te zeggen wanneer het speelt en ruimschoots vooraf zodat je ook de tijd krijgt om een keuze te kunnen maken. Dan leggen we het gewoon voor aan de Raad en verwijzen we naar dikke documenten, niet naar het document, maar naar de pagina daar gaan we nu op afwijken en dit zijn de consequenties. Ik denk dat dat nog wel heel veel in heel die papiermolen die we opgang hebben gehouden met ze allen dat zou kunnen schelen en voor mij niet minder inzichtelijk zou zijn. **Wat vindt u van de mate waarmee u nu op dit moment kunt bijsturen met de producten?** Als je die rapportages die je doorleest zoals ik doe, dan kun je dingen die opvallen aan de orde stellen dus je kunt wel bijsturen, ja dat kan. Zorg dat die stukken gerelateerd zijn, dus niet alleen dit, en dit hebben we gedaan. Het is te groot. Ik kan in mijn hoofd nooit heel die gemeente in beeld krijgen. Dus daar vraag ik echt hulp bij. Zie mij maar een beetje als een hulpbehoevende. **Bent u bekend met het besluit begroting en verantwoording?** Nou niet zo uit mijn hoofd nee. **Weet u een beetje wat de veranderingen daar in zijn?** Nee. **In het besluit begroting en verantwoording komen aanpassingen in de begroting en de jaarstukken, om deze meer inzichtelijk te maken voor iedereen. Zodat gemeenten beter met elkaar kunnen vergelijken.** Landelijk? **Ja.** En dat is ook een landelijk besluit? **Ja, het is ook een regelgeving als die wordt ingevoerd.** Is het een verlengstuk van de gemeentewet dan of? **In de BBV staat wat er in begroting moet staan en in de jaarstukken.** Waar hangt dat dan aan het besluit? **De Verenging Nederlandse Gemeenten.** Ow de VNG. **Ja, die heeft een advies daarvoor geschreven en het Rijk en die heeft geschreven dat jullie een meer kaderstellende rol.** Ja, even terug wat is nou de status van het document? Vanuit het ministerie? **Van uit het Rijk en de VNG heeft een advies geschreven om deze te verbeteren.** Bestaand besluit de VNG doet een initiatief om deze te verbeteren. **En de verbetering onder andere zijn kaderstellende en controlerende rol voor de Raad versterken, meer inzicht in de financiële situatie en in de vergelijking met de gemeenten. Verwacht u daar.** Nou vooral het punt van de benchmark is iets waar ik wat mis op het moment. Ik heb recent ook nog voor Orionis als voorbeeld aan te geven dat gevraagd. Vergelijk je prestaties met andere gemeenten. Dan kunnen wij wel een norm stellen, maar is dat nou fair, mogen we dat wel verwachten van Orionis? Allemaal dat soort vragen. Dan is het wel handig als je daar een beetje beeld van heb. Ook wat ik net aangaf. Een verandering schets een klein beetje de context bij hoe was het, hoe is het nu en hoe is het elders? Als we met zijn alle besluiten democratisch dat we drie keer op een dag in de sloot moeten springen, dan weet ik nog niet of ik dat ga volgen misschien burgerlijk ongehoorzaam. Het is niet altijd dat alles wat we met zijn alle afspreken altijd goed is, maar het helpt wel. Zijn ook geen allemaal domme mensen in Nederland die dit soort dingen bedenken. Het helpt wel een beetje een beeld te vormen van. **Elk programma heeft een aantal doelstellingen, wat zou u er van vinden de begroting per doelstelling inzichtelijk wordt gemaakt. Dat u kan zien wat het per doelstelling gaat kosten?** Kun je laten zien waar het dan uit zou komen? **Ik pak er even eentje bij. Ik heb hier vrije tijd en imago. Daar staan doelstelling bij. Nu is het nog een beetje op laag niveau geschreven de doelstellingen, maar de doelstellingen kunnen ook zo worden geschreven om er kosten aan te kunnen verbinden.** Ik zie nu hier op beleidsproducten en dan zeg jij dan krijg op doelstellingen. **Ja ernaast. Het is soms op hoofdmoot bij elkaar gegooid. Dus dan zou u zien wat het zou kosten.** Wat zou het kosten om een doelstelling te realiseren dat is eigenlijk wat je zegt. Ik vind het wel heel interessant. Ik zit even te kijken wat dat doet en of je dat ook. Laat ik het zo zeggen. Dat stelt hoge eisen aan je doelstellingen. Aan het formuleren aan je doelstellingen. **In welk opzicht ziet u dat?** Als ik zeg de doelstelling is dat de jeugd het hier meer naar zijn zin krijgt en daar willen wij drie miljoen euro aan besteden het komend jaar. Dan wordt het interessant van wanneer wordt het meer naar hun zin. Dat impliceert dat er een soort nu is. Hebben we dat dan gemeten. Allemaal dat soort vragen. In algemene zin ja hier op zeggen wil ik niet. Ik vind het wel weer heel interessant. Pak nou zo'n term SMART hebben we nou gedaan wat we beoogd hebben, dus dan zou het wel interessant kunnen zijn. Ik denk dat het wel zou kunnen helpen dat je wat minder per ongeluk focust op de verkeerde dingen. Dat het product op zich geen doel wordt, maar het doel het doel blijft, maar dat wordt wel lastig weer dat goed specifiek krijgen. Leuke uitdaging. **Wat zou u er van vinden als de begroting en de jaarstukken in een applicatie komen? Dan neem ik als voorbeeld de gemeente Deventer**

die heeft een app die is voor iedereen inzichtelijk ook voor de burgers en dan heb je bijvoorbeeld het programma vrijetijd en imago daar staat een kleine inleiding in dan denk je daar wil ik wat meer over weten en klik je daar op. Wordt het weer specifiek en dan wil je van een bepaald stuk de cijfers zien dan klik je daarop en kom je in een tabel terecht. Ik vind het allemaal goed, doen, maar het punt is een beetje stel als jij Raadslid bent. Jij zou overal achteraan moeten om wat te gaan zoeken. Nu hebben we RIS ik kan volgens mij jaren terug in dat RIS gaan zoeken. Ik kan van alles bij elkaar gaan sprokkelen, maar dat kost heel veel energie en denkkracht en tijd, maar voor mij als Raadslid en ik besef daarbij dat ik mij zelf even in het centrum van het heelal zet. Voor mij als Raadslid zou het gewoon fijn zijn als met in hele eenvoudige brokken informatie aangeleverd zou worden dat ik nodig heb. Dat heb ik al een paar keer geschetst, dus als we de boel omdraaien door te zeggen we hebben alles voor u georganiseerd alleen u moet het zelf nog even opzoeken en nu komt er een besluit. Dan denk ik, wat moet ik ook alweer allemaal doen? De beleidsstukken er bij halen en de vorige begrotingen en ik moet de laatste overwegingen die we in de Raadsverslagen er nog bij halen. Dat maakt het heel complex voor mij. Waar leggen we het initiatief. Het zou bijvoorbeeld heerlijk zijn. Als je een goede applicatie hebt. Dan zeg er komt een verandering en dan zeg je u moet die en die plekjes even opzoeken in uw applicatie. Super ook goed. Als dat helpt en ik denk dat wel een beetje een mix is. Dat zou denk ik wel heel goed kunnen zijn. Ik ben zelf ook wel altijd, dat zie je wel in wat we net schetsten. Dan zie je wel een beweging gemaakt wordt met kleine plukjes die niet herleidbaar zijn. Ik vind het zelf altijd wel prettig als ik weet wat in het oorspronkelijke document stond. Wat ik zelf ook net liep te zoeken, wat is nou de status van het besluit waar je het nou net over hebt, want dan weet ik ook waar het hangt. Wat de kracht ervan is. Het besluit kan ook zijn dat wij net hebben besloten dat het mooi weer is. Dat is ook een besluit, dus bron documenten, wat de status van het brondocument is en het liefst, keep it simple. Beschouw ons maar als eenvoudige mensen. **Nog even over de applicatie zelf ter samenvatting, zou u dat dan handig vinden? Als je zo gedetailleerd mogelijk.** Ja, maar heb je nou gehoord wat ik zei? **Ik doe het even voor het interview zelf dat het even duidelijk is, want er worden meerdere dingen gezegd. Zou u dat fijn vinden?** Want er worden meerdere dingen gezegd? **Ja, het is een heel verhaal dus even als korte samenvatting voor mij zelf als ik het uittyp.** Ja, dus wat haal je er uit? **U zou het fijn vinden om zo'n applicatie te hebben mits het. Mits? Goed gelinkt is.** Dus als een voorstel tot wijziging gelinkt is aan de applicatie dan ben ik dan ben ik spek koper. **Heeft u verder nog adviezen met betrekking tot de planning en control-cyclus?** Volgens mij heb ik de meeste dingen wel gezegd. Ook als we kijken wat we in die auditcommissie zien voorbij komen ook daar geef ik dan aan, aan de griffier goh het is handig als je de belangrijke bronnen voor deze commissie. Dus daar gaat het om. Vooral ook om het schikken van informatie zou je heel goed met zo'n applicatie kunnen doen denk ik. Als je die als commissie lid heel makkelijk voor handen hebt en nog makkelijker als je een besluit vorming legt met dat staat daar, dat staat daar en dan niet dat staat in dat document, want daar schiet ik niks mee op, maar dat staat op pagina zoveel in dat document. Dan kan ik dat nog even de context bij pakken. Ik denk dat dat wel hele belangrijke zijn en wat ik net zei die spreiding in de tijd daar zou je is naar moeten zoeken. Ik heb daar niet gelijk een past baar antwoord op dan zou ik ook helemaal moeten zoeken hoe die gespreid is en waarom, maar ik denk wel dat dat een belangrijke is ook om, dat zijn twee belangrijke dingen.

Wat is uw functie? Wethouder. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de P&C-cyclus?** Als portefeuillehouder. **Wat betekent de P&C-cyclus voor u?** Eenvoudigweg de rekening en verantwoording plus over het. Ja, exact je geeft met de jaarstukken verantwoording over het afgelopen jaar en met de begroting de financiële vertaling van het komende jaar. Tussentijds stuur je uiteraard bestuursrapportage vertel je waar je afwijkt van je begroting tussentijds zodat je bij kan sturen. Wat is de toegevoegde waarde van de P&C-cyclus voor u? Je weet als bestuurder of iets op de rit staat of iets of je beleid op de rit staat. Je steekt er als het ware even een thermometer in om op dat moment de stand van zaken te weten. Licht dat nog op schema of moet ik daar nog extra inzet op plegen? Pakt dat misschien financieel anders uit dan dat we gedacht hadden en moet ik daar misschien voortijdig bijsturen? Ik vind het echt een sturingsmechanisme. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** Het wordt niet alleen de eindproducten, het is ook wat in ieder geval mijn portefeuille zelf betreft, dus de beleidsvelden waarvoor ik inhoudelijk verantwoordelijk ben. Zodra er teksten aangeleverd worden, wordt dat ook al met mij besproken. Zodat je daar nog enigszins, ook niet door verrast wordt. Het moet niet zo zijn dat ik voor het eerst zeg maar een jaarstuk zie op het moment dat het ter vaststelling ligt. De jaarstukken worden ook vooraf ter lezing. Soms vind ik daar nog belangrijke toevoegingen of dat ik zeg: ik vind dit minder relevant of daar moeten we het nog is even over hebben. Dat gaat met name ook rondom een begroting. Dat geldt met name rond alle onderdelen. Bij een bestuursrapportage krijg je een eerste concept waarin je natuurlijk ook gaat wat doe je met die afwijking. Het kan zijn dat je, je afwijking accepteert en zegt het is een onvoorziene omstandigheid. Om maar een voorbeeldje te geven, op het moment dat wij in eens een taakstelling krijgen om vluchtelingen te huisvestingen in een sporthal, dan neemt dat het nodige met zich mee. Dat hadden we het jaar daarvoor niet voorzien. Op dat moment moet je kunnen zeggen, dat is een gegeven. Dat is ook niet iets. We willen die mensen op een humane wijzen huisvesten. Dat is gewoon een tegenvaller. Soms heb je meevallers dat parkeeropbrengsten hoger zijn dan dat we gedacht hadden. Dat zijn dingen die je graag wilt weten. Soms kun je daar weinig aan doen. Soms zeg je dan wel, ja hier moeten we dan wel even strenger op worden. Op het moment dat de personeelskosten uit de hand lopen omdat er veel zieken zijn er wordt maar driftig ingehuurd om die plaatsen op te vullen en ik merk dat ik mijn jaarbudget ga overschrijden als ik in die vorm doorga. Dan doe je precies hetzelfde als dat je thuis doet, dan zeg je nou we doen het maar eventjes wat rustiger aan. **U wordt bij het maken van de producten ook al in het proces betrokken?** Ja, als portefeuillehouder wordt je ook in het maakproces al betrokken. Dat vind ik ook niet meer dan logisch, omdat ik degene ben die het ook moet verdedigen naar de gemeenteraad toe. Dan moet ik ook wel weten en achter de tekst staan zoals die er staat, over de delen waarvoor ik verantwoordelijk voor ben. **Wordt u dan pas betrokken als de directie er wat van heeft gezegd?** Ja, dat is dan de directie, maar dat is wel een concept, een eerste lezing, dus dan heeft de directie en de organisatie natuurlijk wel al het nodige voorwerk voor gedaan. Het is niet zo dat ik zelf de tekstjes schrijf. Dat gaat gewoon in de lijn. **Hoe worden de eindproducten binnen de fractie behandeld?** Ja tuurlijk, die worden in de Raad vastgesteld dus die worden ook in de fracties besproken, maar daar heb ik niet de directe bemoeienis mee. Buiten om het feit dat we een duaal stelsel hebben. Ik maak geen deel uit van de fractie. De fractie die van de partij waar ik uit kom, die is een eigen standaard orgaan. Die maakt ook een eigen besluit. Uiteraard maken ze wel eens gebruik van mijn expertise als zij eens dat bespreken en vragen over hebben waar ik wel het nodige over weet, dan deel ik dat uiteraard wel, maar zij doen dat eigenstandig. **Dus u wordt bij de Raad opgeroepen als zij verdere uitleg vereisen?** Als het vastgesteld is door het college, dan gaat het vervolgens naar de Raad toe en de Raad spreekt het eerst voor in de commissie. In de commissie heeft men de technische vragen gesteld, maar toch meer inhoudelijk diep er op ingaan. Uiteindelijk wordt het vastgesteld door de gemeenteraad en dan blijft natuurlijk de hoofdlijn over. Dan gaat het niet meer over de details. Om een voorbeeldje te geven, ik ben verantwoordelijk voor het groen. Dan kan in de commissie nog wel gevraagd worden, wethouder de onkruidbestrijding op verhardingen hoe gaat u dat nu doen als er een bepaald chemisch middel verboden is? Wat voor keuzes maakt u daar in? Dan kunnen we dan over discussiëren van of ik met budget dat ik heb daar goede keuzes in maak. Dat ze zeggen van waarom doet u nu de binnenstad en niet een andere wijk om maar iets te noemen. Dan kunnen we dan een discussie over hebben, maar vervolgens als het in de Raad komt dan zal dat niet meer alleen over dat onderdeelje gaan tenzij men soms een motie in wilt dienen in dat geval om mij op te roepen om iets anders te doen dan het beleid dat ik nu doe. Dat is dan meer naar aanleiding van of, maar binnen de Raad zal men het met name de hoofdlijnen hebben. Bijvoorbeeld vind met nu dat het college een verantwoord financieel beleid voert of niet. Dat het meer op dat niveau plaats vindt, meer op onderdelen niveau. **In hoeverre voldoen de**

producten aan uw behoefte? Ja, prima. **Allemaal even prima?** Ja, laat ik het zo zeggen. Ik heb enige vergelijking vanwege de vorige gemeente waar ik Raadslid en de Provincie waar ik Statenlid van ben geweest voordat ik deze baan had. **In welke gemeente wast dat?** Dat was de gemeente Reimerswaal. Ik ben Statenlid geweest bij de Provincie Zeeland dan heb je ook deze cyclus. Dan vind ik deze stukken prima leesbaar. Ik heb geen dingen waarvan ik zeg dat zou ik anders willen. **En qua detail, samenhang en relevantie?** Ja hoor. Ik ben gewoon tevreden over het product. Wat detail niveau betreft vind ik dat ik wel, als ik daadwerkelijk in de voorbereiding maak van hier heb ik net iets meer achtergrond informatie nodig, dan heb ik altijd de mogelijkheid om de betreffende ambtenaar daarover te spreken. Ik vind dat je ook moet voorkomen. De Raad moet sturen op hoofdlijnen. Het is een instrument, primair is het een instrument van de Raad. **Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten?** Goed. **Hoe inzichtelijk vindt u de eindproducten?** Ja, ik ben gewoon tevreden. Hoe je het op details ook allemaal maakt. Het moet een functioneel document zijn waarin ik makkelijk in kan bladeren, waar ik snel de dingen in kan vinden. Ik denk wel dat wij op papier het maximale hebben benut, wat we er uit kunnen halen en dat je naar een digitaal instrument gaat dat je nog een stap verder zou kunnen maken. Dan kun je nog meer op hoofdlijnen doen en dan met een soort menuutje die uitklikken kun je meer, desgevraagd, dieper ingaan op de materie en dat zou wel handig zijn. Dat zou ik een voordeel vinden, omdat je er nu wel heel vaak in bladert. Om aansluiting te vinden tussen het ene staatje dat in de bijlage bevindt en het andere bedrag wat er in zit. Dat is gewoon de beperking dat papier met zich mee brengt. Daar kun je niet even iets uitvouwen of een laadje open trekken. Dat kun je digitaal wel dus ik zie op termijn veel meer de mogelijkheden om naar digitale vorm te gaan, zodat je naar behoefte het diepe in kan gaan. **Ziet u dat dan als een applicatie?** Ja. **Wat vindt u van de aantal momenten dat u wordt ingelicht over de gang van zaken?** Ja, dat is natuurlijk altijd te laat als je het puur vanuit sturing bekijkt. Je hebt hier. De begroting in november is op zich prima, maar als je naar de bestuursrapportage kijkt die is pas in juli. Eigenlijk wil je dat natuurlijk eerder weten. Dat neemt nou eenmaal de voorbereiding in beslag en als je naar de jaarrekening kijkt die staan hier in mei. Ik ben al benieuwd of wij mei gaan halen want volgens mij redden we dat niet en wordt dat al juni en wordt zelfs dat al een hele tour. Het is inherent aan dit werk, je wilt eigenlijk realtime wil je inzicht hebben. Het is goed om bewust een aantal momenten te kiezen om daar expliciet bij stil te staan, maar feitelijk stuur je daar ook tussen naar. Het is niet zo dat ik wacht van, nou wat zou de uitslag in juli zijn, dan zien we wel. Als ik dan nog bij moet gaan sturen is dat moeilijk te doen, dus dat betekent dat ik ook van mijn afdelingshoofden verwacht dat ik ook buiten om die officieel sturingsmomenten dat men mij gewoon wel op de hoogte houdt op het moment dat er afwijkingen ontstaan, waar de vraag is of je daar je beleid op moet wijzigen of je inzet op moet wijzigen dat dat dan op dat moment dan gebeurt. Mijn indruk is dat dat ook gebeurt. Prima gezien wat het met zich mee brengt. Als het korter kan moet je het zeker doen, maar ik weet uit ervaring hoe dat soort processen werken. Het is altijd wel een race tegen de klok. **Zou u zeggen ik zie ergens een moment om het korter te maken?** Nee, want je bent met je jaarstukken heel erg afhankelijk van de controle van de accountant en de controle van de accountant is ook weer afhankelijk van de controles van andere/wat andere aan moeten leveren, verbonden partijen zal ik het maar noemen. Terwijl je vanuit subsidie relaties die je hebt als van, ja met name vanuit subsidie relatie, vanuit het sociaal domein. Ja, ik zou niet weten hoe je dat sneller moet doen. **Welk eindproduct binnen de P&C-cyclus is voor u het belangrijkste?** De begroting. **Waarom de begroting?** Omdat je daar je plannen voor het komende jaar. Ik vind de jaarstukken is terug kijken, daar kun je ook niks meer aan veranderen. Het jaar is afgelopen. Terwijl je bij je begroting daar echt de duidelijke keuzes maakt. **Welk eindproduct geeft u in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?** De jaarstukken dus. Het is ook achteraf. **Wat vindt u van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?** Leg me dat eens even uit. **Bijvoorbeeld de bestuursrapportage geeft informatie over de huidige stand van zaken. Wat vindt u van de hoeveelheid informatie ontvangen vanuit de bestuursrapportage?** Ik verwacht gewoon dat de informatie efficiënt en effectief is. Ik heb de indruk dat dat is dus ik ben daar tevreden over. **U vindt de stuurinformatie die er in zit ook volledig?** Ik heb nooit kunnen ontdekken dat het niet volledig is. **In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** Ja, ik vind dat groot, omdat je, kijk met name naar de bestuursrapportages die. Al is de tweede bestuursrapportage, want ik zie dat die in december staat ik dacht dat die net iets eerder was, maar de tweede bestuursrapportage kun je nog weinig bij sturen het is dan december en ik bedoel, dan is het jaar bijna af. In een maand verander je niet nog radicaal de koers van het schip in één keer. Als je dan op de klippen afstevent dan wordt het wel heel moeilijk om de haven dan nog veilig te bereiken. Die van juli wel degelijk, maar wat ik net zei: ik vind gaande weg van het jaar moet je daarop bijsturen. Ik denk die van juli de Raad het meeste ook

aan heeft. **Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de P&C-cyclus?** Geen idee. Ik heb daar gewoon geen verstand van. **Ik zal in het kort uitleggen wat de veranderingen zijn. Dat er meer indicatoren komen waardoor gemeenten onderling kunnen vergelijken. Dat de kaderstellende en controlerende rol van de Raad wordt versterkt. Dat het financieel inzicht wordt versterkt en dat het meer toegankelijk wordt voor de inwoners.** Ik verwacht er niet zoveel van. Nee, omdat ik merk dat mensen zodra het over financiële rapportages gaat haken mensen al snel af. Ook bij het gewone publiek. Die is daar niet zo in geïnteresseerd. Die is veel meer geïnteresseerd in hoe gaat mijn straat er straks uitzien en wat betekent het voor de kinderboerderij en die wilt het gewoon concreet zien en die heeft veel minder met, wat voor getal hangt er dan bij. Er wordt in de landen heel erg over de benchmark en dergelijke gedaan. Ik zie het in Raden en politiek eigenlijk, als het al een item is wat gevoelig is, dat mensen er dan nog een benchmark erbij gaan pakken om dat dan te gebruiken vooral om iets af te kraken wat hun niet welgevallig is. Ik zie dit niet als een dat Raadsleden daar heel serieus in bezig zijn of hoe kan onze gemeente daar serieuzer of effectiever in opereren of Deventer is geen Middelburg ook al hebben ze allebei een monumentale binnenstad. Ik vind het ook echt een beetje een papieren werkelijkheid om zoiets te creëren. Het kan enige kwaliteit hebben maar ik denk echt niet dat de kwaliteit van het openbaar bestuur daarop verbeterd. **Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument berap worden gegeven nog verbetering?** Nee, ik weet precies wanneer met plusjes en met minnetjes ergens blij van moet worden of verdrietig. **Wat zou u er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?** Dat zou mooi zijn, maar tegelijkertijd heel moeilijk, want dan krijg je zo'n hele discussie rondom hetzelfde als SMART formuleren. Sommige budgetten laten zich niet helemaal per doelstelling meten. Ik zal een voorbeeld geven: het budget dat wij geven aan wijk-aanpak. Als je dat budget vergroot/verdubbeld wat dat dan betekent voor de leefbaarheid in de wijk. Die relatie is heel moeilijk te leggen tussen het geld wat je daar in steekt en direct het geld en direct het rendement daaruit want, daar zitten namelijk personen in die dat moeten doen en hun effectiviteit is veel groter en de mensen in de wijk die vervolgens de interactie daarmee hebben en hoe zij er vervolgens mee omgaan is veel groter en van veel groter belang dan de materiële harde euro kant en tuurlijk het kan niet zonder de harde euro kant, maar ook daarin dreig je in. Bij bepaalde dingen heb je die relatie wel heel helder. Ik bedoel bij onkruidbestrijding op verhardingen kan ik gewoon tegen jou zeggen, dit heb ik nodig per vierkante meter om het zo te doen en zoveel vierkante meter heeft Middelburg, dus dan kan ik duidelijk maken van, nou ik heb dit budget nodig voor die kwaliteitsniveau en dat budget voor die kwaliteitsniveau. Dan kun je misschien een benchmark met een andere gemeenten wat die dan per gemeenten uitgeeft, dat kan je dan heel goed vergelijken, want straat is straat in zekere zin, maar er zijn heel veel dingen die gemeente doen, met name dan op culturele vlak bijvoorbeeld wat het gemeente doet op het gebied van onderlinge samenhang, op leefbaarheid op essentiële taken van de gemeente hebben een heel hoog immaterieel karakter wat zich heel moeilijk laat meten aan. Dat zich heel moeilijk laat reduceren aan enkel een financiële discussie. **Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de P&C-cyclus?** Een advies zou zijn om ook daarin de instrumenten die je hebt en de wijze waarop je dat nu doet, dat doe je nu op papier terwijl bij alle andere dingen zeg maar digitaal werken, ik zou zeggen hou daarin ook je ogen open om te kijken op welke wijze kan dat op een digitale manier ook doen. Kan dat ons ook nog effectiever laten zijn. Ik vind het denk in veel gemeenten toch nog heel erg. We hebben die rapportages zeg maar we kijken. Ik vind het heel goed dat men kijkt iedere keer hoe kunnen we dat nog verbeteren, hoe kunnen we de Raad daar nog beter in bedienen, maar het moet wel een boekje zijn. Daar zijn we eigenlijk. Dat is geen discussie. Daar zijn we in deze tijd waar zoveel mogelijkheden geboden worden waar we zo gewend zijn als we op internet iets opzoeken zeg maar en sites, statische sites en dergelijke kunnen we ga naar de site van CBS. Daar kun je precies aangeven van wat wil jij weten. Je kunt de hele databank met statline kun je precies personaliseren naar welke informatie is voor jou relevant en welke wil jij er uit hebben. Ik vind dat dat in het bedienen van onze inwoners vind ik dat we daar een slag in kunnen maken, want mensen van een sportvereniging zijn wel heel erg benieuwd naar de cijfers voor de sport en wat dat betekent voor hun verenging en willen graag de indicatoren zien rondom deelname aan sport en ga zo maar door. Culturele instelling zullen dat op het gebied van cultuur willen en ga zomaar door. Ik vind dat wij mensen meer moeten bedienen naar hun behoefte. Dat zij dat zelf op een gemakkelijker toegankelijker manier inzichtelijk kunnen maken en dan dat we hun een boekwerk geven en zeggen als u daarin zoekt dan vindt u op pagina 288 daar gaat het iets over cultuur. Ik denk dat we daar een slag in kunnen maken. Ik zou de afdelingen degene die daar mee bezig zijn, hou je mind daarvoor open. Je hoeft voor mij niet

de eerste te zijn die dat doet in het land. Die moet het ook allemaal maar uitvinden en loopt ook het meeste tegen implementatie problematiek, maar wees ook zeker niet de laatste.

Wat is uw functie? Ik ben wethouder. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de planning en control-cyclus?** Ik ben verantwoordelijk voor het proces als wethouder en daarnaast ook politiek verantwoordelijk, dus ambtenaren zorgen dat alles klaar is en wij gaan vervolgens naar het college en wij kijken daar of die politiek proef is, dus of die past bij het profiel dat wij als college hebben. Vervolgens komt dat met een collegevoorstel in het college van burgemeesters en wethouders. Dan kijken we er naar. Dan doen we soms aanpassingen of opmerkingen en vervolgens brengen we dat naar de Raad toe alle financiële stukken. De Raad is het hoogste orgaan en die besluit uiteindelijk wat er in komt te staan en wat het besluit is. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** Die is voor een wethouder een enorm belangrijke. Dat is eigenlijk wel hoe mijn agenda in dat opzicht wordt bepaald. Ik ben heel vroegtijdig aan de slag. Ik begin altijd aan de kaderbrief/kadernota daarmee kijk je vier jaar vooruit. Als die er eenmaal door is en daar staat alles in ga je het vervolgens verwerken in de begroting en daarna komen de bestuursrapportages. Daar kijken we eigenlijk zo naar, dus eigenlijk is dat de indeling voor mijn jaar. Die wordt eigenlijk grotendeels door de planning en control-cyclus bepaald. **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor u?** Dat is heel belangrijk. Ik begon al eigenlijk het meest belangrijk is dat je vooruit kan kijken in de kaderbrief. Dat geeft je een stukje houvast dat geeft een doorkijk naar de komende vier jaar. Alleen in gemeente land hebben we wel gezien dat de afgelopen jaren dat het niet zo heel veel zei, omdat er heel veel fluctuaties, in het gemeentefonds met name, zat. Wij hebben met het grondbedrijf ook wel is wat moeten afboeken. Het is dus wel, je kijkt dus vier jaar vooruit. Dat geeft enige houvast en vervolgens ga je dat op productniveau in de programmabegroting zetten. Dat is altijd wat minder spannend, maar er gebeurt altijd wel wat in die planning en control-cyclus dat je moet bijsturen. Daarna krijg je de eerste en de tweede bestuursrapportages. Vervolgens komt de accountant met zijn bevindingen van de jaarstukken. Daar in die periode zitten we nu in. Dat vind ik ook altijd een spannende, is het goed en netjes gebeurd. Dan krijgen we jaar op jaar krijgen we daar een dikke duim voor. Alleen het resultaat is er niet altijd naar. Vaak komt er nog wel wat afboeken van de accountant of die kijkt tegen andere zaken aan, maar het wordt wel door de afdelingen goed bijgehouden. Daar begint het mee en vervolgens proberen we het financieel op orde te krijgen. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** De kaderbrief al heel ver van te voren die krijgen we bijna nu al te zien, eigenlijk in een opzetje dus in twee A4-tjes zijn er wensen? Vroeger noemden we het kadernota omdat je toen nog heel veel wensen kon indienen. Dan kwamen er allerlei afdelingen met wensen, dan gingen we ernaar kijken en overpraten. We hebben hem kaderbrief genoemd, omdat die de afgelopen jaren financieel niet echt heel veel meer hadden te wensen. We gaan niet die hele cyclus zo breed oppakken dat we aan iedereen gaan vragen wat heb je voor wensen de komende vier jaar, want dat vraag je eigenlijk voor zo'n kaderbrief, dus ik heb gezegd we gaan hem wat naar beneden toe bij stellen, dus het wordt geen kadernota meer, maar een kaderbrief en alleen de wensen die noodzakelijk zijn, want verder is daar financieel geen ruimte voor, dus hij wordt iets beleidsarmer of je moet nieuw voor oud. Als jij een geweldig idee hebt daar hebben we natuurlijk altijd tijd en ruimte voor en daar wil ik ook geld voor zoeken, alleen dan zou je iets anders moeten afstoten, dus als je iets nieuws wilt gaan doen zou je iets ouds weg moeten doen. Dat proberen we allemaal in die kaderbrief. Eigenlijk tijdens de jaarstukken ben ik al bezig met de kaderbrief 2016, 2020, 2019 we kijken vier jaar vooruit. **Ben u wel blij met de kaderbrief hoe die op dit moment is?** Nou, zoals ik al zei financieel is het niet echt rooskleuring bij de gemeente Middelburg. Ik vind dat we er beter voor moeten staan, dus ik vind het wel jammer dat we niet meer zoveel wensen kunnen honoreren. Het is een instrument en ik vind het wel een hele belangrijke, juist omdat je zover kunt vooruit kijken. Je kunt wel bijsturen op zo'n moment. Ik vind het wel één van de belangrijkste instrumenten in je planning en control-cyclus. **U vindt de kaderbrief het belangrijkste?** Ja. **Welke vindt u het minst belangrijk?** Het minst is eigenlijk de tweede bestuursrapportage, want die krijg je net voor je jaarstukken en daar kan je weinig meer meesturen. Dat zijn vaak de laatste kwartalen/het laatste kwartaal. Dan zit je al zo dicht tegen je jaarstukken aan dat je daar eigenlijk ook wel wat van weet. Daar kun je niet zo heel veel mee doen. Het geeft wel inzicht in hoe je hebt gepresteerd, dus het is een soort dashboard, maar ik zeg dat is eigenlijk. Je kunt er niet mee bijsturen want je zit al aan het einde van je jaar voordat die bij mij ligt. Dan is het jaar ook bijna afgesloten dan zeggen we wachten de jaarstukken af. Het is een soort thermometer alleen die er wel heel laat aan het einde van de ziekte, als ik het zo mag beeldend mag vertellen. Het is het einde van de ziekte dus wat kan je doen. Dan blijf je nog een dagje thuis en dan ben je weer beter. Dat vind ik anders met de eerste bestuursrapportage, want dan zie je echt, daar zou je mogelijk nog op bij kunnen sturen, want dat gaat over de eerste twee kwartalen. **Op welke manier ontvangt u de eindproducten?** Die krijg ik het zelfde als de

kaderbrief. Als wethouder financiën ben ik verantwoordelijk voor het proces, maar ik wordt ook graag vroeg van te voren geïnformeerd worden. Als eigenlijk de eerste stukken al binnen zijn dan komen ze ook bij mij binnen en vervolgens komen er nog lappen tekst in en een stukje verantwoording. Ik ben toch iemand van de cijfers dus aan één of twee A4-tjes heb ik dan al voldoende. Ik kijk er even naar, gaat het bijvoorbeeld bij een eerste bestuursrapportage. Zie je bijvoorbeeld dat het mis gaat met parkeren. Dan ga ik naar een collega toe en zeg ik: ik zie dat je achter loopt op de parkeer opbrengsten kun je daar een verklaring voor geven, want daar begin ik altijd mee en kun je er nog wat aan doen het komende halfjaar? Daar kun je dat doen. Dat vind ik wel een handig instrument om bij te sturen. Ontvangt u ze al voor de directie ze ontvangt? Nee, vaak wel tegelijkertijd, dat ik wel een hoofdpzetje krijg. Vaak gaat die wel eerst even langs de directie, omdat ze weten dat ik ook een verklaring ga vragen van waarom wijk je af? Dat komt al vaak door de directie direct die verklaring bij. Wat is nog meer uw rol in de eindproducten? Zoals ik al zei dat is naar het college brengen. In het college moet ik die producten gaan verdedigen, maar ook als ze voorstellen dat er een overschot of een te kort is. Als er een te kort is zal er bezuinigd moeten worden, want ik vind **we** kunnen dat niet allemaal dekken vanuit de algemene. Als er een overschot is moeten we kijken hoe dat bestemming gaat krijgen, dus in welke reserve of welke voorziening ga je dat stoppen. Dat komt vaak in een college voorstel en dat is vaak ook wel politiek getinte. Dan gaan we met de vijf wethouders en de burgemeester bepalen wat wordt het stuk dat er naar de Raad gaat. Je hebt een college stuk voor Burgemeester en Wethouders die stellen dat vast. Daar achter zit een Raadsvoorstel daar staat in hoe je het naar de Raad gaat brengen. Dat is mijn taak bij het college om het naar het college mee te nemen. Ik vind dan hebben alle wethouders ook nog hun verantwoording als het gaat om bijvoorbeeld parkeren, onderwijs of is er een andere wethouder. Dan gaat het naar de Raad. In de Raad kunnen er heel veel vragen worden gesteld die kunnen technisch van aard zijn die worden dan beantwoord door de ambtenaren van, ik zie hierzo een verschilletje met die of er staat 120.000 euro bij een post en ik weet niet wat het is kun je ze uitleggen. Anders zijn het politieke vragen en die beantwoord ik dan in de commissie. Dat is een commissie algemeen bestuur, dus daar zitten Raadsleden in die gekozen zijn. Die kunnen ook politieke vragen stellen van, we hebben geld over en de één wilt dat we dat bijvoorbeeld aan armoede bestrijding uitgeven en de ander vindt dat de wegen een opknapbeurt kunnen gebruiken en weer een ander kan zeggen ,we moeten gaan sparen voor de toekomst. Dan moet ik uitleggen wat ons voorstel is en misschien doen we wel van alles een beetje of zetten we het in een algemeen reserve dat we zeggen van, het moet eerst wat financieel gezonder zijn. Dat doe ik dan in de Raad en vervolgens is het aan die Raad zelf in die commissie gaat het naar een Raadsvergadering en daar geven ze akkoord voor eigenlijk per product de kaderbrief of ze passen hem nog aan. Dan komen ze met moties van we willen dat dit of dit gaat gebeuren. **Doet u dan alleen de fractie CDA adviseren?** Nee, ik ben dus sinds het dualisme en het dualisme houdt in dat de wethouders geen onderdeel meer zijn van de Raad, maar de Raad is echt de hoogste orgaan. Ik ben zelf wel vanuit de CDA dus ik adviseer de fractie nog wel als ze daar vragen over hebben, maar dat doe ik eigenlijk bij alle fracties als ze langs willen komen. Ik zit vaak wel bij het CDA om te horen of hoe wordt dat bekeken. Als ze vragen hebben, de fracties, dan kunnen ze mij bellen en dan geef ik ze informatie of het gebeurd vaak wel in de commissie vergadering. Dat eerste gebeurd niet zo vaak. Dan moet ik iedereen antwoord geven in zo'n commissie. Dat zijn alle partijen die daar wat vragen over hebben. **In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte?** Zoals ik al zei de kaderbrief dat vind ik een uitstekend instrument. De programma begroting gaat wat meer de diepte in. Dat is altijd wel goed om te kijken je hebt zeg maar geld voor een programma voor onderwijs, hoe wordt dat dan onder verdeeld. Gedeelte aan huisvesting, een gedeelte aan lessen, een gedeelte naar de ondersteuning. Dat vind ik eigenlijk meer in de diepte, wat meer in detail. Vind ik ook meer bij de wethouders zelf horen. Ik heb zelf cultureel erfgoed. Welk geld gaat er naar de monumenten, wat gaat er naar archief onderzoek. Dat zit er in, dus dat voldoet. De eerste bestuursrapportage wat ik al heb aangegeven, dat is een moment waar je een beetje zou kunnen sturen de tweede bestuursrapportage vind ik goed in de planning en control-cyclus, omdat je wel zien wat je. Dat je goed het verschil kan zien tussen de eerste en de tweede rapportage, dus heeft je sturing ook gewerkt. Vervolgens de jaarstukken. De jaarstukken vind ik als wethouder van financiën eigenlijk een controlemiddel toch ontzettend belangrijk niet zo zeer in de planning, maar is alles goed en netjes gebeurd en waar sta je nou eigenlijk als gemeente. Dat vind ik eigenlijk een heel belangrijk instrument achteraf controlerend van heb je het nou allemaal goed gedaan rechtmatig vooral, kijken ze ook naar. Dat is wel je basis waarmee je controleert. **Voldoen de producten ook aan al u eisen qua detail, samenhang en relevantie?** Ja, voor mij wel, maar wat ik al zei dat is voor mij bijna dagelijkse kost. Ik moet ze ook van binnen en van buiten vaak kennen, dus dat voldoet vaak wel. Wat ik vaak ook zeg die programmabegroting daar kijk ik niet meer bij

elk programma naar van of wat er gebeurd. Daar ben ik ook eerlijk in, dat is meer gevoel voor de detaillisten om te kijken hoe gaat het daar nu aan toe, daar heb je elke specialist of verantwoordelijke voor. Die bekijk ik natuurlijk wel en als er me iets gek in opvalt dan geef ik dat ook wel aan, maar dat vind ik vooral van mijn collega's ook die verantwoordelijk zijn voor die portefeuilles. **Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten?** Heel goed. Die kadernota was vroeger altijd heel dik. Met de kaderbrief is dat wat overzichtelijker geworden, omdat er ook nog maar heel weinig wensen zijn is dat ook maar een paar A4-tjes geworden. We hadden vroeger een hele dikke kadernota en dat was al bijna een programma begroting dus ik zeg die komt er daarna dan weer dus die kaderbrief kan wel een stuk dunner. Eigenlijk een soort samenvatting van de komende vier jaar. De programma begroting is heel dik. Ik vind die voor de organisatie ook wel wezenlijk van belang, omdat die ook wel helemaal wordt gefilterd tot op productniveau. Eerste bestuursrapportage belang voor waardoor kom je dat het eerste kwartaal, eerste twee kwartalen afwijkend hebt gepresteerd. Daar zit ook vooral de afwijking in. Die is misschien nog wel te groot en te dik. Daar zou je eigenlijk alleen op de afwijking willen en moeten melden, maar we willen wel weten of iets wel goed gebeurd is. Dat zou veranderen denk ik als je alleen die afwijkingen zou presenteren. Die tweede bestuursrapportage wordt hier ook licht genoemd in dit schema. Ik denk dat dat terecht is, omdat we dan ook echt alleen maar op afwijkingen presenteren. Die is het beste leesbaar, maar nogmaals die is het minst te gebruiken als sturingsinstrument. De jaarstukken vind ik ook altijd goed leesbaar. Ik vind ook altijd van belang ook dat er een samenvatting en conclusie erin zit. Het liefst die samenvatting aan de voorkant. Zelf ben ik ook Raadslid geweest, maar ook inwoner en ik vind die moeten eigenlijk in één opslag zien, als een soort krantenartikel, een uitgebreide krantenartikel, in twee A4-tjes zou je de financiële situaties van de gemeente Middelburg kunnen en moeten schetsen. Die proberen we ook altijd uit te geven rondom de programma begroting. Dan komt er altijd een begrotingskrant naar onze inwoners toe, daar staat eigenlijk kort in: wat geven we uit, hoeveel geven we uit en wat doen we daarvoor. Dat vind ik in ieder geval ook een verantwoording naar de inwoners toe, want die gaan echt geen programma begroting lezen. Misschien wel een kaderbrief, maar die halen ook vooral een stuk uit de krant en zo'n begrotingskrant vind ik toch wel even een middel aan onze inwoners te laten zien waar we al ons geld aan uitgeven. Want uiteindelijk betalen zij ook een stukje van de belasting die wij hierzo uitgeven. **Wat vindt u van de tijdigheid van het opleveren van het product?** Zoals ik al zei met name in de kaderbrief word ik er heel vroeg bij betrokken, dus die zie ik, dat proces maak ik helemaal mee. Programmabegroting is een afgeleide daarvan, daar zie ik niet zo heel veel van in het proces. Bestuursrapportage die vind, die zou misschien iets sneller kunnen wil je het beter gaan gebruiken als instrument. Die komen nu in juli en december, eigenlijk heb je hem het eerste kwartaal tot april. Eigenlijk zou je hem als je hem echt wilt gebruiken als sturingsinstrument dan zou je hem wat sneller kunnen inzetten. Veel sneller dan dit kan niet, want hij moet binnen deze organisatie door een aantal stappen. Als je hem politiek wilt gebruiken zou je hem of als sturingsmiddel, als managementmiddel wat sneller in ieder geval. Dit zijn de momenten dat ze in de Raad worden behandeld. Ook als Raad of college zou je ze wat eerder moeten kunnen hebben. De jaarstukken staan in mei, maar we zitten bijna altijd in juni. Dat heeft met controles te maken. Er gebeuren ook nog dingen na 1 januari of na 31 december vorig jaar die van invloed zijn op onze jaarrekening. Het liefst zou ik die ook zo snel mogelijk willen hebben. **Zou u bij de bestuursrapportage ergens een mogelijkheid zien om eventueel tijd in te korten?** Ik zeg je doet geen steekproef je kijkt alles waar je dat kunt doen. Ik ben verantwoordelijk voor, voor zowel het proces, dus ik vind dat dat goed moet gebeuren en ik wil ook dat dat goed gebeurd, dus ja ik ben geen manager, ik ben een wethouder en politiek verantwoordelijk voor. Ik moet het naar de Raad brengen, dus ik heb liever dat het goed gebeurd dan dat het te snel gebeurd en daar misschien fouten in staan. Als sturingsmiddel zeg ik zou het wat sneller kunnen moeten gebruiken. **U zegt ik zie eigenlijk geen mogelijkheid omdat het anders ten kosten kan gaan van de kwaliteit?** Nou de juistheid. Je zou een eerste bestuursrapportage op, dan zou je hem eigenlijk moeten splitsen op dingen die afwijken, maar er moet altijd een verklaring bij. Er komt ook vaak een oplossing mee van dat we denken eraan te gaan doen. Daar heb je gewoon enkele weken de tijd voor nodig. Op het moment dat je een klap op de knop geeft van ja dit is de peildatum voor zo'n bestuursrapportage dan weet je gewoon dat er nog weken komen. Daar zou is door de afdelingshoofd en de medewerkers naar gekeken kunnen worden. **Wat vindt u van het aantal momenten dat u wordt ingelicht over de gang van zaken?** Het aantal momenten. Dat is bijna wekelijks dat vind ik wel prettig, dus dat vind ik wel prettig de update en met name dat gaat over de kaderbrief. De jaarstukken krijg ik een voorlopig resultaat dat hebben we dan hierzo intern berekend, maar dan weet ik ook daar gaat de accountant nog naar kijken en dat is ongeveer één of twee keer in de maand. In maart weet ik ongeveer het eindresultaat wat wij zelf denken te hebben behaald en dan

vervolgens weet ik dan duurt het nog tot met mei voordat het definitief is. Dan word ik ongeveer twee maandelijks op de hoogte gehouden. De kaderbrief dat begint eigenlijk vanaf nu en daar vraag ik zelf ook actief naar, dus dan heb ik elke maandag of vrijdag overleg met de afdeling financiën, dus dan komen ze ook altijd met een update als daar wat in verandert. **Wat vindt u van het aantal moment dat er eindproducten worden geleverd?** Dat vind ik voldoende en ik vind dat past ook bij een planning en control-cyclus. Er is altijd een discussie geweest met name de tweede bestuursrapportage, moet je die nou wel doen of moet je die nou niet doen. Ik vind het ook vooral van belang met name met de jaarrekening hoe je het afgelopen jaar hebt gepresteerd. Dan kan je goed zien: zijn er afwijken, zijn er verschillen en waar komen die verschillen door. Eén zou ik een beetje te mager vinden, maar die bestuursrapportages zouden wat mij betreft wat minder kunnen. **Wat vindt u van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?** De kaderbrief vind ik eigenlijk een hele mooie, omdat die compact is, goed leesbaar is. Die programma begroting is meer een werk document. Die is nog steeds heel erg uitgebreid, maar dat hoort er ook bij, want dit is een programmabegroting op productniveau, dus dan kun je echt dingen na zoeken. Ik vind wel dat in heel de cyclus alles aanwezig is, dus als je op hoofdlijnen wilt kijken pak je een kaderbrief en wil je vier jaar vooruit dan pak je hem ook, maar wil je echt op productniveau: wie ontvangt er nu subsidie en hoeveel is dat kun je echt op programma begroting terug vinden en uiteindelijk ook wel in de jaarstukken, dus dat vind ik eigenlijk wel voldoende informatie alleen je moet wel weten waar je het zou kunnen vinden. Als je zomaar wild gaat zoeken heb je wel een beetje een idee van die planning en control-cyclus nodig ja waar kan ik dat dan vinden, want in de kaderbrief ga je geen subsidie voor een club vinden. Dan moet je echt op programmabegroting gaan kijken. **In welke mate vindt u de ontvangen (stuur-) informatie volledig?** Die is altijd volledig, want als die niet volledig is dan is die/dan stuur ik ze terug. Ik wil ook altijd wel een integraalbeeld hebben. Dat is bij die eerste bestuursrapportage waar zijn de afwijkingen, dat is niet alleen negatief, maar ook positief, dus hebben we altijd een aantal plusjes, maar ook een aantal minnetjes. Ik ga ook altijd wel voor een integraalbeeld dat je die afwijkingen hebt gemeld, maar vaak wacht ik ook net voor de publicatie om een totaal beeld te krijgen. **In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** De kaderbrief begint eigenlijk het bijsturen nu al van weinig wensen of als je iets doet moet het nieuw voor oude zijn, dus dat begint eigenlijk nu al bijsturen, wat verplicht is, wat wettelijk verplicht is daar moeten we ook mee omgaan dus dat kan heel goed bij een kaderbrief. Bij een programma begroting, kun je vind ik als wethouder financiën bijna niet meer bijsturen. Dan wordt je echt. Dan ga je op een programma niveau en dan ga je op productniveau te zitten. Daar probeer ik mij als wethouder wat minder mee te bemoeien. Dan zeg ik je krijgt geld voor een afdeling een X bedrag, dan moeten jullie zelf maar kijken past dat binnen je programma tenzij je echt politieke speerpunten hebt. Je wilt nu echt duurzaamheid of en je denkt dat je het beste mee te behalen is kun je daarop sturen dus dan kom je echt als onderwerp wethouder in beeld. Bestuursrapportage kun je nog wel iets in sturen. De tweede bestuursrapportage kun je niet meer bijsturen. Jaarrapportage ga je kijken waar gaat het overschot of te kort naartoe. Het is een controle cyclus. Je geeft een klap op de knop en dan rolt dat er eigenlijk uit dus dan kan je op dat moment eigenlijk niet meer bijsturen. Wel als er wat over of te kort is en er is altijd een discussie met de accountant over het gevoerde beleid, dus als zij zeggen, ja jullie denken dat jullie de komende tien jaar grond gaan verkopen, maar wij denken dat niet. Dan moeten wij uitleggen waarom wij dat wel denken, dus dat is niet meer bijsturen dat is vooral verantwoorden. **U zegt met die eerste bestuursrapportage kan ik een beetje bijsturen. Hoe zou dat moeten veranderen dat u toch wat meer kan bijsturen?** Dat is vroegtijdig aan geven waar de afwijkingen zijn. Ik kijk altijd naar de negatieve, maar eigenlijk zou je de positieve daar ook in moeten mee nemen en die hebben vaak een verklaring nodig, maar als er te korten zijn probeer je die toch weg te werken. Je maakt niet voor niks een programma begroting of een kadernota daar probeer je zoveel mogelijk bij te zijn. **De tweede laat u die gewoon hoe die is of zegt u ik zou het liever wat anders zien?** Met die light versie ben ik tevreden. Er blijft altijd wat discussie. Die discussie mag je best wel hebben, maar nogmaals ik vind hem echt nodig in het rijtje eerste bestuursrapportage, tweede rapportage, dus ik vind hem in die zin nog wel nodig. Er wordt al niet zoveel tijd in gestoken, maar ja ik vind hem, voor die cyclus erg belangrijk om toch in control te zijn. Niet meer als sturingsinstrument, want je zit in december dan heb je nog maar één maand voordat het jaar voorbij is. Je kunt ze wel goed zien geeft die eerste bestuursrapportage een getrouw beeld en hebben we daar op kunnen acteren? **Dus meer als jaarrekening, maar dan vervroegd om een beetje inzicht te krijgen?** Ja, want zo'n jaarrekening die is niet in dezelfde methodiek als zo'n bestuursrapportage opgesteld, dus dat kan je heel erg moeilijk daarmee vergelijken of je zou die als zodanig moeten gaan inrichten. Dat je hem ook gebruikt als een voorloper daarvoor. Ik vind het wel belangrijk dat die cijfers wel in beeld

komen. **Bent u bekend met het besluit, begroting en verantwoording?** Ja, daar ben ik wel bekend mee. **Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de planning en control-cyclus?** Ja, voor mij gaat er wel het één en ander in veranderen vooral op het gebied van het grondbedrijf, want dat is bij de gemeente Middelburg nogal aanwezig. Ik vind dat moet in ieder geval of het zal ook makkelijker worden gemeenten met elkaar te vergelijken. Je hebt een soort dashboard waarstaatjegemeente.nl daar kan je makkelijk zeggen van, ik wil een vergelijking met een andere gemeente op het gebied van belasting of onderwijs uitgaven. Dat is denk ik wel een aardig instrument om te benchmarken, dus niet meer en minder, want daar zit ook altijd een wereld van verschil achter. Wij hoeven de programma indeling, die kennen we al. Daar werken we al zo'n tien jaar mee. Die zou mogelijk wat op de schop moeten, maar dat maakt niet zo heel veel uit op productniveau, dus dat heeft meer met die programmabegroting te maken. Bestuurlijk gezien zou het voor ons niet zoveel uit maken. Alleen de regels die men vraagt, met name het grondbedrijf. Dat zal voor de gemeente Middelburg wel veel betekenen voor de indeling en dergelijke en voor de leesbaarheid staat er iets anders in, dus ik denk dat het niet heel veel uitmaakt, dus politiek bestuurlijk het grondbedrijf in het algemeen. Je kunt het alleen niet meer vergelijken met voorgaande jaren. **Wat zou u er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?** Dat is een goeie denk ik, best wel een goeie manier om grip op je begroting te hebben, dan koppel je echt wel die doelstellingen aan de budgetten. Zo werken wij niet moet ik zeggen. Dan geef je wel maatschappelijk, dat is natuurlijk vanuit de politiek, geef je wel aan wat je wilt bereiken en wat je uit wilt geven. Wij omschrijven het iets anders. Ik zou het best wel een aardige vinden om is te kijken of dat zou werken. Aan de andere kant vind ik dat ook vaak wat abstracter worden. Als we zeggen we willen een duurzamere gemeente Middelburg zijn en we geven er twee ton aan uit dan vraag ik me altijd af waar gaat dat geld dan naar toe en wat wil je ermee doen. Dan heb je toch meer dat productniveau, dat zit misschien in het aard van het beestje om er iets praktischer naar te kijken aan de andere kant als je het gaat verantwoorden naar je inwoners dat die doelstellingen heel prettig zouden werken en ook politiek, want dan geef je echt die politieke items weer waar ga je geld op inzetten. **Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?** Sommige gemeenten werken daar al mee, die vooral de jaarrekening of de kaderbrief geven ze aan in een applicatie in filmpjes. Die filmpjes dat hoeft wat mij betreft niet, want het is geen show waar of we allemaal geld aan uit gaan geven. Als je met een applicatie zou werken ik denk dat dat voor heel veel mensen sneller en makkelijker zou werken, dus dat zou best een aardige zijn. Op papier ik hou daar wel van, dan kan je eens terug bladeren en vooruit bladeren aan de andere kant als de technologie het gewoon mogelijk maakt om via zo'n applicatie te kunnen gaan werken ben je heel snel weet waar je naar toe wilt zou dat geen probleem zijn. **Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de planning en control-cyclus?** Ik denk dat alles wel aan bod is gekomen. Ik denk heel die cyclus hoe ik die als politiek verantwoordelijke en proces verantwoordelijke tegen aan kijkt.

Wat is je functie? Ik ben gemeentesecretaris en algemeen directeur. Dat zijn eigenlijk twee functies in één. Ik ben directeur van de organisatie en ik zit ook in het college van B&W als hoogste ambtenaar zeg maar bij de burgermeester en wethouders. **In welke hoedanigheid ben je betrokken bij de P&C-cyclus?** Ja, als algemeen directeur. Ik kan ook zeggen als directeur van het hoofdbedrijfsvoering, ik ben zijn leidinggevende. De P&C-cyclus is iets dat heel belangrijk is in de gemeente, wat elk jaar terugkomt, waar de financiële koers wordt uitgezet en als je eindverantwoordelijke bent voor de organisatie heb je daar natuurlijk een rol in, dus die vraag heb ik eigenlijk nooit zo gehad, maar het is eigenlijk vanzelfsprekend dat ik daar een rol in heb. **Wat betekent de P&C-cyclus voor je?** In zijn algemeenheid? Ja, het is een mooi Engels woord dat denk ik al twintig jaar zo heet. Vroeger heette dat gewoon de afdeling financiën en later is dat de afdeling planning en control gaan heten. Eigenlijk worden de werkzaamheden die de komende jaar/jaren worden gepland en er wordt gevolgd de resultaten die je wilt bereiken ook bereikt worden en met welke financiële resultaten. Het spreekt voor zich. We hebben hier een behoorlijke omzet van 160 miljoen dacht ik zo'n beetje op jaarbasis. Het is natuurlijk zaak dat de plannen die we maken, dat we die zo goed mogelijk realiseren, maar ook dat we dat doen binnen de beschikbare middelen die we daarvoor hebben. We kunnen natuurlijk niet hebben dat we hier ieder jaar miljoenen te korten dat we die hebben, dat we die ieder jaar structureel zouden hebben. Het is een instrument om te volgen, wat we doen, wat we willen doen, binnen welke kosten dat kan en om onze financiën op orde te houden. Jij bent daarvoor aan het door leren, misschien mis ik wel iets heel belangrijks, maar dat is het zo wel een beetje. **Wat is de toegevoegde waarde van de P&C-cyclus voor je?** Dat is het denk ik dat het planmatig gebeurd. Je noemde net al bij je introetje, we maken kadernota met de hoofdlijnen van de komende vier jaar, dan heb je een jaar begroting waar je op ingaat hoe het komende jaar eruit ziet. Er wordt via bestuursrapportages en de jaarrekening hoe het allemaal gaat en gegaan is, dus het is een manier om systematische in beeld te krijgen en te houden, hoe het met de ontwikkelingen binnen de gemeente met alle producten en diensten gaat en hoe daar grip op gehouden wordt. Dat is van belang, dus dat is gewoon heel belangrijk. **Hoe worden de eindproducten naar je gecommuniceerd?** Die krijgen we altijd eerst in de directie, dat zei ik al, het college van B&W. Dat is je al duidelijk hoe het zit? Het dagelijks bestuur van de gemeente. Gemeenteraad daarboven die het uiteindelijk vaststelt, maar de producten die van planning en control komen, die komen eerst aan de orde in de directie. We hebben een tweehoofdige directie. Naast mij zit er nog een andere directeur en daar wordt zeg maar alles wat ambtelijk geproduceerd is besproken van: zijn die uitgangspunten goed, brengen we het subtiel, want het is een soort ambtelijk eindadvies wat aan het dagelijks bestuur wordt gedaan en voordat we het door willen leiden, willen we als directie natuurlijk kijken van willen we dat zo en is alles wat de afdelingen geleverd hebben ook consequent, consistent en logisch? Past het allemaal bij elkaar? Daar kijken we als directie eerst naar, voordat het naar het college gaat. Het is een soort laatste ambtelijke toets voordat het in het bestuur aan de orde komt. **Heb je verder nog andere rollen in het aanleveren van de producten?** Dat ik het inhoudelijk voorbereid bedoel je? Ja, of dat je nog andere taken daarbij hebt? Nee, het initiatief ligt bij de afdeling planning en control. De werknemers hebben eigenlijk een soort standaard opdracht. Het hoeft het afdelingshoofd zelf nog tegen ze te vertellen: we gaan dan en dan beginnen, maar dat weten ze zelf ook. Ze hebben natuurlijk de planning voor het jaar in beeld. Die wordt ook elk jaar in februari of zo aan het college voorgelegd van zo ziet de planning en control-cyclus met de dat en wanneer komt het in de directie, wanneer in het college, wanneer in de gemeenteraad. Zo wordt van te voren gepland en daarmee is het een soort algemene opdracht voor de afdeling bedrijfsvoering om te zorgen dat al die producten er komen. Ik ga niet op vijftien april zeggen wanneer komt dat? Dat is een opdracht die de afdeling heeft en daar hoeft ik niet op te controleren of instructie te geven. De producten worden wel, zoals ik net al zei, in de directie besproken er staat één mei dan moet het in de directie zijn, dan zorgt de afdeling ervoor dat het product die er dan moet komen, dat dat er één mei is. Dan gaan wij er inhoudelijk naar kijken. **Wat doen jullie er dan één mei mee?** Er liggen uitgangspunten voor het financieel beleid, dan moet ik even voorbeelden zoeken. We hebben natuurlijk een enorme breed takenpakket als gemeente en ja, welke lasten nemen we structureel op, welke niet, welke wensen worden er ingediend voor nieuw beleid? Als ik even kijk naar de kadernota. We staan er natuurlijk financieel in Nederland allemaal niet zo goed voor, maar Middelburg zeker ook niet, dus wij toetsen als directie eerst van: zijn er wensen ingediend door de afdelingen en zijn die onuitstelbaar zoals dat heet en onvermijdelijk. Er was vroeger nog een "O": onvermijdelijk, onuitstelbaar en onontkoombaar geloof ik. Dat zijn drie zware toetsen. Als het daar niet aan voldoet volgens de directie dan zeggen we: dan dienen we hem niet in. De tijd dat we nog alles konden doen wat we leuk vonden, ik overdrijf

een beetje, die is natuurlijk allang geweest. Wij hebben ook een rol die wensen bij afdelingen hebben, van nou dit zouden wij graag willen gaan doen de komende jaren, om daar kritisch op te zijn de komende jaren, juist gelet op het financieel beleid dat we hebben. Dat doen wij als directie en financiële uitgangspunten, als hoeveel rente wordt er toegerekend aan investeringen en dat soort dingen, dat zijn meer financiële kaders die de afdeling financiën zelf aanreikt, dus daar neem ik meer kennis van, van wat zijn de prijswijzigingen die verwacht worden, inflatie, correctie dat soort dingen. Daar zijn natuurlijk allemaal landelijk normen. Die verzameld de afdelingen op basis van wat zo'n Vereniging van Nederlandse Gemeente krijgen of andere vakbladen waar ze dat in kunnen vinden en dat reiken ze dan aan, bij directie en college om vast te stellen. Dat is echt werk van de afdeling. Dat komt weer langs ons, maar daar hoeven wij niet zoveel van te vinden. **Wat vind je van de invulling van je rol?** In welke zin? Kun je dat iets specificeren? **Wat je doet voor de P&C-cyclus?** Ik neem die stukken heel serieus wat ik net al zei. Het zijn belangrijke documenten. De kadernota, de bestuursrapportage, dat zijn kapstukken waar het gemeentelijk beleid wordt gepland, wordt ingezet, verantwoording over wordt afgelegd. Dat is natuurlijk voor het college, waar ik in zit als secretaris, heel belangrijk richting gemeenteraad om die plannen aan te reiken, maar ook om te laten zien wat er mee gebeurt en of het uitgevoerd wordt. Dat komt ook doordat ik verantwoordelijk ben voor de gehele organisatie dat ik het ook belangrijk vind dat het ook goed gebeurt. Stel dat het een rommeltje wordt, dan kan je vragen stellen over hoe ik mijn rol invul, dus ik kijk daar heel serieus naar. Het komt altijd op de directieagenda, het wordt voorbereid in ambtelijke overleggen, dus je zou kunnen zeggen dat ik daar boven op zit. Meer dan op andere, ik ben voor alle dingen uiteindelijk verantwoordelijk, maar de planning en control-cyclus is wel iets wat voor de gemeentesecretaris en de algemeen directeur echt van groot belang is. Ik volg het heel nadrukkelijk, ik vind er ook iets van als ik het op me tafel krijgt en bespreek. **In hoeverre voldoen je producten aan je behoefte?** Ja, ik kan wel zeggen helemaal, helemaal dat klinkt alsof er niks te verbeteren is. Dat is niet waar. Er zijn natuurlijk altijd verbeteringen mogelijk. Vooral naar de afnemer zelf en dat is het college van B&W en de gemeenteraad en die zijn over de stukken van de planning en control-cyclus in het algemeen heel tevreden, dus die kadernota en we hebben die dingen net allemaal langs gehad. Ik denk dat ik vind en dat men in het algemeen ook vindt, dat dat ding er goed uitziet. Er is goed over na gedacht de organisatie is, zoals men dat zegt, in control. We hebben goed in beeld wat de planningen zijn ook financieel en over dat goed volgen. We hebben de financiën in ieder geval goed in beeld. Onze accountant is ook heel tevreden over Middelburg als ambtelijke organisatie hoe het hier geregeld is we hebben de zaak, hoe ze dan zeggen, goed in control. Dat is het tegenovergestelde van het is een zootje. In dat laatste geval zullen we met zijn allen en ook ik een probleem hebben, een groot probleem zelfs. Je kunt dan discussiëren over moet je bepaalde hoofdstukken van zo'n kadernota, begroting anders inrichten of kun je het wat anders opschrijven, in plaats van zo'n dik boekwerk wat korter doen, daar kun je altijd over discussiëren, maar de kwaliteit van wat wij leveren is goed. Daar ben ik tevreden over. **Je zei er zijn altijd verbeterpunten, heb je nu een verbeterpunt in je hoofd?** Ik zei al de gemeente heeft een enorm breed takenpakket, er moet allemaal planning voor gemaakt worden, verantwoording over afgelegd worden. Dat betekent toch wel dat het een behoorlijk boekwerk wordt en ik denk toch wel dat voor de gemiddelde lezer toch best lastig is om zo'n begroting te lezen. Dan kijk ik naar de gemeenteraad, maar ook niet specialisten. Kijk mensen van financiën, van bedrijfsvoering die daar dagelijks mee werken die zijn daar heel goed in. Die kunnen precies zien hoe dat werkt. Ik denk dat het streven zou kunnen zijn en moeten zijn om het zo simpel mogelijk te presenteren. Dat het voor de gemiddelde burger, laat ik het zo zeggen, ook te volgen is. Ik denk dat dat nog niet altijd het geval is, dat kan ook niet. Daar is het gewoon veel te ingewikkeld voor, maar dat ontsluit je niet van de verplichting als college om het zo eenvoudig mogelijk te laten zien. Ik heb zo geen voorbeeld van dat moet daar en daar gebeuren, dat is meer het beeld van het is een groot ingewikkeld boekwerk, dat nog al specialistisch van karakter is en nogmaals ik realiseer me dat het ook niet veel anders kan. **Vind je dat van elk product of een bepaald product?** Zo gauw het om teksten gaat van een kaderbrief of kadernota, dan kun je lezen wat je van plan bent te gaan doen. Dat moet je zo eenvoudig mogelijk opschrijven. Goed, maar ook eenvoudig. Bij de jaarrekening of de programmabegroting dat is veel materiaal dus zo eenvoudig mogelijk opschrijven. Als je gaat naar het technische stuk van de begroting, de cijfers. Daar zit een heel stuk in van baten en lasten daar zit een heel stuk in de begroting. We hebben ook nog een zogenaamde productenraming, dat is een heel boekwerk met dat alles op detailniveau. Je moet echt een beetje specialist zijn om dat te snappen. Ik denk dat de teksten van de begroting en de jaarrekening en de bestuursrapportage goed zijn. We kunnen altijd proberen dat zo eenvoudig mogelijk te doen nogmaals, maar technische cijferdeel, ik denk dat maar weinig mensen zich daar in verdiepen en kunnen verdiepen, omdat het heel ingewikkeld is,

specialistisch. Ik heb daar niet direct een oplossing voor. **Wat vind je van de tijdigheid van het opleveren van de producten?** Je bedoelt dat ze op tijd geleverd worden conform de afspraken die gemaakt zijn of? **Wat vind je van het moment dat ze worden opgeleverd.** Of de afdeling op tijd levert wat afgesproken wordt, bedoel je dat? **Niet op tijd levert, maar gewoon wanneer het wordt opgeleverd.** Ja, als er staat april of dat het goed moment in het jaar is, dat bedoel je? De kadernota denk ik wel die zit er meestal juni/juli dus dat is een soort kader voor de komende vier jaar. Die wordt uitgewerkt in de begroting van begin november, die moet er dan zijn. Die moet naar de Provincie, dus dat is ook goed de begroting. De jaarrekening zijn we meestal netjes op tijd mee in mei/juni. Die moet voor vijftien juli allemaal bij de Provincie zijn dus dat is ook allemaal goed gepland, wordt ook goed nagekomen. Toevallig hebben we dit jaar door het sociaaldomein wat vertraging opgelopen met de accountant ook, maar dat gaat altijd goed. Er is wel discussie over de bestuursrapportages, hoeveel moeten dat er zijn. We hebben er nu twee, eentje met peildatum dertig april dacht ik, die komt dan in juli in de Raad en dan nog eentje in het najaar, daar staan de cijfers in. De discussie is wel in hoeverre kan je daar nog op bijsturen als college en gemeenteraad. Krijgen we die cijfers niet, met name de tweede bestuursrapportage, te laat dat we er nog wat mee kunnen doen, want dan is de peildatum, dacht ik, één september, maar die komt dan wel eens in november in de gemeenteraad of zo. December. December, ja, december, je weet het nog beter dan ik. Dat is eigenlijk te laat, dan kun je er niet meer zoveel mee. **Wat vind je daar zelf van?** Wij weten het natuurlijk al eerder ambtelijk. Wij weten vaak in oktober al hoe het er voor staat, maar dan moet het nog de hele bestuurs-cyclus door voordat het in december in de Raad komt, op de raadsagenda staat, dus ik vind het ambtelijk wel nuttig, maar de bestuurs-agenda die komt er dan te veel achteraan en ik vind het eigenlijk niet goed dat de Raad in december nog iets moet vinden van een tweede bestuursrapportage, want dan is eigenlijk al de laatste vergadering van het jaar. Wat doe je er dan nog mee, bestuurlijk gezien. Je kunt de vraag stellen: zou je niet naar één bestuursrapportage toe moeten. Eén keer per jaar of zo, ja dat is uiteraard één, maar dan met de peildatum nog iets later. Dat je zegt we kijken naar de situatie op één juni. Die proberen we dan in september of zo in de Raad te krijgen. Dan probeer je die in september in de Raad te krijgen, dan heb je in ieder geval nog vier maanden om die in de raad te krijgen, dan kun je nog wat. We hadden eerst twee bestuursrapportages die gingen niet alleen om cijfers, maar ook om teksten erbij. Dan werd er uitgelegd hoever we met die projecten waren. Dat is er bij de bezuinigingen ook weer een paar jaar geleden uitgehaald, zodat er alleen maar cijfermatige rapportage komt, de tweede bestuursrapportage. Als je me vraagt vind je het op tijd of kun je er wat mee, dan vind ik de kadernota goed, de begroting is goed, de jaarrekening is goed, de bestuursrapportage daar kun je een discussie voeren over hoeveel je er moet leveren en daarna de vraag wat kun je er daarna bestuurlijk nog mee. De vraag stellen is hem eigenlijk beantwoorden, dat er nog een tweede bestuursrapportage in december komt vind ik eigenlijk niet goed. **Dus volgens jou mag de tweede bestuursrapportage vervallen en de eerste bestuursrapportage iets opgeschoven worden?** Ja, dat zou een alternatief kunnen zijn. Dat je zegt vier maanden, peildatum dertig april is ook nog maar vier maanden is maar kort. Dus dat je die termijn wat verlengt. Ik weet niet of dat technisch kan, maar je zou het een maand langer één juni, vijftien juni of zo dan ben je een eind gevorderd dit jaar en als je die in september dit jaar kan bespreken dan vind ik het nuttig. **In de bestuursrapportage van december staan ook nog veel begrotingswijzigingen. Hoe moeten die dan worden verwerkt?** Ja, volgens mij is dat meer een technisch stuk, dat moet dan gebeuren een begrotingswijziging. Dat is meer een technische vertaling van de resultaten die er dan zijn. Ik zou het interessant vinden om te kijken of je dat, maar ik heb het al gezegd, misschien minder kan doen en dan effectiever mee sturen. **Welk eindproduct binnen de P&C-cyclus is voor jou het belangrijkste?** Ja, je zou kunnen zeggen de jaarrekening. Daarin wordt er gerapporteerd over wat we afgesproken hebben, gerealiseerd hebben en wat het financieel resultaat daarvan is. Daar wordt ook in het college en de gemeenteraad. De accountant kijkt ook of alles rechtmatig en doelmatig gebeurd is. Daaruit blijkt eigenlijk hoe we het als organisatie doen. Dat is misschien nog belangrijk voor mij als de kadernota en de begroting, want daarin maak je bekend wat je plannen zijn. Dat is ook belangrijk, dat is heel belangrijk zelfs van wat gaat de gemeente de komende jaren doen, maar er zit een verschil tussen een plan maken en de mate waarin je het realiseert en de wijze waarop je het realiseert. Ik vind ze allebei belangrijk of alle drie: kadernota, begroting, jaarrekening. Ik denk voor de organisatie dat de jaarrekening nog wel het grootste belang heeft. **Welk eindproduct geef je in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?** Dat is dan misschien wel de tweede bestuursrapportage wat ik net al zei, die is wel belangrijk voor dat jaar, maar daar zou ik dus met één wel toe kunnen. Je zou kunnen zeggen daar zit misschien een verbeterpunt in. **Je zegt dat de tweede bestuursrapportage het minst mee kunt?** Ja, ik zeg, misschien kun je met één bestuursrapportage waarbij je

de peildatum later legt ook uit de voeten en dat scheelt ook een hoop werk, maar ik heb net al verteld om bij te kunnen sturen zou één goede ook wel kunnen volstaan wellicht. **Wat vind je van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?** Ja, die is meer dan voldoende wat mij betreft. Ik kan er uithalen waarnaar ik wil kijken en waar ik wat mee moet doen. **Vind je de ontvangen (stuur-) informatie volledig?** Ja. **In welke mate vind je dat je kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** Ja, dat kan, ja dat ook. Ik ben daar tevreden over. Ik heb wel het gevoel dat ik het hele jaar door kan volgen wat er gebeurt, waar er bijsturing noodzakelijk is. Voor mij is natuurlijk ook van belang de personeelsbudgetten. Ik ben eigenlijk vrij rechtstreeks verantwoordelijk voor de hele loonsom van het personeel. In het begin van het jaar wordt er door werknemers gekeken naar welke budgetten beschikbaar zijn en welke marge er in zit om tijdelijk personeel in te huren. We volgen in het loop van het jaar hoe dat gaat dus dat brengt mij in de positie van dat ik die verantwoordelijkheid ook kan nemen, want daar heb ik natuurlijk informatie voor nodig en die krijg ik tenminste als ik er om vraag krijg ik het, maar standaard wordt dat ook wel bijgehouden. **En in mate met bijsturen met de berap? Kan je daar wel nog steeds mee bijsturen?** Ja, ik verval in herhaling. Na vier maanden kun je nog weinig zeggen. Je ziet wel een richting, dus je kunt er wel op bijsturen, maar dat bijsturen is lastig als de informatie nog vrij beperkt is. Het kan wel. Je hebt niet op alle budgetten invloed. Je hebt ook openeindregelingen waarbij het. Ja, die kosten maak je gewoon, dus dan moet je die verwerken. Je hebt ook bijvoorbeeld de post personeel, daar kun je nog wat aan bijsturen door minder personeel in te huren of taken minder uit te voeren/niet uit te voeren, dus dat kan. **Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument berap worden gegeven nog verbetering?** Volgens mij niet. Het gaat mij om het gevoel dat ik in beeld heb hoe het zit en dat beeld heb ik. Dan ben ik er dus tevreden over. **Wat zou je er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?** Dat lijkt me goed. Je kunt dat natuurlijk wel vinden, maar niet per doelstelling zelf bedoel je, denk ik. **Ja bij de doelstelling zelf staat het nu niet.** Dan kijk ik ook weer naar de afnemers, de gemeenteraadsleden. Het is handig als je in één oogopslag kan zien wat is ons bestuurlijk doel en wat mag het kosten, dus dat zou handig zijn. **En voor je zelf?** Ja ook. Ik heb er tot nu toe niet zo naar gevraagd realiseer ik me. Dat is meer een presentatie vraag en in de college en directie gaat het daar niet zo zeer over. Dan gaat het meer over de inhoud, komen we daar financieel uit dan presentatie, maar nu je het zo zegt als je naar de afnemers kijkt nogmaals dan kan dat handig zijn. In het begin zei ik al, je moet de zaken zo leesbaar mogelijk maken, zo eenvoudig mogelijk, zo toegankelijk mogelijk. Dan kan dit een manier zijn om het toegankelijk te maken dan ben ik voor. Alles wat het inzichtelijker maakt voor de mensen die er mee werken dat moet je in principe doen, want het is al een ingewikkeld genoeg stuk. **Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de P&C-cyclus?** Ja, ik denk dat de hoofdstukken in de begroting wat gewijzigd moeten worden. **Ben je bekend met de verandering in de BBV?** Ja, maar beperkt, zit daar niet zo in. **Er komen meer indicatoren zodat het wat inzichtelijker wordt. De bedoeling is dat de kaderstellend en controlerende rol van de Raad wordt versterkt, gemeentes moeten onderling meer vergelijkbaar worden met elkaar en voor het publiek moet het ook inzichtelijker worden.** En jouw vraag is? **Wat voor effect verwacht je daarop voor de planning en control-cyclus?** We hebben het er afgelopen week over gehad ik denk dat we die wijzigingen gewoon doorgevoerd moeten worden. Ik verwacht er niet van dat er daar door veel meer belangstelling van die producten zal komen of dat mensen er heel veel makkelijker door zullen gaan werken. Het zit misschien iets logischer in elkaar, maar het blijft een technische stuk voor de meeste mensen, verwacht ik en je vraagt me te veel als je me precies vraagt wat staat er precies in die BBV wat ik heb. **Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?** De doorlooptijd? **Ja.** Je hebt natuurlijk een bepaalde bewerkingstijd nodig, als je zegt is dertig april dan kun je niet op vijftien april vragen hoe staat het er? Dan moet je dat moment toch af wachten. Dan moet er over gerapporteerd worden. Er wordt uitgevraagd door de afdeling bedrijfsvoering aan de afdelingen, de budgethouders hoe staat het er mee. Dat moet je zo snel mogelijk doen uiteraard, volgens mij gebeurt dat ook. Daarna moet je het in de directie bespreken en dan in het college en dan nog een keer in het college, dat gaat niet in één keer. Daar ben je een aantal weken mee kwijt. Dan moet het in de agenda voor de Raad, dus die tijd ben je kwijt. Misschien dat ergens een week mee te verdienen valt, maar dat hebben ze denk ik al vaak bekeken. Natuurlijk ben ik voor als het kan, maar ik ga hier niet zeggen dat ik denk dat het kan. **Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie? Ik weet niet of je er mee bekend bent?** Nee. **Via een tablet of smartphone kun je de programmabegroting en jaarstukken inzien. Bij een voor jou belangrijk programma staat een inleiding. Daar kun je op klikken dan ga je er dieper op in, dan kun je weer op de tekst klikken en dan krijg je cijfers.** Ja ik ben zelf niet zo met dat app gedoe. Het gaat erom: wat vinden

mensen prettig om te doen, wat maakt het toegankelijk en eenvoudiger en als dit een manier is om het eenvoudiger en toegankelijker te maken en het kost niet al te veel werk, want als daar weer medewerkers moeten worden aangetrokken om dat te doen dan heb ik daar wel vragen bij. Mensen moeten op hun manier kunnen ontsluiten en als ze dat via de app willen doen vind ik dat prima. **Ben je bekend met het OO-model?** Het overheidsontwikkel-model. Plan, do, check act. Ik ken het niet helemaal uit me hoofd. **Wat vind je van het OO-model?** We hebben er zelf mee gewerkt. We werken er nog. Ik vind het als model goed een systeem aan te brengen hoe je werkt. We moeten een heleboel werk verzetten hier en een heleboel dingen evalueren en plannen. Het is altijd een kwestie van heb je er tijd voor omdat op die manier aan te pakken. Als model vind ik hem uitstekend. **Maak je vaak gebruik van het OO-model?** Ja, we hebben er een aantal keren gebruik van gemaakt. Ik persoonlijk, het is niet mijn dagelijks werk om daar mee bezig te zijn. Ik gebruik het wel als instrument binnen de organisatie. Verschillende afdelingen hebben ook dat model al gebruikt om hun afdeling door te lichten verbeterpunten er uit te halen. We werken er mee ja. **Hoe vaak gebruik je het zelf?** Ik gebruik het als ik zo'n rapport van een afdeling krijg. Ja, hoe vaak gebruik je het zelf. In mijn dagelijks werk bedoel je dat? **Ja, als je het er bij pakt of met het andere directielid aan het praten bent.** Nee, dat doen we eigenlijk niet. **Waarom niet?** Je kunt overal een systeem bij pakken, de kadernota om die bij de P&C-cyclus te houden. Wij plannen zaken, we rapporteren er over via bestuursrapportages, jaarrekeningen. Daar proberen we dingen van te leren. Het zit eigenlijk in ons systeem om met dat ontwikkelmodel te werken, maar het is niet zo dat ik het plaatje erbij pak van dit is het OO-model, laat ik vandaag eens even met het OO-model werken. **Welke adviezen wilt je nog mee geven ten aanzien van de verbetering van de P&C-cyclus?** Ik heb het gezegd, het zoveel mogelijk toegankelijk maken is een punt zijn algemeenheid. Verder ben ik tevreden over hoe het gaat zeer tevreden zelfs en ik heb daar aanwijzingen voor vanuit het Raad en college men is tevreden, dus dan ben ik ook tevreden in belangrijke mate en die bestuursrapportage die heb ik genoemd. Kijk of dat misschien minder kan of effectiever kan om te sturen, dat zou een aanbeveling kunnen zijn.

Wat is je functie? Directeur bij de gemeente Middelburg. Ik ben met name belast met het beleid. **In welke hoedanigheid ben je betrokken met de planning en control-cyclus?** Vanuit de directie, dus zorgen dat de afdelingshoofden hun aandeel ook leveren in de producten van de planning en control-cyclus en wij moeten uiteindelijk ook adviezen aan het college formuleren, dus daar zit ook een hele duidelijke richting aan die wij als directie aanbrengen. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** Een noodzakelijk instrument om onze doelen te kunnen bereiken en binnen onze financiële mogelijkheden te blijven. **En de producten zelf?** Die vind ik, als je naar de opzet kijkt, goed in elkaar steken. We doen het ieder jaar en toch is het ieder jaar toch weer een hele klus om het voor elkaar te krijgen. Er zijn zoveel mensen bij betrokken, zeker in tijden dat we moeten bezuinigen, minder geld hebben, maar toch nog veel wensen hebben, is het toch iedere keer weer een puzzel. Het zijn allemaal puzzelstukjes en die moeten ieder jaar weer in elkaar passen. **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor u?** Dat je overzicht houdt en dat de spelregels bij iedereen gewoon duidelijk zijn. Het komt ieder jaar weer, het gaat nooit van zelf. Het is een hele heksentoer vind ik het. Omdat er zoveel spelers bij betrokken zijn. Het past nooit. We hebben vaak meer wensen dan dat we geld hebben. Er zijn altijd weer onverwachte dingen. De accountant die in de nek blaast. Goed bedoeld overigens hoor. Die zorgt er ook voor dat we de goede stukken aan de Raad kunnen aanleveren, maar het blijft ieder jaar spannend en arbeidsintensief. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** Hoe ik die krijg? Die komen toch in een format die van te voren wordt vastgesteld bij ons en soms is het een beetje rijp en groen door elkaar heen. Dan merk je toch dat met name de afdeling planning en control het af en toe toch wel fatsoeneert. Dat de teksten goed Nederlands zijn, er geen dubbelingen in zitten. Dan kom je het elders ook weer tegen. Je moet ook opletten dat er geen tegenstrijdigheden in zitten. Dus die stukken komen zo en zo in tijd wel wat verspreid binnen en in kwaliteit zijn ze ook wel verschillend. **En hoe ontvangt u de eindproducten op het moment als deze afgerond zijn?** Dan krijgen we ze op papier, we zijn nog niet zover dat we alles digitaal doen. Dat komt er wel aan. Dat is enerzijds wel de cijfers maar anderzijds ook de tekst. We krijgen echt op hoofdlijnen de cijfers. We krijgen niet de rekenarijen die ze hier in de bestanden hebben. Die krijgen wij als directie allemaal niet te zien. Gelukkig niet, zou ik maar zeggen. Dat is een hele brei, echt heel veel staten en zo. Wij zien eigenlijk meer de verzamel staten dan. **Bent u daar tevreden mee?** Ja, jammer genoeg is het iedere keer te weinig geld maar met de kwaliteit van het werk ben ik wel heel erg tevreden. Daar zit ook gewoon een stijgende lijn in, ieder jaar weer. Dan denk ik, ja, goh dat ziet er wel weer goed uit en ook met de presentaties soms hebben ze cirkels hoe ze verhoudingen weergeven. Andere keer weer staafdiagrammen, dan weer een grafiek. Dat het niet alleen maar getallen zijn, maar dat je met één oog opslag ontwikkelingen in de tijd kan zien. Dat vind ik daar zijn ze heel creatief in. **Wat is uw rol in de aanlevering van de stukken van de eindproducten?** Sorry, wat zei je? **Heb je een rol in het aanleveren van de producten?** Nee. Ja, in de regie, maar niet dat ik zelf stukken moet aanleveren of zo. **Maar u hebt wel zeggenschap over de producten toch?** Ja, wij krijgen de producten. Die lees ik ook altijd minutieus. Dat gaat toch naar buiten, naar de Raad en ook verantwoording aan onze bevolking. Die lees ik ook heel nauwkeurig om te zien of er geen rare dingen in zitten. Is het begrijpelijk, staat het niet op verschillende plekken, staat het niet door elkaar, die uitslag is wel verrassend hoe kan dat? Wij zijn eigenlijk eindredacteur. Wij geven het fiat oké nu kan het door naar het college en het college geeft weer zijn goedkeuring als het naar het gemeenteraad kan, dus het is niet zo dat ik in het productieproces zit. Maar zie ons meer als eindredacteur ook. **Wat vindt u van de invulling van uw rol?** Ik kan gewoon mijn energie er in kwijt. Ik ben er tevreden mee. **Hoe worden de eindproducten binnen de directie behandeld?** Ja, we krijgen vaak tot twee keer toe toch wel concepten en uiteraard ben je ook benieuwd naar het eindcijfer, wat staat er onderaan? Zitten we in de min of hebben we een plusje en hoe komt dat nu? Maak maar een onderscheid tussen zeg maar de techniek, het productieproces. Dan vind ik, daar hebben we echt de afgelopen jaar hele goede stappen gemaakt. Ook een risico profiel dat jaarlijks weer wordt bijgesteld. Zowel bij de begroting als ook bij de rekening, dus daar vind ik hebben we echt goede vorderingen gemaakt. **Hoe bedoeld je dat er in het proces goede vorderingen zijn gemaakt?** Dat je merkt, dat we ook wat vertrouwd met die hele cyclus zijn. Die basis is voor iedereen nu bekend. Wat je hier ook ziet, de kaderbrief, de programmabegroting, dat gaat allemaal in elkaar, je bent eigenlijk het hele jaar door en het jaar daarop, weer maak je iedere keer die hele ronde. Dit doen we denk ik al misschien een jaar of acht op deze manier. Dan zie je toch dat er wat meer vertrouwen in de organisatie is. **In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte?** Ze zijn noodzakelijk, anders kunnen we niet sturen hier. **Voldoen ze ook aan de behoefte detail, samenhang en relevantie?** Ja, ik kan er goed mee uit de voeten. **Dat is bij elk product?** Kijk het

werkprogramma, ik neem dit maar even. Dat is wel een basis als een nieuwe Raad aantreed, één keer in de vier jaar. Dat maakt dan wel wat uit als je bijvoorbeeld de SP in meerderheid hebt of je hebt bijvoorbeeld de SGP of D66, of een andere willekeurige partij die gewoon een andere politieke opvatting hebben. Dat maakt wel wat uit voor ons, dus in die zin is dat een basis waar met name de politieke maar ook de bestuurlijke kanten in opgenomen zijn en uiteraard hebben wij gewoon onze bedrijfsvoering processen die lopen wel door, maar de accenten kunnen anders komen te liggen. Dan sluit dat allemaal mooi aan. Kaderbrief, dan schuift het weer een jaar op. Dit komt jaarlijks terug, dan heb je een tussentijdse rapportage een tweede en hier heb je uiteindelijk de rekening dan. Dat komt jaarlijks terug. Ik moet wel zeggen van het kost veel tijd, maar het levert ook weer veel op. Je weet of je in control bent. Er gaat toch zo'n meer dan 150 miljoen in om. Dat is toch een grote verantwoordelijkheid. Het is geen portemonnee waar je in kan kijken wat er in zit. Het is een vrij ingewikkelde financiële huishouding en dan is het wel goed dat je periodiek toch gedwongen bent ook om die overzichten te hebben. **Hoe overzichtelijk vind je de eindproducten?** Goed, anders waren we wel weer aan het verbeteren. **Elk product?** Ja, ik kan ermee uit de voeten. Als er weer een wetswijziging komt ofzo. Zorgt de afdeling er wel weer voor dat we die veranderingen te zien krijgen. Daar stuurt het andere directielid op. We hebben ook een verdeling binnen de directie. Het andere directielid heeft de afdeling bedrijfsvoering onder zich. Ik niet. Ik laat het ook graag aan hem over. Wat er dan daar op stuurt, zo stuur ik weer op andere afdelingen, zo hebben wij een mooie taakverdeling. **Hoe inzichtelijk vind je de eindproducten?** Ja, ik ben er wel aan gewend, dus ik kan ze goed lezen. **Wat vind je van de tijdigheid van het opleveren van het product?** Dat is toch iedere keer weer een heksentoer, omdat er heel veel afdelingen bij betrokken zijn. We hebben tien afdelingen. Die moeten toch ook weer allemaal een bijdrage leveren. Het gaat nooit vanzelf. Het is toch hier weer iedere keer voor de afdeling bedrijfsvoering toch weer trekken om alles op tijd klaar te hebben. Dan hebben zij vaak zelf cijfermatig wel de zaak op orde, maar ze hebben ook een stuk verantwoording nodig vanuit de afdelingen. **Wat vind je van de momenten dat de eindproducten worden opgeleverd?** Ja, die zit gewoon logisch in elkaar. Ik zou niet weten hoe we het anders moeten doen. Als dat makkelijker kan dan hoor ik dat wel. Ik vind nu wel dat ze goed in elkaar steken. We hebben schrijvers die schrijven op hoofdlijnen en andere kunnen wel heel erg in detail treden. Dan is er een collega die verzameld de teksten zeg maar en die gaat dan met het rode potlood zal ik maar zeggen. Die maakt er één stijl van, maar die maakt er best wel veel werk van. In die zin zou eigenlijk de aanlevering van de stukken vanuit de afdelingen, daar zouden we nog wel verbetering in aan kunnen brengen. De één schrijft het zo in de je vorm en de ander in de u vorm. De één in de passieve vorm de ander in de actieve vorm. Je moet wel een beetje voor zorgen dat het één geheel wordt. Iemand die kan, wat zal ik zeggen, verliefd zijn op zijn vak en die kan er drie pagina's van vol schrijven en iemand anders maakt er maar drie regeltjes van, dus je moet ook wel zorgen dat het een beetje evenwichtig blijft, dus daar kunnen we nog verbetering in aanbrengen en ik wou dat we weer meer in de positieve cijfers zouden zitten in plaats van dat we toch zo moeten worstelen met onze financiële middelen. **Wat vind je van de aantal momenten dat je wordt ingelicht over de gang van zaken?** Degene die er nauw bij betrokken zijn die zijn goed op de hoogte en voor mij zelf ben ik wel goed op de hoogte en ook diegene die er allemaal bij betrokken zijn die weet ik wel te vinden en zij weten mij te vinden. Het is wel zo dat we ook een vereenvoudigde versie voor de hele organisatie willen maken. Een soort samenvattinkje, want iedereen levert daar toch een bijdrage aan, wel is waar niet in tekst maar wel in werk leveren producten af. De mannen van de buitendienst die zorgen dat het groen onderhouden wordt of dat het afval ingezameld wordt. Dan is het ook wel fijn dat ze kunnen lezen van, wat hebben we nou allemaal gedaan dit jaar en hoe wordt dat opgepakt en hoe wordt dat ook gewaardeerd? Zo proberen we toch eigenlijk wel van het saldo iedereen op de hoogte te stellen en hoe het gaat. Dat vind ik ook een verantwoording die we hebben. In mijn vorige gemeente, toen was ik gemeentesecretaris, toen trakteerde ik altijd bij vaststelling van de jaarrekening een saucijzenbroodje. Omdat iedereen weer heel hard gewerkt had en toch een blijk van waardering. Als het rekeningsaldo bekend was ook al was het misschien in de min. **Welk eindproduct binnen de planning en control-cyclus is voor u het belangrijkste?** Allemaal. Moet ik er eentje noemen? Dan vind ik zelf wel de kadernota/kaderbrief omdat die gewoon structureel een aantal jaren vooruit kijkt, omdat dat eigenlijk ook het kompas is voor ons ambtelijk, waar wij op sturen. Dit is echt een politiek bestuurlijk programma, het werkprogramma 2014-2015. Dat vertalen wij eigenlijk meer. **Nu hij verkort is vind je deze nog steeds het belangrijkste product?** Het is een keten. Je kan er eigenlijk niks uit missen, maar als je zegt je moet echt een keuze maken, dan vind ik de kaderbrief zelf het meest houvast biedend. Op wat langere termijn. Dit zijn allemaal jaar producten en dit zelfs tussentijdse producten. **Welk eindproduct geeft u in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?** De jaarstukken dat is een eindresultaat, daar stuur je niet

meer mee bij. Dan ben je klaar met sturen, dus eigenlijk hier kan je niet meer sturen. Dit is een verantwoording over wat je hier gedaan hebt, maar hier kan je nog wel wat sturen, programma begroting, tussentijds hier kun je nog zeggen, moeten we de uitgaven die je nog wilt doen, dus hier kan je nog wel op sturen. De jaarstukken is in feite een verantwoording van wat je gedaan hebt. Als je hier nog zou sturen zou je de zaak een beetje manipuleren. Dit is juist je verantwoordingsstuk, dus die valt eigenlijk uit deze reeks. **Wat vind je van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?** Goed. In de loop der jaren hebben we dat steeds beter uitgebouwd. Kan misschien nog wel wat beter. Dat ze toch iets uniformer zijn. De verschillende producten toch nog iets meer op elkaar ingrijpen. Hetzelfde stramen en dergelijke hebben. Dat je het iets makkelijker naast elkaar kan vergelijken. **In welke mate vind je de ontvangen (stuur-) informatie volledig?** Ik vind dat wij trachten het zo volledig mogelijk te doen en ook leesbaar voor Raadsleden te maken. Dat zij toch snel met één oogopslag kunnen zien van, hoe staan we ervoor? Dus we proberen eigenlijk wel altijd zo in tekst als in figuren het zo leesbaar mogelijk te maken. **In welke mate vind je dat je kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** We moeten soms waarschuwingen afgeven. Dat het soms financieel dreigt te overschrijden. Wij beslissen niet. Wij sturen wel, maar uiteindelijk beslist de gemeenteraad. We doen wel af en toe als een baasje, maar uiteindelijk op de inhoud stuurt toch onze gemeenteraad. Die heeft soms een grotere wensen lijst dan dat wij aan geld hebben, dus is dat dan soms wel een interessant debat dat plaats vindt. **Vind u, waar u kan sturen, wel kan sturen met de producten?** Wij proberen het voor de besluitvorming zo overzichtelijk mogelijk te maken, maar uiteindelijk is de gemeenteraad die beslist. Soms zijn dat wel verrassende besluiten. We hadden voorgesteld, de kinderboerderij (dat is altijd een mooi voorbeeld) om die te sluiten, maar de Raad wil dat open houden en zo zijn er veel voorbeelden. Dat doen we dan. **Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de planning en control-cyclus?** Daar sta ik nog iets verder vanaf. Ik begrijp dat het een vrije, dat het toch weer een vrij arbeidsintensief traject wordt. Ik wacht dat even af. **Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument bestuursrapportage worden gegeven nog verbetering?** Ze staan er duidelijk in. Je moet ze ook niet allemaal in rood aan willen geven als je te kort komt. Gewoon netjes met een minnetje. Ja, ik vind het duidelijk als je het begint te lezen. Ik vind het toch een spannend boek. **Wat zou je er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?** Ik moet dat eerst eens zien. Ik heb daar niet helemaal een beeld bij op welk abstractie niveau je dat doet. **Bij een programma heb je bepaalde doelstellingen staan en het kan dat je het handig vindt om te zien wat dat gaat kosten.** Ja, ik zou daar wel eens een voorbeeld van willen zien, ik heb daar nog geen algemeen oordeel over. Ik weet niet hoe dat uitpakt of dat overzichtelijk, dus ja dat wacht ik even af. **Zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?** Nee, als ik zie hoeveel mensen erbij betrokken zijn ben ik al blij dat we binnen die cyclus blijven. Dat gaat echt niet vanzelf. Als dat verkort kan worden zou ik zeggen nodig uit. Je zou één bestuursrapportage er misschien uit kunnen halen, maar dan mis je toch dat zomermoment. **Wat zou je er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?** Soms krijg ik wel dingen digitaal, maar dan heb ik het toch liever op papier. Dat bedoel je toch, dat je alles digitaal krijgt? **Dat je het via een app krijgt. Op hoofd niveau zie je dit aan het programma. Dan denk je ik wil er wat meer van weten dan klik je er op.** Dat is wel interessant, dan kan je van hoofdzaken verder inzoomen. Als dat mogelijk is en onze whizzkids kunnen dat maken dan zou ik zeggen prima. **Ben je beken met het INK-model?** Ik heb er wel van gehoord maar ik zou het zo niet meer weten. **Er is een directieplan en dan ga je kijken, wat willen we bereiken, hoe gaan we dat doen en hoe moet dit er uiteindelijk uitzien?** Ja, dat hebben we. We hebben een directieplan, A3-formaat. Ik wist niet dat dat het INK-model heette. **Het OO-model misschien wel?** Ja, zijn ook de afdelingsplannen vanaf geleid, dus die stappen hebben we al gezet. **Wat vind je van het OO-model.** Op hoofdlijnen krijg je een overzicht, maar het is niet een kompas waar je het hele jaar door mee je werkzaamheden kan verrichten. Er staan met name niet je continue werkzaamheden, maar met name je bijzondere projecten die je wilt bereiken dat jaar. Je hebt eigenlijk een onderstroom van regulierwerk en je hebt eigenlijk een variatie van wat name hier in de kaderbrief staat, wat willen we eigenlijk bereiken. Wat hier in staat is eigenlijk alleen maar de bijzondere dingen, maar de reguliere bedrijfsvoering die staat er eigenlijk niet zo in. **Vind je het model goed?** Wij zijn allang blij dat we dat model hebben nu, dat vinden we al heel wat. Het dwingt je toch ieder jaar weer om te kijken, wat zijn onze speerpunten nu voor het komend jaar? Wij zijn, als directie, moeten daar een voorbeeld in zijn, want de afdelingen moeten daar hun afdelingsplan op afstemmen. Dus wij moeten wel zorgen dat dat op tijd klaar is. Dat kunnen we niet laten liggen, want dan komen de afdelingsplannen weer in tijdnood. **Maakt u vaak gebruik van het OO-model?** In het werkoverleg maak ik er wel gebruik van. Ik heb met elke afdelingshoofd overleg,

werkoverleg. Niet dat ik het er iedere keer erbij pak, maar ik kijk wel even zo per kwartaal, wat hadden we ook al weer afgesproken met die afdelingen. Dan heb ik het er wel even over met de afdelingshoofd, zit je nog op schema, dus het werkt wel. **Heeft u nog andere adviezen met betrekking tot de planning en control-cyclus?** Laat ze vooral zo doorgaan. Ik ben wel tevreden over hoe de samenwerking nu is.

Wat is je functie? Ik ben afdelingshoofd. **In welke hoedanigheid ben je betrokken bij planning en control-cyclus?** De afdeling bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor alle producten in de planning en control-cyclus, dus heel directe betrokkenheid eigenlijk bij de totstandkoming. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor je zelf?** Ik zou bijna zeggen het is het bestaansrecht van deze afdeling. De planning en control-cyclus is van groot belang voor het functioneren van de gehele gemeentelijke organisatie. Daarin leg je gewoon vast hoe de beschikbare middelen verdeeld worden over de diverse activiteiten. Ik vind dat een heel belangrijk proces de planning en control-cyclus. **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor je?** Ik denk dat gewoon de activiteiten van de gemeentelijke organisatie in belangrijke mate richt waarmee je vast legt waaraan je je geld aan uitgeeft. Bepaal je gewoon heel duidelijk wat de doelen zijn die je als organisatie nastreeft, dus in feite faciliteer je in financiële zin alle activiteiten van de gemeente. **Hoe worden de eindproducten naar je gecommuniceerd?** Ik zie eigenlijk de producten tot stand komen. Door het overleg met de medewerkers en het bestuur zie je de producten langzaam ontstaan van een eerste schets van de kadernota tot het eindresultaat twee jaar later van een jaarrekening. Alle documenten die in dat kader gemaakt worden zie ik in verschillende fases van concept tot definitief groeien. **Wat is je rol in de aanlevering van de stukken van de eindproducten?** Mijn rol is vooral in overleg met de werknemer die de betreffende documenten maakt. In feite het bestuur in staat stellen om zo goed mogelijk de prioriteiten te stellen. Mijn rol zit er met name in wat zijn de mogelijkheden in financiële zin in relatie tot wat zijn de politieke wensen. Voordat je daar echt mee naar buiten gaat, dus in het voortraject. **Doe je dat dan in de vorm van overleg of doe je er nog iets anders voor?** Het is vooral in overleg, ik schrijf daar weinig aan. De meeste producten wordt door iemand van de afdeling bedrijfsvoering in samenwerking met iemand van de afdeling bestuur-ondersteuning uiteindelijk gemaakt op basis van het materiaal dat toegeleverd wordt. Het is hooguit dat ik zelf voor de budgetten die voor bedrijfsvoering beschikbaar zijn inhoudelijk de accenten zet, dus dat kan zijn voor de P&O kant dat kan ook zijn voor de afdeling financiën. **Controleer je de eindproducten als ze zijn opgesteld?** Ik lees de producten wel na ja. **Zeg je dan zelf nog, ik wil het zo en zo?** Soms, doe ik suggesties inderdaad om iets anders te formuleren, omdat ik denk dat het daardoor of duidelijker wordt of politiek minder. Soms ligt het politiek gevoelig en is het nog wel belangrijk hoe je het exact formuleert. Voor mij is het dan een soort eerste check voordat het naar de directie gaat en daar vind meestal ook nog eens zo'n afstemmingsronde plaats van schrijf even iets anders of wat dan ook. **Wat vind je van de invulling van uw rol/je rol?** Geweldig. Wat vind ik van de invulling van mijn rol? Daar denk ik nooit zo over na. Nee, kijk ik ben blij dat er gewoon hele goede medewerkers in de organisatie zijn. Die gewoon zorgen dat die stukken op een goede manier tot stand komen. Dus in de aanlevering van de cijfers vanuit de afdelingen, in het samenstellen hier binnen bedrijfsvoering en ook in het schrijven van de toelichtende teksten kunnen we gewoon gebruik maken van heel veel deskundigheid, dus dat betekent inhoudelijk dat mijn rol vrij beperkt is. Dat vind ik eigenlijk ook goed zo. Het zou wat zijn als ik de begroting moet schrijven of de jaarrekening. Dat gaat gewoon niet. Ik heb ook die kennis niet in huis, dus mijn rol zit vooral in het begeleiden van zo'n proces en dat wil ik zo houden ook. **Dus je bent tevreden en je hoeft er niks aan te veranderen?** Ja. **Hoe worden de eindproducten in deze afdeling behandeld als zij eenmaal tot stand zijn gekomen?** In werkoverleg komen de knelpunten die daar in zitten naar boven. Zoals nu, we zijn nu met de kadernota voor 2017 en volgende jaren bezig. Dan komt dat in het werkoverleg binnen de afdelingen ook wel terug van wat zijn nou even de belangrijkste onderwerpen daarvan, dus het is maar zelden dat het eindproduct nog een keer besproken worden. We zitten gewoon zo in dat proces van opstellen dat we, je steeds wel met onderdelen daarvan bezig bent. **Binnen de afdeling wordt het niet vaak gebruikt voor het controleren van het vastgestelde budget?** Ja, een heel groot deel van de budgetten heeft gewoon betrekking op de salarispost en die uren daarvan is gewoon een vast gegeven. Daarnaast hebben we gewoon een beperkt aantal budgetten voor software en dat soort zaken. We hebben niet echt veel budgetten die we kunnen benutten voor dingen die nieuw zijn of anders worden en zo. Dus het meeste draaien wij gewoon uren en daarnaast hebben we bescheiden posten. Daar moet je af en toe wel kritisch naar kijken. Bijvoorbeeld door samen te werken met Vlissingen hebben we, kunnen we de kosten voor het financiële pakket wat drukken. **In hoeverre voldoen de producten aan je behoefte?** Kijk er zijn twee producten die moeten wij gewoon maken. Dat is de begroting en een jaarrekening die moeten ook gemaakt worden in relatie tot het financieel toezicht van de Provincie op de gemeente, dus los van of zij in mijn behoefte zouden voorzien moeten ze gewoon gemaakt worden. Daarnaast maken we bestuursrapportages, een tweetal. Dat is facultatief. Dat hoeft je niet te doen. Ik denk dat de begroting en jaarrekening op de manier,

door de manier waarop wij er mee omgaan voor ons als gemeente gewoon goed inzicht geven hoe wij met het geld omgaan. We zitten daar denk ik voldoende nauwkeurig met de cijfers vooraf de begroting als met de cijfers achteraf in de jaarrekening zitten we gewoon goed op de feiten, dus in die zin voldoen voor een afdeling bedrijfsvoering zeker de producten wel. De bestuursrapportages die zijn voor ons als afdeling bedrijfsvoering nuttig, omdat je daarmee toch gewoon een stukje bijsturing geeft op het moment dat er afwijkingen zijn en één van de nuttige dingen daarvan is, ook naar een jaarrekening toe na een controle door een accountant toch steeds wel kan zeggen dat je goed in control was over het besteden van die middelen en dat zij, dus ja voor een deel hun oordeel op kunnen baseren. Dat we gewoon rechtmatig en doelmatig bezig zijn. **Die vind je duidelijk qua detail, samenhang en relevantie?** De bestuursrapportage. Ja, de eerste bestuursrapportage die is wat uitgebreider. Daar zit ook een stukje beleidsmatige toelichting in op een aantal punten. Die bieden in ieder geval voldoende mogelijkheid nog voor de gemeente om bij te sturen gaande het jaar. De tweede bestuursrapportage is tegenwoordig beknopt en die is vooral nuttig in het kader van de rechtmatigheid. Ik vergat daarnet trouwens de kadernota dat is ook nog een belangrijk product. Met die kadernota kunnen we de prioriteiten voor de komende periode goed in de tijd zetten, toen er financieel ruimte was en je kon kiezen, had dat een wat andere invulling dan nu de laatste tijd doordat er gewoon krapte is en het vaak alleen maar richting geeft aan bezuinigingen, maar dat is natuurlijk ook nuttig. Afgelopen jaar ging dat eigenlijk niet goed. In die zin niet goed dat de kadernota heel duidelijk aangaf dat er te korten waren en de slag bezuinigingen eigenlijk pas bij het opstellen van de begroting konden maken en dan wordt zo'n begroting wel een heel zwaar ding. Met name met al die bezuinigingen, dus als je de kadernota, als je daar voldoende tijd voor hebt, om dat financieel goed in elkaar te steken, dan is de begroting eigenlijk de eerste uitwerking van zo'n kadernota.

Wordt dat dit jaar wel weer zo opgesteld? We zijn nu weer met een kadernota bezig. De eerste contouren daarvan die geven ook aan dat in financiële zin krap is. Het hangt er dan nog een beetje vanaf hoe bepaalde onderdelen daarvan in financiële zin vertaald kunnen worden en of we daar moeten bezuinigen of niet. Er zijn een tweetal onderdelen risicovol als we die twee er volledig in zouden moeten verwerken, dan moeten we eigenlijk op hele korte termijn ook een aantal bezuinigingen aangeven. Valt dat mee, dan kunnen we de begroting straks redelijk makkelijk maken. **Bestaat er dan weer een kans dat de bezuinigingen weer vooraan in de begroting staan?** Die kans is wel aanwezig ja. **Hoe overzichtelijk vind je alle eindproducten? Ik heb ze bij me mocht je ze even in willen zien.** Nee, ik ken de indeling. Voor een deel is de vorm voorgeschreven. Je werkt met een aantal programma's en je werkt met een aantal paragrafen en een aantal van die dingen zijn gewoon voorgeschreven. Zeg maar de hoofdstuk indeling dat ligt redelijk vast. De manier waarop je het invult daar kun je verschillend mee omgaan. Zoals we de programma's hebben ingericht met daarbij ook gewoon een aantal indicatoren waarmee je aangeeft wat je daarvoor beoogd. Denk ik dat het apparaat voldoende bestuursmogelijkheden biedt. Hoewel we ons moeten realiseren dat het redelijk op hoofdlijnen is. Ik merk in de behandeling in de Raad van een begroting, maar ook van een jaarrekening dat er toch een behoorlijke afstand is tussen degene die uiteindelijk de beslissingen nemen de gemeenteraad en de mensen die de stukken opstellen. Dat heeft te maken enerzijds met het abstractie niveau en anderzijds met het feit dat heel veel budgetten gewoon vastliggen. Voor heel veel dingen zijn we gewoon verplicht dat min of meer door te betalen aan de sociale dienst of wat dan ook, dus er zijn maar. Het lijkt er wel eens op dat de sturingsmogelijkheden voor het bestuur maar op de details zitten. Dat levert toch wel eens spanningen op bij het behandelen van die producten. Op zich zou dat moeten kunnen, in het beginsel de Raad stuurt op hoofdlijnen, maar je merkt in de praktijk van commentaar van burgers of bedrijven van dingen die de gemeente doet vaak details betreffen en die details zie je in zo'n begroting eigenlijk niet terug. Dan moet je in zo'n productenraming gaan kijken of wat dan ook. Men krijgt die wel in beschikking, maar dat vergt toch wel enige kennis van zaken voordat je er uit kan halen wat men er nou mee gedaan heeft. Ik denk dat de producten zoals wij die maken, ook in vergelijking met andere gemeenten de toets der kritiek zondermeer kunnen doorstaan. Of de producten even goed voldoen voor de mensen die beslissingen moeten nemen? Dat vraag ik mij wel eens af. **Zou je er zelf dan meer detaillering in willen, want wat Raadsleden ook doen is vragen stellen aan bedrijfsvoering?** We zijn nu natuurlijk begonnen met het verwerken van de nieuwe BBV. Waarin een aantal dingen anders worden voorgeschreven waaronder onder andere voor resultaat gebieden dat je bepaalde indicatoren moet gaan opnemen. Die indicatoren zijn generiek voor alle gemeenten, dus dat maakt het voor bestuurders iets makkelijker mogelijk om te kijken wat er bij de bureaus gebeurt. We moeten daar nog afspraken over maken van welk indicatoren we naast onze eigen indicatoren zetten. Of dat nou een landelijke indicator is of provinciaal of van een specifieke gemeente. Daar moet men bestuurlijk ook nog een besluit overnemen. Ik hoop eigenlijk wel

dat dat er toe leidt dat men iets beter kan zien van wat doen wij nou als gemeenten. Ik weet niet, dat zijn geloof ik zestig indicatoren of zo. Wellicht dat dat gewoon de bruikbaarheid voor de bestuurders vergroot, maar dat is even afwachten. **Is het voor je eigen overzichtelijk?** Ja kijk. Ik ben destijds vrij nauw betrokken geweest bij het opzetten van onze huidige planning en control-cyclus, dus was vanuit een heel andere rol, dus ik weet goed hoe de systematiek in elkaar zit en hoe dat in de jaren zo verschuift is, daar ben ik mee vertrouwd en voor mij werkt dat dan wel. Ik weet vrij snel waar ik iets moet zoeken, dus ik kan dat wel vinden en in de details ben ik niet geïnteresseerd, dus voor mij zijn dat gewoon prima producten. Wat ik al zeg we krijgen van onze accountant gewoon terug dat onze producten op een behoorlijk niveau zitten en ook van het provinciaal toezicht krijgen we ook geen commentaar op de kwaliteit van de stukken, dus ik ga er dan vanuit dat ze voldoende zijn. **Wat vind je van de tijdigheid van het opleveren van de producten?** Over het algemeen halen we gewoon de planning. Met enig kunst en vliegwerk soms. We maken op jaarbasis een planning en die wordt op grootte lijnen gehaald. **Ben je ook tevreden over de momenten dat de producten worden opgeleverd?** Een jaarrekening die zou je eerder in de gemeenteraad willen hebben. De afgelopen jaren is steeds gebleken dat de accountant nogal wat tijd nodig heeft om zijn oordeel goed te kunnen formuleren, waardoor wij wat later in het jaar zitten dan dat ik zelf zou willen, maar wat wij zo ergens half maart moeten opleveren voor de accountant dat ligt er. Zoals wij zelf in de greep hebben het proces van de jaarrekening ligt die er op tijd. Voor de kadernota, bestuursrapportages geldt dat ook dat we die gewoon op tijd aanleveren volgens afspraak. **Welk eindproduct binnen de planning en control-cyclus is voor jou het belangrijkste?** Dat is wel een lastige vraag. Ik vind zelf de kadernota het leukst, omdat je in principe als daar voldoende ruimte is en zo daar het meest sturing meegeeft. Ik vind de kadernota een belangrijk product en in feite de jaarrekening, omdat je vanuit de jaarrekening weer een stuk terugkoppeling haalt ook naar een volgende kadernota toe, dus dat is eigenlijk het begin en het eind van een cyclus. De begroting en de bestuursrapportages zijn dan voor mij toch meer de voortgangsdokumentatie. Ik heb het liefst zo'n hele cyclus gewoon. **Vind je de kadernota in zijn huidige vorm ook het belangrijkste?** Zoals ik al zei daarstraks dat die vrij uitgekleeft is, omdat die arm en troef is, maar in tijden dat we daar wel gewoon financieel wat te spijkeren hadden. Zaten daar gewoon een goed overzicht in van de speerpunten en gaf dat meer mogelijkheden om de nieuwe dingen gewoon te sturen en daarin afwegingen te maken waar besteden we het aan. Gaat het om toch maar eens twee heel tegenovergestelde dingen te noemen, gaat dat naar wegen of gaat dat naar moderne beeldende kunst. Dat soort keuzen konden we vroeger in een kadernota verband maken en dat maakte gewoon die kadernota heel interessant. **Welk eindproduct geeft je in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?** De laatste bestuursrapportage daar stuur je nu niet echt meer mee, want die wordt gemaakt op basis van de cijfers per één september en die komt pas in december in de gemeenteraad, dus dan gedurende dat begrotingsjaar stuur je er niet echt meer mee. Vandaar ook dat we die gewoon afgeslankt hebben. Om gewoon financieel slagbaar te zijn. **Vind je de eerste bestuursrapportage wel goed in de mate waarmee u er kan sturen?** Ja, op basis daarvan kan je gewoon nog dingen bijstellen. Dan heeft dat nog voor een groot deel van het lopende jaar effect. **Wat vind je van de hoeveelheid ontvangen stuurinformatie vanuit de producten?** Dat vind ik lastig te beantwoorden. Ik kijk. Ik denk waar je nog het meeste stuur aanbrengt. Behalve dan op hoofdlijnen uit zo'n kadernota met de begroting en de onderliggende productenraming. Die is zeg maar voor alle budgethouders behoorlijk sturend. Het niveau van sturing vanuit het bestuur die zou vooral moeten zitten vanuit de kadernota en de begroting. Het niveau van sturing voor de budgethouders die moet vooral vanuit de begroting en de eerste bestuursrapportage komen. Dat zijn de momenten waarop men inderdaad goed ziet van, wat heb ik dan voor dat product en wat moet ik dan in de komende periode van de begroting in de huidige periode als het om de bestuursrapportage gaat nog aan accenten zetten om te zorgen dat je binnen de financiële kaders blijft of financiële mogelijkheden goed benut. **Vind je de hoeveelheid stuurinformatie die de producten verschaffen voldoende?** Ik denk dat dat voldoende is ja. **In welke mate vind je dat je kan bijsturen op basis van de stuurinformatie?** Ja, wat ik daar straks ook al een beetje zei: een heel groot deel van onze uitgaven ligt gewoon vast. Als je de begroting analyseert van waar zit nou je vrije ruimte. Waar kun je echt nog dingen niet doen of extra doen. Dat is misschien ongeveer maar een derde of een kwart van de begroting. Een heel groot deel van die uitgaven ligt gewoon vast, omdat je die doorbetaald aan gemeenschappelijke regelingen of contracten die lopen voor onderhoud van dit of van dat. De beïnvloedbaarheid van die begroting, en dat hebben we ook goed gemerkt bij die bezuinigingsoperaties, dat is maar gewoon beperkt. We hebben inmiddels dan wel denk ik een procent of vijftien tot zeventien verminderd op de uitgaven, maar dat is iedere keer weer een worsteling om die punten te vinden die je daadwerkelijk kunt beïnvloeden. Je hebt echt jaren nodig om dat echt te beïnvloeden en dat geldt

voor heel veel onderdelen dat kost echt ontzettend veel energie om dat echt substantieel te veranderen.

Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument bestuursrapportage worden gegeven nog verbetering? Overschrijdingen moet eigenlijk niet voorkomen. Ik dat we met die bestuursrapportage met die eerste bestuursrapportage zeker gewoon vrij gedetailleerd met de budgethouders, van kijk waar moet er bijgestuurd worden. Ik vind dat een goed niveau. **Wat zou je er van vinden als per doelstelling de budgetten er naast worden gezet?** Ik weet niet helemaal precies hoe de prestatie indicatoren er nu uitgaan zien. Ik ga daar eigenlijk vanuit dat daar een stukje koppeling in zit in ieder geval tussen het beleidsterrein en het geld dat je daaraan uitgeeft. Ik denk dat dat te verbeteren is, een koppeling tussen doelstellingen en budgetten. Dat is volgens mij wel te verbeteren. Ik denk dat dat voor de gemeenteraad prettiger is als je daar iets nadrukkelijker de relatie kan leggen. Nu hebben we een aantal van die doelstellingen erin zitten die vaak niet eens financieel vertaald zijn. Ik kan nu even geen voorbeeld verzinnen. Maar er zijn een heleboel van die doelstellingen die wij volgen die niet gekoppeld zijn aan een budget. **En voor de afdeling bedrijfsvoering zelf? Jullie hebben natuurlijk een vast budget maar.** Ja, dat durf ik niet te zeggen zo. Dat zou ik is even goed in moeten kijken. Dat vind ik lastig. Kijk op het gebied van bedrijfsvoering formuleren wij niet zo heel veel doelstellingen. Wij zitten niet echt in die programma's. Misschien dat dat overigens wel verandert met dat nieuwe BBV. Volgende de nieuwe BBV gaan we de overheadkosten op een andere manier administreren. Dat zou wel eens kunnen betekenen dat je makkelijker op dat terrein doelstellingen kan formuleren. We zijn zo'n afdeling bedrijfsvoering voor een heel groot deel in de overheadkosten van een organisatie en door dat specifieker te gaan administreren kunnen we daar wel wat mee. We zijn ook bezig met vensters op bedrijfsvoering dus dat is een initiatief vanuit de VNG en het ministerie van binnenlandse zaken om kosten van bedrijfsvoering inzichtelijker te maken. Beter vergelijkbaar te maken met die van andere gemeenten dat kan ons ook helpen om te kijken of wij efficiënt bezig zijn. Of dat afwijkt van andere gemeenten in positieve of negatieve zin. Dan kun je daar wat mee, dus ik hoop eigenlijk wel dat daar wat meer mee kunnen gaan doen. Nu op dit moment is dat lastig om daar concreet doelstellingen aan te kunnen koppelen. Wat ik ook wel zou willen met het doelmatigheidsonderzoek. Een werknemer is uitgevallen eind vorig jaar, maar die had in het verleden wel tijd voor om dat te doen. Dan kun je dus ook inderdaad aan de hand van inzoomen op bepaalde bedrijfsprocessen nog is goed kijken kunnen we dat proces nog beter doen. Beter met name gewoon efficiënter maken zitten daar stappen in die overbodig zijn, kunnen we die er uit halen zonder dat de kwaliteit achteruit gaat. Zijn de activiteiten goed afgestemd op activiteiten die daar tegen aan leunen of die daar gebruik van maken, dus daar zou ik toch wel meer mee willen doen met het doelmatig maken, slanker maken van processen en als je daar echt tijd in zou steken kun je ook doelstellingen formuleren in het kader van de begroting. **Zou je ook zeggen ik zou wat meer met het ink-model willen doen?** Wij hebben het OO-model. Overheidsontwikkelmodel, je hebt misschien wel eens gezien zo'n directieplan en afdelingsplan. We hebben één zo'n vak helemaal onderin dat heet leren en verbeteren. Dat vullen we nog maar matig in en daar zou ik eigenlijk wel meer in willen hebben om te kijken. Hoe maken we hier nou op een goeie manier gebruik van. Ik vind het op zich wel een goede stap die we hebben gezet dat we dat gebruiken voor directieplan en afdelingsplan, maar als het wat meer gaat leven kunnen we er wellicht meer meedoen. Het komt nog iets te weinig aan de orde in de werkoverleggen en dergelijken. **Gebruik je die zelf wel wat meer?** Ik pak hem min of meer wel regelmatig uit de kast ja. **Wat is in deze zin regelmatig?** Kwartaalsgewijs in ieder geval. In deze tijd van het jaar kijk ik er goed op, want wil je bepaalde dingen die dit jaar zijn gestart nog afronden? Dan moet je er wel ongeveer mee begonnen zijn over het algemeen. Daar gebruik ik hem in ieder geval voor. **Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?** Ik denk als we daar naar kijken dat een aantal stapjes van het proces van zo'n nota verkort kan worden. Misschien niet allemaal. Je hebt over het algemeen toch enige tijd nodig voordat het cijfermateriaal stabiel is. Voordat dat voldoende duidelijk is dat de getallen die daar in aanleg staan, zijn dat ook de juiste getallen, dus daar heb je over het algemeen wat uitzoek werk voor nodig waar meer mensen voor nodig zijn. Ik denk dat het schrijven van de teksten bij de cijfers dat dat verkort zou kunnen worden als je dat wat meer comprimeert. Nu ben je toch soms afhankelijk van hoeveel tijd is het schrijven van een bepaald stuk beschikbaar krijgt of maakt. Ik weet dat de gemeente Veere experimenteert met het gebruik van scrumsessie met het maken van de begrotingsproduct. Ik zou dat wel eens beter willen bekijken om te zien of dat inderdaad ook werkt. **Wat houdt scrumsessies in?** Dat is een soort snelkookpan, we hebben het onder andere gedaan voor de vierde kwartaalrapportage van sociaal domein. Toen hebben ze gewoon een tweetal dagen gereserveerd met iedereen die daar wat aan moest doen op één plek bij elkaar te zijn en dan kun je dus heel snel werken. Dan

één keer in het uur of anderhalf uur peil je even loopt er iemand tegen beperkingen aan. Het trucje is dan in mijn ogen vooral dat je dan dus beschikbaarheid van de betreffende scrumenter regelde en daarmee het proces verkort, maar dat is dan voor mij gevoel maar één stapje want je moet als je gewoon cijfers wilt hebben die betrouwbaar zijn. Je moet wel zorgen dat die daar liggen op dat moment. Ik denk in het schrijven van dat stuk en zo, dat kan wel wat efficiënter. Er zijn ook wel hulpmiddelen voor. Er zijn softwarepakketten die cijfers en tekst geïntegreerd behandelen en die software pakketten die faciliteren ook het gegeven dat er op meerdere stukken tegelijk aan gewerkt kan worden, dus je kunt met verschillende mensen in het te maken document werken en ook de cijfers kunnen dan nog wijzigen en dat zijn bij ons nu twee gescheiden dingen. Die cijfers zitten vrijal in Excel overzichten en de tekst in Word bestanden en degene die uiteindelijk schrijven. Alles aan elkaar vlechten die hebben daar een bepaalde tijd voor nodig. Wij hebben een demonstratie gezien van een pakket. Dat faciliteert ook bijvoorbeeld het aanschrijven van de mensen die iets moeten toeleveren, dus je krijgt ook een reminder van dat stuk tekst dat voor jou gereserveerd staat dat moet je nu maken, dus we kunnen daar nog een slag in maken. We kunnen dat nog verkorten. Dat is een wens voor volgend jaar. Dit jaar is het BBV en de wens zit ook wel bij andere werknemers. **Wil je dat allebei, en de scrumsessie en de softwarepakketten?** Ik denk zeg maar als je die software beschikbaar hebt dat dat de scrumsessies ook nog iets makkelijker maakt. Want nu was het zo, volgens mij, dat iemand stukken tekst zat in te voeren enzovoort. Dan doe je het in feite nog twee keer en anders kun je gewoon in het document werken met een aantal mensen tegelijkertijd. Ik weet niet hoe ze dat in de gemeente Veere zelf doen. De sessie waar ik overspreek dat was in Vlissingen, want op zich zou dat wel mooi zijn als je die tijd tussen de peildatum en een bestuursrapportage als je die nog wat zou kunnen verkorten. **Wat zou je er van vinden als de begroting en de jaarstukken in een applicatie worden gezet? Net als de gemeente Deventer. Ik weet niet of je daar mee bekend bent?** Nee, dat ken ik eigenlijk niet zo goed, maar dat is waarschijnlijk iets dat het gewoon voor het publiek makkelijker benaderbaar maakt. **Ja ook gewoon voor Raadsleden, collegeleden en directieleden. Die app kan je op je mobiel kijken of je tablet.** Dat heb ik nooit zo iets van gezien van wat het dan precies inhoud. **Ik zal het even uitleggen. Dan heb je een app en een programma dat jou interesseert en als je over een bepaald stuk er op meer detail in wilt gaan dan klik je daarop en krijg je meer informatie. Als je nu nog in detail wilt gaan, klik je er op en kom je bij de cijfers terecht.** Als een soort piramide zeg maar. Ik denk dat het nuttig is. Ik vind zo en zo zeg maar de data die we als gemeente verzamelen meer open zouden moeten maken. In zo'n begroting zit een heleboel gegevens dus als je dat door middel van een app makkelijker benaderbaar kan maken voor iedereen dan is dat denk ik gewoon goed. **Heb je nog een advies om mee te geven ter verbetering van de planning en control-cyclus?** Nee, ik heb voor het geheel van producten, heb ik zo iets van, waar we nu opzitten zitten we gewoon op een goed niveau het aantal producten. Met het onderscheid dat we nu maken met de eerste en tweede bestuursrapportage denk ik ook gewoon dat dat gewoon goed is, dus ik zou nu in ieder geval geen producten aan willen toevoegen in de huidige manier waarop we er nu mee werken vervult elk document ook wel zijn eigen specifieke rol wel, dus ik vind hem eigenlijk wel goed.

Wat is uw functie? Afdelingshoofd. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de planning en control-cyclus?** Als budgethouder, want als afdelingshoofd ben je budgethouder van alle budgetten van je afdeling en verantwoordelijk. **Wat doet u daar precies voor?** Voor mij is het gewoon zo vanzelfsprekend. Je bent een afdelingshoofd je hebt een bepaalde bedrijfsvoering, je moet je budgetten beheersen, zorgen dat er geen onderuitputting, maar ook geen overschrijding is. Dat doe je samen met je collega's. Vroeger waren die ook deelbudgethouders, maar sinds die we Coda hebben is eigenlijk alles bij het afdelingshoofd terecht gekomen. Ik zie alles wat er voor bij komt en dat is logisch, ook dat je daar ook verantwoording over aflegt. Ik heb periodiek ook die gesprekken waarin. De consultant ondersteund mij. Die maakt een analyse van. Sinds we Coda hebben krijg je er heel moeilijk zelf informatie uit. Dan is het aan de afdeling, niet aan planning en control, maar aan de afdeling om te analyseren, hoe kan het dat je te veel hebt uitgegeven, te weinig, wat is de oorzaak, is het verkeerd geboekt of zijn er omstandigheden? Bijvoorbeeld het gebouw beheersing zit onder mij. Stel voor dat iets kapot is aan het gebouw wat je niet hebt voorzien, dat is wel erg duur. Het kan een verklaring zijn van een overschrijding. Dat kan alleen mijn afdeling doen en niet P&C, want die weet niet wat wij doen. Dat is erg kort door de bocht, maar ik heb dus een idee. Zij zijn niet verantwoordelijk voor wat wij uitgeven. Wij hebben eigenlijk een grotere rol in de Planning en control-cyclus dan P&C. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** Ja, we werken er al zolang mee. Van het eind van het jaar de afrekening. Begin van het jaar de kadernota is eigenlijk het belangrijkste, want als je wensen of dingen die je nodig hebt, als je die niet aanmeld voor de kadernota dan kan je het ook al niet meer doen met de begroting. De begroting is steeds minder belangrijk geworden. Het is meer gewoon een formaliteit. Het is eigenlijk een herhaling van het jaar daarvoor, het belangrijkste doe je bij de kadernota. Dus dat is en de vervangingsinvesteringen. Hier staat de kaderbrief, maar dan bedoel jij de kadernota. Voor mij als ik aan de kaderbrief denk ik altijd aan de aftrap brief. Dit is de planning voor het komend jaar. Eerst gaan we je uitvragen voor de vervangingsinvestering. Daarna heb je echt de wensen, de aanmeldingen voor de kadernota die je ook met je wethouder bespreekt. Hij heet hier de kaderbrief, want normaal is de kadernota een wat dikker pakket. Hij is nu verkort omdat er niet veel budget is om veel beleid uit te voeren, heet het nu de kaderbrief, omdat deze ingekort is. Ik noem voor jou nu even de planning van de jaarrekening op, maar we hebben ook de planning van het milieu. Gewoon met al die stapjes. Je weet als je het in het voorjaar niet hebt aangevraagd. Bij een begroting kun je niks aanvragen, daarom vind ik de begroting steeds minder interessant. **Zegt u dan dat de kaderbrief het belangrijkste product voor u is?** Ja, omdat dat de koers is op wat ik de komende tijd kan doen. **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor u?** Heel goed om de vinger aan de pols te houden. Ik vind het jammer dat, dat is zes/zeven jaar geleden het met de bezuinigingen, is de planning en control-cyclus uitgekleeft. Vroeger hadden we nog een extra bestuursrapportage. Dat mis ik, want dat houdt je wel gewoon scherp. **Waarom mist u dat?** Je levert met zijn alle stukken aan. Ik denk dat je dan ook nog tussentijds nog beter naar je budgetten moet kijken en beter analyseren. Dat voorjaars momentje dat mis je dan. Voor mij zou het geen kwaad kunnen als we dan weer een eerste bestuursrapportage hadden. **Wilt u die dan voor die van juli of er tussen?** Vroeger hadden we er volgens mij ook al eentje in maart/april. Weet je wat dus meer na iedere vier maanden één. Dit is al best laat als eerste bestuursrapportage om echt bij te sturen. Dan zie je juli en augustus valt al af met vakantie en als hier echt dingen uitkomen bij college of de Raad of iets vinden om wat bij te sturen ben je al best wel laat. Ik weet niet meer hoe we dat vroeger deden, maar dan hadden we echt één extra. Dit is al samen met je opmaak jaarrekening. Wij krijgen altijd al in december al betaal al je facturen en in de eerste week van januari moet alles al afgerond zijn voor de jaarrekening. Dan heeft december 2016 heel weinig zin. Dan zou ik liever voor april en oktober kiezen. **Wilt u die er dan als extra bij of moet de tweede bestuursrapportage van december dan uit de cyclus worden gehaald?** Die light kan wel vervallen. Gewoon twee volwaardige en dan meer. Juni vind ik ook al laat. Ik denk doe maar bijvoorbeeld zeg maar april en dat is helemaal niet erg voor het jaar 2000. Voor het jaar de opmaken en voor de kadernota dan weet je al, dan heb je gevoel voor wat er speelt. **Vind u alleen de bestuursrapportage te laat of denkt u ook zo over andere producten?** Nee, hoor dat is steeds meer naar voren gehaald, maar ik vind wel als je ziet hoe wij op ons budgetten moeten letten, zeker in tijd van ombuiging minder planning en control is, want je zou juist verwachten dat we daar niet op bezuinigen, want goedkoop is duurkoop begrijp je. Als je er dan nog meer opzit. Ik ben op zich met uitzondering. Er zou nog meer rapportage kunnen. Ben ik gewoon tevreden over. Je moet er wel wat voor doen. Je moet er tijd voor vrijhouden, maar als jij meer controles tussen door hebt. Als je weet dat je iets moet aanleveren, dan is het eigenlijk minder werk. Want nu duik je er pas laat in. Als je veel vaker verantwoording af moet leggen, zorg je

wel dat je wel bij bent en heb je ook minder verrassingen. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** Per mail en mensen komen ook nog langs, bellen. Dus het gebeurt wel in overleg. Vaak krijgen we wel de planning. Dan weet je dan en dan neemt de consultant contact met mij op om een afspraak te plannen om al informatie te verzamelen voor de jaarrekening. Dan ben je dus al voorbereid. De consultant neemt ook contact op met de andere werknemers die veel budgetten hebben. Het is niet alleen maar via het afdelingshoofd. Als voorbeeld is over ICT dat zijn hele grote budgetten. Wordt rechtstreeks met een soort deelbudgethouder ICT zijn hele grote budgetten contact opgenomen. Ik ga niet alle verklaringen geven, degene die het werkt doet, die moet dat kunnen verklaren. **De werknemers verklaren het zelf?** Ja, één werknemer zorgt bijvoorbeeld voor alle accommodatie, het welzijnscentra. Als zij iets daarvoor nodig heeft, zij moet achter het geld aan. Ik verwacht dat zij dus dan een aanmelding doet voor de vervangingsinvestering of voor een kader, want zij kent de situatie. Dat hoort gewoon ook bij je functie als adviseur. Ik geef er dan een klap op. **Ze komen wel uiteindelijk allemaal bij u terecht voor het aanvragen?** Ja. Soms wordt het rechtstreeks gedaan, maar de laatste jaren hebben we niks meer voor de kadernota, omdat we weten er is geen geld. Het heeft allemaal geen zin om iets aan je leveren, maar stel dat je wel iets hebt dan bespreek je het ook met de wethouder. Die doet ook bij zulke afspraken het bestuur dan op de hoogte stellen. **U geeft het zelf aan het bestuur door?** Ja, als ik overleg heb met de wethouder gaan ook altijd een paar collega's mee. **De consultant ook?** Nee. **Wat vindt u van de invulling van uw rol?** Dat is moeilijk om van jezelf te zeggen of je het goed doet of niet goed. Ik heb wel het idee dat ik er redelijk strak opzit. Sinds we geen Cognos meer hebben heb ik wel het idee dat ik er iets minder grip op heb als voorheen. **Omdat Coda minder inzichtelijk is?** Coda kent geen rapportages, dus het is wel moeilijk zonder. Ik heb wel het gevoel je bent er verantwoordelijk voor, je moet het signaleren, maar ik heb niet de middelen. **Krijgt u rapportages op een andere manier?** De consultant als die langskomt dan neemt die het mee, maar in de oude situatie tot 2014 kon ik per dag mijn budgetten raadplegen en dan een totaal overzicht. De informatie is er wel natuurlijk, anders zou je geen boekhouding hebben, maar wat moeilijker om er uit te krijgen. **Hoe worden de eindproducten binnen de afdeling behandeld?** Ik zet ze wel door en in het adviseursoverleg wijs ik er nog op. **Wordt er verder nog iets mee gedaan.** Nee, de jaarrekening doen we eigenlijk niks mee. Daar kan je ook niks mee. **Kijkt u dan ook niet even terug op het jaar?** Nee, je gebruikt wel. Stel je voor dat je bepaald, maar dat doe je ook wel tijdens het jaar. Dat je een te kort hebt of over op iets, dat kan een aanleiding zijn voor de begroting dan aanpassingen door te geven. **De andere producten, de kaderbrief?** De kaderbrief is dus het belangrijkste. Die stuur ik ook alleen maar door aan degene die budgetten hebben. **De begroting?** Begroting ook. De uren doe ik gewoon zelf die resourceplanning die, maar op zich dat is op activiteiten niveau is dat interessant en tijdschrijven is ook wel interessant dus daar zijn menen ook wel mee bezig. Dat ze zeggen, goh heb je een code hiervoor en kan ik mijn uren niet kwijt, dus dat leeft wel. **De bestuursrapportages?** Sinds we niets meer op papier hebben, ik ga er ook niet altijd terecht van uit dat ze ook gewoon lezen op intranet wat er staat aan informatie. **Het is dus meer van even doorlezen.** **Pakken jullie het erbij voor waar jullie zitten in het jaar?** Dat doen we wel meer op basis van het afdelingsplan waar we staan, maar als je het dan hebt financieel. Dan heb je een tussentijdse bestuursrapportage dan ben je wat meer door het jaar heen mee bezig. Ik vraag nog wel een werkoverleg aan, waar dient het voor en wat moet ik doorgeven. Ik verwacht van mijn werknemers dat zij dat ook zelf melden van ik kom niet uit, dat het niet een onaangename op het eind van het jaar is. **U noemde net het afdelingsplan, wat vindt u van het afdelingsplan?** Dat zou weer uitgebreider kunnen. Nu is het een A3-tje met de belangrijkste speerpunten, maar in het verleden hadden we het meer onderverdeeld, bedrijfsplan achtig per cluster. Daar kwamen we ook niet altijd aan toe. De reden dat we nu zo'n klein afdelingsplan hebben is omdat iedereen dat te druk vond, maar je merkt wel dat je minder plaats stuk hebt. Je doet het wel van hoe staan we hiervoor, maar dat het toch iets anders is. In het verleden moest je ook weleens rapporteren over de voortgang van je activiteiten ook op mijn afdeling en meer bedrijfsvoering en sinds we die programma meer op extern hebben dan mis je dus die momenten, het dwingt je gewoon. Ik heb een stok achter de deur nodig af en toe. **Die momenten, doet u dat vaak?** Wij hebben eens per zes weken adviseurs overleg gemiddeld, maar de budgetten komen niet iedere keer tevoorschijn. Dat is pas als we een plan willen of hebben dan kijk je pas echt naar je budgetten. **Vindt u het afdelingsplan handig?** In het verleden, maar dat is een beetje een ander verhaal, daar stond ook echt in wat een afdeling deed. Ik zie wel. Dat mis je gewoon als communicatie onderling van die doet dit. Ik heb wel gezien, bedrijfsvoering die heeft dat nu keurig voor elkaar op intranet en het ingenieursbureau die doet dat nu ook. Daarnaast is het dat je toch behoefte hebt aan een detailplanning. Dat kun je ook zelf hoor, zonder dat je dat afspreekt, maar dan schiet dat er toch bij in. Dat is gewoon de werkdruk die er over al is. Dan denk je ieder jaar

van eigenlijk zou ik in augustus al aan mijn afdelingsplan kunnen beginnen, maar dat doe je toch niet. **In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte?** Zoals ik zeg de jaarstukken daar doe ik gewoon niks mee. Ik voel me er wel voor verantwoordelijk, maar die hele pakketten die hoeven voor mij echt niet. **U vindt het te detaillistisch, vindt u dat ook voor uw eigen gedeelte?** Nee, want van je eigen gedeelte dan moet je gewoon op kosten of op grootboek rekening in combinatie met kostenplaats. Daar heb je de informatie wel nodig. Ik heb meer behoefte aan een goede rapportagetool waar ik meer tussendoor mijn informatie uit kan krijgen, dan zelfs op grootboek niveau. **U wilt het wel wat meer detaillistisch, maar dan voor de eigen afdeling?** Ja. **Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten? Ik heb ze mee mocht u ze in willen kijken.** Je hebt verschillende. Ik heb nog zo'n oud grootboek liggen uit 2010 om te coderen is dat heerlijk. Zo'n programmabegroting is wel zeg maar op de programma's. Voor een bedrijfsvoering afdeling heb je daar wat minder mee. Dat hoeft ook niet, want ik weet er is nu, de consulent wilt nu dat wij heel uitgebreid over bedrijfsvoering rapporteren en ik vind dat juist niet te plaatsen, want dit is iets wat naar de Raad gaat. De bedrijfsvoering is eigenlijk een zaak voor het college dus dat is helemaal, dus dit gaat naar alle burgers ik vind niet dat je heel detaillistisch over je bedrijfsvoering moet praten. Dat je wel moet beseffen voor wie je schrijft. **Vind u het wel overzichtelijk hoe die nu is?** De programma's vind ik wel. Als je dan praat over milieu. Ik heb wel eens bij andere gemeentes gezien dat ze ook, het vertaalde de budgetten wat het per inwoner betekende. Je doet een uitgave en dan berekenen ze wat dat per inwoner kostte. Dat maakt het best wel ook voor politiek interessant, want een bedrag zeg je niet zoveel en iedereen vindt iets belangrijk. Als je zegt nou iedere inwoner betaald een tientje per jaar aan dat en ze hebben er helemaal geen behoefte aan. Ik vond dat als discussie stuk vond ik dat wel een goede benadering. **Dat stond achter elk punt?** Ja, van kosten per inwoner. Dat is meer bij de begroting. Er wordt wel wat meer output gegeven. Vroeger was het alleen maar geld en niet hoe je er voor stond. Dat zou wel nog iets beter kunnen. Dat we meer verantwoording afleggen over wat er met het geld is gebeurd. Bijvoorbeeld als je ziet van kunst en cultuur dan zou ik best wel. Welk onderzoek en met welk programma, maar misschien is het best wel interessant om te lezen voor een burger. Met dat geld zijn er zoveel voorstellingen gerealiseerd en er zijn zoveel bezoekers geweest. Dan leg je verantwoording af van wat je met belasting geld aan het doen bent. **Zou u dat graag in de begroting en de jaarstukken willen zien?** De begroting en de jaarstukken, want de begroting en jaarstukken moeten voor mij complimenteer zijn, want je legt in je jaarrekening verantwoording af van wat je hier hebt gedacht, dus als er iets niet in de begroting staat hoef ik er ook geen verantwoording over af te leggen. **U zegt de budgetten moeten wat duidelijker voor de inwoners zou u het ook interessant vinden als de budgetten aan doelstellingen wordt gekoppeld?** Dat probeer ik dus eigenlijk te zeggen met dat kunst en cultuur. Dat je ook bezoekers aantallen bij een afdeling tot het beheer van sportaccommodaties en welzijnslocaties. Het zou best interessant zijn dat aan te vullen in de toekomst met bezettingscijfers dat je dan ook en voorstellingen en aantal bezoekers. Dat je ook als buitenstaander, burger, wilt kijken van wat doen we wel iedere keer. Theater dat is altijd zo'n mooi voorbeeld. Vaak is dat idee voor sommigen voor een elite, vaak zit er op een kaartje soms een paar honderd euro subsidie. Is dat wel terecht in een tijd waar wij keuzes moeten maken? Dus dat zou meer van wat er met het geld gedaan wordt. **Zou u het dan ook interessant vinden de budgetten aan doelstellingen te koppelen?** Ja, dus dit moet je ermee. Ik weet dat het heel moeilijk is. Ik zeg begin dan gewoon met je output te omschrijven, want effect is heel moeilijk. Je kan niet altijd zeggen van, we hebben dit in feite omdat we daar geld aan hebben uitgegeven. Je hebt ook gewoon die exogene factoren die bijvoorbeeld dat was in het verleden met sociale dienst, dat de mensen uitstroomde, dat kwam niet altijd door dankzij uitstroom beleid, maar dat kon ook zijn dankzij de arbeidsmarkt aantrok. Daarom is het heel moeilijk om je beoogde maatschappelijke effecten op te nemen. **Hoe inzichtelijk vindt u de eindproducten?** Op zich kan ik ze best wel goed vinden in de indeling. U zei net dat de jaarstukken mindere mogelijkheid geeft om bij te sturen. **Zijn er nog andere producten waarbij u dat denkt?** Nee. Zoals ik zeg meer de inhoud van uitleggen wat je er mee gedaan hebt. Net zoals hier denken sommigen: dat is makkelijk we hebben geld over, je doet het goed halverwege het jaar, maar als je in plaats van een groot deel van het project maar tien procent hebt uitgevoerd, doe je het helemaal niet goed. Daarom zit ik met die link van wat doe je met het geld? We hadden het net al over de hoeveelheid informatie. De begroting en jaarstukken bevatten volgens u te veel informatie, maar aan de andere kant wilt u wel weer meer details erin zien terug komen. Dit vind ik niet detaillistisch, maar vroeger hadden we de jaarstukken. Dit hoef ik niet. Dit is eigenlijk al verbeterd hoor. In het begin was er. Je hebt de jaarstukken, maar in het begin had je ook zo'n jaarrekening die niet zo naar buiten ging. Ik weet niet of ik er nog eentje heb liggen, maar er zat alles echt op grootboek rekening en dan denk ik dat hoef ik niet voor alle afdelingen te zien. Dit is heel oud hoor (2010),

maar ik gebruik het nog steeds. De begroting zit nog steeds wel zo in elkaar. Kijk dit heb je ook nog dat noem ik ook begroting, maar dat heet een productenraming. Die zit er nog steeds wel bij, maar in een apart document. Ja, dat vind ik een beetje overdreven dan heb ik liever dat iedere afdeling, zijn eigen, weet je wel. Dat iedere afdeling een eigen document heeft? Ja, maar als je ziet wat hier wat. Erg zonde van het papier want er staat eigenlijk niks, maar dat vind ik wel goed, maar dat komt doordat het vooral geschreven is voor de Raad, de burger dus dat is wel kort, maar al dit zijn van die dingen. Wel voor mijn eigen afdeling daar ben ik juist voor dat moet in de begroting, maar niet voor heel de organisatie. Het staat bovendien als je het wilt in het financieel systeem. Dat is goed om even te laten zien wat je bedoeld, want dit is helemaal niet zo groot, maar als je dus de productenbegroting ziet (*productraming*). Je hebt hier dus ook over het programma dat vind ik goed. Het hoort er in principe bij, maar het is een apart document, omdat het inderdaad zo groot is. **In welke mate vindt u de ontvangen (stuur-) informatie volledig?** Ja, maar ook van andere. Volledigheid is heel moeilijk om te bewijzen of je alles weet, alles hebt. Je ging niet over de inhoud in zei je. **Nee, niet specifiek over welke tekst er in de producten staan.** Wat ik wel vind van die cyclus, als je echt inhoudelijk. Ik vind wel dat er heel veel verschillen zitten tussen het uiteindelijk resultaat en wat er halverwege het jaar of in september bedacht wordt. Vaak krijgen we van die paniek situaties van halverwege het jaar van we stevenen op een te kort af van dat en dat en dan blijkt er op het eind van de rit geld over te zijn en dan denk ik dan wordt het overschot wel voor bepaalde dingen gebruikt. Dan denk ik is dat tactiek om voor bepaalde dingen extra middelen voor bepaalde dingen te generen? Eerst iedereen de broekriem aanhalen en dan blijkt het allemaal mee te vallen. Ik vind dat je geld over hebt is ook niet altijd goed budgetbeheer als je dingen hebt moeten uitstellen. **U zegt dat u soms de verkeerde informatie krijgt?** Ja. **Hoe is dat bij de bestuursrapportage?** Ja, op basis van de bestuursrapportages worden er beslissingen genomen om bij te sturen, bijvoorbeeld tien procent van al je budgetten af om te kijken waar er bezuinigd kan worden. Dat vind ik dan. Dat bevreemdt mij wel is. Dat is inhoud, maar als je vraagt is, de informatie volledig dan denk ik ja hoe kan je daar dan een beslissing overnemen? **Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument bestuursrapportage worden gegeven nog verbetering?** Nee, je kunt het zelf aangeven. **In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** Je kan altijd besluiten om iets niet te doen. Bedoel je gewoon inhoudelijk deze producten? **Ja. Vindt u dat u met de producten kan bijsturen?** Bedoel je met de totstandkoming of? **Als het eindproduct er is, dus het is gemaakt, zegt u dan kan ik er nog mee bijsturen of?** Op het budget op zich of op de rapportage? **Allebei.** Dat ding wordt echt herhaaldelijk aan ons voorgelegd het is niet zo dat het een verhaal van bedrijfsvoering en dat wij het daarmee moeten doen. Je hebt volledig de gelegenheid om jou verhaal te leveren. **Op het moment dat u in de bestuursrapportage te horen krijgt dat u het budget gaat overschrijden, vindt u dat u daar nog op tijd kan bijsturen?** Ja, dat wordt wel serieus genomen, maar voor mijn gevoel vaak op onjuiste veronderstellingen. **Bent u bekend met de besluit begroting en verantwoording?** Nee, wel van gehoord dat het dus een vervanging van de comptabiliteitsvoorschriften toch? **Er komt nog wat extra bij over hoe de begroting opgesteld dient te worden. De stukken moeten financieel meer inzichtelijk worden, de financiële vergelijkbaarheid moet worden vergroot en de kaderstellende en controlerende rol van de Raad wordt versterkt.** Wat raar want ik dacht de indeling van de begroting met die comptabiliteitsvoorschriften vast stond. **Die zijn vastgesteld, maar in de BBV zijn nieuwe regels die gaan ze aanpassen. Er komen onder andere extra indicatoren bij om de vergelijkbaarheid te vergroten.** Ik dacht dat we altijd dezelfde indeling hadden. **Nee, iedere gemeente heeft een beetje een andere indeling.** Vroeger heette dat iets van functioneel ontwerp of zo, dat je altijd hetzelfde verstond onder een bepaald iets en dat je ook, bijvoorbeeld hoe je met je vaste activa omging dat dat ook allemaal bepaald was. **Ja, welke programma's er in moeten staan en hoe je de jaarrekening moet indelen dat is vastgesteld, maar de inhoud van de programma's zijn niet vastgesteld. Iedere gemeente vult het anders voor zich zelf in, waardoor je andere stukken krijgt waardoor de vergelijkbaarheid afneemt. De bedoeling van de veranderingen in de BBV is dat de onderlinge vergelijkbaarheid sterker wordt.** Kan die op kostenplaatsniveau ook? **Ook, gewoon tekstueel niveau.** Dat vind ik een goede zaak, maar legt dat gewoon van boven af dat iedereen dat moet en legt dat dan niet te vrijblijvend plaats. **Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?** Ja, dat denk ik wel, maar dat denk ik van mijn kant. Het is heel moeilijk te oordelen hoeveel tijd een ander nodig heeft. Dan denk ik voor dan en dan moeten we stukken aanleveren en pas dan zie ik het eindproduct. Dan denk ik van wat gebeurd daar bij bedrijfsvoering? **Ik heb hier een schema van de eerste bestuursrapportage en de jaarstukken. Heeft u een bepaald product die qua tijd verkort zou kunnen worden?** Hier sluiting boekhouding door ambtelijke

organisatie. Dat betekent dat we alle facturen betaald moeten hebben en geanalyseerd dat is best wel kort en dan denk je van dan krijg je dan pas iets te zien. **In week twee tot negen wordt het opgesteld. Daarna gaat het naar de accountant, dan naar de directie, vervolgens is het vakantie, daarna wilt het college het nog inlezen en dan krijg de Raad nog leestijd.** Dat vind ik erg lang en ook dat komt de kwaliteit niet ten goede dat het erg snel afsluit, dat het eerste week sluiting boekhouding. Je zit soms met nagekomen posten die dan ten lasten van het volgende begroting komen, want als je nog geen factuur hebt gehad dan weet ik dat je een verplichting moet aanmaken, maar dat is ook niet zo eenvoudig in Coda. **Maar u zegt dat de tijd korter kan bij het opstellen?** Nee, want meestal als we het hebben over de jaarrekening, hier komt de consultant echt al langs eind januari. Het is dan toch al druk, mensen hier hebben dan ook al kerstvakantie gehad. Als je ziet dat wij als budgethouder heel veel aan moeten leveren in deze periode en hier komt het pas, dan denk ik van de rest neemt er wel de tijd voor. Als je hier dat eerste en tweede lezing college als je misschien nog tussendoor nog een momentje dus nog een extra bestuursrapportage zou het misschien veel korter kunnen. Als jij tussendoor veel verantwoord dan is toch de jaarrekening maar een formaliteit. Het enigste nieuws dat je dan nog hebt in mijn systematiek is over die laatste vier maanden. Dan kan het ook korter. Komt de accountantscontrole alleen bij de jaarstukken of komt dat ook nog tussentijds? **Dat is alleen bij de jaarstukken. Dat is verplicht dat een bedrijf vanaf een bepaalde grootte een accountantscontrole moet doen.** Ja, maar als een accountant tussen door komt kan die op het einde toch ook korter kunnen, omdat daar vier weken voor uitgetrokken is. Het is echt veel belangrijker dat je tijdens het jaar bij bent. Je kan dan alleen maar constateren dat je een te kort hebt of over, maar je kan dan niks meer doen. Het is veel belangrijker meer capaciteit voor de overige producten vrij te maken. Ik zou dit echt tot een hele minimum te doen de jaarstukken. Wat is je doel en als je tussendoor verantwoording aflegt veel belangrijker en bijstuurt wat doe je dan met de jaarrekening? **Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?** Ligt eraan welke applicatie. **Er bestaat een app die je via de smartphone of de tablet kan bekijken van bijvoorbeeld de begroting, daar leest u informatie over een programma op een abstract niveau, als u denk daar wil ik meer over weten klikt u daarop en krijgt u het meer detaillistisch en als u weer verder klikt, krijgt u de cijfers te zien.** Lijkt mij een goeie zaak, maar ook de mogelijkheid om toch een overal blik op iets te krijgen. Ik noem het vastgoed, we hebben een paar honderd pandjes, ik zou wel graag op pand niveau in kunnen zoomen en ook een overzicht kunnen krijgen wat kosten alle panden. Dat bedoel ik dus dat ik meer instrumenten heb om die rol beter te vervullen. **Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de planning en control-cyclus?** Nee, dat was het.

Bijlage 9: Codering

Respondent 1

Wat is uw functie? Voor de gemeente ben ik gemeenteraadslid, maar ik ben tevens fractievoorzitter. Ik zit in mijn tweede periode als Raadslid, misschien ook wel even relevant te noemen. In deze periode ben ik iets, een paar maanden later in gestroomd, maar toch bijna vier jaar en nu mijn tweede periode, zoals dat heet. Ik ben sinds anderhalf jaar fractievoorzitter. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de p&C-cyclus?** Wij hebben de functies wat verdeeld binnen de fractie. Dan kijk je gewoon wie heeft er affiniteit met bepaalde onderwerpen en misschien ook wel een stukje deskundigheid, dus financiële zaken liggen vooral bij mij binnen de fractie, dus daar ben ik deskundig tussen aanhalingstekens dan in. In het land der blinde is één oog koning zeg ik dan altijd natuurlijk. **Vanuit mijn beroepservaring heb ik ook wel wat ervaring met financiën, dus vandaar. Daarnaast ben ik lid van de auditcommissie.** Die is recent ingesteld, nog niet zolang geleden. Daar moest ik mijn draai nog in zien te vinden. Er zatten een aantal Raadsleden zitten er in. Ik geloof vijf of zes. Daar ben ik dus ook lid van. **Wat doet deze auditcommissie precies?** Dat is denk ik wel goed om dat even na te gaan, ook de instelling besluit. **Er is op een gegeven moment een project geweest om de controle instrumenten van de Raad te versterken. Daar vloeide een aantal acties uit voort. Er was een werkgroep, een werkgroep controle-instrumenten. Dat is bedoeld om de positie van de Raad ten opzichte van het college en het ambtelijk apparaat te versterken, vooral die informatie waarde** zeg maar te versterken. Er zitten bijvoorbeeld. Er zijn bijvoorbeeld acties uit voort gevloeid als een termijncalender van de Raad, maar ook die auditcommissie en die auditcommissie is in het bijzonder bezig met de producten van de planning en control-cyclus ook en die is ook bedoeld om daar als gesprekspartner met de accountant met de rekenkamer en met de waar nodig is het college ook om dat te doorsluizen naar de Raad vervolgens. **Die auditcommissie heeft geen bevoegdheden, die is geen sluis of zo waar achter iets blijft steken en dan beslissingen neemt. Nee, die is gewoon om namens de Raad te zorgen dat de informatie voorziening aan de Raad goed is en dat er de juiste producten worden voorgelegd en zo en dat soort dingen.** **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** De meeste zien dat als, maar je vraagt wat het voor mij betekent, als financiële producten, maar ik ziet dat toch wat breder omdat planning en control. In feite gaat het om. Ja, je start punt is natuurlijk je begroting, maar niet zo zeer financieel, maar ook wat is je plan voor een jaar? Wat voor plan heb je als gemeente, wat wil je gaan doen? Vervolgens wordt dat vastgesteld en dan volgt de voortgangsrapportages en uiteindelijk de verantwoording van wat er is bereikt. Het is eigenlijk een dubbel functie, dus hebben we onze doelstellingen gehaald, zo niet in welke mate niet en wat heeft dat gekost? **In die zin is de planning en control-cyclus een belangrijk instrument denk ik voor de Raad, om bij te sturen, als sturingsinstrument.** **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor u?** Als die goed is dan is dat eigenlijk de lijn waarlangs je loopt het hele jaar door als Raad vanuit je controlerende taak naar het college toe. Je hebt natuurlijk ook een volksvertegenwoordigende taak, maar ook een controlerende taak en kaderstellende. Er zijn eigenlijk drie rollen. De Raad is Volks vertegenwoordigend, kaderstellen en controlerend en die kaderstellende rol, via die begroting die planning is die eigenlijk uitvoering. Via allerlei beleidsnota's stel je een beleid vast en dat moet dan via acties in die planning en control cyclus komen. Dan moet je kijken in hoeverre is dat gerealiseerd. In de totaliteit van het gemeentelijk beleid en uitvoering. Ik persoonlijk vind het belangrijk, dus ik kijk die stukken altijd heel goed door. **Met name de jaarrekening vind ik daarin een belangrijk stuk. Vooral ook omdat het heel veel informatie bevat als het goed is. Zou u zegen dat u de jaarrekening het belangrijkste stuk vindt?** Persoonlijk vind ik dat een, ik wil niet zeggen het belangrijkste, maar ik vind het wel een belangrijk stuk die jaarrekening. **Welk stuk vindt u nog meer belangrijk?** De voorjaarsnota en dat soort dingen, het zou moeten zijn, laat ik het zo zeggen, omdat het is de laatste tijd een beetje aan erosie onderheven, als ik het zo mag zeggen. **Het is een beetje een uitgeklete versie geworden en de bestuursrapportages ook.** Waarom dat dat is weet ik niet, maar het is wel zo. De eerste bestuursrapportage is niet een uitgeklete versie. De tweede wel en daar is voor gekozen om tijd en kosten te besparen. Dat heeft misschien de Raad zelf toen besloten zeker? Ja. Ik vind het over het algemeen niet verstandig om op dit soort instrumenten te bezuinigen. Het levert misschien een paar centen op, maar uiteindelijk kost het je misschien veel meer doordat de kwaliteit van het bestuur kans loopt te verslechteren. Dan kan je minder goed je controle. Volgens mij was het ook zo dat, maar dan gaan we misschien de diepte in, dat die bestuursrapportage heel erg na ijde. De peildatum was 31 september ik noem maar wat of 31 juni. Dan kreeg je het pas te zien pas maanden later. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** Vroeger kreeg je die op papier, maar tegenwoordig digitaal. Op mijn verzoek krijg ik die stukken ook nog op papier. Ik

vind het wel prettig, met name de jaarrekening als naslagwerk om toch bij de hand te hebben om het nog is in te kijken, want het is toch een heel boekwerk en dat is niet zo prettig op de IPad lezen, dus die heb ik op papier. Hoe komen die tot ons? Daar is die termijn kalender natuurlijk ook belangrijk in. **Die termijn kalender is eigenlijk een planning van alle belangrijke stukken wanneer ze komen en in welke maand** en dan kun je zelf ook dingen als Raad. Wij willen dat er in die en die maand, dat en dat wordt behandeld. Je kunt ook. Het college zegt bijvoorbeeld toe dat ze in september met een bepaalde nota komen. Misschien niet zo zeer planning en control-cyclus hoor, maar en dan blijkt het september te zijn en dan blijkt het stuk er niet te liggen en dan is het oktober en dan wordt het november en dan wordt het december en dan ligt het stuk er nog steeds niet dus. Dan kun je zeggen dan moet je het in je termijncalendar aanpassen, maar dat heeft ook een signaal functie van tijdig, samen met de toezeggingen lijst, lijst van toezeggingen. **Geld dat ook voor de stukken van de planning en control-cyclus? Nee, die hebben meestal een vaste cyclus.** Hoewel nu de. Dus **die komen wel op vaste momenten.** Hoewel nu de jaarrekening vertraagt is. Door allerlei discussies met de accountant. Wij hebben als audit commissie het initiatief lopen om de accountant te vragen om opheldering, zo gezegd want, wij vinden dat de accountant daar, als onze gesprekspartner, daar een verklaring voor moet leveren voor die vertraging. **Uw rol in het eindproduct is natuurlijk, u kijkt dan naar het financiële gedeelte. Doet u verder nog iets met de eindproducten?** Zoals de jaarrekening bedoel je? **Alle producten: kaderbrief, begroting, bestuursrapportage.** Daarin kijk je natuurlijk. **Die stukken kijk je vooral inhoudelijk.** De inhoudelijke hoofdstukken. Wat is de voortgang van de verschillende zaken, de projecten, de beleidsvoornemens. Stukje informatie ook voor de Raad. Wat is de actuele stand van zaken. Die bestuursrapportages ook de jaarrekening en wij verdelen dat altijd binnen de fractie en daar heb ik dan de regie in zo gezegd en dan zeg ik van jullie, **we verdelen de hoofdstukken** zeg maar van zo'n jaarrekening of van zo'n bestuursrapportage of voorjaarsnota of hoe noemen jullie dat? **Berap of bestuursrapportage.** En de voorjaarsnota? **Kaderbrief.** Ja, bij de Provincie heet dat voorjaarsnota vandaar. **Die verdelen wij dan onder de fractie en dan met doel om technische vragen te stellen.** Die mogen in principe niet in de commissie gesteld worden. Dan verzamel ik dat en dan bundel ik onze vragen van onze fractie en die stuur ik dan toe naar de vakspecialist of iemand anders die als adres is opgenoemd en **dan krijgen we die antwoorden,** andere fracties doen dat ook en **dat is natuurlijk heel veel stuks** zeg maar. Soms meer dan honderd vragen, honderd pagina's, maar dat is veel op zich wel interessant om door te nemen. Daarin staan juist dingen en die zijn ook nuttig heb ik gehoord van het apparaat die vragen om te weten, wat voor informatie ontbreekt er eigenlijk, want je weet natuurlijk niet waar er precies behoefte aan is en door de vragen die gesteld worden krijgen we toch gevoel mee van ja, wat wil die Raad nu precies weten. Wat er nu niet in staat of wat snappen ze niet. Ik denk dat die vragen ronde wel een belangrijk instrument is en blijft. Ook al is dat natuurlijk veel extra werk, maar ook als een soort terugkoppel mechanisme. **Dus u zegt dus dat de producten niet altijd aan de behoefte doen?** Die conclusie zou je kunnen trekken, maar dat kan natuurlijk nooit. Er zullen altijd vragen zijn of er zullen mensen iets niet snappen of begrijpen. **Want er zullen misschien door andere fracties misschien wellicht.** Het zijn natuurlijk veel technische ingewikkelde zaken soms over het grondbedrijf bijvoorbeeld. Er worden vaak/soms ook achterliggende, gedetailleerde informatie gevraagd. Je kunt natuurlijk niet alles in dat boekwerk opnemen, omdat je anders een stuk krijgt van duizend pagina's of zo en dat is natuurlijk minder gewenst. Je moet het zo compact mogelijk proberen te houden. Dat is een algemene opmerking, een opmerking van algemene strekking die ik heb trouwens hoor. Het moet kort zijn en door middel van die vragen kom je erachter waar er nog extra behoefte is aan informatie, want als je dat allemaal van te voren moet gaan bedenken dan is het eindeloos natuurlijk. Vaak is het ook heel gedetailleerde informatie. Bijvoorbeeld hoeveel statushouders zijn er in Middelburg gehuisvest en in welke wijken bijvoorbeeld, ik noem maar wat. Of hoeveel bomen zijn er het afgelopen jaar gekapt om maar is wat te noemen. Dat is allemaal informatie die kan je natuurlijk niet allemaal opnemen. Al willen de mensen dat soms wel weten. **Dus u zegt: Ik zou liever iets minder in detail willen, iets meer globaal en als ik meer informatie wil weten dan vraag ik ernaar?** Ja, ja zo zou je het wel kunnen stellen en misschien is het ook wel goed om daar, zo maar wat ik aan het bedenken ben, om daar iets te laten zien wat voor mogelijke informatie daar achter zit, want je wordt natuurlijk vaak. Je moet daarin wel selectief in zijn laat ik het zo zeggen. Je hebt een bepaalde beleidsdoelstelling en dan, dat is ook planning en control natuurlijk **en moet je kijken hoe kun je nu zien dat die doelstelling is gehaald en daar is nog wel een winst te boeken denk ik, want dan kan je met kleurtjes werken. Groen of oranje of rood.** Maar ja, vaak is dat natuurlijk hoe kom je tot, maar dat is wat ingewikkeld, **hoe kom je tot de conclusie dat iets gehaald is. Soms is dat wat dubieus. Zou je moeten analyseren, maar je moet heel SMART doelstellingen van te voren hebben.** Van dan en dan is, kun je

constateren dat de doelstelling is gehaald. Ik noem maar wat. Ze moeten niet vaag zijn. **De doelstelling moet scherp zijn.** Kan je niet altijd echt, maar dingen als streven naar auto luwe binnenstad kan je dan noemen. Ja, dat is het eerste wat me dan te binnen schiet. Wat is dat auto luwe binnenstad? **Hoe kan je dat meten?** Wat is auto luwe en wat is niet auto luwe? Als je daar dan acties gaat uitvoeren denk je, ja wanneer heb we ons doel nou bereikt. Hoeveel parkeerplaatsen moeten we nog saneren of hoeveel auto's zijn dat dan? Je kan het beste ergens naar streven, maar op een gegeven moment moet je wel weten, wanneer ben ik er nou eens een keer klaar mee? Anders wordt het steeds weer, ja maar we streven naar een auto luwe binnenstad dus is die en die acties zijn goed, maar dat hoeft niet altijd zo te zijn natuurlijk, want **op een gegeven moment moet je een keer stoppen.** Dan zeg je nou nu is het genoeg geweest nu hebben we ons doel bereikt. **Als we per product kijken naar voldoening en behoefte: de kaderbrief?** Ja, nu veronderstel je dat ik die producten allemaal heel scherp onder ogen hebt. **Ik heb ze allemaal bij me.** O ja. Dit was een. **De kaderbrief is de nu wat verkorte versie.** Ja, dit is de verkorte versie. Dat is natuurlijk. Op zich vind ik financiële informatie persoonlijk altijd wel interessant. Het zeg natuurlijk heel weinig over het beleid. Puur financieel stuk. **U weet ook waarom de kaderbrief nu wat korter is?** Nee, had dat met bezuiniging te maken of zo? **Ja, er is op dit moment niet veel geld om wat aan het beleid te doen, vandaar dat het ook allemaal wat korter is. In het kader van de bezuinigingen.** In feite klopt daar niks van, dat klinkt wat onaardig, maar de kaderbrief impliceert dat je daarin de kader stelt. Dan zet je de lijn uit voor de toekomst en op basis daarvan ga je de begroting maken en als het puur financieel is dan heeft het niet zoveel betekenis. Dat is misschien een conclusie die je alvast wel mee kan nemen, maar dat is mijn mening. **En de begroting?** De begroting uiteindelijk de bewerking van. Hierin de kaderbrief zou je de hoofdlijnen moeten vaststellen, want dan heeft het college nog tijd om dat in de begroting te verwerken. Het zijn financiële kaders, maar ideaal zou zijn dat ook de beleidsmatige kaders, want je krijgt op een gegeven moment zo'n begroting en dan is er niet zoveel meer aan te doen. Dan valt er niet veel meer zoveel bij te sturen, dus in de kaderbrief zou je ideaal gesproken misschien een moment waarin je sturing kan geven naast de afzonderlijke kaders die je stelt hoor, maar zo'n begroting is dan toch. Ja, laat ik is even kijken. Uiteindelijk de vertaling van al het voorgaande beleid en van wat je in het komende jaar dan gaat doen. Daar valt dan wel wat aan te doen natuurlijk, maar dan is het al heel lastig. Die moet ter goedkeuring toegezonden vaak, soms al een week later dan. Het is wel goed om het allemaal op te nemen in de begroting daar kan je het ook achteraf controleren. Als het tenminste voldoende SMART is, als ik het zo mag zeggen. We hebben er overigens wel een discussie over gehad hoor. Kijk stimuleren dat kinderen gezond en weerbaar zijn en blijven, dat zijn allemaal kwalitatieve doelstellingen en met name de SP heeft in de Raad, die had daar nog al, die is daar nog al extreem in, die wilt overal cijfers zien. Dat kan natuurlijk niet altijd. Je kan niet alles in cijfers uitdrukken. Je kan wel kwalitatieve doelstellingen, maar die maakt daar ieder jaar een punt van maar hij vindt de begroting onvoldoende SMART en voor een deel ben ik het wel met hem eens. Het is natuurlijk wel zo. Het is een beetje een strijd natuurlijk tussen college en Raad. **Het college die wilt het niet al te transparant maken en dan moeten ze natuurlijk ook weer verantwoorden. Daar kunnen ze op afgerekend worden** dus. Ja, dan denk ik misschien wat kwaad hoor, maar dan denk ze als we het wat vaag houden kunnen ze er ons niet op terug pakken later bij de jaarrekening. **Wat vindt u zelf? Wat is uw mening erover? Wat ik al zeg er zou wat meer aandacht mogen zijn om wat meer afrekenbare doelstellingen neer te zetten. Als sturingsinstrument heeft het voor mij niet zoveel waarde moet ik zeggen.** Kijk, interessant overzicht om te kijken wat gaan we allemaal doen. Er vindt ook geen, eigenlijk niet echt een tussenrapportage. Hebben we die ook nog de bestuursrapportage? **De bestuursrapportage? De eerste was wel redelijk compleet** dacht ik. **In de 2^e bestuursrapportage staat alleen het weerstandsvermogen.** Dat is natuurlijk het punt, het gaat om de sturingsmomenten. Het is natuurlijk uiteraard planning en control cyclus maar, je begint met de kaderbrief dan de begroting dan de bestuursrapportage en vervolgens de jaarrekening en **de jaarrekening die zou je eigenlijk tegelijkertijd met de bestuursrapportage of de kaderbrief moeten behandelen. Of daarvoor. De kaderbrief en de bestuursrapportage tegelijkertijd?** Ja, of de jaarrekening daarvoor. **Nu komt die pas in juni de jaarrekening. De jaarrekening komt in mei.** In mei? Maar nu is die uitgesteld. **Ja, dat klopt hij is nu uitgesteld.** Normaal is die in mei dan? **Ja, normaal gesproken komt die in mei.** **Dat vind ik nog vrij laat. Daar kom ik zo even met u op terug op de tijdigheid ervan. Nu zei u wel tegen mij dat u het niet zo op detaillistische niveau wilt hebben, maar vervolgens zegt u weer ik zie niet genoeg detaillering er in staan.** Nee, detaillering is iets anders dan SMART, afrekenbare doelstellingen. Op hoofdlijnen wil je afrekenbare doelstellingen hebben of meer daar naar streven zonder dat je natuurlijk dat al te gedetailleerd maakt. Daar moet je keuzes in maken wat wil je nu wel. Ik denk dat dat wel belangrijk is. Het punt is dat je. Je moet daar wel kiezen wat je dan wel neemt en wat je dan niet

neemt en dat zou je kunnen variëren natuurlijk in de loop van de tijd nog. Dat is misschien ook een idee dat je het ene jaar wat meer accent hier op legt en volgend jaar, want bijvoorbeeld verkeersongevallen. Afgezien het feit dat die cijfers natuurlijk heel slecht zijn. Dat die niet goed meer geregistreerd worden. Daar ga je al, maar dat hoeft je bij wijze van spreken niet ieder jaar te doen. Je kan het wel bijhouden, maar je hoeft het niet ieder jaar te rapporteren. **Ik wil niet te veel ingaan op de inhoud van producten.** Maar ik noem het als voorbeeld, je moet natuurlijk wel cijfers hebben, maar niet te veel. Je moet ook niet willen dat het apparaat alleen maar bezig is met cijfers te verzamelen en SMART gegevens en zo en databases aanleggen. Je moet daar natuurlijk veel inspanning voor plegen en daar vervolgens niks mee doen. Je moet het wel een beetje reëel houden, dus je moet daar denk ik veel slimme keuzes in maken en **de Raad zou daarbij een rol in kunnen hebben van wat willen wij nu precies aan informatie hebben.** **Dus u zegt dat de Raad is daarnaar gevraagd moet worden?** Nou, dat zou een idee kunnen zijn. We zijn nu toch aan het brainstormen. Van een moment zou natuurlijk zo'n jaarrekening kunnen zijn. **Om dan is daar een informatiemarkt of aparte avond aan te wijden.** Nu is het vaak zo dan krijg je een jaarrekening en dan heb je nog twintig andere punten, ja dat gaat niet werken. Daar mag je best een aparte vergadering aan wijden denk ik. Je moet er ook wat meer tijd en aandacht in en ook het verslag van de accountant en de gesprekken met de accountant bijvoorbeeld. Dat is vaak zo dan krijg je vaak een halfuurtje aan het begin van de Raad. De accountant had dan een paar sheets of helemaal niet, die riep dan dingen en vervolgens ging je dan over tot de vergadering. **U weet wel dat in de begroting en de jaarrekening ook bepaalde stukken er verplicht in moeten staan?** Ja, bepaalde eisen. De BBV voorschriften. **Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten?** Ja, ik vind ze op zich wel altijd toegankelijk. Ja, dat dan weer wel. **Allemaal?** Ja, de jaarrekening is wat complexer ingewikkelder dus dat vereist wat meer kennis. **Waarom vind u de jaarrekening ingewikkelder?** Er zitten wat technische bijlagen bij. Het grondbedrijf is heel ingewikkeld en ook de interpretatie van sommige dingen. Ik heb er zelf niet zo heel veel moeite mee, omdat ik ook wat meer deskundigheid op dat vlak heb, maar er zijn collega Raadsleden genoeg die zo'n boek niet eens openslaan bij wijze van spreken. Die vinden de cijfers veel te ingewikkeld, ook al is het redelijk toegankelijk, maar dan nog, maar het kan ook niet anders. Lasten en baten, uitgaven en inkomsten, dat onderscheid weten de meesten nog niet eens te maken. Als het gaat om kapitaal begroting dat soort dingen. Financiering, grondbedrijf hoe dat werkt met de voorzieningen en zo, voor de meeste is dat al complex. Dan heb je specialisten nodig binnen de fracties. **Wat zou u vinden om naast de gewone jaarrekening een verkorte op hoofdlijnen versie van de jaarrekening te ontvangen?** Je kunt het ook zien de meesten, ja hier zitten ook de bezuinigingen in zeker. In ieder geval. **De meesten kijken dan naar de inhoudelijke hoofdstukken en die lezen dat en de cijfers slaan ze dan over.** Dat is op zich geen ramp natuurlijk. **Degenen die wat meer interesse hebben die duiken ook nog in de bijlage en zo.** **Ik zou dat niet doen.** Dat kost heel veel energie en inspanning en dan moet je weer keuzes maken, wat neem je er in op. **In de jaarrekening zelf zou je een samenvattend hoofdstuk kunnen zetten. In één oog opslag met wat grafiekjes en tabelletjes, maar dat is.** Ik zelf wil cijfers zien. **We hadden het net even over de tijdigheid van de producten. Daarbij zei u al iets over de bestuursrapportage. Dat u vindt dat u deze niet tijdig ontvangt?** Nee, als je die zelf als stuurinstrument wilt gebruiken. Kijk, de eerste bestuursrapportage die gaat alleen over het eerste kwartaal. Dan is er nog niet veel gebeurd en bovendien behandel je hem pas drie maanden later. Ondertussen is er bijna een kwartaal weer verstreken voordat je het over het eerste kwartaal gaat hebben en bij de tweede bestuursrapportage die behandelen we in december of zo. Ja, dan is het jaar voorbij, dus dan val er ook niks meer bij te sturen, dus misschien is het beter om met één volwaardige bestuursrapportage te komen die na een halfjaar bijvoorbeeld, die over het eerste halfjaar rapporteert of met andere vormen van rapportages, want je kunt daar verschillende dingen over zeggen. **Eerlijk gezegd zou het naar mijn idee, wel wat sneller kunnen, want als je over de toestand van 31 maart rapporteert en je krijgt het stuk pas eind mei dan ben je wel wat laat dat zou wel wat sneller moeten kunnen, maar je zou hooguit één bestuursrapportage, in raadsvergadering kunnen doen.** Die moeten er ook tussen vallen. **Ik heb hier een schema met het verloop van de eerste bestuursrapportage. Er zou gekeken kunnen worden naar een verkorting van het schema. Ziet u hier ergens mogelijkheden in?** De peildatum is natuurlijk niet zo belangrijk. **Dat is wanneer ze beginnen aan de bestuursrapportage.** Voorbereidend werk zou je kunnen treffen voordat het de peildatum is. De peildatum is bedoeld om cijfers natuurlijk, maar ook de kwalitatieve informatie. Je kunt denk ik al veel in de voorbereiding. Ik hoef me natuurlijk niet met de werkzaamheden te bemoeien, maar die neiging krijg je soms wel. Als er dingen opgemaakt moeten worden, snap ik dat daar tijd voor nodig is, maar als ik zie in week 16 tot 22 opmaak. **In week 17-18 is het vakantie, dus dan is niet iedereen aanwezig.** Dan is misschien het moment niet zo gelukkig om die als peildatum rond de mei vakantie te kiezen. Dan ben je al twee

weken kwijt. Misschien moet je dan, wel gewoon een maand later gaan zitten, maar misschien is mijn idee nog wel beter, ik kijk gewoon als peildatum 30 juni en dan kan in juli er aan werken. Al hoewel dan heb je ook weer vakantie. Dan moet je 1 juni nemen voor mij part en dan ga je er in juni aan werken en kan die september in de Raad zitten. Het is lastig, maar 14 weken. Het is ook niet aan mij om te beoordelen of iets sneller kan. **Zou ook kunnen dat de Raad zegt, wij hebben minder tijd nodig om de stukken in te lezen?** Soms is die tijd wel vrij ruim, dat zou wel ingekort kunnen worden. Hoewel bij de gemeente wel meevallen. Bij de Provincie is het erger. Dan zit er tussen de commissie en de Raad ook nog is een maand tijd soms. **Het heeft sowieso niet veel zin om een bestuursrapportage over de eerste vier maanden, ik denk dat je beter een wat langere periode kan nemen en dan tot één bestuursrapportage beperken, want die tweede heeft dan niet veel zin, want als sturingsinstrument, het heeft wel informatie waarde, maar als sturingsinstrument heeft het dan geen zin, want in dat jaar kun je niet meer bijsturen. Je kunt wel, die 1 juni of de helft van het jaar, vaak zomervakantie, nu is die wel erg laat. Eén juni, je hoeft het allemaal niet zo strak te doen. Dan kan je begin september in de Raad als er dan een raadsvergadering is dat weet ik dus niet. Dan kan je de rest van het jaar nog wat doen als college om daarin bij te sturen of een andere cours te zetten. Dan heeft het toch zin. Wat vindt u van de tijdigheid van de kaderbrief de begroting en de jaarstukken?** De kaderbrief en de begroting is natuurlijk prima. De jaarrekening zou wat mij betreft wat eerder mogen. Normaal is het in mei, maar ik weet niet wat daarin mogelijk is. Kan de accountant niet alvast meekijken in het voor proces? Ik weet wel bij de provincie waren ze altijd rond het jaar door bezig en in de aanloop naar de jaarrekening waren ze al bezig voordat je hem definitief had opgesteld. Waren ze al betrokken bij in de controle en zo kon je vaal al rekening houden bij het opstellen van de jaarrekening en nu is het, je levert een eind product op en dan pas gaat de accountant daar naar kijken. **In het schema is te zien dat de Raad ook 3 á 4 weken leestijd verkrijgt.** Ja, nu is het nou ook niet zo'n hak punt of de jaarrekening in mei of juni komt. Het is denk ik wel van belang. **Vanuit de jaarrekening trek je conclusies, dat moet dan vervolgens weer als input dienen voor de kaderbrief, voor de volgende cyclus.** Die loopt ook zo in de cyclus dus dat is op zich verder prima denk ik. **Vind u alle eindproducten inzichtelijk?** Het ligt eraan hoe diep je het wil snappen. Als je het een hobby vind een beetje zoals ik, dan ga je er diep in duiken en dan wil je het ook snappen allemaal wat er staat, maar ik kan niet verwachten dat iedereen zo naar een jaarrekening kijkt, het oordeel van een accountant is daar belangrijk bij en daar moet de Raad wel over beschikken en de accountant schrijft nu vaak heel technische verhalen. Die zou daar misschien wat klantvriendelijker zijn verslag moeten doen van bevindingen. Sommige stukken zouden echt toegankelijker moeten zijn voor een breed. **Ik weet niet misschien twee versies. Ik heb er niet zoveel moeite mee maar het moet goed leesbaar. Ik denk dat het. Een accountant werkt voor de Raad en die adviseert in feite ook de Raad, dus die moet eigenlijk iedereen snappen wat hij bedoeld. Kan ook mondeling toegelicht worden natuurlijk maar, ik vind dat wel een belangrijke stap. U zei net al ik wil één bestuursrapportage in plaats van twee?** Dat vind ik voldoende. Als je wilt bezuinigen doe er dan één en zet hem dan verder in de tijd. **Heeft u geen behoefde aan meerdere momenten?** Nee, want je moet uitkijken dat het niet allemaal tegelijkertijd valt. Als je na de zomer zo'n bestuursrapportage doet dan werkt dat prima. **In het begin van het gesprek zei u dat u de jaarrekening het belangrijkste product vindt. Zijn er nog andere producten die u belangrijk vindt?** Strikt genomen is dat. Ik vind hem het interessants laat ik het zo zeggen de jaarrekening. De jaarrekening is de werkelijkheid en de rest is gewoon papier natuurlijk. De jaarrekening geeft weer wat er werkelijk is gebeurd. Als het goed is. Het blijven voornemens. **Vanuit de positie van de Raad als hoogste orgaan is natuurlijk zo'n kaderbrief ook wel belangrijk om kaders te stellen en de hoofdlijnen aan te geven. Ik wil die niet te kort doen natuurlijk. Wat vindt u van de hoeveelheid ontvangen informatie vanuit de producten?** Goed, niet te veel niet te weinig. **U vindt ze allemaal goed?** De tweede bestuursrapportage niet. Als sturingsinstrument heeft die niet zoveel nut. Meer een verslag dan. **In welke mate vindt u dat u kan bijsturen met de producten?** Beperkt, maar dat is een veel bredere problematiek. Als je kijkt naar in welke mate is de Raad nu werkelijk instaat om bij te sturen, dan denk ik beperkt. Ik wil ook niet zeggen heel beperkt maar, dat is wel het gevoel dat bij mij leeft in elk geval. Dat het college met het apparaat toch vooral aan het stuur zit en dat wij weliswaar. **Dat komt de Raad roept dat ook over zich zelf af.** Als ik het over de Raad als geheel heb. **Je hebt een verschil tussen de mogelijkheid om bij te sturen en wat daadwerkelijk gebeurd en wat daadwerkelijk gebeurd is dat ze heel erg op detail niveau en op minder essentiële zaken aan het sturen zijn en aan het roepen zijn.** Misschien niet zo aardig om te zeggen. **U vindt het beperkt, waarom vindt u het beperkt?** Omdat de Raad zich moet beperken tot hoofdlijnen, maar het onderscheid moet maken tussen het detailniveau en de hoofdlijnen waarop ze geacht worden te sturen. De hoofdlijnen van beleid, dus ze moeten het niet hebben over of boom X of boom Y omgezaagd moet worden, maar we moeten het hebben

over het groenbeleid in de gemeente Middelburg en het college moet zich daar aan houden en over het armoedebeleid, maar niet of persoon X of Y een uitkering heeft ontvangen. Daarover moeten wij ons niet mee bezig houden. **Wat verwacht u van de veranderingen van de BBV in relatie met de planning en control-cyclus?** Dat zou je me even duidelijk moeten maken waar je op doelt. **De hoofdlijnen van de veranderingen zijn: kaderstellende en controlerende rol voor de Raad versterken, meer inzicht in de financiële situatie en in de vergelijking met de gemeenten.** Vind ik goed. Dat was concreet over de schulden positie en over de debiteuren en dat soort zaken die dan inzichtelijker werden. **Wat zou u ervan vinden dat de budgetten per doelstelling inzichtelijk wordt weer gegeven?** Ja, op zich wel als dat allemaal niet te veel kost om in beeld te brengen. Dus wat kost het om een bepaald doel te bereiken zeg maar? **Ja.** Ja, de financiële informatie die er nu in zit, in de begroting bijvoorbeeld, daar heb je vaak niet zoveel aan. Kijk als je een programma hebt, op programmaniveau autoriseer je, daar heb je niks aan als Raad. Bij de Provincie hebben ze het ook op doelstellingsniveau, nu gaan ze dat weer anders doen, maar zo heb je er niet zoveel aan in ieder geval. Die cijfers betekenen heel weinig. Dat we zestien miljoen uitgeven aan milieu, woonomgeving. Alles is nog eens op een grote hoop geveegd ook. Of het programma woonomgeving en economie, we geven 25 miljoen uit in de rekening, maar begroot is 22 miljoen. Dan denk je, ja waar zit dat verschil dan in. **Dus u zegt dat u het op programma niveau wat duidelijker wilt hebben?** Nou ja, ja of op doelstelling niveau of je krijgt inzicht in hoe zo'n bedrag is opgebouwd. Je kan vragen om zo'n hele rekeningen staat, maar daar wordt je ook niet wijzer van. Als hier woonomgeving en economie, wil ik wel weten wat er aan economie wordt uitgegeven en wat aan wonen, maar hier is het gewoon op een grote hoop geveegd. Als ik het oneerbiedig zeg daar heb ik niks aan. **Wat zou u er van vinden als u de stuurinformatie ontvangt via een applicatie?** Hoe bedoel je dat? **Een aantal gemeentes hebben op dit moment een applicatie dus daar kunt u met de tablet of de smartphone kunt u zo de jaarrekening bekijken. Als u iets in de jaarrekening ziet en u wilt er meer over weten kunt u daar op klikken en ziet u het op gedetailleerder niveau.** Dat lijkt me wel een goed idee. Dan kan je zelf kiezen. Dus dan kan ik steeds door klikken naar nadere detaillering? **Zou u het fijn vinden om er mee te werken? Want de net zei u ik heb liever papier in mijn handen?** Ja, in dat geval wel, want dan is het interactief en dan maak je zelf keuzes en dan kan je doorklikken. Een papier vind ik dan toch weer handig met terug verwijzingen als je wilt terug kijken. Vaak zit je wat heen en weer te kijken tussen de bijlagen en het programma. **Heeft u nog verdere adviezen voor de planning en control-cyclus voor de gemeente Middelburg?** Luister is een keer naar de accountant. Laatste jaren is het eindeloze discussies met de accountant en dan moeten ze uiteindelijk daar toch aan toegeven. Bespaar je de moeite van alle discussies en kom die accountant zoveel mogelijk te gemoed. **Met de planning en control cyclus zelf. Heeft u daar nog adviezen over?** Naast wat ik al over de bestuursrapportage heb gezegd en het SMART maken dus ik heb al het één en ander al gezegd. Over de cyclus zelf heb ik verder niet zoveel opmerkingen. Ik denk het niet.

Respondent 2

Wat is uw functie? Ik ben gemeenteraadslid en voorzitter van de fractie. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de planning en control-cyclus?** Doordat ik in de commissie algemeen bestuur zit en daar worden die stukken altijd besproken. Er is een zekere taakverdeling binnen die fractie dus daar heb ik de eer om hierover te mogen meepraten en denken. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** Als instrument aan de gemeenteraad wordt het door de gemeenteraad gehanteerd en wij hebben als bijzondere taak of als algemene taak om controle uit te oefenen op datgene wat er met de gemeente gebeurt met name met de financiën. Daar is een soort cyclus zoals zij dat noemen ontworpen waar je als Raadslid eerst aan moet wennen en vervolgens weet je in ieder geval dat dat gaat komen en dat een manier is om op één of andere manier je controlerende functie uit te voeren. **Wat betekenen de stukken voor u?** Dat het veel lezen is. Je krijgt natuurlijk toch wel inzicht in hoe de financiën van de gemeente verlopen, maar als je aan mij vraagt kun je ook veel sturen? Nee, dat gaat niet. Dat gaat nauwelijks. Dan kom ik daar zo even op terug. **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor u?** Het geeft natuurlijk heel veel informatie. Het is voor een gemeenteraadslid die de opdracht heeft die controle goed te doen, is het belangrijk dat je die informatie transparant en op tijd krijgt. Dat is al één ding, dus als het goed gaat ben je al maximaal op de hoogte hoe de financiële gang van zaken is en ook of je inhoudelijk bepaalde programma's op een goede manier worden afgewerkt. In die programma begroting en die bestuursrapportages zit ook een deel inhoudelijk welke plannen hebben we en hoever staat het er nu mee. Of dat je nou altijd volledig op de hoogte stelt hoe het echt zo is dat weet je nooit, maar ja daar moet je op vertrouwen. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** Op dit moment gaat het allemaal digitaal. Je kan het ook op papier krijgen als je dat wilt, maar ik vind het zelf wel handiger om dat digitaal te hebben. **Waarom vindt u dat handiger?** Omdat dat makkelijker mee te nemen is in je tablet en die papieren versies, je hebt ze hier liggen, die zijn toch wel heel erg dik. Het maakt de overzichtelijkheid in de digitale vorm misschien ietsje kleiner, maar aan de andere kant de zoek mogelijkheden zijn weer veel groter. Als je een bepaald onderwerp wilt zoeken. **Wat is uw rol in het eindproduct?** Geen andere dan beoordelen in de gemeenteraad. Behalve dan dat ik nu ook in die auditcommissie zit en dat wij in die auditcommissie nieuwe stijl ook gesprekken kunnen hebben met de accountant, voordat dit in de Raad komt. Tot nu toe was het altijd zo. Dat de accountant kwam een toelichting geven in de Raad en dat was het dan. We kunnen nu als auditcommissie zitten we in een soort bijzondere positie ten opzichte van de Raad, zodat wij ook in een apart gesprek met de accountant wat dieper op de zaken kunnen ingaan. **Delen jullie die informatie ook mee aan andere Raadsleden?** Ja, er komt een soort advies uit die auditcommissie en soms hebben we echt nadere vragen die we bijvoorbeeld aan ambtenaren stellen, maar ook aan de accountants kunnen stellen en die meestal niet aan de orde komen in de toelichting die ze in de commissie AB geven. **Heeft u zelf een financiële achtergrond?** Nee, maar daar heb ik wel veel over moeten leren. Ik zit er al een aantal jaar en langzamerhand kom je er wel een beetje door hoe dingen lopen en waar je op moet letten. We hebben ook mensen in de fractie die ons ondersteunen daarin. **Zeggen de tabellen in de begroting en de jaarrekening wel iets voor u?** Dat zegt wel wat langzamerhand, maar het is best moeilijk om dat te doorgronden. De eerste jaren kon ik dat ook echt niet. Het is eigenlijk pas dat ik me er wat meer opgeworpen dat ik wat meer doorzicht heb in hoe de dingen in elkaar zitten, maar echt financieel deskundig ben ik natuurlijk helemaal niet. **Hoe worden de eindproducten binnen de fractie behandeld?** Ja, dat wil zeggen dat we de taken verdeeld hebben, dus aandachtsvelden verdeeld hebben en dat we dus van de fractieleden verwachten dat zij hun aandachtsveld binnen de fractie behandelen, dus thuis bestuderen en opmerkingen plaatsen. **Wordt elk product op dezelfde manier behandeld?** Ja. **In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte?** Het is natuurlijk een beetje gegroeid iets en ik kan me eigenlijk niet zo goed in denken hoe je dat anders zou doen, maar wat mij wel opvalt, is dat ik het idee heb dat veel van dit soort rapportages met knippen en plakken tot stand komen. Ik zie heel vaak in de programma begroting en later in de jaarrekening dezelfde passages gewoon inhoudelijk. Dus dan denk ik hoe efficiënt is dit nu eigenlijk? Maar aan de andere kant kan ik me ook wel voorstellen dat iemand denkt: moet ik nu iedere keer weer een andere tekst gaan zitten verzinnen? Daar heb ik wel een idee over gehad van zou je niet echt meer moeten kijken, daar hoeft je niet zo heel veel zinnen aan te wijden, dat je de voortgang beschrijft. **Wat er nu gebeurt bij de programmabegroting en de jaarstukken: bij een bepaald onderwerp wordt er eerst toegelicht wat de bedoeling daarvan was terwijl je dat drie keer per jaar leest dan weet je dat ook wel.** Aan de andere kant voor de volledigheid snap ik wel dat je dat er iedere keer weer inzet, maar dat maakt het minder hanteerbaar, dat maakt het minder doorzichtig. **Bedoeld u dat het inhoudelijk steeds dezelfde passages zijn, maar ook bij elk product dat dezelfde passages terug komen?** Ja en de cijfers

veranderen natuurlijk, maar de programmabegroting begint dan eerst met een toelichting over wat het inhoud en wat de bedoeling daarvan is. Dat verandert niet zo heel erg, dus dat is iedere keer hetzelfde, daar ga je dan overheen lezen maar daar hebben ze stiekem toch weer een zinnetje aan toegevoegd, dat zie je dan weer net niet. Zo is het minder inzichtelijk dan ik zou willen, maar ik weet er ook geen oplossing voor, maar die vraag je ook niet aan mij. **Voldoen de producten qua detail, samenhang en relevantie?** Ja, kijk het is natuurlijk. Je verwacht natuurlijk een compleet stuk en ik denk ook wel dat dat ook wel zo is, maar misschien ook een beetje overcompleet. **Wat bedoeld u daarmee?** Dat de details iedere keer weer terug komen en het lijkt wel dat zo'n stuk iedere keer weer geschreven is voor iemand die het voor de eerste keer zoiets ziet. Mogelijk is dat ook wel zo, maar dat maakt het niet makkelijk leesbaar. **Vindt u dat voor elk product ook de bestuursrapportages en de kaderbrief?** De kaderbrief is wat dat betreft wel een beetje een uitzondering, maar in de programmabegroting en de jaarstukken is dat zeker zo. **De kaderbrief en de tussenrapportages zijn wel wat overzichtelijker vind ik.** Hoe inzichtelijk vindt u de eindproducten? Als je één keer gewend bent aan de ambtelijke taal dan gaat dat wel. **En voor de rest?** Vind ik het matig. **En qua cijfermatig?** Ook je moet echt even goed kijken om de zaak goed te kunnen doorgronden vind ik, dus het is niet zo dat je in één oogopslag kan zien wat er aan de hand is. Zou u het wat vinden om aan het begin van de begroting een korte samenvatting van twee A4-tjes. Die wordt ook wel gegeven hoor. Die wordt vaak geschreven door de wethouder **of één of andere**. Dan voel je je toch verplicht om heel die zaak door te worstelen omdat je denkt, ~~ja dit is mooi~~, maar dat is algemeen commentaar. **Wat vindt u van de tijdigheid van het opleveren van het product?** Die is in het algemeen goed. **De momenten vind u prima?** Ja hoor. **Allemaal?** Ik ben er aangewend langzamerhand. Ja hoor. Je weet ook van te voren dat het gaat komen, behalve nu want de jaarrekening is nog niet vastgesteld. **Wat vindt u van de aantal momenten dat u wordt ingelicht over de gang van zaken?** Ik denk dat die voldoende is, ~~mits er per grootte~~. Laten we zeggen de ambtenaren en wethouders voldoende alert zijn op tussentijdse veranderingen of belangrijke wijziging of één of andere tegenvallers of meevallers, maar in het algemeen denk ik dat die cyclus voldoende is. Ik heb me wel is afgevraagd moet het iedere keer weer. **Met welke producten bedoeld u iedere keer weer?** Die bestuursrapportages die zijn in het begin, maar dan praat ik over tien jaar geleden, wat zwaarder dan ze nu zijn, want daar is ook wel wat aan verandert. **Zegt u die hoeft ik niet ieder jaar?** Ja wel. Ik denk dat dat wel nodig is om een goede controle te blijven houden. **Welk eindproduct binnen de planning en control-cyclus is voor u het belangrijkste?** Eigenlijk vind ik de belangrijkste de kaderbrief als politicus omdat je daarmee eigenlijk nog richting kan geven aan wat er gaat gebeuren. De programma begroting is wat dat betreft een uitvloeisel van de kaderbrief. **Daarin staat beschreven wat het college wilt gaan doen.** Bij de kaderbrief kan je daar nog enige sturing aangeven. Dat is veel moeilijker bij de programma begroting en de jaarcijfers. Die zijn natuurlijk belangrijk omdat je terugkijkt, maar het is altijd terugkijken. **Welk eindproduct geeft u in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?** De jaarstukken daar kun je niks mee. Je kan er kennis van nemen en je kan zeggen, nou dat is niet goed gegaan, maar eigenlijk kan je pas weer iets nieuws doen op het moment dat er een kaderbrief komt. **Hoe denkt u over de eerste en tweede bestuursrapportage qua bijsturing?** Daar kan wel enigszins bijgestuurd worden, maar nooit zo op de details als ik bij de kaderbrief zou kunnen doen. Je kunt veel minder goed je beleid voor de komende jaren vastleggen. **Waarom kan dat minder goed?** Omdat de kaderbrief gaat over vier jaar, de komende vier jaar en zo'n tussenrapportage die geeft mij, daar kun je wel wat bijsturen, maar alleen over dat jaar. Dat heeft dan wel gevolgen voor die andere jaren, maar daar ga je op dat moment niet over, tenminste dat idee heb je daarover. **Waarom heeft u dat idee?** Omdat dat ook zo gebracht wordt. We hebben een bestuursrapportage. We hebben dit of dat en dat is het dan. **Je kan natuurlijk proberen om het beleid wat bij te stellen en dat heeft dan vaak gevolgen voor 2019, maar die doorrekening wordt vaak niet gemaakt.** **In welke mate vindt u de ontvangen (stuur-) informatie volledig?** Ik denk dat die honderd procent volledig is. **In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** U had het net al over de bestuursrapportage u vond dat u daar niet helemaal mee kan bijsturen. Ja, maar dat is ook niet de bedoeling van de bestuursrapportage. **De eerste bestuursrapportages is eigenlijk bedoeld om nog in zekere zin te kunnen bijsturen.** Maar dat is toch beperkt, want het gaat alleen maar over het lopende jaar. **Hoe zou u dat liever willen zien?** Ik denk dat dat eigenlijk niet anders kan gegeven de cyclus die wij hanteren, dus ik denk dat gewoon zo is. **Zou u wat aan de cyclus willen veranderen?** Zoals die nu is niet. Nee, ik zou het gewoon zo willen houden. **Dus ondanks dat u zegt ik kan er niet zo goed mee bijsturen, wilt u hem toch zo houden?** Ik zie de beperkingen, maar dat is het dan. Daar moeten we het dan maar meedoen. **Bet u bekend met de BBV, besluit begroting en verantwoording?** Ja. **Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met**

de planning en control-cyclus? Nou de cyclus zou zelf verder niet zoveel wijzigen, maar de BBV heeft natuurlijk wel weer veel gevolgen iedere keer weer voor, laten we zeggen, de planning die je maakt. Omdat in laatste jaren met name heeft die BBV een paar keer, heeft toch wel ingrijpende veranderingen ondergaan die hebben behoorlijke gevolgen gehad voor de financiële planning voor deze gemeente. **Wat verwacht u deze keer van de veranderingen?** Wat ik er over hoor is dat er niet veel veranderen zal. Mijn belangrijkste bezwaar tegen de BBV is dat zij op hele korte termijn opnieuw weer dingen gaat veranderen. Berekeningen over gronden die aangekocht zijn waar van tot voor enige tijd je gewoon een termijn van twintig jaar kon hebben waarbij de afschrijvingen niet verplicht waren die is nu ineens verandert naar tien of vijf jaar zelfs. Dat heeft natuurlijk geweldige gevolgen voor de lange termijnplanning van de financiën. **De BBV is ook opgericht om de financiële vergelijkbaarheid te verbeteren en de controlerende en kaderstellende rol van de Raad te versterken. Hoe denkt u daarover?** Dat neemt alleen maar kennis van, maar handig vind ik het niet. Dat betekent dat je dus de gemeenten centraal in den Haag eigenlijk aan het lijntje wilt houden, dat je ze onvoldoende verantwoordelijkheid geeft. Er zouden wel argumenten voor zijn, natuurlijk. De vraag is natuurlijk of dat allemaal zo terecht is. **Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument bestuursrapportage worden gegeven nog verbetering?** Ik denk het niet, omdat het volgens mij voldoende gerapporteerd wordt. Alles met mits je in één keer doorzicht hebt in hoe al die rapportages in elkaar zitten dat blijft wel zo. Minnetjes en plusjes of minnetjes en geen minnetjes daar is wel eens verwarring over, voor zo'n bedrag in een staatje, wat betekent dat nu? Betekent dat nu dat we meer of minder geld hebben? Dat is echt. Daar heb ik het eerste jaar echt mee zitten worstelen. **Hebben meer Raadsleden daar last van?** Ongetwijfeld, daar ga ik vanuit. **Zou u het wat vinden als er meer uitleg wordt gegeven? Een klein cursusje?** Ja, dat wordt ook gedaan, maar de vraag is of dat voldoende is. Iedere keer vlak na de verkiezingen worden de klasjes gevormd om, maar ik heb er toen, was ik eigenlijk al zo verbaas dat dat op deze manier ging. Heb ik de finesses pas later geleerd. Daar hebben we ook echt mensen voor aangetrokken om ons dat uit te leggen. Ik merk iedere keer als er nieuwe Raadsleden zijn, ook onder mijn fractie, dat het moeite kost om goede doorzicht te krijgen in die financiële cijfers. **Wat zou volgens u helpen om dat te verbeteren?** Ik denk dat die scholing daarover wat beter intensiever zou kunnen, dus dan moet je dat wel jaarlijks herhalen, maar steeds weer met andere accenten. Je kan beginnen met een algemeen beeld en dan zou je die jaren er na specifieke onderwerpen nog eens bespreken. Je kan ook zeggen daar moet ieder Raadslid voor zichzelf voor zorgen, dat is ook waar, maar je kunt het ook aanbieden als gemeente. **Wat zou u er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?** Dat zou meer transparantie geven. Ik denk het wel. Denk het. Ik verwacht het ook wel, of dat ook mogelijk is weet ik eigenlijk niet. **Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?** Dat zou ik wel willen, maar ik heb begrepen in de ambtelijke wereld dat dat heel lastig is om dat voor elkaar te brengen. **Ik heb hier voor de eerste bestuursrapportage en de jaarstukken een tijdsplanning.** Als peildatum week 17 hebt en je hebt pas in week 28 een behandeling in coalitie AB daar zit toch een behoorlijke tijd tussen, drie maanden. Daarin zit denk ik het gemeentelijke apparaat zich zelf ook een beetje in de weg. Ik denk dat het gereed maken van die rapportages nog niet zo'n probleem is, maar dat moeten we iedere keer opbouwen en weer goed gekeurd worden. Daar gaan allemaal weken overheen. Je zou kunnen zeggen van eerste collegelezing tweede collegelezing, daar wordt rustig nog één of twee weken aan toegevoegd, omdat ze er niet helemaal over eens zijn of nog vragen hebben. Dat is toch een behoorlijke tijd vind ik. Je zou willen dat je dat nog wat eerder kon krijgen. **U ziet daar verder geen mogelijkheden in?** Dat ligt echt helemaal in de organisatie. Daar heb ik geen inzicht nog invloed op. Ik kan het wel roepen maar. Het is natuurlijk ook zo dat zo'n gemeente en met name ook de accountant ook dat dat heel zorgvuldig gebeurt. Dat wil je uiteindelijk zelf ook als gemeenteraadslid dat je praat over cijfers die betrouwbaar zijn, dus dan zal daar ook wel meer tijd voor nodig zijn. Dat neem ik zonder meer aan, maar ik vind het wel lang. **Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?** Ik kan me voorstellen dat het iets is dat als ik daar op die knop druk dan gebeurt er dat. **Ja, het op je smartphone of tablet kan zien. Dan heb je een programma waarvan je denkt daar wil meer van zien, dan klik je daarop dan krijg je weer wat meer detail. Dat van heel abstract naar heel detaillistische kan gaan.** Dat zou natuurlijk voorkomen waarover we het in het begin overhadden dat het zo heel uitgebreid is en dat je alleen maar naar dingen hoeft te kijken waarvan je denkt daar wil ik is wat meer over weten. Wat er tot nu toe gedigitaliseerd is, is niet meer of minder dan wat er in die dikke mappen staat. Het zou misschien wel helpen. Ik wist niet dat het bestond. Met die boekwerken is het natuurlijk welke pagina was het ook al weer en met die boekwerken kun je zoeken op woorden of gegeven dat maakt het wel iets eenvoudiger, maar als je dan 25 hits

heb dan moet je ze toch allemaal bekijken, althans dat doe ik dan. Dat ga je toch gauw doen. ~~U zou het wel zien zitten?~~ Ja, ik denk het wel. Hoe je het verteld denk ik wel dat het misschien wat zou kunnen zijn. ~~Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de planning en control-cyclus?~~ Nee, eigenlijk niet, dingen die ik al gezegd heb.

Wat is uw functie? Ik ben Raadslid in de gemeente Middelburg. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de planning en control-cyclus?** In ieder geval die ik net noemde, als Raadslid en ik denk dat daar ook onderdelen van terug komen in de auditcommissie waar ik ook lid van ben. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** Wat dat betekent voor mij? Je wilt graag weten wat ik daar onder versta of?

Bijvoorbeeld. Wat de producten voor u betekenen? Wat ze voor mij betekenen en de producten? Help me even over welke producten we het hebben, want er zijn heel veel producten en planning en control is in feite een grootte verzamelaars voor alles wat er in de tijd gaat over het beleid en het maken van keuzes en dat gaat in essentie weer terug op alles wat wij doen in de Raad, dus dan kunnen we het over alles hebben. **Ik wil het hebben over de financiële producten, dus ik wil het hebben over de kaderbrief, de begroting, de twee bestuursrapportages en de jaarstukken.** Oke, nou ja de begroting is natuurlijk de eerste die mij te binnen schiet als zijnde belangrijk om een beeld te krijgen van de verdeling van alle centen. De kaderbrief, de jaarstukken, daar doe ik zelf nu niet zo heel veel mee. Jaarstukken ligt er een beetje aan welke jaarstukken. Waar hebben jullie het over? **De jaarrekening en de verantwoording ervan. Ik heb ze ook bij me.** Ja, dat zijn allemaal termen die jullie gebruiken, dus en bij ons komt er ook van alles voorbij dus. Ik zou wel willen opmerken dat in een fractie, onze fractie, verdelen we de taken en alles wat relevant is voor maatschappelijke zaken daar kijk ik, daar lees ik in mee, daar geef ik opmerkingen over. Daar waar het echt over het financiële aspect gaat van de gemeente daar van komt het ook echt op het bord van (anoniem) die commissie AB doen en ruimte, dus ik hou me niet zoveel bezig met de hele financiële kant voor de gemeente. Buitenom dat ik in de auditcommissie ook een aantal zaken mee kijk en daar wel financiële stukken voorbij ziet komen. **Wat is uw functie in de audit commissie?** Mee kijken naar. Ik heb vooral gezegd in die auditcommissie willen we meekijken naar het proces van de stukken. Wat we vooral willen doen is om de kwaliteit van de stukken die voor de Raad zijn om die te beoordelen en te kijken of de Raad daarmee uit de voeten kan. Daar kijken we naar de financiële stukken en we kijken naar het werk van wat van de accountant is voor onze gemeente aan verbetering van uit de afdelingen control van onze gemeente plaats vindt, dus dat is vooral op het proces, dus niet zo zeer op de inhoud kijken wij van kan dat beter, kan dat anders, is het begrijpelijk, wordt het ook begrijpelijk weergegeven, is het logisch, maar ook is het adequaat? Als we kijken naar het werk van de accountant maar ook recent hebben gedaan. Ook gehad over hoe gaan de accountant en de gemeente met elkaar om, waarbij het inschatten van de waarde van gronden en hoe je die in de administratie op neemt, dus hoe dat dan uiteindelijk weer bij de accountant terecht komt in de boeken. Dat liep dan niet heel soepel al een paar jaar. Dat gaf dan die discussie. Dat soort elementen hoe ga je er als accountant mee om, wat doen jullie dan, en kan het misschien slimmer? Alles wat je aan de accountant vraagt om te doen kost geld en als dat met minder kan met minder inspanning is dat winst voor de gemeente. Tenzij dat heel veel onduidelijkheid blijft geven, maar daar zit wel wat voorordering in. Dus dat zijn in ieder geval wat dingen die ik op dat vlak doe, maar ook maar beperkt, wat ik aangeef. Ik ben geen financieel deskundigen van onze fractie. **Wat is dan precies uw rol in het eindproduct?** Welk eindproduct? **Alle eindproducten.** Alle eindproducten daar kan ik niet zo veel mee. Je moet iets specifieker worden wat mij betreft. **De producten worden naar u gecommuniceerd toch?** **Alle eindproducten u krijgt alle stukken als het goed is?** Ja, maar wij krijgen verschrikkelijk veel stukken. **De eindproducten uit de planning en control-cyclus, dus de kaderbrief, de begroting, de twee bestuursrapportages en de jaarstukken. Dit zijn de stukken waar dit interview overgaat. Op wat voor manier worden de stukken naar u gecommuniceerd?** Via de raadsagenda. Krijgen wij een aantal van die stukken. Ik zit even te kijken die berap dat herken ik niet. De jaarstukken, kaderbrief en programmabegroting wel. De berap herken ik zo niet. Misschien dat ik hem anders moet plaatsen dat zou kunnen. **Ik zal hem er even bij geven. De berap is de tussenrapportage voor wat de huidige stand van zaken is. De eerste berap is wat uitgebreider daar in staat informatie over het programma en het weerstandvermogen. En de tweede berap is een verkorte versie over het programma en de weerstandsvermogen. Ik moet je eerlijk zeggen dit zijn niet stukken die ik beoordeel of tot me neem of gezien heb. U leest ze niet of u kijkt ze wel in?** Nou ik gaf net een antwoord. **U kijkt ze dus niet in?** Nee ik niet. Nogmaals, ik kijk alleen wat relevant is voor mijn portefeuille en als het relevant is voor de auditcommissie dan kijk ik stukken na. **U zegt wel dat u naar de maatschappelijke delen kijkt?** Nou op verzoek dan dus als we kijken naar het afgelopen jaar. Hebben we de begroting vaststelling gedaan. Dat was dan in de Raad van november. Daar kijk ik wel mee ook ten behoeve van de algemene beschouwingen naar die stukken op wat er dan op maatschappelijke zaken allemaal aan onderwerpen staat. **Hoe wordt het verder in de fractie behandeld?** Andere kijken meer vanuit hun portefeuille en de voorzitter verzameld het en maakt een

samenvatting over het geheel. **U keek alleen de begroting in?** Ja. **In hoeverre voldoet de begroting aan uw behoefte qua detail, samenhang en relevantie?** Daar kunnen wij heel veel mee. Er staat heel veel informatie in. Die probeerde ik net wat concreter te krijgen. Daar kan ik nu niet heel veel concreets overzeggen. Ik kan het me niet voor de geest halen. **Ik heb alle stukken bij me dus u kunt er even in bladeren.** Nogmaals dan zou ik even mijn aantekeningen erbij moeten halen en die heb ik nu niet. **Wat ik doe is het volgende.** Ik akker dat stuk door en ik hou me notities bij en dan geef ik een notitie bij en daar hou ik als een soort annotatie wat mij opvalt per pagina per hoofdstuk. Ik toets ook altijd aan waar wij als ChristenUnie als uitgangspunt hebben, **dus waar staan wij politiek?** Dan toets ik dat aan het programma wat wij voor de vier jaar dat we nu als fractie aan de slag willen hebben neergezet en vervolgens geef ik dan mijn opmerkingen. Dan wel geef ik opmerkingen over ontwikkelingen die we het afgelopen jaar hebben door gemaakt. Over een bepaald thema waarvan ik zeg, ik zie nu dit opgenomen en dat niet. **We doorlopen in de gemeente altijd eerst de commissie en dan de Raad., dus je bereidt voor de commissie vragen voor, verduidelijkingsvragen en in de Raad kan je daar eventueel politieke conclusies aan verbinden.** **U stelt vragen op. In welke mate voldoet de begroting aan uw behoefte qua detail?** Dat moet je iets duidelijker in zijn. **Er staat tekst in de begroting en daar staan cijfers bij. U zegt dat u nog vragen hebt. Wat in de begroting staat vindt u dat goed en zegt u ik vind het fijn om zelf vragen te stellen over dat stuk of zegt u, ik had er eigenlijk wel meer informatie in willen zien staan?** Ja, dat is een beetje een lastige vraag omdat ik namelijk denk dat je nooit compleet kunt zijn als informatie verstrekker en dat het ergens ook goed is dat je verschillende partijen in zo'n Raad hebt. Dat het nou politieke partijen zijn of verschillende soorten mensen dat maakt allemaal niet zo veel uit. Die je naar zo'n document laat kijken en vanuit hun invalshoeken vragen laat stellen op de informatie die ze krijgen. **Als je het hebt over algemene zin de kwaliteit en volledigheid, dat hoor ik je een beetje vragen, dan is dat in mijn beleving voldoende kwaliteit.** Volledig is het altijd maar tot op zekere hoogte. Dat is ook een beetje een samenkomen van een partij programma en een partij perspectief op een gemeentelijk document. Dat levert altijd vragen op. Het zou niet leuk zijn als die vragen er niet meer waren overigens. **(Leest voor)** Kan bij de specificatie van beleidsproducten mogelijk ook een kolom begroot huidig jaar ingevoegd worden, dus als je dit leest dan is het ook handig om te weten wat de historie is, dus hoe was het hiervoor. Zo dat je een beetje een vergelijk kunt maken. Als je als lezer van dit product wilt zien wat er verandert van 2015 — 2016 of van 2016 naar 2017, dus waar zitten we nu te draaien aan de knop. Dan is het handig om dat vergelijk ook te kunnen maken. Dan heb ik weinig aan een totaal cijfer, dus kun je het relateren aan één á twee jaar eerder. **U zegt die punten mogen wel inzichtelijker. Hoe vindt u het document verder als totaal, van de punten waar u naar kijkt?** Gewoon een voldoende scoort in de informatie en de inzichtelijkheid. Het is veel dat dan weer wel. Je zou je kunnen afvragen of je niet een soort. **Wat is voor mij interessant: de deviant, de afwijking.** Dat is voor mij interessant. Alles wat al staat, wat ik een jaar eerder moet aankaarten of heb ik gaande het jaar zelf aangekaart, dus wat is nou interessant: wat verandert nou het college ten opzichte van vorig jaar in haar beleid? **Wat proberen we natuurlijk te verwoorden, maar als dat heel veel wordt, wordt dat minder inzichtelijk.** Ik ga al een beetje die kant op door te vragen, laat nou in ieder geval in tabletje zien waar je nou wat meer geld en waar je nou wat minder geld aan besteed. Je zou dat misschien ook kunnen meenemen in een soort samenvatting of zo. Dit zijn de veranderingen komend jaar. **Dus u zou graag een kleine samenvatting van de begroting en de jaarstukken willen?** Ik zeg niet ik zou graag, maar dat is een optie. Het kan ook een tabel zijn in de bijlage waar je zegt. Nou daar en daar hebben we even voor u op een rijtje gezet waar we aan de knoppen hebben gedraaid. Waar er minder geld is of waar er meer geld is en dan hoef ik vooral niet te weten waar het allemaal gelijk blijft. Management bij acception heet dat volgens mij. Dus de uitzondering. **Wat vindt u van de overzichtelijkheid?** Het gaat allemaal snel en makkelijk. Het is ook allemaal consistent we doen iedere keer het zelfde met de hoofdstukken. Voldoende, zeker. **Nog even terug komend op dat u niet de andere producten inzielt.** Nou misschien als ik ze op onderdelen wel zou bekijken. Ik heb ze gevonden. Ik kijk de jaarstukken wel in. Ik loop ze door op de portefeuille die ik heb. Ik kijk gewoon inhoudelijk wat voor mij en voor mijn portefeuille relevant is en dan lever ik input aan, aan onze fractie voorzitter en dan krijg die een totaalbeeld en ik stel waar nodig in de commissie vragen over onderdelen die voor mij relevant zijn. **Doet u dan ook het zelfde voor de kaderbrief en de bestuursrapportage?** Ja, als die ook gewoon zo behandeld worden in de Raad is dat altijd de aanpak. **Dan over de jaarrekening, vindt u die overzichtelijk?** Ja hoor, ik heb daar in ieder geval niet opmerkingen gemaakt van dat zou ik graag anders willen. **En de bestuursrapportage?** Daar heb ik het afgelopen jaar geen opmerkingen bij gemaakt in de bestuursrapportage. **U heeft hem wel in gezien of geen opmerkingen bij gemaakt?** Geen opmerkingen bij gehad. Stukken relevant voor de portefeuille kijk ik altijd door. Even een vraag

aan jou. Ze maken een bestuursrapportage waarin ze aangeven wat ze anders gaan doen hoor ik je zeggen. **De eerste bestuursrapportage is meer om jullie informatie te geven over de huidige stand van zaken of er op dit moment al overschrijdingen zijn of het goed loopt. De tweede bestuursrapportage komt in december en daar wordt niet heel veel informatie in gegeven dat hebben jullie ook aangegeven als Raad van dat is niet helemaal nodig qua tijd en kosten. Die wordt meer gedaan om de begrotingswijzigingen goed te laten keuren.** Maar wat verandert is of wat gaat veranderen? Ik neem aan dat je rapporteert over wat geweest is. **Ja, wat er is begroot aan wijzigingen. Als Raad moeten jullie allebei de stukken goed keuren, dus daarom komt het daarzo in.** Dus daar clusteren we alle wijzigingen en zijn ze nog niet goedgekeurd? **Die keuren jullie goed.** Dus als ik het goed begrijp dan krijgen we een begroting in november en dan krijgen we daarna een bestuursrapportage met wijzigingen. **Dit is de begroting van het komende jaar in november, dus dat is niet voor het jaar waar jullie dan inzitten. Het is over het lopende jaar. De begroting is over het komende jaar dus 2017 en dan is de bestuursrapportage over 2016.** Dus wij krijgen in november behandeling van de begroting en in december krijgen we een bestuursrapportage waarin wijzigingen van het afgelopen jaar staan. Waar ze dan nog goedkeuring voor vragen? **Wat vindt u van de tijdigheid van de oplevering van de producten?** Ik zit even te zoeken naar de logica van die stappen dan. **Ik moet zeggen ik vond zelf ook wel de clustering onhandig.** Dat ging onder andere naar aanleiding van de onderwijshuisvesting. Dat ik aangegeven heb. **Ik mis een beetje de samenhang en de verwijzing van alle documenten. Als een tussentijdse begrotingswijziging wordt aangevraagd voor een stukje onderwijshuisvesting. Dan is het voor ons makkelijk en handig als wij zien. Eén in het licht van welk beleid, ontwikkeld beleid, hebben wij een keuze meerjarig gemaakt dit voorstel komt. Dat wil zeggen in een meerjarenvisie op onderwijs aan bepaalde kwaliteit eisen moet voldoen. Als een ambtenaar een voorstel doet voor een begroting wijziging omdat die vindt als we willen voldoen aan die beleidskeuze we meer geld nodig hebben. Ik zeg maar wat. Dat zou voor ons als Raadsleden heel fijn zijn als dan in zo'n document ook zou staan. Nou in die en die pagina van dat en dat stuk en desnoods even bijgevoegd als bijlage digitaal. Het hoeft allemaal niet op papier te hebben. Daar staat dat we dit als uitgangspunt hebben dit is de casus die voor ligt.** Dat betekent dat we voor deze casus zoveel geld nodig hebben. Dan krijg je een beetje een logische redenering en twee ik merk door de clustering van al deze voorstellen, ook zo'n aparte begrotingswijziging die dan tussendoor komt. Dat worden dan twee parallellen. Je krijgt allerlei tussentijdse wijzigingen en hier hebben we een rapportage over waar geclusterd een aantal wijzigingen in staan. **Dat is lastig om die twee trajecten door te lopen ik vraag me ook af wat daar precies de reden voor is. Dat heb ik ook al aangekaart, dus of je clustert alles en je zegt dan is het overzichtelijk en dan zit het daar in dan zie je dan is mijn modus niet heel veel verschillend van andere Raadsleden die zullen zich ook focussen op hun portefeuille, maar dan wordt het allemaal wel bekeken in zo'n fractie. Of je zegt ik doe alles gewoon incidenteel behandelen in zo'n Raad. Ik kan me voorstellen dat het wel een stuk intensiever is als je dat laatste doet, dus dat zijn twee dingen waar ik denk dat we wel iets aan kunnen verbeteren en echt belangrijk vind ik echt is samenhang. Dat zit hem niet alleen maar in een incidentele in deze een verwijzing staat, maar ook dat in de lay out eenduidig en herkenbaar is. Wat ik je net schetste het verschil tussen die twee, waarom staat er nou niet dat vorige jaar bij terwijl bij die andere twee wel is? Continuïteit maakt het ons als lezer ook veel makkelijker, want dan sla ik digitaal dat ding open. Vanuit het gebruikers gemak zullen dat wel dingen zijn die kunnen helpen. Als ik terug kom op mijn vraag, wat vindt u van de tijdigheid van de geleverde producten?** De tijdigheid op zich als je die relateert. Je stelt hele openvragen. Tijdigheid relateert aan het moment in het jaar, nou dan **denk ik dat dat wel redelijk goed is. Ik vraag me wel af of zoveel momenten nodig zijn. Wat vindt u van het aantal momenten dat u wordt ingelicht?** Het aantal momenten is er één en maar er zit er nog één aan tijdigheid en dat is dat **ik zie dat er in het jaar op de agenda van de Raad enorme pieken ontstaan. Ik snap dat het alles te maken heeft met de cyclus van accountants en boekhouders en afsluiting. Toch vraag ik me af of je dat niet een modus zou kunnen vinden waardoor je dat wat meer zou kunnen spreiden. Gewoon qua behapbaarheid voor Raadsleden. Hoe zou u dat zien?** Nou dat leg ik bij jou. **Ik wil graag uw mening daar over horen.** Dat hoor je. Ik vraag me af of de mogelijkheid is om dat wat meer te spreiden. **Zegt u ik wil de stukken in twee helften behandelen of ik wil een aparte vergadering waarin zo'n stuk wordt behandeld?** Nee, eigenlijk kun je wel zeggen dat er een paar vergaderingen zijn die helemaal vol zitten met deze stukken, dus dat een aparte vergadering, dus dat zijn vaak dubbele, dus dat is eigenlijk al dat is al een optie. We constateren als Raad bijvoorbeeld dat de april vergadering, die heeft last van onder stress, daar zit relatief weinig in. Zou je niet kunnen vragen aan een aantal instanties waar wij als Raad mee te maken hebben of aan onze eigen ambtelijke apparaat, kunnen we niet in april al een paar stukken behandelen. Dat zet natuurlijk wat druk op je administratie als ambtelijk apparaat. Dat

begrijp ik, maar misschien dat je er ook iets eerder mee kunt beginnen. Dat vind ik zelf en dat wordt ook wel wat breder teruggegeven. ~~Ik heb een schema de tijdsplanning van de bestuursrapportage en de jaarstukken. Dan neem ik de jaarstukken als voorbeeld, want dat is best een groot document. Er kan een mogelijkheid zijn om de jaarstukken eerder te behandelen. Zou u daar wat leestijd voor willen inleveren of zegt u ik zie er ergens anders een mogelijkheid in waardoor de stukken.~~ Geloof mij ik heb er alle vertrouwen in en ik heb ook geen documentje nodig om aan te nemen dat er een logica en reden is voor de huidige stand van zaken, mijn vraag is alleen; zou je niet als je naar de termijncalender kijkt. Dat is de kalender waar wij zien welke stukken. Wat meer spreiding kunnen aan de behandeling van die stukken, dus dat het niet zo'n piek belasting geeft. ~~Het zou bijvoorbeeld kunnen dat het wat eerder komt maar daar zit wat.~~ Of wat later voor mij is het egaal. Het moet eerder of later, dat maakt mij even niet zoveel uit, maar let even, de grond boodschap van wat ik hier probeer te zeggen is, zachtjes aan wordt het wat concreter, dus dat is ook wel leuk. Ook voor mij hoor, want dan moet ik even ophalen van ow ja, maar de grond boodschap is van probeer ook een beetje in de schoenen van een Raadslid te staan en je te bedenken van, stel dat ik nou iemand was die gewoon een voltijd baan had en 's avonds dit er bij moest doen. **Dat is het één heel handig als ik heel snel makkelijk zie waar dingen verandert worden en hoe meer zeg maar het wordt, hoe lastiger het ook digitaal wordt voor mij om te zien van, waar zit nou de afwijking.** Maak het simpel en eenvoudig, want het is helemaal niet ingewikkeld. Maak het simpel en eenvoudig. Daar gaan we iets veranderen, dan wil ik dat graag weten, dus dat is één en twee ook voor zo'n Raadslid is het best een dingetje als alles in één zo'n vergadering wordt gepropt. Je moet je ook voorstellen. Je bent wel eens bij zo'n raadsvergadering geweest misschien? **Nee, daar ben ik nog niet bij aanwezig geweest.** Nou echt doen, want anders ga je zo en zo al niet het perspectief gaan snappen. **Als wij ook een agenda hebben van onder stress zoals ik net zei, dan gaan we van kleine dingen, hele grote dingen maken, want daar zitten allemaal mensen die graag hun zegje willen doen. Dus het helpt ook om balans aan te brengen op de onderwerpen. Ook helpt het ons als je de druk op de agenda een beetje gelijkmatiger zou maken. Ik wil dit niet bagatelliseren dat meen ik echt als ik dat zeg. Ik geloof dat het een rede heeft.** ~~Dus als ik zeg bijvoorbeeld de leestijd te verkorten voor de Raad waardoor het wel wat eerder in de Raad terecht komt?~~ Dan redeneer jij niet van uit het Raadslid perspectief als je dat als oplossing ziet. **Het is gewoon een vraag of dat een mogelijkheid is.** Nou, ik gaf toch al antwoord op die vraag? **Dan redeneer je niet vanuit het Raadslid perspectief dat is wat ik net al terug gaf het zou mooi zijn als het ambtelijk apparaat college wat meer denkt: hoe kunnen we het nou lekker makkelijk maken voor die Raadsleden. Welk eindproduct is voor u het belangrijkste stuk van de planning en control-cyclus?** Dat is toch wel daar waar je afspreekt welk geld je voor het komend jaar waarvoor gaat besteden, dus ~~dat is je begroting dat is gewoon een hele belangrijke en uiteindelijk in je rapportage van je begroting daar check je nu uiteindelijk wat hebben jullie nou allemaal gedaan met het geld?~~ **Wat we daarvoor beoogd hadden. Wat jullie daarvoor zouden doen, dus in essentie zijn dat de twee momenten waar je scherp en alert moet zijn** en ik kan me voorstellen dat je daartussen wel een moment hebt dat je wel even bijgekletst wordt, maar daar heb ik net al wat over gezegd. Daar moet je echt even goed nadenken of je allerlei parallellen en uitzondering trajecten wil hebben of dat je nu gewoon zegt en ik neig eigenlijk al een beetje. Ik weet niet of de clustering altijd recht doet aan de onderwerpen. Dat vind ik best wel lastig. Als ik dat zo zeg dan bedoel ik eigenlijk te zeggen. Ik denk dat het niet veel recht doet aan de onderwerpen zelf. Als een verandering op de afspraak die je met de begroting maakt. Als daar nou verandering op plaats vind dan zou je eigenlijk moeten zeggen, dan leggen we die verandering voor aan de Raad dat maken we simpel en eenvoudig met een verwijzing naar het beleid en naar de begroting. Op het beleid maak je een begroting jaarlijks, dus daar en daar staat het en op die en die pagina. Daar staat de basis voor wat wij nu willen voorstellen en wij gaan daar een beetje van afwijken of we willen er wat extra bij doen of in het echt in de uitvoering betekent dat dit. Dan moeten we toch meer kosten maken dan dat we hadden bedacht. Dan hebben we het er over. Ik denk dat dat politiek toch misschien wel mooier zou werken. Ik zit me alleen af te vragen of dat helemaal. Het is ook niet voor niets dat we clustering hebben. Dus waarschijnlijk is er in het verleden wel eens een les geleerd. Ik denk dat het alleen maar te doen is als je het super snel terug herleidbaar en eenvoudig houdt en ik zit me af te vragen hard op denkend ook de samenhang of dat er onder zou lijden. Als je zegt ik ga schuiven. Ik heb er toch meer geld voor nodig en je geeft daarbij dekking aan als college, wat betekent dan die dekking voor iets anders wat nog niet gedaan wordt, dus consequenties. Ik denk als je die consequenties gewoon goed in beeld kunt brengen, ook daar weer de verwijzing maken naar de gronddocumenten. Ik zou het wel aan durven. Ik hoop dat ik geen wereld schok veroorzaak met wat ik zeg. Nou is het uit mijn mond. **U zie dat dan bijvoorbeeld maandelijks? Nee, veel meer wanneer het speelt. Situationeel**

en daarmee incidenteel, maar dan wel onder de voorwaarde van een goed verwijzen naar de lange termijn en de consequenties, dus langer termijn bedoel ik ook van wat we in het verleden hebben afgesproken, waar wijk je op af? **Welk eindproduct vindt u het minst belangrijk?** Ik heb aangegeven welke ik het belangrijkste vind, dus de tussenrapportage zijn minder belangrijk dan de start en de eindrapportage, dus het voor en het eindrapportage dat is gewoon een gegeven, maar daarmee zou ik ze niet gelijk willen schrappen. Ik kan me heel goed voorstellen dat in zekere zin monitoring toch wel heel fijn is, maar die zouden kunnen vervallen. Dat zou best een leuke zijn om te onderzoeken voor zover je dat leuk vinden als het gaat om lasten verlichting. Als je dat allemaal kunt schrappen door te zeggen wanneer het speelt en ruimschoots vooraf zodat je ook de tijd krijgt om een keuze te kunnen maken. Dan leggen we het gewoon voor aan de Raad en verwijzen we naar dikke documenten, niet naar het document, maar naar de pagina daar gaan we nu op afwijken en dit zijn de consequenties. Ik denk dat dat nog wel heel veel in heel die papiermolen die we opgang hebben gehouden met ze allen dat zou kunnen schelen en voor mij niet minder inzichtelijk zou zijn. **Wat vindt u van de mate waarmee u nu op dit moment kunt bijsturen met de producten?** Als je die rapportages die je doorleest zoals ik doe, dan kun je dingen die opvallen aan de orde stellen dus je kunt wel bijsturen, ja dat kan. Zorg dat die stukken gerelateerd zijn, dus niet alleen dit, en dit hebben we gedaan. Het is te groot. Ik kan in mijn hoofd nooit heel die gemeente in beeld krijgen. Dus daar vraag ik echt hulp bij. Zie mij maar een beetje als een hulpbehoevende. **Bent u bekend met het besluit begroting en verantwoording?** Nou niet zo uit mijn hoofd nee. **Weet u een beetje wat de veranderingen daar in zijn?** Nee. **In het besluit begroting en verantwoording komen aanpassingen in de begroting en de jaarstukken, om deze meer inzichtelijk te maken voor iedereen. Zodat gemeenten beter met elkaar kunnen vergelijken.** Landelijk? Ja. En dat is ook een landelijk besluit? Ja, het is ook een regelgeving als die wordt ingevoerd. Is het een verlengstuk van de gemeentewet dan of? **In de BBV staat wat er in begroting moet staan en in de jaarstukken.** Waar hangt dat dan aan het besluit? **De Verenging Nederlandse Gemeenten.** Ow de VNG. Ja, die heeft een advies daarvoor geschreven en het Rijk en die heeft geschreven dat jullie een meer kaderstellende rol. Ja, even terug wat is nou de status van het document? Vanuit het ministerie? **Van uit het Rijk en de VNG heeft een advies geschreven om deze te verbeteren.** Bestaand besluit de VNG doet een initiatief om deze te verbeteren. **En de verbetering onder andere zijn kaderstellende en controlerende rol voor de Raad versterken, meer inzicht in de financiële situatie en in de vergelijking met de gemeenten.** **Verwacht u daar.** Nou vooral het punt van de benchmark is iets waar ik wat mis op het moment. Ik heb recent ook nog voor Orionis als voorbeeld aan te geven dat gevraagd. Vergelijk je prestaties met andere gemeenten. Dan kunnen wij wel een norm stellen, maar is dat nou fair, mogen we dat wel verwachten van Orionis? Allemaal dat soort vragen. Dan is het wel handig als je daar een beetje beeld van heb. Ook wat ik net aangaf. Een verandering schets een klein beetje de context bij hoe was het, hoe is het nu en hoe is het elders? Als we met zijn alle besluiten democratisch dat we drie keer op een dag in de sloot moeten springen, dan weet ik nog niet of ik dat ga volgen misschien burgerlijk ongehoorzaam. Het is niet altijd dat alles wat we met zijn alle afspreken altijd goed is, maar het helpt wel. Zijn ook geen allemaal domme mensen in Nederland die dit soort dingen bedenken. **Het helpt wel een beetje een beeld te vormen van.** **Elk programma heeft een aantal doelstellingen, wat zou u er van vinden de begroting per doelstelling inzichtelijk wordt gemaakt.** **Dat u kan zien wat het per doelstelling gaat kosten?** Kun je laten zien waar het dan uit zou komen? **Ik pak er even eentje bij.** **Ik heb hier vrije tijd en imago.** **Daar staan doelstelling bij.** **Nu is het nog een beetje op laag niveau geschreven de doelstellingen, maar de doelstellingen kunnen ook zo worden geschreven om er kosten aan te kunnen verbinden.** Ik zie nu hier op beleidsproducten en dan zeg jij dan krijg op doelstellingen. **Ja ernaast. Het is soms op hoofdmoot bij elkaar gegooid. Dus dan zou u zien wat het zou kosten.** Wat zou het kosten om een doelstelling te realiseren dat is eigenlijk wat je zegt. **Ik vind het wel heel interessant.** Ik zit even te kijken wat dat doet en of je dat ook. Laat ik het zo zeggen. **Dat stelt hoge eisen aan je doelstellingen. Aan het formuleren aan je doelstellingen.** **In welk opzicht ziet u dat?** Als ik zeg de doelstelling is dat de jeugd het hier meer naar zijn zin krijgt en daar willen wij drie miljoen euro aan besteden het komend jaar. Dan wordt het interessant van wanneer wordt het meer naar hun zin. Dat impliceert dat er een soort nu is. Hebben we dat dan gemeten. Allemaal dat soort vragen. In algemene zin ja hier op zeggen wil ik niet. Ik vind het wel weer heel interessant. **Pak nou zo'n term SMART hebben we nou gedaan wat we beoogd hebben, dus dan zou het wel interessant kunnen zijn.** Ik denk dat het wel zou kunnen helpen dat je wat minder per ongeluk focust op de verkeerde dingen. Dat het product op zich geen doel wordt, maar het doel het doel blijft, maar dat wordt wel lastig weer dat goed specifiek krijgen. Leuke uitdaging. **Wat zou u er van vinden als de begroting en de jaarstukken in een applicatie komen. Dan neem ik als voorbeeld de gemeente Deventer**

die heeft een app die is voor iedereen inzichtelijk ook voor de burgers en dan heb je bijvoorbeeld het programma vrijetijd en imago daar staat een kleine inleiding in dan denk je daar wil ik wat meer over weten en klik je daar op. Wordt het weer specifieker en dan wil je van een bepaald stuk de cijfers zien dan klik je daarop en kom je in een tabel terecht. Ik vind het allemaal goed, doen, maar het punt is een beetje stel als jij Raadslid bent. Jij zou overal achteraan moeten om wat te gaan zoeken. Nu hebben we RIS ik kan volgens mij jaren terug in dat RIS gaan zoeken. Ik kan van alles bij elkaar gaan sprokkelen, maar dat kost heel veel energie en denkkracht en tijd, maar voor mij als Raadslid en ik beseef daarbij dat ik mij zelf even in het centrum van het heelal zet. Voor mij als Raadslid zou het gewoon fijn zijn als met in hele eenvoudige brokken informatie aangeleverd zou worden dat ik nodig heb. Dat heb ik al een paar keer geschetst, dus als we de boel omdraaien door te zeggen we hebben alles voor u georganiseerd alleen u moet het zelf nog even opzoeken en nu komt er een besluit. Dan denk ik, wat moet ik ook alweer allemaal doen? De beleidsstukken er bij halen en de vorige begrotingen en ik moet de laatste overwegingen die we in de Raadsverslagen er nog bij halen. Dat maakt het heel complex voor mij. Waar leggen we het initiatief. Het zou bijvoorbeeld heerlijk zijn. Als je een goede applicatie hebt. Dan zeg er komt een verandering en dan zeg je u moet die en die plekje even opzoeken in uw applicatie. Super ook goed. Als dat helpt en ik denk dat wel een beetje een mix is. Dat zou denk ik wel heel goed kunnen zijn. Ik ben zelf ook wel altijd, dat zie je wel in wat we net schetsten. Dan zie je wel een beweging gemaakt wordt met kleine plukjes die niet herleidbaar zijn. Ik vind het zelf altijd wel prettig als ik weet wat in het oorspronkelijke document stond. Wat ik zelf ook net liep te zoeken, wat is nou de status van het besluit waar je het nou net over hebt, want dan weet ik ook waar het hangt. Wat de kracht ervan is. Het besluit kan ook zijn dat wij net hebben besloten dat het mooi weer is. Dat is ook een besluit, dus bron documenten, wat de status van het brondocument is en het liefst, keep it simple. Beschouw ons maar als eenvoudige mensen. **Nog even over de applicatie zelf ter samenvatting, zou u dat dan handig vinden? Als je zo gedetailleerd mogelijk.** Ja, maar heb je nou gehoord wat ik zei? **Ik doe het even voor het interview zelf dat het even duidelijk is, want er worden meerdere dingen gezegd. Zou u dat fijn vinden?** Want er worden meerdere dingen gezegd? **Ja, het is een heel verhaal dus even als korte samenvatting voor mij zelf als ik het uittyp.** Ja, dus wat haal je er uit? **U zou het fijn vinden om zo'n applicatie te hebben mits het.** Mits? **Goed gelinkt is.** Dus als een voorstel tot wijziging gelinkt is aan de applicatie dan ben ik dan ben ik spek koper. **Heeft u verder nog adviezen met betrekking tot de planning en control-cyclus?** Volgens mij heb ik de meeste dingen wel gezegd. Ook als we kijken wat we in die auditcommissie zien voorbij komen ook daar geef ik dan aan, aan de griffier goh het is handig als je de belangrijke bronnen voor deze commissie. Dus daar gaat het om. Vooral ook om het schikken van informatie zou je heel goed met zo'n applicatie kunnen doen denk ik. Als je die als commissie lid heel makkelijk voor handen hebt en nog makkelijker als je een besluit vorming legt met dat staat daar, dat staat daar en dan niet dat staat in dat document, want daar schiet ik niks mee op, maar dat staat op pagina zoveel in dat document. Dan kan ik dat nog even de context bij pakken. Ik denk dat dat wel hele belangrijke zijn en wat ik net zei die spreiding in de tijd daar zou je is naar moeten zoeken. Ik heb daar niet gelijk een past baar antwoord op dan zou ik ook helemaal moeten zoeken hoe die gespreid is en waarom, maar ik denk wel dat dat een belangrijke is ook om, dat zijn twee belangrijke dingen.

Respondent 4

Wat is uw functie? Wethouder. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de P&C-cyclus?** Als portefeuillehouder. **Wat betekent de P&C-cyclus voor u?** Een eenvoudigweg de rekening en verantwoording plus over het. Ja, exact je geeft met de jaarstukken verantwoording over het afgelopen jaar en met de begroting de financiële vertaling van het komende jaar. Tussentijds stuur je uiteraard bestuursrapportage vertel je waar je afwijkt van je begroting tussentijds zodat je bij kan sturen. **Wat is de toegevoegde waarde van de P&C-cyclus voor u?** Je weet als bestuurder of iets op de rit staat of iets of je beleid op de rit staat. Je steekt er als het ware even een thermometer in om op dat moment de stand van zaken te weten. Ligt dat nog op schema of moet ik daar nog extra inzet op plegen? Pakt dat misschien financieel anders uit dan dat we gedacht hadden en moet ik daar misschien voortijdig bijsturen? **Ik vind het echt een sturingsmechanisme. Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** Het wordt niet alleen de eindproducten, het is ook wat in ieder geval mijn portefeuille zelf betreft, dus de beleidsvelden waarvoor ik inhoudelijk verantwoordelijk ben. **Zodra er teksten aangeleverd worden, wordt dat ook al met mij besproken. Zodat je daar nog enigszins, ook niet door verrast wordt.** Het moet niet zo zijn dat ik voor het eerst zeg maar een jaarstuk zie op het moment dat het ter vaststelling ligt. De jaarstukken worden ook vooraf ter lezing. **Soms vind ik daar nog belangrijke toevoegingen of dat ik zeg: ik vind dit minder relevant of daar moeten we het nog is even over hebben.** Dat gaat met name ook rondom een begroting. Dat geldt met name rond alle onderdelen. Bij een bestuursrapportage krijg je een eerste concept waarin je natuurlijk ook gaat wat doe je met die afwijking. Het kan zijn dat je, je afwijking accepteert en zegt het is een onvoorziene omstandigheid. Om maar een voorbeeldje te geven, op het moment dat wij in eens een taakstelling krijgen om vluchtelingen te huisvestingen in een sporthal, dan neemt dat het nodige met zich mee. Dat hadden we het jaar daarvoor niet voorzien. Op dat moment moet je kunnen zeggen, dat is een gegeven. Dat is ook niet iets. We willen die mensen op een humane wijze huisvesten. Dat is gewoon een tegenvaller. Soms heb je meevallers dat parkeeropbrengsten hoger zijn dan dat we gedacht hadden. Dat zijn dingen die je graag wilt weten. Soms kun je daar weinig aan doen. Soms zeg je dan wel, ja hier moeten we dan wel even strenger op worden. Op het moment dat de personeelskosten uit de hand lopen omdat er veel zieken zijn er wordt maar driftig ingehuurd om die plaatsen op te vullen en ik merk dat ik mijn jaarbudget ga overschrijden als ik in die vorm doorga. Dan doe je precies hetzelfde als dat je thuis doet, dan zeg je nou we doen het maar eventjes wat rustiger aan. **U wordt bij het maken van de producten ook al in het proces betrokken?** Ja, als portefeuillehouder wordt je ook in het maakproces al betrokken. Dat vind ik ook niet meer dan logisch, omdat ik degene ben die het ook moet verdedigen naar de gemeenteraad toe. Dan moet ik ook wel weten en achter de tekst staan zoals die er staat, over de delen waarvoor ik verantwoordelijk voor ben. **Wordt u dan pas betrokken als de directie er wat van heeft gezegd?** Ja, dat is dan de directie, maar dat is wel een concept, een eerste lezing, dus dan heeft de directie en de organisatie natuurlijk wel al het nodige voorwerk voor gedaan. Het is niet zo dat ik zelf de tekstjes schrijf. Dat gaat gewoon in de lijn. **Hoe worden de eindproducten binnen de fractie behandeld?** Ja natuurlijk, die worden in de Raad vastgesteld dus die worden ook in de fracties besproken, maar daar heb ik niet de directe bemoeienis mee. **Buiten om het feit dat we een duaal stelsel hebben.** Ik maak geen deel uit van de fractie. De fractie die van de partij waar ik uit kom, die is een eigen standaard orgaan. Die maakt ook een eigen besluit. Uiteraard maken ze wel eens gebruik van mijn expertise als zij eens dat bespreken en vragen over hebben waar ik wel het nodige over weet, dan deel ik dat uiteraard wel, maar zij doen dat eigenstandig. **Dus u wordt bij de Raad opgeroepen als zij verdere uitleg vereisen?** Als het vastgesteld is door het college, dan gaat het vervolgens naar de Raad toe en de Raad spreekt het eerst voor in de commissie. In de commissie heeft men de technische vragen gesteld, maar toch meer inhoudelijk diep er op ingaan. Uiteindelijk wordt het vastgesteld door de gemeenteraad en dan blijft natuurlijk de hoofdlijn over. Dan gaat het niet meer over de details. Om een voorbeeldje te geven, ik ben verantwoordelijk voor het groen. Dan kan in de commissie nog wel gevraagd worden, wethouder de onkruidbestrijding op verhardingen hoe gaat u dat nu doen als er een bepaald chemisch middel verboden is? Wat voor keuzes maakt u daar in? Dan kunnen we dan over discussiëren van of ik met budget dat ik heb daar goede keuzes in maak. Dat ze zeggen van waarom doet u nu de binnenstad en niet een andere wijk om maar iets te noemen. Dan kunnen we dan een discussie over hebben, maar vervolgens als het in de Raad komt dan zal dat niet meer alleen over dat onderdeelje gaan tenzij men soms een motie in wilt dienen in dat geval om mij op te roepen om iets anders te doen dan het beleid dat ik nu doe. Dat is dan meer naar aanleiding van of, maar binnen de Raad zal men het met name de hoofdlijnen hebben. Bijvoorbeeld vind met nu dat het college een verantwoord financieel beleid voert of niet. Dat het meer op dat niveau plaats vindt, meer op onderdelen niveau. **In hoeverre voldoen de**

producten aan uw behoefte? Ja, prima. **Allemaal even prima?** Ja, laat ik het zo zeggen. Ik heb enige vergelijking vanwege de vorige gemeente waar ik Raadslid en de Provincie waar ik Statenlid van ben geweest voordat ik deze baan had. **In welke gemeente wast dat?** Dat was de gemeente Reimerswaal. Ik ben Statenlid geweest bij de Provincie Zeeland dan heb je ook deze cyclus. **Dan vind ik deze stukken prima leesbaar. Ik heb geen dingen waarvan ik zeg dat zou ik anders willen. En qua detail, samenhang en relevantie?** Ja hoor. Ik ben gewoon tevreden over het product. **Wat detail niveau betreft vind ik dat ik wel, als ik daadwerkelijk in de voorbereiding maak van hier heb ik net iets meer achtergrond informatie nodig, dan heb ik altijd de mogelijkheid om de betreffende ambtenaar daarover te spreken. Ik vind dat je ook moet voorkomen. De Raad moet sturen op hoofdlijnen. Het is een instrument, primair is het een instrument van de Raad. Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten?** Goed. **Hoe inzichtelijk vindt u de eindproducten?** Ja, ik ben gewoon tevreden. Hoe je het op details ook allemaal maakt. Het moet een functioneel document zijn waarin ik makkelijk in kan bladeren, waar ik snel de dingen in kan vinden. Ik denk wel dat wij op papier het maximale hebben benut, wat we er uit kunnen halen en dat je naar een digitaal instrument gaat dat je nog een stap verder zou kunnen maken. Dan kun je nog meer op hoofdlijnen doen en dan met een soort menuutje die uitklikken kun je meer, desgevraagd, dieper ingaan op de materie en dat zou wel handig zijn. Dat zou ik een voordeel vinden, omdat je er nu wel heel vaak in bladert. Om aansluiting te vinden tussen het ene staatje dat in de bijlage bevindt en het andere bedrag wat er in zit. Dat is gewoon de beperking dat papier met zich mee brengt. Daar kun je niet even iets uitvouwen of een laadje open trekken. Dat kun je digitaal wel dus ik zie op termijn veel meer de mogelijkheden om naar digitale vorm te gaan, zodat je naar behoefte het diepe in kan gaan. **Ziet u dat dan als een applicatie?** Ja. **Wat vindt u van de aantal momenten dat u wordt ingelicht over de gang van zaken?** Ja, dat is natuurlijk altijd te laat als je het puur vanuit sturing bekijkt. Je hebt hier. De begroting in november is op zich prima, maar als je naar de bestuursrapportage kijkt die is pas in juli. Eigenlijk wil je dat natuurlijk eerder weten. Dat neemt nou eenmaal de voorbereiding in beslag en als je naar de jaarrekening kijkt die staan hier in mei. Ik ben al benieuwd of wij mei gaan halen want volgens mij reddende dat niet en wordt dat al juni en wordt zelfs dat al een hele tour. **Het is inherent aan dit werk, je wilt eigenlijk realtime wil je inzicht hebben.** Het is goed om bewust een aantal momenten te kiezen om daar expliciet bij stil te staan, maar feitelijk stuur je daar ook tussen naar. Het is niet zo dat ik wacht van, nou wat zou de uitslag in juli zijn, dan zien we wel. Als ik dan nog bij moet gaan sturen is dat moeilijk te doen, dus dat betekent dat ik ook van mijn afdelingshoofden verwacht dat ik ook buiten om die officieel sturingsmomenten dat men mij gewoon wel op de hoogte houdt op het moment dat er afwijkingen ontstaan, waar de vraag is of je daar je beleid op moet wijzigen of je inzet op moet wijzigen dat dat dan op dat moment dan gebeurd. Mijn indruk is dat dat ook gebeurd. Prima gezien wat het met zich mee brengt. Als het korter kan moet je het zeker doen, maar ik weet uit ervaring hoe dat soort processen werken. Het is altijd wel een race tegen de klok. **Zou u zeggen ik zie ergens een moment om het korter te maken?** Nee, want je bent met je jaarstukken heel erg afhankelijk van de controle van de accountant en de controle van de accountant is ook weer afhankelijk van de controles van andere/wat andere aan moeten leveren, verbonden partijen zal ik het maar noemen. Terwijl je vanuit subsidie relaties die je hebt als van, ja met name vanuit subsidie relatie, vanuit het sociaal domein. Ja, ik zou niet weten hoe je dat sneller moet doen. **Welk eindproduct binnen de P&C-cyclus is voor u het belangrijkste?** De begroting. **Waarom de begroting?** Omdat je daar je plannen voor het komende jaar. Ik vind de jaarstukken is terug kijken, daar kun je ook niks meer aan veranderen. Het jaar is afgelopen. Terwijl je bij de begroting daar echt de duidelijke keuzes maakt. **Welk eindproduct geeft u in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?** De jaarstukken dus. Het is ook achteraf. **Wat vindt u van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?** Leg me dat eens even uit. **Bijvoorbeeld de bestuursrapportage geeft informatie over de huidige stand van zaken. Wat vindt u van de hoeveelheid informatie ontvangen vanuit de bestuursrapportage?** Ik verwacht gewoon dat de informatie efficiënt en effectief is. Ik heb de indruk dat dat is dus ik ben daar tevreden over. **U vindt de stuurinformatie die er in zit ook volledig?** Ik heb nooit kunnen ontdekken dat het niet volledig is. **In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** Ja, ik vind dat groot, omdat je, kijk met name naar de bestuursrapportages die. Al is de tweede bestuursrapportage, want ik zie dat die in december staat ik dacht dat die net iets eerder was, maar de tweede bestuursrapportage kun je nog weinig bij sturen het is dan december en ik bedoel, dan is het jaar bijna af. In een maand verander je niet nog radicaal de koers van het schip in één keer. Als je dan op de klippen afstevent dan wordt het wel heel moeilijk om de haven dan nog veilig te bereiken. **Die van juli wel degelijk, maar wat ik net zei: ik vind gaande weg van het jaar moet je daarop bijsturen. Ik denk die van juli die Raad het meeste ook**

aan heeft. **Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de P&C-cyclus?** Geen idee. Ik heb daar gewoon geen verstand van. **Ik zal in het kort uitleggen wat de veranderingen zijn. Dat er meer indicatoren komen waardoor gemeenten onderling kunnen vergelijken. Dat de kaderstellende en controlerende rol van de Raad wordt verstrekt. Dat het financieel inzicht wordt versterkt en dat het meer toegankelijk wordt voor de inwoners.** Ik verwacht er niet zoveel van. Nee, omdat ik merk dat mensen zodra het over financiële rapportages gaat haken mensen al snel af. Ook bij het gewone publiek. Die is daar niet zo in geïnteresseerd. Die is veel meer geïnteresseerd in hoe gaat mijn straat er straks uitzien en wat betekent het voor de kinderboerderij en die wilt het gewoon concreet zien en die heeft veel minder met, wat voor getal hangt er dan bij. Er wordt in de landen heel erg over de benchmark en dergelijke gedaan. Ik zie het in Raden en politiek eigenlijk, als het al een item is wat gevoelig is, dat mensen er dan nog een benchmark erbij gaan pakken om dat dan te gebruiken vooral om iets af te kraken wat hun niet welgevallig is. Ik zie dit niet als een dat Raadsleden daar heel serieus in bezig zijn of hoe kan onze gemeente daar serieuzer of effectiever in opereren of Deventer is geen Middelburg ook al hebben ze allebei een monumentale binnenstad. **Ik vind het ook echt een beetje een papieren werkelijkheid om zo iets te creëren. Het kan enige kwaliteit hebben maar ik denk echt niet dat de kwaliteit van het openbaar bestuur daarop verbeterd. Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument berap worden gegeven nog verbetering?** Nee, ik weet precies wanneer met plusjes en met minnetjes ergens blij van moet worden of verdrietig. **Wat zou u er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?** Dat zou mooi zijn, maar tegelijkertijd heel moeilijk, want dan krijg je zo'n hele discussie rondom hetzelfde als SMART formuleren. **Sommige budgetten laten zich niet helemaal per doelstelling meten.** Ik zal een voorbeeld geven: het budget dat wij geven aan wijk aanpak. Als je dat budget vergroot/verdubbeld wat dat dan betekent voor de leefbaarheid in de wijk. Die relatie is heel moeilijk te leggen tussen het geld wat je daar in steekt en direct het geld en direct het rendement daaruit want, daar zitten namelijk personen in die dat moeten doen en hun effectiviteit is veel groter en de mensen in de wijk die vervolgens de interactie daarmee hebben en hoe zij er vervolgens mee omgaan is veel groter en van veel groter belang dan de materiële harde euro kant en natuurlijk het kan niet zonder de harde euro kant, maar ook daarin dreig je in. Bij bepaalde dingen heb je die relatie wel heel helder. Ik bedoel bij onkruidbestrijding op verhardingen kan ik gewoon tegen jou zeggen, dit heb ik nodig per vierkante meter om het zo te doen en zoveel vierkante meter heeft Middelburg, dus dan kan ik duidelijk maken van, nou ik heb dit budget nodig voor die kwaliteitsniveau en dat budget voor die kwaliteitsniveau. Dan kun je misschien een benchmark met een andere gemeenten wat die dan per gemeenten uitgeeft, dat kan je dan heel goed vergelijken, want straat is straat in zekere zin, maar er zijn heel veel dingen die gemeente doen, met name dan op culturele vlak bijvoorbeeld wat het gemeente doet op het gebied van onderlinge samenhang, op leefbaarheid op essentiële taken van de gemeente hebben een heel hoog immaterieel karakter wat zich heel moeilijk laat meten aan. Dat zich heel moeilijk laat reduceren aan enkel een financiële discussie. **Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de P&C-cyclus?** Een advies zou zijn om ook daarin de instrumenten die je hebt en de wijze waarop je dat nu doet, dat doe je nu op papier terwijl bij alle andere dingen zeg maar digitaal werken, ik zou zeggen hou daarin ook je ogen open om te kijken op welke wijze kan dat op een digitale manier ook doen. Kan dat ons ook nog effectiever laten zijn. Ik vind het denk in veel gemeenten toch nog heel erg. We hebben die rapportages zeg maar we kijken. Ik vind het heel goed dat men kijkt iedere keer hoe kunnen we dat nog verbeteren, hoe kunnen we de Raad daar nog beter in bedienen, maar het moet wel een boekje zijn. Daar zijn we eigenlijk. Dat is geen discussie. Daar zijn we in deze tijd waar zoveel mogelijkheden geboden worden waar we zo gewend zijn als we op internet iets opzoeken zeg maar en sites, statische sites en dergelijke kunnen we ga naar de site van CBS. Daar kun je precies aangeven van wat wil jij weten. Je kunt de hele databank met statline kun je precies personaliseren naar welke informatie is voor jou relevant en welke wil jij er uit hebben. **Ik vind dat dat in het bedienen van onze inwoners vind ik dat we daar een slag in kunnen maken,** want mensen van een sportvereniging zijn wel heel erg benieuwd naar de cijfers voor de sport en wat dat betekent voor hun verenging en willen graag de indicatoren zien rondom deelname aan sport en ga zo maar door. Culturele instelling zullen dat op het gebied van cultuur willen en ga zomaar door. **Ik vind dat wij mensen meer moeten bedienen naar hun behoefte. Dat zij dat zelf op een gemakkelijker toegankelijker manier inzichtelijk kunnen maken** en dan dat we hun een boekwerk geven en zeggen als u daarin zoekt dan vindt u op pagina 288 daar gaat het iets over cultuur. Ik denk dat we daar een slag in kunnen maken. Ik zou de afdelingen degene die daar mee bezig zijn, hou je mind daarvoor open. Je hoeft voor mij niet

de eerste te zijn die dat doet in het land. Die moet het ook allemaal maar uitvinden en loopt ook het meeste tegen implementatie problematiek, maar wees ook zeker niet de laatste.

Respondent 5

Wat is uw functie? Ik ben wethouder. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de planning en control-cyclus?** Ik ben verantwoordelijk voor het proces als wethouder en daarnaast ook politiek verantwoordelijk, dus ambtenaren zorgen dat alles klaar is en wij gaan vervolgens naar het college en wij kijken daar of die politiek proef is, dus of die past bij het profiel dat wij als college hebben. Vervolgens komt dat met een collegevoorstel in het college van burgemeesters en wethouders. ~~Dan kijken we er naar.~~ Dan doen we soms aanpassingen of opmerkingen en vervolgens brengen we dat naar de Raad toe alle financiële stukken. De Raad is het hoogste orgaan en die besluit uiteindelijk wat er in komt te staan en wat het besluit is. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** Die is voor een wethouder een enorm belangrijke. Dat is eigenlijk wel hoe mijn agenda in dat opzicht wordt bepaald. Ik ben heel vroegtijdig aan de slag. Ik begin altijd aan de kaderbrief/kadernota daarmee kijk je vier jaar vooruit. Als die er eenmaal door is en daar staat alles in ga je het vervolgens verwerken in de begroting en daarna komen de bestuursrapportages. ~~Daar kijken we eigenlijk zo naar, dus eigenlijk is dat de indeling voor mijn jaar.~~ **Die wordt eigenlijk grotendeels door de planning en control-cyclus bepaald. Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor u?** Dat is heel belangrijk. Ik begon al eigenlijk het meest belangrijk is dat je vooruit kan kijken in de kaderbrief. Dat geeft je een stukje houvast dat geeft een doorkijk naar de komende vier jaar. Alleen in gemeente land hebben we wel gezien dat de afgelopen jaren dat het niet zo heel veel zei, omdat er heel veel fluctuaties, in het gemeentefonds met name, zat. Wij hebben met het grondbedrijf ook wel is wat moeten afboeken. Het is dus wel, je kijkt dus vier jaar vooruit. Dat geeft enige houvast en vervolgens ga je dat op productniveau in de programmabegroting zetten. Dat is altijd wat minder spannend, maar er gebeurt altijd wel wat in die planning en control-cyclus dat je moet bijsturen. Daarna krijg je de eerste en de tweede bestuursrapportages. Vervolgens komt de accountant met zijn bevindingen van de jaarstukken. ~~Daar in die periode zitten we nu in. Dat vind ik ook altijd een spannende, is het goed en netjes gebeurt.~~ Dan krijgen we jaar op jaar krijgen we daar een dikke duim voor. Alleen het resultaat is er niet altijd naar. Vaak komt er nog wel wat afboeken van de accountant of die kijkt tegen andere zaken aan, maar het wordt wel door de afdelingen goed bijgehouden. Daar begint het mee en vervolgens proberen we het financieel op orde te krijgen. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** De kaderbrief al heel ver van te voren die krijgen we bijna nu al te zien, eigenlijk in een opzetje dus in twee A4-tjes zijn er wensen? Vroeger noemden we het kadernota omdat je toen nog heel veel wensen kon indienen. Dan kwamen er allerlei afdelingen met wensen, dan gingen we ernaar kijken en overpraten. We hebben hem kaderbrief genoemd, omdat die de afgelopen jaren financieel niet echt heel veel meer hadden te wensen. We gaan niet die hele cyclus zo breed oppakken dat we aan iedereen gaan vragen wat heb je voor wensen de komende vier jaar, want dat vraag je eigenlijk voor zo'n kaderbrief, dus ik heb gezegd we gaan hem wat naar beneden toe bij stellen, dus het wordt geen kadernota meer, maar een kaderbrief en alleen de wensen die noodzakelijk zijn, want verder is daar financieel geen ruimte voor, dus hij wordt iets beleidsarmer of je moet nieuw voor oud. Als jij een geweldig idee hebt daar hebben we natuurlijk altijd tijd en ruimte voor en daar wil ik ook geld voor zoeken, alleen dan zou je iets anders moeten afstoten, dus als je iets nieuws wilt gaan doen zou je iets ouds weg moeten doen. Dat proberen we allemaal in die kaderbrief. Eigenlijk tijdens de jaarstukken ben ik al bezig met de kaderbrief 2016, 2020, 2019 we kijken vier jaar vooruit. Ben u wel blij met de kaderbrief hoe die op dit moment is? Nou, zoals ik al zei financieel is het niet echt rooskleuring bij de gemeente Middelburg. Ik vind dat we er beter voor moeten staan, dus ik vind het wel jammer dat we niet meer zoveel wensen kunnen honoreren. Het is een instrument en ik vind het wel een hele belangrijke, juist omdat je zover kunt vooruit kijken. Je kunt wel bijsturen op zo'n moment. Ik vind het wel één van de belangrijkste instrumenten in je planning en control-cyclus. **U vindt de kaderbrief het belangrijkste? Ja. Welke vindt u het minst belangrijk?** Het minst is eigenlijk de tweede bestuursrapportage, want die krijg je net voor je jaarstukken en daar kan je weinig meer meesturen. ~~Dat zijn vaak de laatste kwartalen/het laatste kwartaal.~~ **Dan zit je al zo dicht tegen je jaarstukken aan dat je daar eigenlijk ook wel wat van weet.** Daar kun je niet zo heel veel mee doen. Het geeft wel inzicht in hoe je hebt gepresteerd, dus het is een soort dashboard, maar ik zeg dat is eigenlijk. Je kunt er niet mee bijsturen want je zit al aan het einde van je jaar voordat die bij mij ligt. ~~Dan is het jaar ook bijna afgesloten dan zeggen we wachten de jaarstukken af.~~ Het is een soort thermometer alleen die er wel heel laat aan het einde van de ziekte, als ik het zo mag beeldend mag vertellen. Het is het einde van de ziekte dus wat kan je doen. Dan blijf je nog een dagje thuis en dan ben je weer beter. **Dat vind ik anders met de eerste bestuursrapportage, want dan zie je echt, daar zou je mogelijk nog op bij kunnen sturen, want dat gaat over de eerste twee kwartalen.** **Op welke manier ontvangt u de eindproducten?** Die krijg ik het zelfde als de

kaderbrief. Als wethouder financiën ben ik verantwoordelijk voor het proces, maar ik wordt ook graag vroeg van te voren geïnformeerd worden. Als eigenlijk de eerste stukken al binnen zijn dan komen ze ook bij mij binnen en vervolgens komen er nog lappen tekst in en een stukje verantwoording. Ik ben toch iemand van de cijfers dus aan één of twee A4-tjes heb ik dan al voldoende. Ik kijk er even naar, gaat het bijvoorbeeld bij een eerste bestuursrapportage. Zie je bijvoorbeeld dat het mis gaat met parkeren. Dan ga ik naar een collega toe en zeg ik: ik zie dat je achter loopt op de parkeer opbrengsten kun je daar een verklaring voor geven, want daar begin ik altijd mee en kun je er nog wat aan doen het komende halfjaar? Daar kun je dat doen. Dat vind ik wel een handig instrument om bij te sturen. **Ontvangt u ze al voor de directie ze ontvangt?** Nee, vaak wel tegelijkertijd, dat ik wel een hoofdpuntje krijg. **Vaak gaat die wel eerst even langs de directie, omdat ze weten dat ik ook een verklaring ga vragen van waarom wijk je af?** Dat komt al vaak door de directie direct die verklaring bij. **Wat is nog meer uw rol in de eindproducten?** Zoals ik al zei dat is naar het college brengen. In het college moet ik die producten gaan verdedigen, maar ook als ze voorstellen dat er een overschot of een te kort is. Als er een te kort is zal er bezuinigd moeten worden, want ik vind ~~we kunnen dat niet allemaal dekken vanuit de algemene.~~ **Als er een overschot is moeten we kijken** hoe dat bestemming gaat krijgen, dus in welke reserve of welke voorziening ga je dat stoppen. Dat komt vaak in een college voorstel en dat is vaak ook wel politiek getinte. Dan gaan we met de vijf wethouders en de burgemeester bepalen wat wordt het stuk dat er naar de Raad gaat. Je hebt een college stuk voor Burgemeester en Wethouders die stellen dat vast. Daar achter zit een Raadsvoorstel daar staat in hoe je het naar de Raad gaat brengen. Dat is mijn taak bij het college om het naar het college mee te nemen. Ik vind dan hebben alle wethouders ook nog hun verantwoording als het gaat om bijvoorbeeld parkeren, onderwijs of is er een andere wethouder. Dan gaat het naar de Raad. In de Raad kunnen er heel veel vragen worden gesteld die kunnen technisch van aard zijn die worden dan beantwoord door de ambtenaren van, ik zie hierzo een verschilletje met die of er staat 120.000 euro bij een post en ik weet niet wat het is kun je ze uitleggen. **Anders zijn het politieke vragen en die beantwoord ik dan in de commissie.** Dat is een commissie algemeen bestuur, dus daar zitten Raadsleden in die gekozen zijn. Die kunnen ook politieke vragen stellen van, we hebben geld over en de één wilt dat we dat bijvoorbeeld aan armoede bestrijding uitgeven en de ander vindt dat de wegen een opknapbeurt kunnen gebruiken en weer een ander kan zeggen, we moeten gaan sparen voor de toekomst. Dan moet ik uitleggen wat ons voorstel is en misschien doen we wel van alles een beetje of zetten we het in een algemeen reserve dat we zeggen van, het moet eerst wat financieel gezonder zijn. Dat doe ik dan in de Raad en vervolgens is het aan die Raad zelf in die commissie gaat het naar een Raadsvergadering en daar geven ze akkoord voor eigenlijk per product de kaderbrief of ze passen hem nog aan. Dan komen ze met moties van we willen dat dit of dit gaat gebeuren. **Doet u dan alleen de fractie CDA adviseren?** Nee, ik ben dus sinds het dualisme en **het dualisme houdt in dat de wethouders geen onderdeel meer zijn van de Raad, maar de Raad is echt de hoogste orgaan.** Ik ben zelf wel vanuit de CDA dus ik adviseer de fractie nog wel als ze daar vragen over hebben, maar dat doe ik eigenlijk bij alle fracties als ze langs willen komen. Ik zit vaak wel bij het CDA om te horen of hoe wordt dat bekeken. Als ze vragen hebben, de fracties, dan kunnen ze mij bellen en dan geef ik ze informatie of het gebeurd vaak wel in de commissie vergadering. Dat eerste gebeurd niet zo vaak. Dan moet ik iedereen antwoord geven in zo'n commissie. Dat zijn alle partijen die daar wat vragen over hebben. **In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte?** Zoals ik al zei de kaderbrief dat vind ik een uitstekend instrument. De programma begroting gaat wat meer de diepte in. Dat is altijd wel goed om te kijken je hebt zeg maar geld voor een programma voor onderwijs, hoe wordt dat dan onder verdeeld. Gedeelte aan huisvesting, een gedeelte aan lessen, een gedeelte naar de ondersteuning. Dat vind ik eigenlijk meer in de diepte, wat meer in detail, zelf horen. Ik heb zelf cultureel erfgoed. Welk geld gaat er naar de monumenten, wat gaat er naar archief onderzoek. Dat zit er in, dus dat voldoet. **De eerste bestuursrapportage wat ik al heb aangegeven, dat is een moment waar je een beetje zou kunnen sturen de tweede bestuursrapportage vind ik goed in de planning en control-cyclus, omdat je wel zien wat je.** Dat je goed het verschil kan zien tussen de eerste en de tweede rapportage, dus heeft je sturing ook gewerkt. **Vervolgens de jaarstukken.** De jaarstukken vind ik als wethouder van financiën eigenlijk een controlemiddel toch ontzettend belangrijk niet zo zeer in de planning, maar is alles goed en netjes gebeurd en waar sta je nou eigenlijk als gemeente. Dat vind ik eigenlijk een heel belangrijk instrument achteraf controlerend van heb je het nou allemaal goed gedaan rechtmatig vooral, kijken ze ook naar. Dat is wel je basis waarmee je controleert. **Voldoen de producten ook aan al u eisen qua detail, samenhang en relevantie?** Ja, voor mij wel, maar wat ik al zei dat is voor mij bijna dagelijkse kost. Ik moet ze ook van binnen en van buiten vaak kennen, dus dat voldoet vaak wel. **Wat ik vaak ook zeg die programmabegroting daar kijk ik niet meer bij elk programma naar**

van of wat er gebeurt. Daar ben ik ook eerlijk in, dat is meer gevoel voor de detaillisten om te kijken hoe gaat het daar nu aan toe, daar heb je elke specialist of verantwoordelijke voor. Die bekijk ik natuurlijk wel en als er me iets gek in opvalt dan geef ik dat ook wel aan, maar dat vind ik vooral van mijn collega's ook die verantwoordelijk zijn voor die portefeuilles. **Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten?** Heel goed. Die kadernota was vroeger altijd heel dik. Met de kaderbrief is dat wat overzichtelijker geworden, omdat er ook nog maar heel weinig wensen zijn is dat ook maar een paar A4-tjes geworden. We hadden vroeger een hele dikke kadernota en dat was al bijna een programma begroting dus ik zeg die komt er daarna dan weer dus die kaderbrief kan wel een stuk dunner. Eigenlijk een soort samenvatting van de komende vier jaar. De programma begroting is heel dik. Ik vind die voor de organisatie ook wel wezenlijk van belang, omdat die ook wel helemaal wordt gefilterd tot op productniveau. Eerste bestuursrapportage belang voor waardoor kom je dat het eerste kwartaal, eerste twee kwartalen afwijkend hebt gepresteerd. Daar zit ook vooral de afwijking in. Die is misschien nog wel te groot en te dik. Daar zou je eigenlijk alleen op de afwijking willen en moeten melden, maar we willen wel weten of iets wel goed gebeurt is. Dat zou veranderen denk ik als je alleen die afwijkingen zou presenteren. Die tweede bestuursrapportage wordt hier ook licht genoemd in dit schema. Ik denk dat dat terecht is, omdat we dan ook echt alleen maar op afwijkingen presenteren. Die is het beste leesbaar, maar nogmaals die is het minst te gebruiken als sturingsinstrument. De jaarstukken vind ik ook altijd goed leesbaar. Ik vind ook altijd van belang ook dat er een samenvatting en conclusie er in zit. Het liefst die samenvatting aan de voorkant. Zelf ben ik ook Raadslid geweest, maar ook inwoner en ik vind die moeten eigenlijk in één opslag zien, als een soort krantenartikel, een uitgebreide krantenartikel, in twee A4-tjes zou je de financiële situaties van de gemeente Middelburg kunnen en moeten schetsen. Die proberen we ook altijd uit te geven rondom de programma begroting. Dan komt er altijd een begrotingskrant naar onze inwoners toe, daar staat eigenlijk kort in: wat geven we uit, hoeveel geven we uit en wat doen we daarvoor. Dat vind ik in ieder geval ook een verantwoording naar de inwoners toe, want die gaan echt geen programma begroting lezen. Misschien wel een kaderbrief, maar die halen ook vooral een stuk uit de krant en zo'n begrotingskrant vind ik toch wel even een middel aan onze inwoners te laten zien waar we al ons geld aan uitgeven. Want uiteindelijk betalen zij ook een stukje van de belasting die wij hierzo uitgeven. **Wat vindt u van de tijdigheid van het opleveren van het product?** Zoals ik al zei met name in de kaderbrief word ik er heel vroeg bij betrokken, dus die zie ik, dat proces maak ik helemaal mee. Programmabegroting is een afgeleide daarvan, daar zie ik niet zo heel veel van in het proces. Bestuursrapportage die vind, die zou misschien iets sneller kunnen wil je het beter gaan gebruiken als instrument. Die komen nu in juli en december, eigenlijk heb je hem het eerste kwartaal tot april. Eigenlijk zou je hem als je hem echt wilt gebruiken als sturingsinstrument dan zou je hem wat sneller kunnen inzetten. Veel sneller dan dit kan niet, want hij moet binnen deze organisatie door een aantal stappen. Als je hem politiek wilt gebruiken zou je hem of als sturingsmiddel, als managementmiddel wat sneller in ieder geval. Dit zijn de momenten dat ze in de Raad worden behandeld. Ook als Raad of college zou je ze wat eerder moeten kunnen hebben. De jaarstukken staan in mei, maar we zitten bijna altijd in juni. Dat heeft met controles te maken. Er gebeuren ook nog dingen na 1 januari of na 31 december vorig jaar die van invloed zijn op onze jaarrekening. **Het liefst zou ik die ook zo snel mogelijk willen hebben. Zou u bij de bestuursrapportage ergens een mogelijkheid zien om eventueel tijd in te korten?** Ik zeg je doet geen steekproef je kijkt alles waar je dat kunt doen. Ik ben verantwoordelijk voor, voor zowel het proces, dus ik vind dat dat goed moet gebeuren en ik wil ook dat dat goed gebeurt, dus ja ik ben geen manager, ik ben een wethouder en politiek verantwoordelijk voor. Ik moet het naar de Raad brengen, dus ik heb liever dat het goed gebeurt dan dat het te snel gebeurt en daar misschien fouten in staan. Als sturingsmiddel zeg ik zou het wat sneller kunnen moeten gebruiken. **U zegt ik zie eigenlijk geen mogelijkheid omdat het anders ten kosten kan gaan van de kwaliteit?** Nou de juistheid. Je zou een eerste bestuursrapportage op, dan zou je hem eigenlijk moeten splitsen op dingen die afwijken, maar er moet altijd een verklaring bij. Er komt ook vaak een oplossing mee van dat we denken eraan te gaan doen. Daar heb je gewoon enkele weken de tijd voor nodig. Op het moment dat je een klap op de knop geeft van ja dit is de peildatum voor zo'n bestuursrapportage dan weet je gewoon dat er nog weken komen. Daar zou is door de afdelingshoofd en de medewerkers naar gekeken kunnen worden. **Wat vindt u van het aantal momenten dat u wordt ingelicht over de gang van zaken?** Het aantal momenten. Dat is bijna wekelijks dat vind ik wel prettig, dus dat vind ik wel prettig de update en met name dat gaat over de kaderbrief. De jaarstukken krijg ik een voorlopig resultaat dat hebben we dan hierzo intern berekend, maar dan weet ik ook daar gaat de accountant nog naar kijken en dat is ongeveer één of twee keer in de maand. In maart weet ik ongeveer het eindresultaat wat wij zelf denken te hebben behaald en dan vervolgens weet ik dan duurt het nog

tot met mei voordat het definitief is. Dan word ik ongeveer twee maandelijks op de hoogte gehouden. De kaderbrief dat begint eigenlijk vanaf nu en daar vraag ik zelf ook actief naar, dus dan heb ik elke maandag of vrijdag overleg met de afdeling financiën, dus dan komen ze ook altijd met een update als daar wat in verandert. **Wat vindt u van het aantal moment dat er eindproducten worden geleverd?** Dat vind ik voldoende en ik vind dat past ook bij een planning en control-cyclus. Er is altijd een discussie geweest met name de tweede bestuursrapportage, moet je die nou wel doen of moet je die nou niet doen. Ik vind het ook vooral van belang met name met de jaarrekening hoe je het afgelopen jaar hebt gepresteerd. ~~Dan kan je goed zien: zijn er afwijken, zijn er verschillen en waar komen die verschillen door. Eén zou ik een beetje te mager vinden, maar die bestuursrapportages zouden wat mij betreft wat minder kunnen.~~ **Wat vindt u van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?** De kaderbrief vind ik eigenlijk een hele mooie, omdat die compact is, goed leesbaar is. Die programma begroting is meer een werk document. Die is nog steeds heel erg uitgebreid, maar dat hoort er ook bij, want dit is een programmabegroting op productniveau, dus dan kun je echt dingen na zoeken. Ik vind wel dat in heel de cyclus alles aanwezig is, dus als je op hoofdlijnen wilt kijken pak je een kaderbrief en wil je vier jaar vooruit dan pak je hem ook, maar wil je echt op productniveau: wie ontvangt er nu subsidie en hoeveel is dat kun je echt op programma begroting terug vinden en uiteindelijk ook wel in de jaarstukken, dus dat vind ik eigenlijk wel voldoende informatie alleen je moet wel weten waar je het zou kunnen vinden. Als je zomaar wild gaat zoeken heb je wel een beetje een idee van die planning en control-cyclus nodig ja waar kan ik dat dan vinden, want in de kaderbrief ga je geen subsidie voor een club vinden. Dan moet je echt op programmabegroting gaan kijken. **In welke mate vindt u de ontvangen (stuur-) informatie volledig?** Die is altijd volledig, want als die niet volledig is dan is die/dan stuur ik ze terug. Ik wil ook altijd wel een integraalbeeld hebben. Dat is bij die eerste bestuursrapportage waar zijn de afwijkingen, dat is niet alleen negatief, maar ook positief, dus hebben we altijd een aantal plusjes, maar ook een aantal minnetjes. Ik ga ook altijd wel voor een integraalbeeld dat je die afwijkingen hebt gemeld, maar vaak wacht ik ook net voor de publicatie om een totaal beeld te krijgen. **In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** De kaderbrief begint eigenlijk het bijsturen nu al van weinig wensen of als je iets doet moet het nieuw voor oude zijn, dus dat begint eigenlijk nu al bijsturen, wat verplicht is, wat wettelijk verplicht is daar moeten we ook mee omgaan dus dat kan heel goed bij een kaderbrief. **Bij een programma begroting, kun je vind ik als wethouder financiën bijna niet meer bijsturen. Dan wordt je echt. Dan ga je op een programma niveau en dan ga je op productniveau te zitten. Daar probeer ik mij als wethouder wat minder mee te bemoeien.** Dan zeg ik je krijgt geld voor een afdeling een X bedrag, dan moeten jullie zelf maar kijken past dat binnen je programma tenzij je echt politieke speerpunten hebt. Je wilt nu echt duurzaamheid of en je denkt dat je het beste mee te behalen is kun je daarop sturen, dus dan kom je echt als onderwerp wethouder in beeld. **Bestuursrapportage kun je nog wel iets in sturen. De tweede bestuursrapportage kun je niet meer bijsturen. Jaarrapportage ga je kijken waar gaat het overschot of te kort naartoe. Het is een controle cyclus. Je geeft een klap op de knop en dan rolt dat er eigenlijk uit dus dan kan je op dat moment eigenlijk niet meer bijsturen. Wel als er wat over of te kort is en er is altijd een discussie met de accountant over het gevoerde beleid, dus als zij zeggen, ja jullie denken dat jullie de komende tien jaar grond gaan verkopen, maar wij denken dat niet. Dan moeten wij uitleggen waarom wij dat wel denken, dus dat is niet meer bijsturen dat is vooral verantwoorden.** **U zegt met die eerste bestuursrapportage kan ik een beetje bijsturen. Hoe zou dat moeten veranderen dat u toch wat meer kan bijsturen?** Dat is vroegtijdig aan geven waar de afwijkingen zijn. Ik kijk altijd naar de negatieve, maar eigenlijk zou je de positieve daar ook in moeten mee nemen en die hebben vaak een verklaring nodig, maar als er te korten zijn probeer je die toch weg te werken. Je maakt niet voor niks een programma begroting of een kadernota daar probeer je zoveel mogelijk bij te zijn. **De tweede laat u die gewoon hoe die is of zegt u ik zou het liever wat anders zien?** Met die light versie ben ik tevreden. Er blijft altijd wat discussie. Die discussie mag je best wel hebben, maar nogmaals ik vind hem echt nodig in het rijtje eerste bestuursrapportage, tweede rapportage, dus ik vind hem in die zin nog wel nodig. Er wordt al niet zoveel tijd in gestoken, maar ja ik vind hem, voor die cyclus erg belangrijk om toch in control te zijn. Niet meer als sturingsinstrument, want je zit in december dan heb je nog maar één maand voordat het jaar voorbij is. Je kunt ze wel goed zien geeft die eerste bestuursrapportage een getrouw beeld en hebben we daar op kunnen acteren? **Dus meer als jaarrekening, maar dan vervroegd om een beetje inzicht te krijgen?** Ja, want zo'n jaarrekening die is niet in dezelfde methodiek als zo'n bestuursrapportage opgesteld, dus dat kan je heel erg moeilijk daarmee vergelijken of je zou die als zodanig moeten gaan inrichten. Dat je hem ook gebruikt als een voorloper daarvoor. Ik vind het wel belangrijk dat die cijfers wel in beeld komen. **Bent u bekend met het**

besluit, begroting en verantwoording? Ja, daar ben ik wel bekend mee. **Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de planning en control-cyclus?** Ja, voor mij gaat er wel het één en ander in veranderen vooral op het gebied van het grondbedrijf, want dat is bij de gemeente Middelburg nogal aanwezig. Ik vind dat moet in ieder geval of het zal ook makkelijker worden gemeenten met elkaar te vergelijken. Je hebt een soort dashboard waarstaatjegemeente.nl daar kan je makkelijk zeggen van, ik wil een vergelijking met een andere gemeente op het gebied van belasting of onderwijs uitgaven. Dat is denk ik wel een aardig instrument om te benchmarken, dus niet meer en minder, want daar zit ook altijd een wereld van verschil achter. Wij hoeven de programma indeling, die kennen we al. Daar werken we al zo'n tien jaar mee. Die zou mogelijk wat op de schop moeten, maar dat maakt niet zo heel veel uit op productniveau, dus dat heeft meer met die programmabegroting te maken. Bestuurlijk gezien zou het voor ons niet zoveel uit maken. Alleen de regels die men vraagt, met name het grondbedrijf. Dat zal voor de gemeente Middelburg wel veel betekenen voor de indeling en dergelijke en voor de leesbaarheid staat er iets anders in, dus ik denk dat het niet heel veel uitmaak, dus politiek bestuurlijk het grondbedrijf in het algemeen. Je kunt het alleen niet meer vergelijken met voorgaande jaren. **Wat zou u er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?** Dat is een goeie denk ik, best wel een goeie manier om grip op je begroting te hebben, dan koppel je echt wel die doelstellingen aan de budgetten. Zo werken wij niet moet ik zeggen. **Dan geef je wel maatschappelijk, dat is natuurlijk vanuit de politiek, geef je wel aan wat je wilt bereiken en wat je uit wilt geven. Wij omschrijven het iets anders.** Ik zou het best wel een aardige vinden om is te kijken of dat zou werken. Aan de andere kant vind ik dat ook vaak wat abstracter worden. Als we zeggen we willen een duurzamere gemeente Middelburg zijn en we geven er twee ton aan uit dan vraag ik me altijd af waar gaat dat geld dan naar toe en wat wil je ermee doen. Dan heb je toch meer dat productniveau, dat zit misschien in het aard van het beestje om er iets praktischer naar te kijken aan de andere kant als je het gaat verantwoorden naar je inwoners dat die doelstellingen heel prettig zouden werken en ook politiek, want dan geef je echt die politieke items weer waar ga je geld op inzetten. **Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?** Sommige gemeenten werken daar al mee, die vooral de jaarrekening of de kaderbrief geven ze aan in een applicatie in filmpjes. Die filmpjes dat hoeft wat mij betreft niet, want het is geen show waar of we allemaal geld aan uit gaan geven. Als je met een applicatie zou werken ik denk dat dat voor heel veel mensen sneller en makkelijker zou werken, dus dat zou best een aardige zijn. Op papier ik hou daar wel van, dan kan je eens terug bladeren en vooruit bladeren aan de andere kant als de technologie het gewoon mogelijk maakt om via zo'n applicatie te kunnen gaan werken ben je heel snel weet waar je naar toe wilt zou dat geen probleem zijn. **Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de planning en control-cyclus?** Ik denk dat alles wel aan bod is gekomen. Ik denk heel die cyclus hoe ik die als politiek verantwoordelijke en proces verantwoordelijke tegen aan kijkt.

Respondent 6

Wat is je functie? Ik ben gemeentesecretaris en algemeen directeur. Dat zijn eigenlijk twee functies in één. Ik ben directeur van de organisatie en ik zit ook in het college van B&W als hoogste ambtenaar zeg maar bij de burgemeester en wethouders. **In welke hoedanigheid ben je betrokken bij de P&C-cyclus?** Ja, als algemeen directeur. Ik kan ook zeggen als directeur van het hoofdbedrijfsvoering, ik ben zijn leidinggevende. **De P&C-cyclus is iets dat heel belangrijk is in de gemeente, wat elk jaar terugkomt, waar de financiële koers wordt uitgezet en als je eindverantwoordelijke bent voor de organisatie heb je daar natuurlijk een rol in, dus die vraag heb ik eigenlijk nooit zo gehad, maar het is eigenlijk vanzelfsprekend dat ik daar een rol in heb.** **Wat betekent de P&C-cyclus voor je?** In zijn algemeenheid? Ja, het is een mooi Engels woord dat denk ik al twintig jaar zo heet. Vroeger heette dat gewoon de afdeling financiën en later is dat de afdeling planning en control gaan heten. Eigenlijk worden de werkzaamheden die de komende jaar/jaren worden gepland en er wordt gevolgd de resultaten die je wilt bereiken ook bereikt worden en met welke financiële resultaten. Het spreekt voor zich. We hebben hier een behoorlijke omzet van 160 miljoen dacht ik zo'n beetje op jaarbasis. Het is natuurlijk zaak dat de plannen die we maken, dat we die zo goed mogelijk realiseren, maar ook dat we dat doen binnen de beschikbare middelen die we daarvoor hebben. We kunnen natuurlijk niet hebben dat we hier ieder jaar miljoenen te korten dat we die hebben, dat we die ieder jaar structureel zouden hebben. Het is een instrument om te volgen, wat we doen, wat we willen doen, binnen welke kosten dat kan en om onze financiën op orde te houden. Jij bent daarvoor aan het door leren, misschien mis ik wel iets heel belangrijks, maar dat is het zo wel een beetje. **Wat is de toegevoegde waarde van de P&C-cyclus voor je?** Dat het denk ik dat het planmatig gebeurt. Je noemde net al bij je introetje, we maken de kadernota met de hoofdlijnen van de komende vier jaar, dan heb je een jaarbegroting waar je op ingaat hoe het komende jaar eruit ziet. Er wordt via bestuursrapportages en de jaarrekening hoe het allemaal gaat en gegaan is, dus het is een manier om systematische in beeld te krijgen en te houden, hoe het met de ontwikkelingen binnen de gemeente met alle producten en diensten gaat en hoe daar grip op gehouden wordt. Dat is van belang, dus dat is gewoon heel belangrijk. **Hoe worden de eindproducten naar je gecommuniceerd?** Die krijgen we altijd eerst in de directie, dat zei ik al, het college van B&W. Dat is je al duidelijk hoe het zit? Het dagelijks bestuur van de gemeente. Gemeenteraad daarboven die het uiteindelijk vaststelt, maar de producten die van planning en control komen, die komen eerst aan de orde in de directie. We hebben een tweehoofdige directie. Naast mij zit er nog een andere directeur en daar wordt zeg maar alles wat ambtelijk geproduceerd is besproken van: zijn die uitgangspunten goed, brengen we het subtiel, want het is een soort ambtelijk eindadvies wat aan het dagelijks bestuur wordt gedaan en voordat we het door willen leiden, willen we als directie natuurlijk kijken van willen we dat zo en is alles wat de afdelingen geleverd hebben ook consequent, consistent en logisch? Past het allemaal bij elkaar? Daar kijken we als directie eerst naar, voordat het naar het college gaat. Het is een soort laatste ambtelijke toets voordat het in het bestuur aan de orde komt. Heb je verder nog andere rollen in het aanleveren van de producten? Dat ik het inhoudelijk voorbereid bedoel je? Ja, of dat je nog andere taken daarbij hebt? Nee, het initiatief ligt bij de afdeling planning en control. De werknemers hebben eigenlijk een soort standaard opdracht. Het hoeft het afdelingshoofd zelf nog tegen ze te vertellen: we gaan dan en dan beginnen, maar dat weten ze zelf ook. Ze hebben natuurlijk de planning voor het jaar in beeld. **Die wordt ook elk jaar in februari of zo aan het college voorgelegd van zo ziet de planning en control-cyclus met dat en wanneer komt het in de directie, wanneer in het college, wanneer in de gemeenteraad. Zo wordt van te voren gepland en daarmee is het een soort algemene opdracht voor de afdeling bedrijfsvoering om te zorgen dat al die producten er komen. Ik ga niet op vijftien april zeggen wanneer komt dat? Dat is een opdracht die de afdeling heeft en daar hoef ik niet op te controleren of instructie te geven. De producten worden wel, zoals ik net al zei, in de directie besproken er staat één mei dan moet het in de directie zijn, dan zorgt de afdeling ervoor dat het product die er dan moet komen, dat dat er één mei is. Dan gaan wij er inhoudelijk naar kijken.** **Wat doen jullie er dan één mei mee?** Er liggen uitgangspunten voor het financieel beleid, dan moet ik even voorbeelden zoeken. We hebben natuurlijk een enorme breed takenpakket als gemeente en ja, welke lasten nemen we structureel op, welke niet, welke wensen worden er ingediend voor nieuw beleid? Als ik even kijk naar de kadernota. We staan er natuurlijk financieel in Nederland allemaal niet zo goed voor, maar Middelburg zeker ook niet, dus wij toetsen als directie eerst van: zijn er wensen ingediend door de afdelingen en zijn die onuitstelbaar zoals dat heet en onvermijdelijk. Er was vroeger nog een "O": onvermijdelijk, onuitstelbaar en onontkoombaar geloof ik. Dat zijn drie zware toetsen. Als het daar niet aan voldoet volgens de directie dan zeggen we: dan dienen we hem niet in. De tijd dat we nog alles konden doen wat we leuk vonden, ik overdrijf

een beetje, die is natuurlijk allang geweest. Wij hebben ook een rol die wensen bij afdelingen hebben, van nou dit zouden wij graag willen gaan doen de komende jaren, om daar kritisch op te zijn de komende jaren, juist gelet op het financieel beleid dat we hebben. Dat doen wij als directie en financiële uitgangspunten, als hoeveel rente wordt er toegerekend aan investeringen en dat soort dingen, dat zijn meer financiële kaders die de afdeling financiën zelf aanreikt, dus daar neem ik meer kennis van, van wat zijn de prijswijzigingen die verwacht worden, inflatie, correctie dat soort dingen. Daar zijn natuurlijk allemaal landelijk normen. Die verzameld de afdelingen op basis van wat zo'n Vereniging van Nederlandse Gemeente krijgen of andere vakbladen waar ze dat in kunnen vinden en dat reiken ze dan aan, bij directie en college om vast te stellen. Dat is echt werk van de afdeling. Dat komt weer langs ons, maar daar hoeven wij niet zoveel van te vinden. Wat vind je van de invulling van je rol? In welke zin? Kun je dat iets specificeren? Wat je doet voor de P&C cyclus? Ik neem die stukken heel serieus wat ik net al zei. Het zijn belangrijke documenten. De kadernota, de bestuursrapportage, dat zijn kapstukken waar het gemeentelijk beleid wordt gepland, wordt ingezet, verantwoording over wordt afgelegd. Dat is natuurlijk voor het college, waar ik in zit als secretaris, heel belangrijk richting gemeenteraad om die plannen aan te reiken, maar ook om te laten zien wat er mee gebeurt en of het uitgevoerd wordt. Dat komt ook doordat ik verantwoordelijk ben voor de gehele organisatie dat ik het ook belangrijk vind dat het ook goed gebeurt. Stel dat het een rommeltje wordt, dan kan je vragen stellen over hoe ik mijn rol invul, dus ik kijk daar heel serieus naar. Het komt altijd op de directieagenda, het wordt voorbereid in ambtelijke overleggen, dus je zou kunnen zeggen dat ik daar boven op zit. Meer dan op andere, ik ben voor alle dingen uiteindelijk verantwoordelijk, maar de planning en control-cyclus is wel iets wat voor de gemeentesecretaris en de algemeen directeur echt van groot belang is. Ik volg het heel nadrukkelijk, ik vind er ook iets van als ik het op me tafel krijgt en bespreek. In hoeverre voldoen je producten aan je behoefte? Ja, ik kan wel zeggen helemaal, helemaal dat klinkt alsof er niks te verbeteren is. Dat is niet waar. Er zijn natuurlijk altijd verbeteringen mogelijk. Vooral naar de afnemer zelf en dat is het college van B&W en de gemeenteraad en die zijn over de stukken van de planning en control-cyclus in het algemeen heel tevreden, dus die kadernota en we hebben die dingen net allemaal langs gehad. Ik denk dat ik vind en dat men in het algemeen ook vindt, dat dat ding er goed uitziet. Er is goed over na gedacht de organisatie is, zoals men dat zegt, in control. We hebben goed in beeld wat de planningen zijn ook financieel en over dat goed volgen. We hebben de financiën in ieder geval goed in beeld. Onze accountant is ook heel tevreden over Middelburg als ambtelijke organisatie hoe het hier geregeld is we hebben de zaak, hoe ze dan zeggen, goed in control. Dat is het tegenovergestelde van het is een zootje. In dat laatste geval zullen we met zijn allen en ook ik een probleem hebben, een groot probleem zelfs. Je kunt dan discussiëren over moet je bepaalde hoofdstukken van zo'n kadernota, begroting anders inrichten of kun je het wat anders opschrijven, in plaats van zo'n dik boekwerk wat korter doen, daar kun je altijd over discussiëren, maar de kwaliteit van wat wij leveren is goed. Daar ben ik tevreden over. Je zei er zijn altijd verbeterpunten, heb je nu een verbeterpunt in je hoofd? Ik zei al de gemeente heeft een enorm breed takenpakket, er moet allemaal planning voor gemaakt worden, verantwoording over afgelegd worden. Dat betekent toch wel dat het een behoorlijk boekwerk wordt en ik denk toch wel dat voor de gemiddelde lezer toch best lastig is om zo'n begroting te lezen. Dan kijk ik naar de gemeenteraad, maar ook niet specialisten. Kijk mensen van financiën, van bedrijfsvoering die daar dagelijks mee werken die zijn daar heel goed in. Die kunnen precies zien hoe dat werkt. Ik denk dat het streven zou kunnen zijn en moeten zijn om het zo simpel mogelijk te presenteren. Dat het voor de gemiddelde burger, laat ik het zo zeggen, ook te volgen is. Ik denk dat dat nog niet altijd het geval is, dat kan ook niet. Daar is het gewoon veel te ingewikkeld voor, maar dat ontsluit je niet van de verplichting als college om het zo eenvoudig mogelijk te laten zien. Ik heb zo geen voorbeeld van dat moet daar en daar gebeuren, dat is meer het beeld van het is een groot ingewikkeld boekwerk, dat nog al specialistisch van karakter is en nogmaals ik realiseer me dat het ook niet veel anders kan. Vind je dat van elk product of een bepaald product? Zo gauw het om teksten gaat van een kaderbrief of kadernota, dan kun je lezen wat je van plan bent te gaan doen. Dat moet je zo eenvoudig mogelijk opschrijven. Goed, maar ook eenvoudig. Bij de jaarrekening of de programmabegroting dat is veel materiaal dus zo eenvoudig mogelijk opschrijven. Als je gaat naar het technische stuk van de begroting, de cijfers. Daar zit een heel stuk in van baten en lasten daar zit een heel stuk in de begroting. We hebben ook nog een zogenaamde productenraming, dat is een heel boekwerk met dat alles op detailniveau. Je moet echt een beetje specialist zijn om dat te snappen. Ik denk dat de teksten van de begroting en de jaarrekening en de bestuursrapportage goed zijn. We kunnen altijd proberen dat zo eenvoudig mogelijk te doen nogmaals, maar technische cijferdeel, ik denk dat maar weinig mensen zich daar in verdiepen en kunnen verdiepen, omdat het heel ingewikkeld is,

specialistisch. Ik heb daar niet direct een oplossing voor. Wat vind je van de tijdigheid van het opleveren van de producten? Je bedoelt dat ze op tijd geleverd worden conform de afspraken die gemaakt zijn of? Wat vind je van het moment dat ze worden opgeleverd. Of de afdeling op tijd levert wat afgesproken wordt, bedoel je dat? Niet op tijd levert, maar gewoon wanneer het wordt opgeleverd. Ja, als er staat april of dat het goed moment in het jaar is, dat bedoel je? De kadernota denk ik wel die zit er meestal juni/juli dus dat is een soort kader voor de komende vier jaar. Die wordt uitgewerkt in de begroting van begin november, die moet er dan zijn. Die moet naar de Provincie, dus dat is ook goed de begroting. De jaarrekening zijn we meestal netjes op tijd mee in mei/juni. Die moet voor vijftien juli allemaal bij de Provincie zijn dus dat is ook allemaal goed gepland, wordt ook goed nagekomen. Toevallig hebben we dit jaar door het sociaaldomein wat vertraging opgelopen met de accountant ook, maar dat gaat altijd goed. Er is wel discussie over de bestuursrapportages, hoeveel moeten dat er zijn. We hebben er nu twee, eentje met peildatum dertig april dacht ik, die komt dan in juli in de Raad en dan nog eentje in het najaar, daar staan de cijfers in. De discussie is wel in hoeverre kan je daar nog op bijsturen als college en gemeenteraad. Krijgen we die cijfers niet, met name de tweede bestuursrapportage, te laat dat we er nog wat mee kunnen doen, want dan is de peildatum, dacht ik, één september, maar die komt dan wel eens in november in de gemeenteraad of zo. December. December, ja, december, je weet het nog beter dan ik. Dat is eigenlijk te laat, dan kun je er niet meer zoveel mee. Wat vind je daar zelf van? Wij weten het natuurlijk al eerder ambtelijk. Wij weten vaak in oktober al hoe het er voor staat, maar dan moet het nog de hele bestuurs-cyclus door voordat het in december in de Raad komt, op de raadsagenda staat, dus ik vind het ambtelijk wel nuttig, maar de bestuurs-agenda die komt er dan te veel achteraan en ik vind het eigenlijk niet goed dat de Raad in december nog iets moet vinden van een tweede bestuursrapportage, want dan is eigenlijk al de laatste vergadering van het jaar. Wat doe je er dan nog mee, bestuurlijk gezien. Je kunt de vraag stellen: zou je niet naar één bestuursrapportage toe moeten. Eén keer per jaar of zo, ja dat is uiteraard één, maar dan met de peildatum nog iets later. Dat je zegt we kijken naar de situatie op één juni. Die proberen we dan in september of zo in de Raad te krijgen. Dan probeer je die in september in de Raad te krijgen, dan heb je in ieder geval nog vier maanden om die in de raad te krijgen, dan kun je nog wat. We hadden eerst twee bestuursrapportages die gingen niet alleen om cijfers, maar ook om teksten erbij. Dan werd er uitgelegd hoever we met die projecten waren. Dat is er bij de bezuinigingen ook weer een paar jaar geleden uitgehaald, zodat er alleen maar cijfermatige rapportage komt, de tweede bestuursrapportage. Als je me vraagt vind je het op tijd of kun je er wat mee, dan vind ik de kadernota goed, de begroting is goed, de jaarrekening is goed, de bestuursrapportage daar kun je een discussie voeren over hoeveel je er moet leveren en daarna de vraag wat kun je er daarna bestuurlijk nog mee. De vraag stellen is hem eigenlijk beantwoorden, dat er nog een tweede bestuursrapportage in december komt vind ik eigenlijk niet goed. Dus volgens jou mag de tweede bestuursrapportage vervallen en de eerste bestuursrapportage iets opgeschoven worden? Ja, dat zou een alternatief kunnen zijn. Dat je zegt vier maanden, peildatum dertig april is ook nog maar vier maanden is maar kort. Dus dat je die termijn wat verlengt. Ik weet niet of dat technisch kan, maar je zou het een maand langer één juni, vijftien juni of zo dan ben je een eind gevorderd dit jaar en als je die in september dit jaar kan bespreken dan vind ik het nuttig. In de bestuursrapportage van december staan ook nog veel begrotingswijzigingen. Hoe moeten die dan worden verwerkt? Ja, volgens mij is dat meer een technisch stuk, dat moet dan gebeuren een begrotingswijziging. Dat is meer een technische vertaling van de resultaten die er dan zijn. Ik zou het interessant vinden om te kijken of je dat, maar ik heb het al gezegd, misschien minder kan doen en dan effectiever mee sturen. Welk eindproduct binnen de P&C-cyclus is voor jou het belangrijkste? Ja, je zou kunnen zeggen de jaarrekening. Daarin wordt er gerapporteerd over wat we afgesproken hebben, gerealiseerd hebben en wat het financieel resultaat daarvan is. Daar wordt ook in het college en de gemeenteraad. De accountant kijkt ook of alles rechtmatig en doelmatig gebeurd is. Daaruit blijkt eigenlijk hoe we het als organisatie doen. Dat is misschien nog belangrijk voor mij als de kadernota en de begroting, want daarin maak je bekend wat je plannen zijn. Dat is ook belangrijk, dat is heel belangrijk zelfs van wat gaat de gemeente de komende jaren doen, maar er zit een verschil tussen een plan maken en de mate waarin je het realiseert en de wijze waarop je het realiseert. Ik vind ze allebei belangrijk of alle drie: kadernota, begroting, jaarrekening. Ik denk voor de organisatie dat de jaarrekening nog wel het grootste belang heeft. Welk eindproduct geef je in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen? Dat is dan misschien wel de tweede bestuursrapportage wat ik net al zei, die is wel belangrijk voor dat jaar, maar daar zou ik dus met één wel toe kunnen. Je zou kunnen zeggen daar zit misschien een verbeterpunt in. Je zegt dat de tweede bestuursrapportage het minst mee kunt? Ja, ik zeg, misschien kun je met één bestuursrapportage waarbij je

de peildatum later legt ook uit de voeten en dat scheelt ook een hoop werk, maar ik heb net al verteld om bij te kunnen sturen zou één goede ook wel kunnen volstaan wellicht. **Wat vind je van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?** Ja, die is meer dan voldoende wat mij betreft. Ik kan er uithalen waarnaar ik wil kijken en waar ik wat mee moet doen. **Vind je de ontvangen (stuur-) informatie volledig?** Ja. **In welke mate vind je dat je kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** Ja, dat kan, ja dat ook. Ik ben daar tevreden over. Ik heb wel het gevoel dat ik het hele jaar door kan volgen wat er gebeurt, waar er bijsturing noodzakelijk is. Voor mij is natuurlijk ook van belang de personeelsbudgetten. Ik ben eigenlijk vrij rechtstreeks verantwoordelijk voor de hele loonsom van het personeel. In het begin van het jaar wordt er door werknemers gekeken naar welke budgetten beschikbaar zijn en welke marge er in zit om tijdelijk personeel in te huren. We volgen in het loop van het jaar hoe dat gaat dus dat brengt mij in de positie van dat ik die verantwoordelijkheid ook kan nemen, want daar heb ik natuurlijk informatie voor nodig en die krijg ik tenminste als ik er om vraag krijg ik het, maar standaard wordt dat ook wel bijgehouden. **En in mate met bijsturen met de berap? Kan je daar wel nog steeds mee bijsturen?** Ja, ik verval in herhaling. Na vier maanden kun je nog weinig zeggen. Je ziet wel een richting, dus je kunt er wel op bijsturen, maar dat bijsturen is lastig als de informatie nog vrij beperkt is. Het kan wel. Je hebt niet op alle budgetten invloed. Je hebt ook openeindregelingen waarbij het. Ja, die kosten maak je gewoon, dus dan moet je die verwerken. Je hebt ook bijvoorbeeld de post personeel, daar kun je nog wat aan bijsturen door minder personeel in te huren of taken minder uit te voeren/niet uit te voeren, dus dat kan. **Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument berap worden gegeven nog verbetering?** Volgens mij niet. Het gaat mij om het gevoel dat ik in beeld heb hoe het zit en dat beeld heb ik. Dan ben ik er dus tevreden over. **Wat zou je er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?** Dat lijkt me goed. Je kunt dat natuurlijk wel vinden, maar niet per doelstelling zelf bedoel je, denk ik. **Ja bij de doelstelling zelf staat het nu niet.** Dan kijk ik ook weer naar de afnemers, de gemeenteraadsleden. Het is handig als je in één oogopslag kan zien wat is ons bestuurlijk doel en wat mag het kosten, dus dat zou handig zijn. **En voor je zelf?** Ja ook. Ik heb er tot nu toe niet zo naar gevraagd realiseer ik me. Dat is meer een presentatie vraag en in de college en directie gaat het daar niet zo zeer over. Dan gaat het meer over de inhoud, komen we daar financieel uit dan presentatie, maar nu je het zo zegt als je naar de afnemers kijkt nogmaals dan kan dat handig zijn. In het begin zei ik al, je moet de zaken zo leesbaar mogelijk maken, zo eenvoudig mogelijk, zo toegankelijk mogelijk. Dan kan dit een manier zijn om het toegankelijk te maken dan ben ik voor. Alles wat het inzichtelijker maakt voor de mensen die er mee werken dat moet je in principe doen, want het is al een ingewikkeld genoeg stuk. **Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de P&C-cyclus?** Ja, ik denk dat de hoofdstukken in de begroting wat gewijzigd moeten worden. **Ben je bekend met de verandering in de BBV?** Ja, maar beperkt, zit daar niet zo in. **Er komen meer indicatoren zodat het wat inzichtelijker wordt. De bedoeling is dat de kaderstellend en controlerende rol van de Raad wordt versterkt, gemeentes moeten onderling meer vergelijkbaar worden met elkaar en voor het publiek moet het ook inzichtelijker worden.** En jouw vraag is? **Wat voor effect verwacht je daarop voor de planning en control cyclus?** We hebben het er afgelopen week over gehad ik denk dat we die wijzigingen gewoon doorgevoerd moeten worden. Ik verwacht er niet van dat er daar door veel meer belangstelling van die producten zal komen of dat mensen er heel veel makkelijker door zullen gaan werken. Het zit misschien iets logischer in elkaar, maar het blijft een technische stuk voor de meeste mensen, verwacht ik en je vraagt me te veel als je me precies vraagt wat staat er precies in die BBV wat ik heb. **Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?** De doorlooptijd? **Ja.** Je hebt natuurlijk een bepaalde bewerkingstijd nodig, als je zegt is dertig april dan kun je niet op vijftien april vragen hoe staat het er? Dan moet je dat moment toch af wachten. Dan moet er over gerapporteerd worden. Er wordt uitgevraagd door de afdeling bedrijfsvoering aan de afdelingen, de budgethouders hoe staat het er mee. Dat moet je zo snel mogelijk doen uiteraard, volgens mij gebeurt dat ook. Daarna moet je het in de directie bespreken en dan in het college en dan nog een keer in het college, dat gaat niet in één keer. Daar ben je een aantal weken mee kwijt. Dan moet het in de agenda voor de Raad, dus die tijd ben je kwijt. Misschien dat ergens een week mee te verdienen valt, maar dat hebben ze denk ik al vaak bekeken. Natuurlijk ben ik voor als het kan, maar ik ga hier niet zeggen dat ik denk dat het kan. **Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie? Ik weet niet of je er mee bekend bent?** Nee. **Via een tablet of smartphone kun je de programmabegroting en jaarstukken inzien. Bij een voor jou belangrijk programma staat een inleiding. Daar kun je op klikken dan ga je er dieper op in, dan kun je weer op de tekst klikken en dan krijg je cijfers.** Ja ik ben zelf niet zo met dat app gedoe. Het gaat erom: wat vinden

mensen prettig om te doen, wat maakt het toegankelijk en eenvoudiger en als dit een manier is om het eenvoudiger en toegankelijker te maken en het kost niet al te veel werk, want als daar weer medewerkers moeten worden aangetrokken om dat te doen dan heb ik daar wel vragen bij. Mensen moeten op hun manier kunnen ontsluiten en als ze dat via de app willen doen vind ik dat prima. **Ben je bekend met het OO-model?** Het overheidsontwikkel-model. Plan, do, check act. Ik ken het niet helemaal uit me hoofd. **Wat vind je van het OO-model?** We hebben er zelf mee gewerkt. We werken er nog. Ik vind het als model goed een systeem aan te brengen hoe je werkt. We moeten een heleboel werk verzetten hier en een heleboel dingen evalueren en plannen. Het is altijd een kwestie van heb je er tijd voor omdat op die manier aan te pakken. Als model vind ik hem uitstekend. **Maak je vaak gebruik van het OO-model?** Ja, we hebben er een aantal keren gebruik van gemaakt. Ik persoonlijk, het is niet mijn dagelijks werk om daar mee bezig te zijn. **Ik gebruik het wel als instrument binnen de organisatie. Verschillende afdelingen hebben ook dat model al gebruikt om hun afdeling door te lichten verbeterpunten er uit te halen. We werken er mee ja. Hoe vaak gebruik je het zelf?** Ik gebruik het als ik zo'n rapport van een afdeling krijg. Ja, hoe vaak gebruik je het zelf. In mijn dagelijks werk bedoel je dat? **Ja, als je het er bij pakt of met het andere directielid aan het praten bent.** Nee, dat doen we eigenlijk niet. **Waarom niet?** Je kunt overal een systeem bij pakken, de kadernota om die bij de P&C-cyclus te houden. Wij plannen zaken, we rapporteren er over via bestuursrapportages, jaarrekeningen. Daar proberen we dingen van te leren. Het zit eigenlijk in ons systeem om met dat ontwikkelmodel te werken, maar het is niet zo dat ik het plaatje erbij pak van dit is het OO-model, laat ik vandaag eens even met het OO-model werken. **Welke adviezen wilt je nog mee geven ten aanzien van de verbetering van de P&C-cyclus?** Ik heb het gezegd, het zoveel mogelijk toegankelijk maken is een punt zijn algemeenheid. Verder ben ik tevreden over hoe het gaat zeer tevreden zelfs en ik heb daar aanwijzingen voor vanuit het Raad en college men is tevreden, dus dan ben ik ook tevreden in belangrijke mate en die bestuursrapportage die heb ik genoemd. Kijk of dat misschien minder kan of effectiever kan om te sturen, dat zou een aanbeveling kunnen zijn.

Respondent 7

Wat is je functie? Directeur bij de gemeente Middelburg. Ik ben met name belast met het beleid. **In welke hoedanigheid ben je betrokken met de planning en control-cyclus?** Vanuit de directie, dus zorgen dat de afdelingshoofden hun aandeel ook leveren in de producten van de planning en control-cyclus en wij moeten uiteindelijk ook adviezen aan het college formuleren, dus daar zit ook een hele duidelijke richting aan die wij als directie aanbrengen. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** Een noodzakelijk instrument om onze doelen te kunnen bereiken en binnen onze financiële mogelijkheden te blijven. **En de producten zelf?** Die vind ik, als je naar de opzet kijkt, goed in elkaar steken. We doen het ieder jaar en toch is het ieder jaar toch weer een hele klus om het voor elkaar te krijgen. Er zijn zoveel mensen bij betrokken, zeker in tijden dat we moeten bezuinigen, minder geld hebben, maar toch nog veel wensen hebben, is het toch iedere keer weer een puzzel. **Het zijn allemaal puzzelstukjes en die moeten ieder jaar weer in elkaar passen.** **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor u?** Dat je overzicht houdt en dat de spelregels bij iedereen gewoon duidelijk zijn. Het komt ieder jaar weer, het gaat nooit van zelf. Het is een hele heksentoer vind ik het. Omdat er zoveel spelers bij betrokken zijn. Het past nooit. We hebben vaak meer wensen dan dat we geld hebben. Er zijn altijd weer onverwachte dingen. De accountant die in de nek blaast. Goed bedoeld overigens hoor. Die zorgt er ook voor dat we de goede stukken aan de Raad kunnen aanleveren, maar het blijft ieder jaar spannend en arbeidsintensief. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** Hoe ik die krijg? Die komen toch in een format die van te voren wordt vastgesteld bij ons en soms is het een beetje rijp en groen door elkaar heen. Dan merk je toch dat met name de afdeling planning en control het af en toe toch wel fatsoeneert. Dat de teksten goed Nederlands zijn, er geen dubbelingen in zitten. Dan kom je het elders ook weer tegen. Je moet ook opletten dat er geen tegenstrijdigheden in zitten. Dus die stukken komen zo en zo in tijd wel wat verspreid binnen en in kwaliteit zijn ze ook wel verschillend. **En hoe ontvangt u de eindproducten op het moment als deze afgerond zijn?** Dan krijgen we ze op papier, we zijn nog niet zover dat we alles digitaal doen. Dat komt er wel aan. Dat is enerzijds wel de cijfers maar anderzijds ook de tekst. We krijgen echt op hoofdlijnen de cijfers. **We krijgen niet de rekenarijen die ze hier in de bestanden hebben.** Die krijgen wij als directie allemaal niet te zien. Gelukkig niet, zou ik maar zeggen. Dat is een hele brei, echt heel veel staten en zo. **Wij zien eigenlijk meer de verzamel staten dan.** **Bent u daar tevreden mee?** Ja, jammer genoeg is het iedere keer te weinig geld maar met de kwaliteit van het werk ben ik wel heel erg tevreden. **Daar zit ook gewoon een stijgende lijn in, ieder jaar weer.** Dan denk ik, ja, goh dat ziet er wel weer goed uit en ook met de presentaties soms hebben ze cirkels hoe ze verhoudingen weergeven. Andere keer weer staafdiagrammen, dan weer een grafiek. Dat het niet alleen maar getallen zijn, maar dat je met één oog opslag ontwikkelingen in de tijd kan zien. Dat vind ik daar zijn ze heel creatief in. **Wat is uw rol in de aanlevering van de stukken van de eindproducten?** Sorry, wat zei je? **Heb je een rol in het aanleveren van de producten?** Nee. Ja, in de regie, maar niet dat ik zelf stukken moet aanleveren of zo. **Maar u hebt wel zeggenschap over de producten toch?** Ja, wij krijgen de producten. **Die lees ik ook altijd minutieus.** Dat gaat toch naar buiten, naar de Raad en ook verantwoording aan onze bevolking. **Die lees ik ook heel nauwkeurig om te zien of er geen rare dingen in zitten.** Is het begrijpelijk, staat het niet op verschillende plekken, staat het niet door elkaar, die uitslag is wel verrassend hoe kan dat? **Wij zijn eigenlijk eindredacteur.** Wij geven het fiat oké nu kan het door naar het college en het college geeft weer zijn goedkeuring als het naar het gemeenteraad kan, dus het is niet zo dat ik in het productieproces zit. **Maar zie ons meer als eindredacteur ook.** **Wat vindt u van de invulling van uw rol?** Ik kan gewoon mijn energie er in kwijt. Ik ben er tevreden mee. **Hoe worden de eindproducten binnen de directie behandeld?** Ja, we krijgen vaak tot twee keer toe toch wel concepten en uiteraard ben je ook benieuwd naar het eindcijfer, wat staat er onderaan? Zitten we in de min of hebben we een plusje en hoe komt dat nu? Maak maar een onderscheid tussen zeg maar de techniek, het productieproces. Dan vind ik, daar hebben we echt de afgelopen jaar hele goede stappen gemaakt. Ook een risico profiel dat jaarlijks weer wordt bijgesteld. Zowel bij de begroting als ook bij de rekening, dus daar vind ik hebben we echt goede vorderingen gemaakt. **Hoe bedoeld je dat er in het proces goede vorderingen zijn gemaakt?** Dat je merkt, dat we ook wat vertrouwd met die hele cyclus zijn. Die basis is voor iedereen nu bekend. Wat je hier ook ziet, de kaderbrief, de programmabegroting, dat gaat allemaal in elkaar, je bent eigenlijk het hele jaar door en het jaar daarop, weer maak je iedere keer die hele ronde. **Dit doen we denk ik al misschien een jaar of acht op deze manier.** Dan zie je toch dat er wat meer vertrouwen in de organisatie is. **In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte?** Ze zijn noodzakelijk, anders kunnen we niet sturen hier. **Voldoen ze ook aan de behoefte detail, samenhang en relevantie?** Ja, ik kan er goed mee uit de voeten. **Dat is bij elk product?** Kijk het

werkprogramma, ik neem dit maar even. Dat is wel een basis als een nieuwe Raad aantreed, één keer in de vier jaar. Dat maakt dan wel wat uit als je bijvoorbeeld de SP in meerderheid hebt of je hebt bijvoorbeeld de SGP of D66, of een andere willekeurige partij die gewoon een andere politieke opvatting hebben. Dat maakt wel wat uit voor ons, dus in die zin is dat een basis waar met name de politieke maar ook de bestuurlijke kanten in opgenomen zijn en uiteraard hebben wij gewoon onze bedrijfsvoering processen die lopen wel door, maar de accenten kunnen anders komen te liggen. **Dan sluit dat allemaal mooi aan.** Kaderbrief, dan schuift het weer een jaar op. Dit komt jaarlijks terug, dan heb je een tussentijdse rapportage een tweede en hier heb je uiteindelijk de rekening dan. Dat komt jaarlijks terug. **Ik moet wel zeggen van het kost veel tijd, maar het levert ook weer veel op. Je weet of je in control bent.** Er gaat toch zo'n meer dan 150 miljoen in om. Dat is toch een grote verantwoordelijkheid. Het is geen portemonnee waar je in kan kijken wat er in zit. Het is een vrij ingewikkelde financiële huishouding en dan is **het wel goed dat je periodiek toch gedwongen bent ook om die overzichten te hebben. Hoe overzichtelijk vind je de eindproducten?** Goed, anders waren we wel weer aan het verbeteren. **Elk product?** Ja, ik kan ermee uit de voeten. Als er weer een wetswijziging komt ofzo. **Zorgt de afdeling er wel weer voor dat we die veranderingen te zien krijgen.** Daar stuurt het andere directielid op. We hebben ook een verdeling binnen de directie. Het andere directielid heeft de afdeling bedrijfsvoering onder zich. Ik niet. Ik laat het ook graag aan hem over. Wat er dan daar op stuurt, zo stuur ik weer op andere afdelingen, zo hebben wij een mooie taakverdeling. **Hoe inzichtelijk vind je de eindproducten?** Ja, ik ben er wel aan gewend, dus ik kan ze goed lezen. **Wat vind je van de tijdigheid van het opleveren van het product?** Dat is toch iedere keer weer een heksentoer, omdat er heel veel afdelingen bij betrokken zijn. We hebben tien afdelingen. Die moeten toch ook weer allemaal een bijdrage leveren. Het gaat nooit vanzelf. **Het is toch hier weer iedere keer voor de afdeling bedrijfsvoering toch weer trekken om alles op tijd klaar te hebben.** Dan hebben zij vaak zelf cijfermatig wel de zaak op orde, maar ze hebben ook een stuk verantwoording nodig vanuit de afdelingen. **Wat vind je van de momenten dat de eindproducten worden opgeleverd?** Ja, die zit gewoon logisch in elkaar. Ik zou niet weten hoe we het anders moeten doen. Als dat makkelijker kan dan hoor ik dat wel. **Ik vind nu wel dat ze goed in elkaar steken.** We hebben schrijvers die schrijven op hoofdlijnen en andere kunnen wel heel erg in detail treden. Dan is er een collega die verzamelt de teksten zeg maar en die gaat dan met het rode potlood zal ik maar zeggen. Die maakt er één stijl van, maar die maakt er best wel veel werk van. In die zin zou eigenlijk de aanlevering van de stukken vanuit de afdelingen, daar zouden we nog wel verbetering in aan kunnen brengen. De één schrijft het zo in de je vorm en de ander in de u vorm. De één in de passieve vorm de ander in de actieve vorm. Je moet wel een beetje voor zorgen dat het één geheel wordt. Iemand die kan, wat zal ik zeggen, verliefd zijn op zijn vak en die kan er drie pagina's van vol schrijven en iemand anders maakt er maar drie regeltjes van, dus je moet ook wel zorgen dat het een beetje evenwichtig blijft, dus daar kunnen we nog verbetering in aanbrengen en ik wou dat we weer meer in de positieve cijfers zouden zitten in plaats van dat we toch zo moeten worstelen met onze financiële middelen. **Wat vind je van de aantal momenten dat je wordt ingelicht over de gang van zaken?** Degene die er nauw bij betrokken zijn die zijn goed op de hoogte en voor mij zelf ben ik wel goed op de hoogte en ook diegene die er allemaal bij betrokken zijn die weet ik wel te vinden en zij weten mij te vinden. Het is wel zo dat we ook een vereenvoudigde versie voor de hele organisatie willen maken. Een soort samenvattinkje, want iedereen levert daar toch een bijdrage aan, wel is waar niet in tekst maar wel in werk leveren producten af. **De mannen van de buitendienst die zorgen dat het groen onderhouden wordt of dat het afval ingezameld wordt.** Dan is het ook wel fijn dat ze kunnen lezen van, wat hebben we nou allemaal gedaan dit jaar en hoe wordt dat opgepakt en hoe wordt dat ook gewaardeerd? Zo proberen we toch eigenlijk wel van het saldo iedereen op de hoogte te stellen en hoe het gaat. **Dat vind ik ook een verantwoording die we hebben.** In mijn vorige gemeente, toen was ik gemeentesecretaris, toen trakteerde ik altijd bij vaststelling van de jaarrekening een saucijzenbroodje. Omdat iedereen weer heel hard gewerkt had en toch een blijk van waardering. Als het rekeningsaldo bekend was ook al was het misschien in de min. **Welk eindproduct binnen de planning en control-cyclus is voor u het belangrijkste?** Allemaal. Moet ik er eentje noemen? **Dan vind ik zelf wel de kadernota/kaderbrief omdat die gewoon structureel een aantal jaren vooruit kijkt, omdat dat eigenlijk ook het kompas is voor ons ambtelijk, waar wij op sturen.** Dit is echt een politiek bestuurlijk programma, het werkprogramma 2014-2015. Dat vertalen wij eigenlijk meer. **Nu hij verkort is vind je deze nog steeds het belangrijkste product?** Het is een keten. Je kan er eigenlijk niks uit missen, maar als je zegt je moet echt een keuze maken, dan vind ik de kaderbrief zelf het meest houvast biedend. Op wat langere termijn. Dit zijn allemaal jaar producten en dit zelfs tussentijdse producten. **Welk eindproduct geeft u in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?** De jaarstukken dat is een eindresultaat, daar stuur je niet

meer mee bij. Dan ben je klaar met sturen, dus eigenlijk hier kan je niet meer sturen. Dit is een verantwoording over wat je hier gedaan hebt, maar hier kan je nog wel wat sturen, programma begroting, tussentijds hier kun je nog zeggen, moeten we de uitgaven die je nog wilt doen, dus hier kan je nog wel op sturen. De jaarstukken is in feite een verantwoording van wat je gedaan hebt. Als je hier nog zou sturen zou je de zaak een beetje manipuleren. Dit is juist je verantwoordingsstuk, dus die valt eigenlijk uit deze reeks. **Wat vind je van de hoeveelheid ontvangen (stuur-) informatie vanuit de producten?** Goed. In de loop der jaren hebben we dat steeds beter uitgebouwd. Kan misschien nog wel wat beter. Dat ze toch iets uniformer zijn. De verschillende producten toch nog iets meer op elkaar ingrijpen. Hetzelfde stramen en dergelijke hebben. Dat je het iets makkelijker naast elkaar kan vergelijken. **In welke mate vind je de ontvangen (stuur-) informatie volledig?** Ik vind dat wij trachten het zo volledig mogelijk te doen en ook leesbaar voor Raadsleden te maken. Dat zij toch snel met één oogopslag kunnen zien van, hoe staan we ervoor? **Dus we proberen eigenlijk wel altijd zo in tekst als in figuren het zo leesbaar mogelijk te maken.** **In welke mate vind je dat je kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** We moeten soms waarschuwingen afgeven. Dat het soms financieel dreigt te overschrijden. Wij beslissen niet. Wij sturen wel, maar uiteindelijk beslist de gemeenteraad. **We doen wel af en toe als een baasje, maar uiteindelijk op de inhoud stuurt toch onze gemeenteraad.** Die heeft soms een grotere wensen lijst dan dat wij aan geld hebben, dus is dat dan soms wel een interessant debat dat plaats vindt. **Vind u, waar u kan sturen, wel kan sturen met de producten?** Wij proberen het voor de besluitvorming zo overzichtelijk mogelijk te maken, maar uiteindelijk is de gemeenteraad die beslist. Soms zijn dat wel verrassende besluiten. We hadden voorgesteld, de kinderboerderij (dat is altijd een mooi voorbeeld) om die te sluiten, maar de Raad wil dat open houden en zo zijn er veel voorbeelden. Dat doen we dan. **Wat verwacht u van de verandering binnen het BBV in relatie met de planning en control-cyclus?** Daar sta ik nog iets verder vanaf. Ik begrijp dat het een vrije, dat het toch weer een vrij arbeidsintensief traject wordt. **Ik wacht dat even af.** **Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument bestuursrapportage worden gegeven nog verbetering?** Ze staan er duidelijk in. Je moet ze ook niet allemaal in rood aan willen geven als je te kort komt. Gewoon netjes met een minnetje. Ja, ik vind het duidelijk als je het begint te lezen. Ik vind het toch een spannend boek. **Wat zou je er van vinden als de budgetten per doelstelling inzichtelijk worden weergegeven?** Ik moet dat eerst eens zien. Ik heb daar niet helemaal een beeld bij op welk abstractie niveau je dat doet. **Bij een programma heb je bepaalde doelstellingen staan en het kan dat je het handig vindt om te zien wat dat gaat kosten.** Ja, ik zou daar wel eens een voorbeeld van willen zien, ik heb daar nog geen algemeen oordeel over. Ik weet niet hoe dat uitpakt of dat overzichtelijk, dus ja dat wacht ik even af. **Zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?** Nee, als ik zie hoeveel mensen erbij betrokken zijn ben ik al blij dat we binnen die cyclus blijven. Dat gaat echt niet vanzelf. Als dat verkort kan worden zou ik zeggen nodig uit. **Je zou één bestuursrapportage er misschien uit kunnen halen, maar dan mis je toch dat zomermoment.** **Wat zou je er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?** Soms krijg ik wel dingen digitaal, maar dan heb ik het toch liever op papier. Dat bedoel je toch, dat je alles digitaal krijgt? **Dat je het via een app krijgt. Op hoofd niveau zie je dit aan het programma. Dan denk je ik wil er wat meer van weten dan klik je er op.** Dat is wel interessant, dan kan je van hoofdzaken verder inzoomen. Als dat mogelijk is en onze whizzkids kunnen dat maken dan zou ik zeggen prima. **Ben je beken met het INK-model?** Ik heb er wel van gehoord maar ik zou het zo niet meer weten. **Er is een directieplan en dan ga je kijken, wat willen we bereiken, hoe gaan we dat doen en hoe moet dit er uiteindelijk uitzien?** Ja, dat hebben we. We hebben een directieplan, A3-formaat. Ik wist niet dat dat het INK-model heette. **Het OO-model misschien wel?** Ja, zijn ook de afdelingsplannen vanaf geleid, dus die stappen hebben we al gezet. **Wat vind je van het OO-model.** Op hoofdlijnen krijg je een overzicht, maar het is niet een kompas waar je het hele jaar door mee je werkzaamheden kan verrichten. Er staan met name niet je continue werkzaamheden, maar met name je bijzondere projecten die je wilt bereiken dat jaar. Je hebt eigenlijk een onderstroom van regulierwerk en je hebt eigenlijk een variatie van wat name hier in de kaderbrief staat, wat willen we eigenlijk bereiken. Wat hier in staat is eigenlijk alleen maar de bijzondere dingen, maar de reguliere bedrijfsvoering die staat er eigenlijk niet zo in. **Vind je het model goed?** Wij zijn allang blij dat we dat model hebben nu, dat vinden we al heel wat. Het dwingt je toch ieder jaar weer om te kijken, wat zijn onze speerpunten nu voor het komend jaar? Wij zijn, als directie, moeten daar een voorbeeld in zijn, want de afdelingen moeten daar hun afdelingsplan op afstemmen. Dus wij moeten wel zorgen dat dat op tijd klaar is. Dat kunnen we niet laten liggen, want dan komen de afdelingsplannen weer in tijdnood. **Maakt u vaak gebruik van het OO-model?** In het werkoverleg maak ik er wel gebruik van. Ik heb met elke afdelingshoofd overleg,

~~werkoverleg.~~ Niet dat ik het er iedere keer erbij pak, maar ik kijk wel even zo per kwartaal, wat hadden we ook al weer afgesproken met die afdelingen. Dan heb ik het er wel even over met de afdelingshoofd, zit je nog op schema, dus het werkt wel. **Heeft u nog andere adviezen met betrekking tot de planning en control-cyclus?** Laat ze vooral zo doorgaan. Ik ben wel tevreden over hoe de samenwerking nu is.

Respondent 8

Wat is je functie? Ik ben afdelingshoofd. **In welke hoedanigheid ben je betrokken bij planning en control-cyclus?** De afdeling bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor alle producten in de planning en control-cyclus, dus heel directe betrokkenheid eigenlijk bij de totstandkoming. **Wat betekent de planning en control-cyclus voor je zelf?** Ik zou bijna zeggen het is het bestaansrecht van deze afdeling. De planning en control-cyclus is van groot belang voor het functioneren van de gehele gemeentelijke organisatie. Daarin leg je gewoon vast hoe de beschikbare middelen verdeeld worden over de diverse activiteiten. Ik vind dat een heel belangrijk proces de planning en control-cyclus. **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor je?** Ik denk dat gewoon de activiteiten van de gemeentelijke organisatie in belangrijke mate richt waarmee je vast legt waaraan je je geld aan uitgeeft. Bepaal je gewoon heel duidelijk wat de doelen zijn die je als organisatie nastreeft, dus in feite faciliteer je in financiële zin alle activiteiten van de gemeente. **Hoe worden de eindproducten naar je gecommuniceerd?** Ik zie eigenlijk de producten tot stand komen. Door het overleg met de medewerkers en het bestuur zie je de producten langzaam ontstaan van een eerste schets van de kadernota tot het eindresultaat twee jaar later van een jaarrekening. Alle documenten die in dat kader gemaakt worden zie ik in verschillende fases van concept tot definitief groeien. **Wat is je rol in de aanlevering van de stukken van de eindproducten?** Mijn rol is vooral in overleg met de werknemer die de betreffende documenten maakt. In feite het bestuur in staat stellen om zo goed mogelijk de prioriteiten te stellen. Mijn rol zit er met name in wat zijn de mogelijkheden in financiële zin in relatie tot wat zijn de politieke wensen. Voordat je daar echt mee naar buiten gaat, dus in het voortraject. **Doe je dat dan in de vorm van overleg of doe je er nog iets anders voor?** Het is vooral in overleg, ik schrijf daar weinig aan. De meeste producten wordt door iemand van de afdeling bedrijfsvoering in samenwerking met iemand van de afdeling bestuur-ondersteuning uiteindelijk gemaakt op basis van het materiaal dat toegeleverd wordt. **Het is hooguit dat ik zelf voor de budgetten die voor bedrijfsvoering beschikbaar zijn inhoudelijk de accenten zet, dus dat kan zijn voor de P&O kant dat kan ook zijn voor de afdeling financiën.** **Controleer je de eindproducten als ze zijn opgesteld?** Ik lees de producten wel na ja. **Zeg je dan zelf nog, ik wil het zo en zo?** Soms, doe ik suggesties inderdaad om iets anders te formuleren, omdat ik denk dat het daardoor of duidelijker wordt of politiek minder. Soms ligt het politiek gevoelig en is het nog wel belangrijk hoe je het exact formuleert. Voor mij is het dan een soort eerste check voordat het naar de directie gaat en daar vind meestal ook nog eens zo'n afstemmingsronde plaats van schrijf even iets anders of wat dan ook. **Wat vind je van de invulling van uw rol/je rol?** Geweldig. Wat vind ik van de invulling van mijn rol? Daar denk ik nooit zo over na. Nee, kijk ik ben blij dat er gewoon hele goede medewerkers in de organisatie zijn. Die gewoon zorgen dat die stukken op een goede manier tot stand komen. Dus in de aanlevering van de cijfers vanuit de afdelingen, in het samenstellen hier binnen bedrijfsvoering en ook in het schrijven van de toelichtende teksten kunnen we gewoon gebruik maken van heel veel deskundigheid, dus dat betekent inhoudelijk dat mijn rol vrij beperkt is. Dat vind ik eigenlijk ook goed zo. Het zou wat zijn als ik de begroting moet schrijven of de jaarrekening. Dat gaat gewoon niet. Ik heb ook die kennis niet in huis, dus mijn rol zit vooral in het begeleiden van zo'n proces en dat wil ik zo houden ook. **Dus je bent tevreden en je hoeft er niks aan te veranderen?** Ja. **Hoe worden de eindproducten in deze afdeling behandeld als zij eenmaal tot stand zijn gekomen?** In werkoverleg komen de knelpunten die daar in zitten naar boven. Zoals nu, we zijn nu met de kadernota voor 2017 en volgende jaren bezig. Dan komt dat in het werkoverleg binnen de afdelingen ook wel terug van wat zijn nou even de belangrijkste onderwerpen daarvan, dus het is maar zelden dat het eindproduct nog een keer besproken worden. We zitten gewoon zo in dat proces van opstellen dat we, je steeds wel met onderdelen daarvan bezig bent. **Binnen de afdeling wordt het niet vaak gebruikt voor het controleren van het vastgestelde budget?** Ja, een heel groot deel van de budgetten heeft gewoon betrekking op de salarispost en die uren daarvan is gewoon een vast gegeven. Daarnaast hebben we gewoon een beperkt aantal budgetten voor software en dat soort zaken. **We hebben niet echt veel budgetten die we kunnen benutten voor dingen die nieuw zijn of anders worden en zo.** Dus het meeste draaien wij gewoon uren en daarnaast hebben we bescheiden posten. Daar moet je af en toe wel kritisch naar kijken. Bijvoorbeeld door samen te werken met Vlissingen hebben we, kunnen we de kosten voor het financiële pakket wat drukken. **In hoeverre voldoen de producten aan je behoefte?** Kijk er zijn twee producten die moeten wij gewoon maken. Dat is de begroting en een jaarrekening die moeten ook gemaakt worden in relatie tot het financieel toezicht van de Provincie op de gemeente, dus los van of zij in mijn behoefte zouden voorzien moeten ze gewoon gemaakt worden. Daarnaast maken we bestuursrapportages, een tweetal. Dat is facultatief. **Dat hoeft je niet te doen.** Ik denk dat de begroting en jaarrekening op de manier,

door de manier waarop wij er mee omgaan voor ons als gemeente gewoon goed inzicht geven hoe wij met het geld omgaan. We zitten daar denk ik voldoende nauwkeurig met de cijfers vooraf de begroting als met de cijfers achteraf in de jaarrekening zitten we gewoon goed op de feiten, dus in die zin voldoen voor een afdeling bedrijfsvoering zeker de producten wel. De bestuursrapportages die zijn voor ons als afdeling bedrijfsvoering nuttig, omdat je daarmee toch gewoon een stukje bijsturing geeft op het moment dat er afwijkingen zijn en één van de nuttige dingen daarvan is, ook naar een jaarrekening toe na een controle door een accountant toch steeds wel kan zeggen dat je goed in control was over het besteden van die middelen en dat zij, ~~dus ja voor een deel hun oordeel op kunnen baseren. Dat we gewoon rechtmatig en doelmatig bezig zijn. Die vind je duidelijk qua detail, samenhang en relevantie?~~ De bestuursrapportage. Ja, de eerste bestuursrapportage die is wat uitgebreider. Daar zit ook een stukje beleidsmatige toelichting in op een aantal punten. Die bieden in ieder geval voldoende mogelijkheid nog voor de gemeente om bij te sturen gaande het jaar. De tweede bestuursrapportage is tegenwoordig beknopt en die is vooral nuttig in het kader van de rechtmatigheid. ~~Ik vergat daarnet trouwens de kadernota dat is ook nog een belangrijk product. Met die kadernota kunnen we de prioriteiten voor de komende periode goed in de tijd zetten, toen er financieel ruimte was en je kon kiezen, had dat een wat andere invulling dan nu de laatste tijd doordat er gewoon krapte is en het vaak alleen maar richting geeft aan bezuinigingen, maar dat is natuurlijk ook nuttig. Afgelopen jaar ging dat eigenlijk niet goed. In die zin niet goed dat de kadernota heel duidelijk aangaf dat er te korten waren en de slag bezuinigingen eigenlijk pas bij het opstellen van de begroting konden maken en dan wordt zo'n begroting wel een heel zwaar ding. Met name met al die bezuinigingen, dus als je de kadernota, als je daar voldoende tijd voor hebt, om dat financieel goed in elkaar te steken, dan is de begroting eigenlijk de eerste uitwerking van zo'n kadernota. Wordt dat dit jaar wel weer zo opgesteld?~~ We zijn nu weer met een kadernota bezig. De eerste contouren daarvan die geven ook aan dat in financiële zin krap is. Het hangt er dan nog een beetje vanaf hoe bepaalde onderdelen daarvan in financiële zin vertaald kunnen worden en of we daar moeten bezuinigen of niet. Er zijn een tweetal onderdelen risicovol als we die twee er volledig in zouden moeten verwerken, dan moeten we eigenlijk op hele korte termijn ook een aantal bezuinigingen aangeven. Valt dat mee, dan kunnen we de begroting straks redelijk makkelijk maken. ~~Bestaat er dan weer een kans dat de bezuinigingen weer vooraan in de begroting staan?~~ Die kans is wel aanwezig ja. **Hoe overzichtelijk vind je alle eindproducten? Ik heb ze bij me mocht je ze even in willen zien.** Nee, ik ken de indeling. **Voor een deel is de vorm voorgeschreven.** Je werkt met een aantal programma's en je werkt met een aantal paragrafen en een aantal van die dingen zijn gewoon voorgeschreven. **Zeg maar de hoofdstuk indeling dat ligt redelijk vast. De manier waarop je het invult daar kun je verschillend mee omgaan.** Zoals we de programma's hebben ingericht met daarbij ook gewoon een aantal indicatoren waarmee je aangeeft wat je daarvoor beoogd. **Denk ik dat het apparaat voldoende bestuursmogelijkheden biedt. Hoewel we ons moeten realiseren dat het redelijk op hoofdlijnen is. Ik merk in de behandeling in de Raad van een begroting, maar ook van een jaarrekening dat er toch een behoorlijke afstand is tussen degene die uiteindelijk de beslissingen nemen de gemeenteraad en de mensen die de stukken opstellen. Dat heeft te maken enerzijds met het abstractie niveau en anderzijds met het feit dat heel veel budgetten gewoon vastliggen. Voor heel veel dingen zijn we gewoon verplicht dat min of meer door te betalen aan de sociale dienst of wat dan ook, dus er zijn maar. Het lijkt er wel eens op dat de sturingsmogelijkheden voor het bestuur maar op de details zitten. Dat levert toch wel eens spanningen op bij het behandelen van die producten. Op zich zou dat moeten kunnen, in het beginsel de Raad stuurt op hoofdlijnen, maar je merkt in de praktijk van commentaar van burgers of bedrijven van dingen die de gemeente doet vaak details betreffen en die details zie je in zo'n begroting eigenlijk niet terug. Dan moet je in zo'n productenraming gaan kijken of wat dan ook.** Men krijgt die wel in beschikking, maar dat vergt toch wel enige kennis van zaken voordat je **er uit kan halen wat men er nou mee gedaan heeft. Ik denk dat de producten zoals wij die maken, ook in vergelijking met andere gemeenten de toets der kritiek zondermeer kunnen doorstaan. Of de producten even goed voldoen voor de mensen die beslissingen moeten nemen? Dat vraag ik mij wel eens af. Zou je er zelf dan meer detaillering in willen, want wat Raadsleden ook doen is vragen stellen aan bedrijfsvoering?** We zijn nu natuurlijk begonnen met het verwerken van de nieuwe BBV. Waarin een aantal dingen anders worden voorgeschreven waaronder onder andere voor resultaat gebieden dat je bepaalde indicatoren moet gaan opnemen. Die indicatoren zijn generiek voor alle gemeenten, dus dat maakt het voor bestuurders iets makkelijker mogelijk om te kijken wat er bij de bureaus gebeurt. We moeten daar nog afspraken over maken van welk indicatoren we naast onze eigen indicatoren zetten. Of dat nou een landelijke indicator is of provinciaal of van een specifieke gemeente. Daar moet men bestuurlijk ook nog een besluit overnemen. Ik hoop eigenlijk wel

dat dat er toe leid dat men iets beter kan zien van wat doen wij nou als gemeenten. Ik weet niet, dat zijn geloof ik zestig indicatoren of zo. Wellicht dat dat gewoon de bruikbaarheid voor de bestuurders vergroot, maar dat is even afwachten. **Is het voor je eigen overzichtelijk?** Ja kijk. Ik ben destijds vrij nauw betrokken geweest bij het opzetten van onze huidige planning en control-cyclus, dus was vanuit een heel andere rol, dus ik weet goed hoe de systematiek in elkaar zit en hoe dat in de jaren zo verschuift is, daar ben ik mee vertrouwd en voor mij werkt dat dan wel. Ik weet vrij snel waar ik iets moet zoeken, dus ik kan dat wel vinden en in de details ben ik niet geïnteresseerd, dus voor mij zijn dat gewoon prima producten. Wat ik al zeg we krijgen van onze accountant gewoon terug dat onze producten op een behoorlijk niveau zitten en ook van het provinciaal toezicht krijgen we ook geen commentaar op de kwaliteit van de stukken, dus ik ga er dan vanuit dat ze voldoende zijn. **Wat vind je van de tijdigheid van het opleveren van de producten?** Over het algemeen halen we gewoon de planning. Met enig kunst en vliegwerk soms. We maken op jaarbasis een planning en die wordt op grootte lijnen gehaald. **Ben je ook tevreden over de momenten dat de producten worden opgeleverd?** Een jaarrekening die zou je eerder in de gemeenteraad willen hebben. De afgelopen jaren is steeds gebleken dat de accountant nogal wat tijd nodig heeft om zijn oordeel goed te kunnen formuleren, waardoor wij wat later in het jaar zitten dan dat ik zelf zou willen, maar wat wij zo ergens half maart moeten opleveren voor de accountant dat ligt er. Zoals wij zelf in de greep hebben het proces van de jaarrekening ligt die er op tijd. Voor de kadernota, bestuursrapportages geldt dat ook dat we die gewoon op tijd aanleveren volgens afspraak. **Welk eindproduct binnen de planning en control-cyclus is voor jou het belangrijkste?** Dat is wel een lastige vraag. Ik vind zelf de kadernota het leukst, omdat je in principe als daar voldoende ruimte is en zo daar het meest sturing meegeeft. Ik vind de kadernota een belangrijk product en in feite de jaarrekening, omdat je vanuit de jaarrekening weer een stuk terugkoppeling haalt ook naar een volgende kadernota toe, dus dat is eigenlijk het begin en het eind van een cyclus. De begroting en de bestuursrapportages zijn dan voor mij toch meer de voortgangsdokument. Ik heb het liefst zo'n hele cyclus gewoon. **Vind je de kadernota in zijn huidige vorm ook het belangrijkste?** Zoals ik al zei daarstraks dat die vrij uitgekleeft is, omdat die arm en troef is, maar in tijden dat we daar wel gewoon financieel wat te spijskeren hadden. Zaten daar gewoon een goed overzicht in van de speerpunten en gaf dat meer mogelijkheden om de nieuwe dingen gewoon te sturen en daarin afwegingen te maken waar besteden we het aan. Gaat het om toch maar eens twee heel tegenovergestelde dingen te noemen, gaat dat naar wegen of gaat dat naar moderne beeldende kunst. Dat soort keuzen konden we vroeger in een kadernota verband maken en dat maakte gewoon die kadernota heel interessant. **Welk eindproduct geeft je in mindere mate de mogelijkheid om bij te sturen?** De laatste bestuursrapportage daar stuur je nu niet echt meer mee, want die wordt gemaakt op basis van de cijfers per één september en die komt pas in december in de gemeenteraad, dus dan gedurende dat begrotingsjaar stuur je er niet echt meer mee. Vandaar ook dat we die gewoon afgeslankt hebben. Om gewoon financieel slag baar te zijn. **Vind je de eerste bestuursrapportage wel goed in de mate waarmee u er kan sturen?** Ja, op basis daarvan kan je gewoon nog dingen bijstellen. Dan heeft dat nog voor een groot deel van het lopende jaar effect. **Wat vind je van de hoeveelheid ontvangen stuurinformatie vanuit de producten?** Dat vind ik lastig te beantwoorden. Ik kijk. Ik denk waar je nog het meeste stuur aanbrengt. Behalve dan op hoofdlijnen uit zo'n kadernota met de begroting en de onderliggende productenraming. Die is zeg maar voor alle budgethouders behoorlijk sturend. Het niveau van sturing vanuit het bestuur die zou vooral moeten zitten vanuit de kadernota en de begroting. Het niveau van sturing voor de budgethouders die moet vooral vanuit de begroting en de eerste bestuursrapportage komen. Dat zijn de momenten waarop men inderdaad goed ziet van, wat heb ik dan voor dat product en wat moet ik dan in de komende periode van de begroting in de huidige periode als het om de bestuursrapportage gaat nog aan accenten zetten om te zorgen dat je binnen de financiële kaders blijft of financiële mogelijkheden goed benut. **Vind je de hoeveelheid stuurinformatie die de producten verschaffen voldoende?** Ik denk dat dat voldoende is ja. **In welke mate vind je dat je kan bijsturen op basis van de stuurinformatie?** Ja, wat ik daar straks ook al een beetje zei: een heel groot deel van onze uitgaven ligt gewoon vast. Als je de begroting analyseert van waar zit nou je vrije ruimte. Waar kun je echt nog dingen niet doen of extra doen. Dat is misschien ongeveer maar een derde of een kwart van de begroting. Een heel groot deel van die uitgaven ligt gewoon vast, omdat je die doorbetaald aan gemeenschappelijke regelingen of contracten die lopen voor onderhoud van dit of van dat. De beïnvloedbaarheid van die begroting, en dat hebben we ook goed gemerkt bij die bezuinigingsoperaties, dat is maar gewoon beperkt. We hebben inmiddels dan wel denk ik een procent of vijftien tot zeventien verminderd op de uitgaven, maar dat is iedere keer weer een worsteling om die punten te vinden die je daadwerkelijk kunt beïnvloeden. **Je hebt echt jaren nodig om dat echt te beïnvloeden en dat geld**

voor heel veel onderdelen dat kost echt ontzettend veel energie om dat echt substantieel te veranderen.

Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument bestuursrapportage worden gegeven nog verbetering? ~~Overschrijdingen moet eigenlijk niet voorkomen.~~ Ik dat we met die bestuursrapportage met die eerste bestuursrapportage zeker gewoon vrij gedetailleerd met de budgethouders, van kijk waar moet er bijgestuurd worden. Ik vind dat een goed niveau. **Wat zou je er van vinden als per doelstelling de budgetten er naast worden gezet?** Ik weet niet helemaal precies hoe de prestatie indicatoren er nu uitgaan zien. Ik ga daar eigenlijk vanuit dat daar een stukje koppeling in zit in ieder geval tussen het beleidsterrein en het geld dat je daaraan uitgeeft. Ik denk dat dat te verbeteren is, een koppeling tussen doelstellingen en budgetten. ~~Dat is volgens mij wel te verbeteren.~~ Ik denk dat dat voor de gemeenteraad prettiger is als je daar iets nadrukkelijker de relatie kan leggen. Nu hebben we een aantal van die doelstellingen erin zitten die vaak niet eens financieel vertaald zijn. Ik kan nu even geen voorbeeld verzinnen. ~~Maar er zijn een heleboel van die doelstellingen die wij volgen die niet gekoppeld zijn aan een budget.~~ **En voor de afdeling bedrijfsvoering zelf? Jullie hebben natuurlijk een vast budget maar.** Ja, dat durf ik niet te zeggen zo. ~~Dat zou ik is even goed in moeten kijken. Dat vind ik lastig.~~ Kijk op het gebied van bedrijfsvoering formuleren wij niet zo heel veel doelstellingen. Wij zitten niet echt in die programma's. Misschien dat dat overigens wel verandert met dat nieuwe BBV. Volgende de nieuwe BBV gaan we de overheadkosten op een andere manier administreren. Dat zou wel eens kunnen betekenen dat je makkelijker op dat terrein doelstellingen kan formuleren. We zijn zo'n afdeling bedrijfsvoering voor een heel groot deel in de overheadkosten van een organisatie en door dat specifieker te gaan administreren kunnen we daar wel wat mee. We zijn ook bezig met vensters op bedrijfsvoering dus dat is een initiatief vanuit de VNG en het ministerie van binnenlandse zaken om kosten van bedrijfsvoering inzichtelijker te maken. Beter vergelijkbaar te maken met die van andere gemeenten dat kan ons ook helpen om te kijken of wij efficiënt bezig zijn. ~~Of dat afwijkt van andere gemeenten in positieve of negatieve zin. Dan kun je daar wat mee, dus ik hoop eigenlijk wel dat daar wat meer mee kunnen gaan doen.~~ **Nu op dit moment is dat lastig om daar concreet doelstellingen aan te kunnen koppelen.** **Wat ik ook wel zou willen met het doelmatigheidsonderzoek.** Een werknemer is uitgevallen eind vorig jaar, maar die had in het verleden wel tijd voor om dat te doen. ~~Dan kun je dus ook inderdaad aan de hand van inzoomen op bepaalde bedrijfsprocessen nog is goed kijken kunnen we dat proces nog beter doen. Beter met name gewoon efficiënter maken zitten daar stappen in die overbodig zijn, kunnen we die er uit halen zonder dat de kwaliteit achteruit gaat. Zijn de activiteiten goed afgestemd op activiteiten die daar tegen aan leunen of die daar gebruik van maken, dus daar zou ik toch wel meer mee willen doen met het doelmatig maken, slanker maken van processen en als je daar echt tijd in zou steken kun je ook doelstellingen formuleren in het kader van de begroting.~~ **Zou je ook zeggen ik zou wat meer met het ink model willen doen?** Wij hebben het OO-model. Overheidsontwikkelmodel, je hebt misschien wel eens gezien zo'n directieplan en afdelingsplan. We hebben één zo'n vak helemaal onderin dat heet leren en verbeteren. Dat vullen we nog maar matig in en daar zou ik eigenlijk wel meer in willen hebben om te kijken. ~~Hoe maken we hier nou op een goeie manier gebruik van. Ik vind het op zich wel een goede stap die we hebben gezet dat we dat gebruiken voor directieplan en afdelingsplan, maar als het wat meer gaat leven kunnen we er wellicht meer meedoen. Het komt nog iets te weinig aan de orde in de werkoverleggen en dergelijken.~~ **Gebruik je die zelf wel wat meer?** Ik pak hem min of meer wel regelmatig uit de kast ja. **Wat is in deze zin regelmatig?** Kwartaalsgewijs in ieder geval. In deze tijd van het jaar kijk ik er goed op, want wil je bepaalde dingen die dit jaar zijn gestart nog afronden? Dan moet je er wel ongeveer mee begonnen zijn over het algemeen. Daar gebruik ik hem in ieder geval voor. **Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?** Ik denk als we daar naar kijken dat een aantal stapjes van het proces van zo'n nota verkort kan worden. ~~Misschien niet allemaal.~~ Je hebt over het algemeen toch enige tijd nodig voordat het cijfermateriaal stabiel is. Voordat dat voldoende duidelijk is dat de getallen die daar in aanleg staan, zijn dat ook de juiste getallen, dus daar heb je over het algemeen wat uitzoek werk voor nodig waar meer mensen voor nodig zijn. Ik denk dat het schrijven van de teksten bij de cijfers dat dat verkort zou kunnen worden als je dat wat meer comprimeert. Nu ben je toch soms afhankelijk van hoeveel tijd is het schrijven van een bepaald stuk beschikbaar krijgt of maakt. Ik weet dat de gemeente Veere experimenteert met het gebruik van scrumsessie met het maken van de begrotingsproduct. Ik zou dat wel eens beter willen bekijken om te zien of dat inderdaad ook werkt. **Wat houdt scrumsessies in?** ~~Dat is een soort snelkookpan, we hebben het onder andere gedaan voor de vierde kwartaalrapportage van sociaal domein.~~ Toen hebben ze gewoon een tweetal dagen gereserveerd met iedereen die daar wat aan moest doen op één plek bij elkaar te zijn en dan kun je dus heel snel werken. Dan

één keer in het uur of anderhalf uur peil je even loopt er iemand tegen beperkingen aan. Het trucje is dan in mijn ogen vooral dat je dan dus beschikbaarheid van de betreffende scrumenter regelde en daarmee het proces verkort, maar dat is dan voor mij gevoel maar één stapje want je moet als je gewoon cijfers wilt hebben die betrouwbaar zijn. ~~Je moet wel zorgen dat die daar liggen op dat moment.~~ Ik denk in het schrijven van dat stuk en zo, dat kan wel wat efficiënter. Er zijn ook wel hulpmiddelen voor. Er zijn softwarepakketten die cijfers en tekst geïntrigeerd behandelen en die software pakketten die faciliteren ook het gegeven dat er op meerdere stukken tegelijk aan gewerkt kan worden, dus je kunt met verschillende mensen in het te maken document werken en ook de cijfers kunnen dan nog wijzigen en dat zijn bij ons nu twee gescheiden dingen. ~~Die cijfers zitten vrijal in Excel overzichten en de tekst in Word bestanden en degene die uiteindelijk schrijven. Alles aan elkaar vlechten die hebben daar een bepaalde tijd voor nodig. Wij hebben een demonstratie gezien van een pakket.~~ Dat faciliteert ook bijvoorbeeld het aanschrijven van de mensen die iets moeten toeleveren, dus je krijgt ook een reminder van dat stuk tekst dat voor jou gereserveerd staat dat moet je nu maken, dus we kunnen daar nog een slag in maken. We kunnen dat nog verkorten. Dat is een wens voor volgend jaar. ~~Dit jaar is het BBV en de wens zit ook wel bij andere werknemers.~~

Wil je dat allebei, en de scrumsessie en de softwarepakketten? Ik denk zeg maar als je die software beschikbaar hebt dat dat de scrumsessies ook nog iets makkelijker maakt. Want nu was het zo, volgens mij, dat iemand stukken tekst zat in te voeren enzovoort. Dan doe je het in feite nog twee keer en anders kun je gewoon in het document werken met een aantal mensen tegelijkertijd. ~~Ik weet niet hoe ze dat in de gemeente Veere zelf doen. De sessie waar ik overspreek dat was in Vlissingen, want op zich zou dat wel mooi zijn als je die tijd tussen de peildatum en een bestuursrapportage als je die nog wat zou kunnen verkorten.~~

Wat zou je er van vinden als de begroting en de jaarstukken in een applicatie worden gezet? Net als de gemeente Deventer. Ik weet niet of je daar mee bekend bent? Nee, dat ken ik eigenlijk niet zo goed, maar dat is waarschijnlijk iets dat het gewoon voor het publiek makkelijker benaderbaar maakt. ~~Ja ook gewoon voor Raadsleden, collegeleden en directieleden. Die app kan je op je mobiel kijken of je tablet.~~ Dat heb ik nooit zoiets van gezien van wat het dan precies inhoud. ~~Ik zal het even uitleggen. Dan heb je een app en een programma dat jou interesseert en als je over een bepaald stuk er op meer detail in wilt gaan dan klik je daarop en krijg je meer informatie. Als je nu nog in detail wilt gaan, klik je er op en kom je bij de cijfers terecht.~~ Als een soort piramide zeg maar. Ik denk dat het nuttig is. Ik vind zo en zo zeg maar de data die we als gemeente verzamelen meer open zouden moeten maken. In zo'n begroting zit een heleboel gegevens dus als je dat door middel van een app makkelijker benaderbaar kan maken voor iedereen dan is dat denk ik gewoon goed.

Heb je nog een advies om mee te geven ter verbetering van de planning en control-cyclus? Nee, ik heb voor het geheel van producten, heb ik zo iets van, waar we nu opzitten zitten we gewoon op een goed niveau het aantal producten. Met het onderscheid dat we nu maken met de eerste en tweede bestuursrapportage denk ik ook gewoon dat dat gewoon goed is, dus ik zou nu in ieder geval geen producten aan willen toevoegen in de huidige manier waarop we er nu mee werken vervult elk document ook wel zijn eigen specifieke rol wel, dus ik vind hem eigenlijk wel goed.

Wat is uw functie? Afdelingshoofd. **In welke hoedanigheid bent u betrokken bij de planning en control-cyclus?** Als budgethouder, want als afdelingshoofd ben je budgethouder van alle budgetten van je afdeling en verantwoordelijk. **Wat doet u daar precies voor?** Voor mij is het gewoon zo vanzelfsprekend. Je bent een afdelingshoofd je hebt een bepaalde bedrijfsvoering, je moet je budgetten beheersen, zorgen dat er geen onderuitputting, maar ook geen overschrijding is. Dat doe je samen met je collega's. Vroeger waren die ook deelbudgethouders, maar sinds die we Coda hebben is eigenlijk alles bij het afdelingshoofd terecht gekomen. Ik zie alles wat er voor bij komt en dat is logisch, ook dat je daar ook verantwoording over aflegt. Ik heb periodiek ook die gesprekken waarin. De consultant ondersteund mij. Die maakt een analyse van. Sinds we Coda hebben krijg je er heel moeilijk zelf informatie uit. Dan is het aan de afdeling, niet aan planning en control, maar aan de afdeling om te analyseren, hoe kan het dat je te veel hebt uitgegeven, te weinig, wat is de oorzaak, is het verkeerd geboekt of zijn er omstandigheden? Bijvoorbeeld het gebouw beheersing zit onder mij. Stel voor dat iets kapot is aan het gebouw wat je niet hebt voorzien, dat is wel erg duur. Het kan een verklaring zijn van een overschrijding. Dat kan alleen mijn afdeling doen en niet P&C, want die weet niet wat wij doen. Dat is erg kort door de bocht, maar ik heb dus een idee. Zij zijn niet verantwoordelijk voor wat wij uitgeven. **Wij hebben eigenlijk een grotere rol in de Planning en control-cyclus dan P&C. Wat betekent de planning en control-cyclus voor u?** Ja, we werken er al zolang mee. Van het eind van het jaar de afrekening. Begin van het jaar de kadernota is eigenlijk het belangrijkste, want als je wensen of dingen die je nodig hebt, als je die niet aanmeldt voor de kadernota dan kan je het ook al niet meer doen met de begroting. De begroting is steeds minder belangrijk geworden. Het is meer gewoon een formaliteit. Het is eigenlijk een herhaling van het jaar daarvoor, het belangrijkste doe je bij de kadernota. Dus dat is en de vervangingsinvesteringen. Hier staat de kaderbrief, maar dan bedoel jij de kadernota. Voor mij als ik aan de kaderbrief denk ik altijd aan de aftrap brief. Dit is de planning voor het komend jaar. Eerst gaan we je uitvragen voor de vervangingsinvestering. Daarna heb je echt de wensen, de aanmeldingen voor de kadernota die je ook met je wethouder bespreekt. Hij heet hier de kaderbrief, want normaal is de kadernota een wat dikker pakket. Hij is nu verkort omdat er niet veel budget is om veel beleid uit te voeren, heet het nu de kaderbrief, omdat deze ingekort is. Ik noem voor jou nu even de planning van de jaarrekening op, maar we hebben ook de planning van het milieu. Gewoon met al die stapjes. Je weet als je het in het voorjaar niet hebt aangevraagd. Bij een begroting kun je niks aanvragen, daarom vind ik de begroting steeds minder interessant. **Zegt u dan dat de kaderbrief het belangrijkste product voor u is?** Ja, omdat dat de koers is op wat ik de komende tijd kan doen. **Wat is de toegevoegde waarde van de planning en control-cyclus voor u?** Heel goed om de vinger aan de pols te houden. Ik vind het jammer dat, dat is zes/zeven jaar geleden het met de bezuinigingen, is de planning en control-cyclus uitgekleeft. Vroeger hadden we nog een extra bestuursrapportage. Dat mis ik, want dat houdt je wel gewoon scherp. **Waarom mist u dat?** Je levert met zijn alle stukken aan. Ik denk dat je dan ook nog tussentijds nog beter naar je budgetten moet kijken en beter analyseren. Dat voorjaars momentje dat mis je dan. Voor mij zou het geen kwaad kunnen als we dan weer een eerste bestuursrapportage hadden. **Wilt u die dan voor die van juli of er tussen?** Vroeger hadden we er volgens mij ook al eentje in maart/april. Weet je wat dus meer na iedere vier maanden één. Dit is al best laat als eerste bestuursrapportage om echt bij te sturen. Dan zie je juli en augustus valt al af met vakantie en als hier echt dingen uitkomen bij college of de Raad of iets vinden om wat bij te sturen ben je al best wel laat. Ik weet niet meer hoe we dat vroeger deden, maar dan hadden we echt één extra. Dit is al samen met je opmaak jaarrekening. Wij krijgen altijd al in december al betaal al je facturen en in de eerste week van januari moet alles al afgerond zijn voor de jaarrekening. Dan heeft december 2016 heel weinig zin. Dan zou ik liever voor april en oktober kiezen. **Wilt u die er dan als extra bij of moet de tweede bestuursrapportage van december dan uit de cyclus worden gehaald?** Die light kan wel vervallen. Gewoon twee volwaardige en dan meer. Juni vind ik ook al laat. Ik denk doe maar bijvoorbeeld zeg maar april en dat is helemaal niet erg voor het jaar 2000. Voor het jaar de opmaken en voor de kadernota dan weet je al, dan heb je gevoel voor wat er speelt. Vind u alleen de bestuursrapportage te laat of denkt u ook zo over andere producten? Nee, hoor dat is steeds meer naar voren gehaald, maar ik vind wel als je ziet hoe wij op ons budgetten moeten letten, zeker in tijd van ombuiging minder planning en control is, want je zou juist verwachten dat we daar niet op bezuinigen, want goedkoop is duurkoop begrijp je. Als je er dan nog meer opzit. Ik ben op zich met uitzondering. Er zou nog meer rapportage kunnen. Ben ik gewoon tevreden over. Je moet er wel wat voor doen. Je moet er tijd voor vrijhouden, maar als jij meer controles tussen door hebt. Als je weet dat je iets moet aanleveren, dan is het eigenlijk minder werk. Want nu duik je er pas laat in. Als je veel vaker verantwoording af moet leggen, zorg je

wel dat je wel bij bent en heb je ook minder verrassingen. **Hoe worden de eindproducten naar u gecommuniceerd?** Per mail en mensen komen ook nog langs, bellen. Dus het gebeurt wel in overleg. Vaak krijgen we wel de planning. Dan weet je dan en dan neemt de consultant contact met mij op om een afspraak te plannen om al informatie te verzamelen voor de jaarrekening. Dan ben je dus al voorbereid. De consultant neemt ook contact op met de andere werknemers die veel budgetten hebben. Het is niet alleen maar via het afdelingshoofd. Als voorbeeld is over ICT dat zijn hele grote budgetten. Wordt rechtstreeks met een soort deelbudgethouder ICT zijn hele grote budgetten contact opgenomen. Ik ga niet alle verklaringen geven, degene die het werkt doet, die moet dat kunnen verklaren. **De werknemers verklaren het zelf?** Ja, één werknemer zorgt bijvoorbeeld voor alle accommodatie, het welzijnscentra. Als zij iets daarvoor nodig heeft, zij moet achter het geld aan. Ik verwacht dat zij dus dan een aanmelding doet voor de vervangingsinvestering of voor een kader, want zij kent de situatie. Dat hoort gewoon ook bij je functie als adviseur. Ik geef er dan een klap op. **Ze komen wel uiteindelijk allemaal bij u terecht voor het aanvragen?** Ja. Soms wordt het rechtstreeks gedaan, maar de laatste jaren hebben we niks meer voor de kadernota, omdat we weten er is geen geld. Het heeft allemaal geen zin om iets aan je leveren, maar stel dat je wel iets hebt dan bespreek je het ook met de wethouder. Die doet ook bij zulke afspraken het bestuur dan op de hoogte stellen. **U geeft het zelf aan het bestuur door?** Ja, als ik overleg heb met de wethouder gaan ook altijd een paar collega's mee. **De consultant ook?** Nee. **Wat vindt u van de invulling van uw rol?** Dat is moeilijk om van jezelf te zeggen of je het goed doet of niet goed. Ik heb wel het idee dat ik er redelijk strak opzit. Sinds we geen Cognos meer hebben heb ik wel het idee dat ik er iets minder grip op heb als voorheen. **Omdat Coda minder inzichtelijk is?** Coda kent geen rapportages, dus het is wel moeilijk zonder. Ik heb wel het gevoel je bent er verantwoordelijk voor, je moet het signaleren, maar ik heb niet de middelen. **Krijgt u rapportages op een andere manier?** De consultant als die langskomt dan neemt die het mee, maar in de oude situatie tot 2014 kon ik per dag mijn budgetten raadplegen en dan een totaal overzicht. De informatie is er wel natuurlijk, anders zou je geen boekhouding hebben, maar wat moeilijker om er uit te krijgen. **Hoe worden de eindproducten binnen de afdeling behandeld?** Ik zet ze wel door en in het adviseursoverleg wijs ik er nog op. **Wordt er verder nog iets mee gedaan.** Nee, de jaarrekening doen we eigenlijk niks mee. Daar kan je ook niks mee. **Kijkt u dan ook niet even terug op het jaar?** Nee, je gebruikt wel. Stel je voor dat je bepaald, maar dat doe je ook wel tijdens het jaar. Dat je een te kort hebt of over op iets, dat kan een aanleiding zijn voor de begroting dan aanpassingen door te geven. **De andere producten, de kaderbrief?** De kaderbrief is dus het belangrijkste. Die stuur ik ook alleen maar door aan degene die budgetten hebben. **De begroting?** Begroting ook. De uren doe ik gewoon zelf die resourceplanning die, maar op zich dat is op activiteiten niveau is dat interessant en tijdschrijven is ook wel interessant dus daar zijn menen ook wel mee bezig. Dat ze zeggen, goh heb je een code hiervoor en kan ik mijn uren niet kwijt, dus dat leeft wel. **De bestuursrapportages?** Sinds we niets meer op papier hebben, ik ga er ook niet altijd terecht van uit dat ze ook gewoon lezen op intranet wat er staat aan informatie. **Het is dus meer van even doorlezen.** **Pakken jullie het erbij voor waar jullie zitten in het jaar?** Dat doen we wel meer op basis van het afdelingsplan waar we staan, maar als je het dan hebt financieel. Dan heb je een tussentijdse bestuursrapportage dan ben je wat meer door het jaar heen mee bezig. Ik vraag nog wel een werkoverleg aan, waar dient het voor en wat moet ik doorgeven. Ik verwacht van mijn werknemers dat zij dat ook zelf melden van ik kom niet uit, dat het niet een onaangename op het eind van het jaar is. **U noemde net het afdelingsplan, wat vindt u van het afdelingsplan?** Dat zou weer uitgebreider kunnen. Nu is het een A3-tje met de belangrijkste speerpunten, maar in het verleden hadden we het meer onderverdeeld, bedrijfsplan achtig per cluster. Daar kwamen we ook niet altijd aan toe. De reden dat we nu zo'n klein afdelingsplan hebben is omdat iedereen dat te druk vond, maar je merkt wel dat je minder plaats stuk hebt. Je doet het wel van hoe staan we hiervoor, maar dat het toch iets anders is. In het verleden moest je ook weleens rapporteren over de voortgang van je activiteiten ook op mijn afdeling en meer bedrijfsvoering en sinds we die programma meer op extern hebben dan mis je dus die momenten, het dwingt je gewoon. Ik heb een stok achter de deur nodig af en toe. **Die momenten, doet u dat vaak?** Wij hebben eens per zes weken adviseurs overleg gemiddeld, maar de budgetten komen niet iedere keer tevoorschijn. Dat is pas als we een plan willen of hebben dan kijk je pas echt naar je budgetten. **Vindt u het afdelingsplan handig?** In het verleden, maar dat is een beetje een ander verhaal, daar stond ook echt in wat een afdeling deed. Ik zie wel. Dat mis je gewoon als communicatie onderling van die doet dit. Ik heb wel gezien, bedrijfsvoering die heeft dat nu keurig voor elkaar op intranet en het ingenieursbureau die doet dat nu ook. Daarnaast is het dat je toch behoefte hebt aan een detailplanning. Dat kun je ook zelf hoor, zonder dat je dat afspreekt, maar dan schiet dat er toch bij in. Dat is gewoon de werkdruk die er over al is. Dan denk je ieder jaar

van eigenlijk zou ik in augustus al aan mijn afdelingsplan kunnen beginnen, maar dat doe je toch niet. **In hoeverre voldoen de producten aan uw behoefte?** Zoals ik zeg de jaarstukken daar doe ik gewoon niks mee. Ik voel me er wel voor verantwoordelijk, maar die hele pakketten die hoeven voor mij echt niet. **U vindt het te detaillistisch, vindt u dat ook voor uw eigen gedeelte?** Nee, want van je eigen gedeelte dan moet je gewoon op kosten of op grootboek rekening in combinatie met kostenplaats. Daar heb je de informatie wel nodig. Ik heb meer behoefte aan een goede rapportagetool waar ik meer tussendoor mijn informatie uit kan krijgen, dan zelfs op grootboek niveau. **U wilt het wel wat meer detaillistisch, maar dan voor de eigen afdeling?** Ja. **Hoe overzichtelijk vindt u de eindproducten? Ik heb ze mee mocht u ze in willen kijken.** Je hebt verschillende. Ik heb nog zo'n oud grootboek liggen uit 2010 om te coderen is dat heerlijk. Zo'n programmabegroting is wel zeg maar op de programma's. Voor een bedrijfsvoering afdeling heb je daar wat minder mee. Dat hoeft ook niet, want ik weet er is nu, de consultant wilt nu dat wij heel uitgebreid over bedrijfsvoering rapporteren en ik vind dat juist niet te plaatsen, want dit is iets wat naar de Raad gaat. De bedrijfsvoering is eigenlijk een zaak voor het college dus dat is helemaal, dus dit gaat naar alle burgers ik vind niet dat je heel detaillistisch over je bedrijfsvoering moet praten. Dat je wel moet beseffen voor wie je schrijft. **Vind u het wel overzichtelijk hoe die nu is? De programma's vind ik wel.** Als je dan praat over milieu. Ik heb wel eens bij andere gemeentes gezien dat ze ook, het vertaalde de budgetten wat het per inwoner betekende. **Je doet een uitgave en dan berekenen ze wat dat per inwoner kostte.** Dat maakt het best wel ook voor politiek interessant, want een bedrag zeg je niet zoveel en iedereen vindt iets belangrijk. **Als je zegt nou iedere inwoner betaald een tientje per jaar aan dat en ze hebben er helemaal geen behoefte aan.** Ik vond dat als discussie stuk vond ik dat wel een goede benadering. **Dat stond achter elk punt?** Ja, van kosten per inwoner. Dat is meer bij de begroting. Er wordt wel wat meer output gegeven. Vroeger was het alleen maar geld en niet hoe je er voor stond. Dat zou wel nog iets beter kunnen. Dat we meer verantwoording afleggen over wat er met het geld is gebeurd. **Bijvoorbeeld als je ziet van kunst en cultuur dan zou ik best wel.** Welk onderzoek en met welk programma, maar misschien is het best wel interessant om te lezen voor een burger. **Met dat geld zijn er zoveel voorstellingen gerealiseerd en er zijn zoveel bezoekers geweest.** Dan leg je verantwoording af van wat je met belasting geld aan het doen bent. **Zou u dat graag in de begroting en de jaarstukken willen zien?** De begroting en de jaarstukken, want de begroting en jaarstukken moeten voor mij complimenteer zijn, want je legt in je jaarrekening verantwoording af van wat je hier hebt gedacht, dus als er iets niet in de begroting staat hoef ik er ook geen verantwoording over af te leggen. **U zegt de budgetten moeten wat duidelijker voor de inwoners zou u het ook interessant vinden als de budgetten aan doelstellingen wordt gekoppeld?** Dat probeer ik dus eigenlijk te zeggen met dat kunst en cultuur. Dat je ook bezoekers aantallen bij een afdeling tot het beheer van sportaccommodaties en welzijnslocaties. **Het zou best interessant zijn dat aan te vullen in de toekomst met bezettingscijfers dat je dan ook en voorstellingen en aantal bezoekers.** Dat je ook als buitenstaander, burger, wilt kijken van wat doen we wel iedere keer. Theater dat is altijd zo'n mooi voorbeeld. Vaak is dat idee voor sommigen voor een elite, vaak zit er op een kaartje soms een paar honderd euro subsidie. Is dat wel terecht in een tijd waar wij keuzes moeten maken? Dus dat zou meer van wat er met het geld gedaan wordt. **Zou u het dan ook interessant vinden de budgetten aan doelstellingen te koppelen?** Ja, dus dit moet je ermee. Ik weet dat het heel moeilijk is. **Ik zeg begin dan gewoon met je output te omschrijven, want effect is heel moeilijk.** Je kan niet altijd zeggen van, we hebben dit in feite omdat we daar geld aan hebben uitgegeven. Je hebt ook gewoon die exogene factoren die bijvoorbeeld dat was in het verleden met sociale dienst, dat de mensen uitstroomde, dat kwam niet altijd door dankzij uitstroom beleid, maar dat kon ook zijn dankzij de arbeidsmarkt aantrok. Daarom is het heel moeilijk om je beoogde maatschappelijke effecten op te nemen. **Hoe inzichtelijk vindt u de eindproducten?** **Op zich kan ik ze best wel goed vinden in de indeling.** **U zei net dat de jaarstukken mindere mogelijkheid geeft om bij te sturen. Zijn er nog andere producten waarbij u dat denkt?** Nee. Zoals ik zeg meer de inhoud van uitleggen wat je er mee gedaan hebt. Net zoals hier denken sommigen: dat is makkelijk we hebben geld over, je doet het goed halverwege het jaar, maar als je in plaats van een groot deel van het project maar tien procent hebt uitgevoerd, doe je het helemaal niet goed. Daarom zit ik met die link van wat doe je met het geld? **We hadden het net al over de hoeveelheid informatie.** De begroting en jaarstukken bevatten volgens u te veel informatie, maar aan de andere kant wilt u wel weer meer details er in zien terug komen. Dit vind ik niet detaillistisch, maar vroeger hadden we de jaarstukken. Dit hoef ik niet. Dit is eigenlijk al verbeterd hoor. In het begin was er. Je hebt de jaarstukken, maar in het begin had je ook zo'n jaarrekening die niet zo naar buiten ging. Ik weet niet of ik er nog eentje heb liggen, maar er zat alles echt op grootboek rekening en dan denk ik dat hoef ik niet voor alle afdelingen te zien. Dit is heel oud hoor (2010),

maar ik gebruik het nog steeds. De begroting zit nog steeds wel zo in elkaar. Kijk dit heb je ook nog dat noem ik ook begroting, maar dat heet een productenraming. Die zit er nog steeds wel bij, maar in een apart document. Ja, dat vind ik een beetje overdreven dan heb ik liever dat iedere afdeling, zijn eigen, weet je wel. **Wat iedere afdeling een eigen document heeft?** Ja, maar als je ziet wat hier wat. Erg zonde van het papier want er staat eigenlijk niks, maar dat vind ik wel goed, maar dat komt doordat het vooral geschreven is voor de Raad, de burger dus dat is wel kort, maar al dit zijn van die dingen. Wel voor mijn eigen afdeling daar ben ik juist voor dat moet in de begroting, maar niet voor heel de organisatie. Het staat bovendien als je het wilt in het financieel systeem. Dat is goed om even te laten zien wat je bedoeld, want dit is helemaal niet zo groot, maar als je dus de productenbegroting ziet (*productraming*). Je hebt hier dus ook over het programma dat vind ik goed. Het hoort er in principe bij, maar het is een apart document, omdat het inderdaad zo groot is. **In welke mate vindt u de ontvangen (stuur-) informatie volledig?** Ja, maar ook van andere. Volledigheid is heel moeilijk om te bewijzen of je alles weet, alles hebt. Je ging niet over de inhoud in zei je. **Nee, niet specifiek over welke tekst er in de producten staan.** Wat ik wel vind van die cyclus, als je echt inhoudelijk. Ik vind wel dat er heel veel verschillen zitten tussen het uiteindelijk resultaat en wat er halverwege het jaar of in september bedacht wordt. Vaak krijgen we van die paniek situaties van halverwege het jaar van we stevenen op een te kort af van dat en dat en dan blijkt er op het eind van de rit geld over te zijn en dan denk ik dan wordt het overschot wel voor bepaalde dingen gebruikt. Dan denk ik is dat tactiek om voor bepaalde dingen extra middelen voor bepaalde dingen te generen? Eerst iedereen de broekriem aanhalen en dan blijkt het allemaal mee te vallen. Ik vind dat je geld over hebt is ook niet altijd goed budgetbeheer als je dingen hebt moeten uitstellen. **U zegt dat u soms de verkeerde informatie krijgt?** Ja. **Hoe is dat bij de bestuursrapportage?** Ja, op basis van de bestuursrapportages worden er beslissingen genomen om bij te sturen, bijvoorbeeld tien procent van al je budgetten af om te kijken waar er bezuinigd kan worden. Dat vind ik dan. Dat bevreemdt mij wel is. Dat is inhoud, maar als je vraagt is, de informatie volledig dan denk ik ja hoe kan je daar dan een beslissing overnemen? **Behoeft de manier waarop overschrijdingen en onderscheidingen in het instrument bestuursrapportage worden gegeven nog verbetering?** Nee, je kunt het zelf aangeven. **In welke mate vindt u dat u kan bijsturen op basis van de (stuur-) informatie?** Je kan altijd besluiten om iets niet te doen. Bedoel je gewoon inhoudelijk deze producten? **Ja. Vindt u dat u met de producten kan bijsturen?** Bedoel je met de totstandkoming of? **Als het eindproduct er is, dus het is gemaakt, zegt u dan kan ik er nog mee bijsturen of?** Op het budget op zich of op de rapportage? **Allebei.** Dat ding wordt echt herhaaldelijk aan ons voorgelegd het is niet zo dat het een verhaal van bedrijfsvoering en dat wij het daarmee moeten doen. Je hebt volledig de gelegenheid om jou verhaal te leveren. **Op het moment dat u in de bestuursrapportage te horen krijgt dat u het budget gaat overschrijden, vindt u dat u daar nog op tijd kan bijsturen?** Ja, dat wordt wel serieus genomen, maar voor mijn gevoel vaak op onjuiste veronderstellingen. **Bent u bekend met de besluit begroting en verantwoording?** Nee, wel van gehoord dat het dus een vervanging van de comptabiliteitsvoorschriften toch? **Er komt nog wat extra bij over hoe de begroting opgesteld dient te worden. De stukken moeten financieel meer inzichtelijk worden, de financiële vergelijkbaarheid moet worden vergroot en de kaderstellende en controlerende rol van de Raad wordt versterkt.** Wat raar want ik dacht de indeling van de begroting met die comptabiliteitsvoorschriften vast stond. **Die zijn vastgesteld, maar in de BBV zijn nieuwe regels die gaan ze aanpassen. Er komen onder andere extra indicatoren bij om de vergelijkbaarheid te vergroten.** Ik dacht dat we altijd dezelfde indeling hadden. **Nee, iedere gemeente heeft een beetje een andere indeling.** Vroeger heette dat iets van functioneel ontwerp of zo, dat je altijd hetzelfde verstond onder een bepaald iets en dat je ook, bijvoorbeeld hoe je met je vaste activa omging dat dat ook allemaal bepaald was. **Ja, welke programma's er in moeten staan en hoe je de jaarrekening moet indelen dat is vastgesteld, maar de inhoud van de programma's zijn niet vastgesteld. Iedere gemeente vult het anders voor zich zelf in, waardoor je andere stukken krijgt waardoor de vergelijkbaarheid afneemt. De bedoeling van de veranderingen in de BBV is dat de onderlinge vergelijkbaarheid sterker wordt.** Kan die op kostenplaatsniveau ook? **Ook, gewoon tekstueel niveau.** Dat vind ik een goede zaak, maar legt dat gewoon van boven af dat iedereen dat moet en legt dat dan niet te vrijblijvend plaats. **Hoe zou de tijdsduur van moment van maken van het product tot opleveren bij de Raad kunnen worden verkort?** Ja, dat denk ik wel, maar dat denk ik van mijn kant. Het is heel moeilijk te oordelen hoeveel tijd een ander nodig heeft. Dan denk ik voor dan en dan moeten we stukken aanleveren en pas dan zie ik het eindproduct. Dan denk ik van wat gebeurd daar bij bedrijfsvoering? **Ik heb hier een schema van de eerste bestuursrapportage en de jaarstukken. Heeft u een bepaald product die qua tijd verkort zou kunnen worden?** Hier sluiting boekhouding door ambtelijke

organisatie. Dat betekent dat we alle facturen betaald moeten hebben en geanalyseerd dat is best wel kort en dan denk je van dan krijg je dan pas iets te zien. ~~In week twee tot negen wordt het opgesteld. Daarna gaat het naar de accountant, dan naar de directie, vervolgens is het vakantie, daarna wilt het college het nog inlezen en dan krijg de Raad nog leestijd.~~ Dat vind ik erg lang en ook dat komt de kwaliteit niet ten goede dat het erg snel afsluit, dat het eerste week sluiting boekhouding. Je zit soms met nagekomen posten die dan ten lasten van het volgende begroting komen, want als je nog geen factuur hebt gehad dan weet ik dat je een verplichting moet aanmaken, maar dat is ook niet zo eenvoudig in Coda. ~~Maar u zegt dat de tijd korter kan bij het opstellen?~~ Nee, want meestal als we het hebben over de jaarrekening, hier komt de consulent echt al langs eind januari. Het is dan toch al druk, mensen hier hebben dan ook al kerstvakantie gehad. Als je ziet dat wij als budgethouder heel veel aan moeten leveren in deze periode en hier komt het pas, dan denk ik van de rest neemt er wel de tijd voor. Als je hier dat eerste en tweede lezing college als je misschien nog tussendoor nog een momentje dus nog een extra bestuursrapportage zou het misschien veel korter kunnen. Als jij tussendoor veel verantwoord dan is toch de jaarrekening maar een formaliteit. Het enigste nieuws dat je dan nog hebt in mijn systematiek is over die laatste vier maanden. Dan kan het ook korter. ~~Komt de accountantscontrole alleen bij de jaarstukken of komt dat ook nog tussentijds? Dat is alleen bij de jaarstukken. Dat is verplicht dat een bedrijf vanaf een bepaalde grootte een accountantscontrole moet doen.~~ Ja, maar als een accountant tussen door komt kan die op het einde toch ook korter kunnen, omdat daar vier weken voor uitgetrokken is. Het is echt veel belangrijker dat je tijdens het jaar bij bent. ~~Je kan dan alleen maar constateren dat je een te kort hebt of over, maar je kan dan niks meer doen. Het is veel belangrijker meer capaciteit voor de overige producten vrij te maken. Ik zou dit echt tot een hele minimum te doen de jaarstukken. Wat is je doel en als je tussendoor verantwoording aflegt veel belangrijker en bijstuurt wat doe je dan met de jaarrekening?~~ **Wat zou u er van vinden om (stuur-) informatie te ontvangen via een applicatie?** Licht eraan welke applicatie. ~~Er bestaat een app die je via de smartphone of de tablet kan bekijken van bijvoorbeeld de begroting, daar leest u informatie over een programma op een abstract niveau, als u denk daar wil ik meer over weten klikt u daarop en krijgt u het meer detaillistisch en als u weer verder klikt, krijgt u de cijfers te zien.~~ Lijkt mij een goeie zaak, maar ook de mogelijkheid om toch een overal blik op iets te krijgen. Ik noem het vastgoed, we hebben een paar honderd pandjes, ik zou wel graag op pand niveau in kunnen zoomen en ook een overzicht kunnen krijgen wat kosten alle panden. Dat bedoel ik dus dat ik meer instrumenten heb om die rol beter te vervullen. ~~Welke adviezen wilt u nog meegeven ten aanzien van de verbetering van de planning en control-cyclus?~~ Nee, dat was het.

Bijlage 10: Codeboeken

Tabel 20: codeboek Raad

Kernlabel	Code	Citaat/uitspraak geïnterviewde	Respondent	Kleur
Introductie	Functie	"Voor de gemeente ben ik gemeenteraadslid van het CDA, maar ik ben tevens fractievoorzitter. Ik zit in mijn tweede periode als Raadslid Ik ben sinds anderhalf jaar fractievoorzitter. Daarnaast ben ik lid van de auditcommissie."	1	Licht groen
		"Ik ben gemeenteraadslid en voorzitter van de fractie van PVDA."	2	
		"Ik ben Raadslid voor de ChristenUnie in de gemeente Middelburg." Tevens ben ik lid van de auditcommissie.	3	
Planning en control- cyclus	Betrokkenheid	"Er is op een gegeven moment een project geweest om de controle instrumenten van de Raad te versterken. Daar vloeide een aantal acties uit voort. Het is bedoeld om de positie van de Raad ten opzichte van het college en het ambtelijk apparaat te versterken, vooral de informatie waarde. De auditcommissie heeft geen bevoegdheden."	1	Oranje
		"Doordat ik in de commissie algemeen bestuur zit en daar worden die stukken altijd besproken."	2	
			3	
	Betekenis	"De meeste zien dat als financiële producten, maar ik ziet dat toch wat breder. De planning en control-cyclus een belangrijk instrument voor de Raad om bij te sturen."	1	Rood
		"Als instrument aan de gemeenteraad wordt het door de gemeenteraad gehanteerd en wij hebben als taak om controle uit te oefenen op datgene wat er met de gemeente gebeurt met name met de financiën. Daar is een soort cyclus zoals zij dat noemen ontworpen waar je als Raadslid eerst aan moet wennen en vervolgens weet je in ieder geval dat dat gaat komen en dat een manier is om op één of andere manier je controlerende functie uit te voeren."	2	
		"Dat het veel lezen is. Je krijgt natuurlijk toch wel inzicht in hoe de financiën van de gemeente verlopen"		
			3	
	Toegevoegde waarde	"Als die goed is dan is dat eigenlijk de lijn waarlangs je loopt het hele jaar door als Raad vanuit je controlerende taak naar het college toe."	1	Blauw
		"Het geeft heel veel informatie. Het is voor een gemeenteraadslid die de opdracht heeft die controle goed te doen, belangrijk dat je die informatie	2	

		transparant en op tijd krijgt. Als het goed gaat ben je al maximaal op de hoogte hoe de financiële gang van zaken is en ook of je inhoudelijk bepaalde programma's op een goede manier worden afgewerkt."		
		"De begroting is natuurlijk de eerste die mij te binnen schiet als zijnde belangrijk om een beeld te krijgen van de verdeling van alle centen."	3	
	Communicatie	"Vroeger kreeg je die op papier, maar tegenwoordig digitaal. Op mijn verzoek krijg ik die stukken ook nog op papier. Ik vind het wel prettig, met name de jaarrekening als naslagwerk om toch bij de hand te hebben om het nog is in te kijken, want het is toch een heel boekwerk en dat is niet zo prettig op de iPad lezen, dus die heb ik op papier."	1	Paars
		"Op dit moment gaat het allemaal digitaal. Je kan het ook op papier krijgen als je dat wilt, maar ik vind het zelf wel handiger om dat digitaal te hebben. Het is makkelijker mee te nemen in je tablet en die papieren versies die zijn toch wel heel erg dik. Het maakt de overzichtelijkheid in de digitale vorm misschien ietsje kleiner, maar aan de andere kant de zoek mogelijkheden zijn weer veel groter."	2	
		"Via de raadsagenda. Krijgen wij een aantal van die stukken."	3	
	Rol/taken	"Vanuit mijn beroepservaring heb ik ook wel wat ervaring met financiën. Financiële zaken liggen dus vooral bij mij binnen de fractie. Die stukken kijk je vooral inhoudelijk en je stelt technische vragen."	1	Roze
		"Geen andere dan beoordelen in de gemeenteraad."	2	
		(Financiële kennis) "Daar heb ik wel veel over moeten leren. Langzamerhand kom je er wel een beetje door hoe dingen lopen en waar je op moet letten. We hebben ook mensen in de fractie die ons ondersteunen daarin. De eerste jaren kon ik dat ook echt niet. Het is eigenlijk pas dat ik me er wat meer opgeworpen dat ik wat meer doorzicht heb in hoe de dingen in elkaar zitten, maar echt financieel deskundig ben ik natuurlijk helemaal niet."	3	
		"De kaderbrief, de jaarstukken, daar doe ik zelf nu niet zo heel veel mee."		
		"Alles wat relevant is voor maatschappelijke zaken daar kijk ik, daar lees ik in mee, daar geef ik opmerkingen over. Ik hou me niet zoveel bezig met de hele financiële kant voor de gemeente. Buitenom dat ik in de auditcommissie ook een aantal zaken mee kijk en daar wel financiële stukken voorbij ziet komen."		

		“Ik moet je eerlijk zeggen dit zijn niet stukken die ik beoordeel of tot me neem of gezien heb. Ik kijk alleen wat relevant is voor mijn portefeuille en als het relevant is voor de auditcommissie dan kijk ik stukken na.” “Wat ik doe is het volgende. Ik akker dat stuk door en ik hou me notities bij en dan geef ik een notitie bij en daar hou ik als een soort annotatie wat mij opvalt per pagina per hoofdstuk. Ik toets ook altijd aan waar wij als ChristenUnie als uitgangspunt hebben. Dan toets ik dat aan het programma wat wij voor de vier jaar dat we nu als fractie aan de slag willen hebben neergezet en vervolgens geef ik dan mijn opmerkingen. Dan wel geef ik opmerkingen over ontwikkelingen die we het afgelopen jaar hebben door gemaakt. We doorlopen in de gemeente altijd eerst de commissie en dan de Raad. Je bereidt voor de commissie vragen voor, verduidelijkingsvragen en in de Raad kan je daar eventueel politieke conclusies aan verbinden.” “De portefeuille die ik heb. Ik kijk gewoon inhoudelijk wat voor mij en voor mijn portefeuille relevant is en dan lever ik input aan, aan onze fractie voorzitter en dan krijg die een totaalbeeld en ik stel waar nodig in de commissie vragen over onderdelen die voor mij relevant zijn. Als de die ook gewoon zo behandeld worden in de Raad is dat altijd de aanpak.”		
	Fractie	“Wij hebben de functies wat verdeeld binnen de fractie. Met als doel om technische vragen te stellen. Die mogen in principe niet in de commissie gesteld worden. Dan kijk je gewoon wie heeft er affiniteit met bepaalde onderwerpen en misschien ook wel een stukje deskundigheid. Daar heb ik dan de regie in. Dan verzamel ik de vragen en bundel deze voor onze fractie. Die stuur ik dan toe naar de vakspecialist dan krijgen we de antwoorden”	1	Indisch rood
		“We hebben de taken en dat we dus van de fractieleden verwachten dat zij hun aandachtsveld binnen de fractie behandelen, dus thuis bestuderen en opmerkingen plaatsen.”	2	
		“Ik zou wel willen opmerken dat in een fractie, onze fractie, verdelen we de taken.” “Andere kijken meer vanuit hun portefeuille en de voorzitter verzameld het en maakt een samenvatting over het geheel.”	3	

	Behoefte	“De kaderbrief impliceert dat je daarin de kader stelt en op basis daarvan ga je de begroting maken en als het puur financieel is dan heeft het niet zoveel betekenis.” “Je moet natuurlijk wel cijfers hebben, maar niet te veel. Je moet ook niet willen dat het apparaat alleen maar bezig is met cijfers en SMART gegevens te verzamelen en databases aan te leggen. Je moet daar natuurlijk veel inspanning voor plegen. De Raad zou daarbij een rol in kunnen hebben van wat willen wij nu precies aan informatie hebben. Om dan is daar een informatiemarkt of aparte avond aan te wijden.”	1	Goud
		“Het is natuurlijk een beetje gegroeid iets en ik kan me eigenlijk niet zo goed in denken hoe je dat anders zou doen. Ik heb het idee heb veel rapportages met knippen en plakken tot stand komen. Ik zie heel vaak in de programma begroting en later in de jaarrekening dezelfde passages inhoudelijk. Daar heb ik wel een idee over gehad van zou je niet echt meer moeten kijken, daar hoeft je niet zo heel veel zinnen aan te wijden dat je de voortgang beschrijft. Aan de andere kant voor de volledigheid snap ik wel dat je dat er iedere keer weer inzet, maar dat maakt het minder hanteerbaar, dat maakt het minder doorzichtig.”	2	
		“Daar kunnen wij heel veel mee. Er staat heel veel informatie in.”	3	
	Overzichtelijk	“Ik vind ze op zich wel altijd toegankelijk.” “In de jaarrekening zelf zou je een samenvattend hoofdstuk kunnen zetten. In één oog opslag met wat grafiekjes en tabelletjes. Ik zou dat niet doen. De meesten kijken dan naar de inhoudelijke hoofdstukken en de cijfers slaan ze dan over. Degenen die wat meer interesse hebben die duiken ook nog is in de bijlage.”	1	Donkerrood
		“De kaderbrief en de tussenrapportages zijn wel wat overzichtelijker vind ik.”	2	
		“Het gaat allemaal snel en makkelijk. Het is ook allemaal consistent we doen iedere keer het zelfde met de hoofdstukken. Voldoende, zeker.” “Ik vond zelf ook wel de clustering onhandig. Ik mis een beetje de samenhang en de verwijzing van alle documenten. Als een tussentijdse begrotingswijziging wordt aangevraagd, dan is het voor ons makkelijk en handig als wij zien. Eén in het licht van welk beleid, hebben wij een keuze meerjarig gemaakt dit voorstel komt. Dat zou voor ons als Raadsleden heel fijn zijn als dan in zo’n document	3	

		ook zou staan. Nou in die en die pagina van dat en dat stuk en desnoods even bijgevoegd als bijlage digitaal. Daar staat dat we dit als uitgangspunt hebben dit is de casus die voor ligt.” “Dat is het één heel handig als ik heel snel makkelijk zie waar dingen verandert worden en hoe meer zeg maar het wordt, hoe lastiger het ook digitaal wordt voor mij om te zien van, waar zit nou de afwijking.”		
	Tijdigheid	“De bestuursrapportage ijde heel erg na. De peildatum was 31 september of 31 juni. Dan kreeg je het pas maanden later te zien.” “Die termijn kalender is eigenlijk een planning van alle belangrijke stukken wanneer ze komen en in welke maand en dan kun je zelf ook dingen als Raad. De producten komen wel op vaste momenten. Hoewel nu de jaarrekening vertraagt is.” “De kaderbrief en de begroting is natuurlijk prima.” “Nee, als je die zelf als stuurinstrument wilt gebruiken. Kijk, de eerste bestuursrapportage die gaat alleen over het eerste kwartaal. Dan is er nog niet veel gebeurd en bovendien behandel je hem pas drie maanden later. Ondertussen is er bijna een kwartaal weer verstreken voordat je het over het eerste kwartaal gaat hebben en bij de tweede bestuursrapportage die behandelen we in december of zo. Ja, dan is het jaar voorbij, dus dan val er ook niks meer bij te sturen.” ““De jaarrekening en de jaarrekening die zou je eigenlijk tegelijker tijd met de bestuursrapportage of de kaderbrief moeten behandelen. Of daarvoor. Nu komt die pas in juni de jaarrekening. Dat vind ik vrij laat.”	1	Hemelsblauw
		“Die is in het algemeen goed. Ik ben er aangewend langzamerhand. Je weet ook van te voren dat het gaat komen.”	2	
		“Denk ik dat dat wel redelijk goed is.” “Ik zie dat er in het jaar op de agenda van de Raad enorme pieken ontstaan. Toch vraag ik me af of je dat niet een modus zou kunnen vinden waardoor je dat wat meer zou kunnen spreiden. Gewoon qua behapbaarheid voor Raadsleden.”	3	

		“Nee, eigenlijk kun je wel zeggen dat er een paar vergaderingen zijn die helemaal vol zitten met deze stukken, dus dat een aparte vergadering, dus dat zijn vaak dubbele, dus dat is eigenlijk al dat is al een optie. We constateren als Raad bijvoorbeeld dat de april vergadering, die heeft last van onder stress, daar zit relatief weinig in. Zou je niet kunnen vragen aan een aantal instanties waar wij als Raad mee te maken hebben of aan onze eigen ambtelijke apparaat, kunnen we niet in april al een paar stukken behandelen. Dat zet natuurlijk wat druk op je administratie als ambtelijk apparaat. Dat begrijp ik, maar misschien dat je er ook iets eerder mee kunt beginnen. Dat vind ik zelf en dat wordt ook wel wat breder teruggegeven.” “Geloof mij ik heb er alle vertrouwen in en ik heb ook geen documentje nodig om aan te nemen dat er een logica en reden is voor de huidige stand van zaken, mijn vraag is alleen; zou je niet als je naar de termijncalender kijkt. Dat is de kalender waar wij zien welke stukken. Wat meer spreiding kunnen aan de behandeling van die stukken, dus dat het niet zo’n piek belasting geeft. Als wij ook een agenda hebben van onder stress zoals ik net zei, dan gaan we van kleine dingen, hele grote dingen maken, want daar zitten allemaal mensen die graag hun zegje willen doen. Dus het helpt ook om balans aan te brengen op de onderwerpen. Ook helpt het ons als je de druk op de agenda een beetje gelijkmatiger zou maken. Ik wil dit niet bagatelliseren dat meen ik echt als ik dat zeg. Ik geloof dat het een rede heeft.”		
	Inzichtelijk	“De jaarrekening is wat complexer ingewikkelder, dus dat vereist wat meer kennis. Er zijn collega Raadsleden die zo’n boek niet eens openslaan bij wijze van spreken. Die vinden de cijfers veel te ingewikkeld, ook al is het redelijk toegankelijk, maar dan nog. Dan heb je specialisten nodig binnen de fracties. Het kan ook niet anders.” “De accountant schrijft nu vaak heel technische verhalen. Die zou daar misschien wat klantvriendelijker zijn verslag moeten doen. Een accountant werkt voor de Raad en die adviseert in feite ook de Raad, dus die moet eigenlijk iedereen snappen wat hij bedoeld. Kan ook mondeling toegelicht worden natuurlijk, maar ik vind dat wel een belangrijke stap.” “Ik ga al een beetje die kant op door te vragen, laat nou in ieder geval in tabletje zien waar je nou wat meer geld en waar je nou wat minder geld aan	1	Grijs

		besteed. Je zou dat misschien ook kunnen meenemen in een soort samenvatting of zo. Dit zijn de veranderingen komend jaar.”		
		“ Als je één keer gewend bent aan de ambtelijke taal dan gaat dat wel. Voor de rest matig. Je moet echt even goed kijken om de zaak goed te kunnen doorgronden vind ik, dus het is niet zo dat je in één oogopslag kan zien wat er aan de hand is.”	2	
		“Een samenvatting wordt ook wel gegeven hoor. Die wordt vaak geschreven door de wethouder. Dan voel je je toch verplicht om heel die zaak door te worstelen omdat je denkt, dat is algemeen commentaar.”		
		“Gewoon een voldoende scoort in de informatie en de inzichtelijkheid.”	3	
		“Kan bij de specificatie van beleidsproducten mogelijk ook een kolom begroot huidig jaar ingevoegd worden, dus als je dit leest dan is het ook handig om te weten wat de historie is, dus hoe was het hiervoor.”		
(Stuur-) informatie	Momenten	“De jaarrekening en de jaarrekening die zou je eigenlijk tegelijkertijd met de bestuursrapportage of de kaderbrief moeten behandelen. Of daarvoor. Nu komt die pas in juni de jaarrekening. Dat vind ik vrij laat.” “Nu is het vaak zo dan krijg je een jaarrekening en dan heb je nog twintig andere punten, dat werkt niet. Daar mag je een aparte vergadering aan wijden. Je moet er ook wat meer tijd en aandacht aangeven.” “Misschien is het beter om met één volwaardige bestuursrapportage te komen die over het eerste halfjaar rapporteert of met andere vormen van rapportages.” “Het niet veel zin om een bestuursrapportage over de eerste vier maanden te doen. Ik denk dat je beter een wat langere periode kan nemen en dan tot één bestuursrapportage beperken, want die tweede heeft wel informatie waarde, maar het heeft niet veel zin als sturingsinstrument. Je kunt de bestuursrapportage peildatum 1 juni doen, dan ga je er in juni aan werken en kan die september in de Raad zitten. Je hoeft het allemaal niet zo strak te doen. Dan kan je begin september in de Raad. Dan kan je de rest van het jaar nog wat doen als college om daarin bij te sturen of een andere cours te zetten.”	1	Groen

		“Ik denk dat die voldoende is. Mits de ambtenaren en wethouders voldoende alert zijn op tussentijdse veranderingen of belangrijke wijziging of één of andere tegenvallers of meevallers, maar in het algemeen denk ik dat die cyclus voldoende is.” “Ik zie de beperkingen, maar dat is het dan. Daar moeten we het dan maar meedoen.”	2	
		“Ik merk door de clustering van al deze voorstellen, ook zo’n aparte begrotingswijziging die dan tussendoor komt. Dat worden dan twee parallellen. Dat is lastig om die twee trajecten door te lopen ik vraag me ook af wat daar precies de reden voor is. Dat heb ik ook al aangekaart, dus of je clustert alles en je zegt dan is het overzichtelijk en dan zit het daar in dan zie je dan is mijn modus niet heel veel verschillend van andere Raadsleden die zullen zich ook focussen op hun portefeuille, maar dan wordt het allemaal wel bekeken in zo’n fractie. Of je zegt ik doe alles gewoon incidenteel behandelen in zo’n Raad. Ik kan me voorstellen dat het wel een stuk intensiever is als je dat laatste doet.” “Ik vraag me wel af of zoveel momenten nodig zijn.” “Veel meer wanneer het speelt. Situationeel en daarmee incidenteel, maar dan wel onder de voorwaarde van een goed verwijzen naar de lange termijn en de consequenties, dus langer termijn bedoel ik ook van wat we in het verleden hebben afgesproken.” “Als je dat allemaal kunt schrappen door te zeggen wanneer het speelt en ruimschoots vooraf zodat je ook de tijd krijgt om een keuze te kunnen maken. Dan leggen we het gewoon voor aan de Raad en verwijzen we naar de pagina daar gaan we nu op afwijken en dit zijn de consequenties. Ik denk dat dat nog wel heel veel in heel die papiermolen die we opgang hebben gehouden met ze allen dat zou kunnen schelen en voor mij niet minder inzichtelijk zou zijn.”	3	
	Relevantie	“Met name de jaarrekening vind ik daarin een belangrijk stuk. Vooral ook omdat het heel veel informatie bevat als het goed is.” “Vanuit de jaarrekening trek je conclusies, dat moet dan vervolgens weer als input dienen voor de kaderbrief, voor de volgende cyclus.”	1	Lila

		“Vanuit de positie van de Raad als hoogste orgaan is natuurlijk zo’n kaderbrief ook wel belangrijk om kaders te stellen.” “De tweede bestuursrapportage die behandelen we in december of zo. Ja, dan is het jaar voorbij, dus dan val er ook niks meer bij te sturen.” “Het niet veel zin om een bestuursrapportage over de eerste vier maanden te doen.” “De tweede bestuursrapportage niet. Als sturingsinstrument heeft die niet zoveel nut.”		
		“Eigenlijk vind ik de belangrijkste de kaderbrief, omdat je daarmee eigenlijk nog richting kan geven aan wat er gaat gebeuren. Daarin staat beschreven wat het college wilt gaan doen.” “De jaarstukken daar kun je niks mee. Je kan er kennis van nemen, maar eigenlijk kan je pas weer iets nieuws doen op het moment dat er een kaderbrief komt.”	2	
		“Dat is je begroting dat is gewoon een hele belangrijke en uiteindelijk in je rapportage van je begroting daar check je nu uiteindelijk wat hebben jullie nou allemaal gedaan met het geld? In essentie zijn dat de twee momenten waar je scherp en alert moet zijn.” “De tussenrapportage zijn minder belangrijk dan de start en de eindrapportage, dus het voor en het eindrapportage dat is gewoon een gegeven, maar daarmee zou ik ze niet gelijk willen schrappen. Ik kan me heel goed voorstellen dat in zekere zin monitoring toch wel heel fijn is, maar die zouden kunnen vervallen.”	3	
	Hoeveelheid informatie	“Het zijn heel veel vragen, maar het is interessant om door te nemen. Daarin staan juist dingen ook nuttig zijn om te weten wat voor informatie er ontbreekt. Je weet natuurlijk niet waar er precies behoefte aan is. Door de vragen die gesteld worden krijgen we toch gevoel mee van wat wil die Raad nu precies weten? Wat er nu niet in staat of wat snappen ze niet. Ik denk dat die	1	Donkerblauw

		vragen ronde wel een belangrijk instrument is en blijft. Ook al is dat natuurlijk veel extra werk, maar ook als een soort terugkoppel mechanisme.” “Er zullen altijd vragen zijn of er zullen mensen iets niet snappen of begrijpen. Het zijn natuurlijk veel technische ingewikkelde zaken. Er worden soms ook achterliggende, gedetailleerde informatie gevraagd. Je kunt niet alles in dat boekwerk opnemen. Je moet het zo compact mogelijk proberen te houden. Door middel van die vragen kom je erachter waar er nog extra behoefte is aan informatie, want als je dat allemaal van te voren moet gaan bedenken dan is het eindeloos natuurlijk. Vaak is het ook heel gedetailleerde informatie.” “Goed, niet te veel niet te weinig. De tweede bestuursrapportage niet. Als sturingsinstrument heeft die niet zoveel nut.” “De Raad zou daarbij een rol in kunnen hebben van wat willen wij nu precies aan informatie hebben.” “De voorjaarsnota en de bestuursrapportage zijn een beetje een uitgekleepte versie geworden. Ik vind het over het algemeen niet verstandig om op dit soort instrumenten te bezuinigen. Het levert misschien een paar centen op, maar uiteindelijk kost het je misschien veel meer doordat de kwaliteit van het bestuur kans loopt te verslechteren.”		
			2	
		“Het is veel dat dan weer wel. Wat is voor mij interessant: de deviant, de afwijking. Dat proberen we natuurlijk te verwoorden, maar als dat heel veel wordt, wordt dat minder inzichtelijk.” “Het kan ook een tabel zijn in de bijlage waar je zegt. Nou daar en daar hebben we even voor u op een rijtje gezet waar we aan de knoppen hebben gedraaid. Waar er minder geld is of waar er meer geld is en dan hoef ik vooral niet te weten waar het allemaal gelijk blijft. Management bij acception heet dat volgens mij. Dus de uitzondering.” “omdat ik namelijk denk dat je nooit compleet kunt zijn als informatie verstrekker en dat het ergens ook goed is dat je verschillende partijen in zo’n Raad hebt. Volledig is het altijd maar tot op zekere hoogte. Dat is ook een	3	

		beetje een samenkomen van een partij programma en een partij perspectief op een gemeentelijk document. Dat levert altijd vragen op. Het zou niet leuk zijn als die vragen er niet meer waren overigens."		
	Volledig	"De voorjaarsnota en de bestuursrapportage zijn een beetje een uitgekleden versie geworden. Ik vind het over het algemeen niet verstandig om op dit soort instrumenten te bezuinigen. Het levert misschien een paar centen op, maar uiteindelijk kost het je misschien veel meer doordat de kwaliteit van het bestuur kans loopt te verslechteren." "Het college die wilt het niet al te transparant maken en dan moeten ze natuurlijk ook weer verantwoorden. Daar kunnen ze op afgerekend worden" "In die programma begroting en die bestuursrapportages zit ook een deel inhoudelijk welke plannen hebben we en hoever staat het er nu mee. Of dat je nou altijd volledig op de hoogte stelt hoe het echt zo is dat weet je nooit, maar ja daar moet je op vertrouwen." "Ik denk dat die honderd procent volledig is." "omdat ik namelijk denk dat je nooit compleet kunt zijn als informatie verstrekker en dat het ergens ook goed is dat je verschillende partijen in zo'n Raad hebt. Volledig is het altijd maar tot op zekere hoogte. Dat is ook een beetje een samenkomen van een partij programma en een partij perspectief op een gemeentelijk document. Dat levert altijd vragen op. Het zou niet leuk zijn als die vragen er niet meer waren overigens."	1	Moerasgroen
			2	
			3	
	Bijsturen	"Aan de begroting is niet zoveel meer te doen. Dan valt er niet veel meer bij te sturen, dus in de kaderbrief zou je ideaal gesproken misschien een moment waarin je sturing kan geven naast de afzonderlijke kaders." "Er zou wat meer aandacht mogen zijn om wat meer afrekenbare doelstellingen neer te zetten. Als sturingsinstrument heeft het voor mij niet zoveel waarde de begroting. Je moet kijken hoe je kunt zien dat de doelstelling is gehaald. Daar is nog wel een winst te boeken. Je kunt bijvoorbeeld met kleurtjes werken, groen, oranje of rood. Je moet de doelstellingen SMART maken. De doelstelling moet scherp zijn. Hoe kan je dat meten? Op een gegeven moment moet je een keer stoppen. Dan zeg je nou nu is het genoeg geweest nu hebben we ons doel bereikt."	1	Aquamarine

		“Als je kijkt naar in welke mate is de Raad nu werkelijk instaat om bij te sturen, dan denk ik beperkt. De Raad roept dat ook over zich zelf af. Je hebt een verschil tussen de mogelijkheid om bij te sturen en wat daadwerkelijk gebeurd is dat ze heel erg op detail niveau en op minder essentiële zaken aan het sturen zijn en aan het roepen zijn.”		
		“Als je aan mij vraagt of je veel kunt bijsturen dan gaat dat niet, dat gaat nauwelijks.”	2	
		“Bij de bestuursrapportage kan wel enigszins bijgestuurd worden, maar nooit zo op de details als ik bij de kaderbrief zou kunnen doen. Je kunt veel minder goed je beleid voor de komende jaren vastleggen. Je kan natuurlijk proberen om het beleid wat bij te stellen en dat heeft dan vaak gevolgen voor 2019, maar die doorrekening wordt vaak niet gemaakt.”		
		“Als je die rapportages die je doorleest zoals ik doe, dan kun je dingen die opvallen aan de orde stellen dus je kunt wel bijsturen.”	3	
	BBV	(Onbekend)	1	Baby roze
		“Vind ik goed.”		
		(Bekend)	2	
		“De cyclus zou zelf verder niet zoveel wijzigen, maar de BBV heeft natuurlijk wel weer veel gevolgen voor de planning die je maakt.”		
		“ Wat ik er over hoor is dat er niet veel veranderen zal. Mijn belangrijkste bezwaar tegen de BBV is dat zij op hele korte termijn opnieuw weer dingen gaat veranderen. Berekeningen over gronden die aangekocht zijn en zo.”		
		“Dat neemt alleen maar kennis van, maar handig vind ik het niet. Dat betekent dat je dus de gemeenten centraal in den Haag eigenlijk aan het lijntje wilt houden, dat je ze onvoldoende verantwoordelijkheid geeft. Er zouden wel argumenten voor zijn, natuurlijk. De vraag is natuurlijk of dat allemaal zo terecht is.”		
		(Onbekend)	3	
		“Nou vooral het punt van de benchmark is iets waar ik wat mis op het moment. Het helpt wel een beetje een beeld te vormen van.”		

Verbetering	Six Sigma		1	Donkerpaars
		"Ik denk het niet, omdat het volgens mij voldoende gerapporteerd wordt."	2	
			3	
	Doelstellingen	"Je moet kijken hoe je kunt dat de doelstelling is gehaald. Daar is nog wel een winst te boeken. Je kunt bijvoorbeeld met kleurtjes werken, groen, oranje of rood. Je moet de doelstellingen SMART maken. Op een gegeven moment moet je een keer stoppen. Dan zeg je nou nu is het genoeg geweest nu hebben we ons doel bereikt." "Ja, op zich wel als dat allemaal niet te veel kost om in beeld te brengen." "Programma niveau of op doelstelling niveau of je meer inzicht krijgt inzicht in hoe zo'n bedrag is opgebouwd. Ik wil wel weten wat er aan economie wordt uitgegeven en wat aan wonen, maar hier is het gewoon op een grote hoop geveegd." "Er zou wat meer aandacht mogen zijn om wat meer afrekenbare doelstellingen neer te zetten. Als sturingsinstrument heeft het voor mij niet zoveel waarde de begroting. Je moet kijken hoe je kunt zien dat de doelstelling is gehaald. Daar is nog wel een winst te boeken. Je kunt bijvoorbeeld met kleurtjes werken, groen, oranje of rood. Je moet de doelstellingen SMART maken. De doelstelling moet scherp zijn. Hoe kan je dat meten? Op een gegeven moment moet je een keer stoppen. Dan zeg je nou nu is het genoeg geweest nu hebben we ons doel bereikt."	1	Aqua
		"Dat zou meer transparantie geven. Ik verwacht het ook wel, of dat ook mogelijk is weet ik eigenlijk niet."	2	
		"Ik vind het wel heel interessant. Dat stelt hogen eisen aan je doelstellingen. Aan het formuleren aan je doelstellingen. Pak nou zo'n term SMART hebben we nou gedaan wat we beoogd hebben, dus dan zou het wel interessant kunnen zijn. Ik denk dat het wel zou kunnen helpen dat je wat minder per ongeluk focust op de verkeerde dingen. Dat het product op zich geen doel wordt, maar het doel het doel blijft, maar dat wordt wel lastig weer dat goed specifiek krijgen."	3	
	Tijdsduur	"Het zou wel wat sneller kunnen naar mijn idee. Als je over de toestand van 31 maart rapporteert en je krijgt het stuk pas eind mei dan ben je wel wat laat, dat zou wel wat sneller moeten kunnen."	1	Aubergine

		“ De peildatum is natuurlijk niet zo belangrijk. De peildatum is bedoeld voor cijfers, maar ook de kwalitatieve informatie. Voorbereidend werk zou je kunnen treffen voordat het de peildatum is.” “ <i>(Eerste berap)</i> Misschien is het moment niet zo gelukkig om die als peildatum rond de mei vakantie te kiezen. Dan ben je al twee weken kwijt. Misschien moet je gewoon een maand later gaan zitten. Misschien je één berap gebruiken, ik neem als peildatum 30 juni en dan kan in juli er aan gewerkt worden. Al hoewel dan heb je ook weer vakantie. Dan moet je 1 juni nemen voor mij part en dan ga je er in juni aan werken en kan die september in de Raad zitten. Het is lastig. Soms is die tijd wel vrij ruim, dat zou wel ingekort kunnen worden.” “ <i>(Jaarrekening)</i> Kan de accountant niet alvast meekijken in het voor proces? Ik weet wel bij de provincie waren ze altijd rond het jaar door bezig en in de aanloop naar de jaarrekening waren ze al bezig voordat je hem definitief had opgesteld. Nu is het, je levert een eind product op en dan pas gaat de accountant daar naar kijken.”		
		“Dat ligt echt helemaal in de organisatie. Daar heb ik geen inzicht nog invloed op.”	2	
		“Als je de leestijd voor de Raad verkort redeneer je niet vanuit het Raadslid perspectief. Het zou mooi zijn als het ambtelijk apparaat college wat meer denkt: hoe kunnen we het nou lekker makkelijk maken voor die Raadsleden.”	3	
	Digitalisering	“Dat lijkt me wel een goed idee. Dan kan je zelf kiezen. Dan is het interactief en dan maak je zelf keuzes en dan kan je doorklikken. Een papier vind ik dan toch weer handig met terug verwijzingen als je wilt terug kijken. Vaak zit je wat heen en weer te kijken tussen de bijlagen en het programma.”	1	Donkergroen
		“Dat zou natuurlijk voorkomen waarover we het in het begin overhadden dat het zo heel uitgebreid is en dat je alleen maar naar dingen hoeft te kijken waarvan je denkt daar wil ik is wat meer over weten. Wat er tot nu toe gedigitaliseerd is, is niet meer of minder dan wat er in die dikke mappen staat. Het zou misschien wel helpen.	2	
		“Ik vind het allemaal goed, doen, maar het punt is een beetje stel als jij Raadslid bent. Jij zou overal achteraan moeten om wat te gaan zoeken. Nu hebben we RIS ik kan volgens mij jaren terug in dat RIS gaan zoeken. Ik kan van	3	

		alles bij elkaar gaan sprokkelen, maar dat kost heel veel energie en denkkracht en tijd. Voor mij als Raadslid zou het gewoon fijn zijn als met in hele eenvoudige brokken informatie aangeleverd zou worden dat ik nodig heb. Als we de boel omdraaien door te zeggen we hebben alles voor u georganiseerd alleen u moet het zelf nog even opzoeken en nu komt er een besluit. Als je een goede applicatie hebt. Dan zeg er komt een verandering en dan zeg je u moet die en die plekje even opzoeken in uw applicatie. Als dat helpt en ik denk dat wel een beetje een mix is. Dat zou denk ik wel heel goed kunnen zijn. Ik vind het zelf altijd wel prettig als ik weet wat in het oorspronkelijke document stond. Wat ik zelf ook net liep te zoeken, wat is nou de status van het besluit waar je het nou net over hebt, want dan weet ik ook waar het hangt. Als een voorstel tot wijziging gelinkt is aan de applicatie dan ben ik dan ben ik spek koper.”		
	Advies	“Naast wat ik al over de bestuursrapportage heb gezegd en het SMART maken dus ik heb al het één en ander al gezegd. Over de cyclus zelf heb ik verder niet zoveel opmerkingen.”	1	Zalm
		“Er worden cursussen gegeven, maar de vraag is of dat voldoende is. Iedere keer vlak na de verkiezingen worden de klasjes gevormd om. Ik was eigenlijk al zo verbaas dat dat op deze manier ging. Ik merk iedere keer als er nieuwe Raadsleden zijn, ook onder mijn fractie, dat het moeite kost om goede doorzicht te krijgen in die financiële cijfers. Ik denk dat die scholing daarover wat beter intensiever zou kunnen, dus dan moet je dat wel jaarlijks herhalen, maar steeds weer met andere accenten. Je kan beginnen met een algemeen beeld en dan zou je die jaren er na specifieke onderwerpen nog eens bespreken.”	2	
		“Volgens mij heb ik de meeste dingen wel gezegd.”	3	

Tabel 21: codeboek college

Kernlabel	Code	Citaat/uitspraak geïnterviewde	Respondent	Kleur
Introductie	Functie	"Wethouder."	4	Licht groen
		"Ik ben wethouder met de volgende portefeuilles: financiën, economie, ruimtelijke ordening en cultuur en erfgoed."	5	
		"Ik ben zelf vanuit de CDA."		
Planning en control- cyclus	Betrokkenheid	"Als portefeuillehouder."	4	Oranje
		"Ik ben verantwoordelijk voor het proces als wethouder en daarnaast ook politiek verantwoordelijk, dus ambtenaren zorgen dat alles klaar is en wij gaan vervolgens naar het college en wij kijken daar of die politiek proef is, dus of die past bij het profiel dat wij als college hebben. Vervolgens komt dat met een collegevoorstel in het college van burgemeesters en wethouders. Dan doen we soms aanpassingen of opmerkingen en vervolgens brengen we dat naar de Raad toe alle financiële stukken. De Raad is het hoogste orgaan en die besluit uiteindelijk wat er in komt te staan en wat het besluit is."	5	
	Betekenis	"De rekening en verantwoording. De jaarstukken verantwoording over het afgelopen jaar en met de begroting de financiële vertaling van het komende jaar. Tussentijds stuur je. Bestuursrapportage verteld je waar je afwijkt van je begroting tussentijds zodat je bij kan sturen. Ik vind het echt een sturingsmechanisme."	4	Rood
		"Primair is het een instrument van de Raad."		
		"Die is voor een wethouder een enorm belangrijke. Dat is eigenlijk wel hoe mijn agenda in dat opzicht wordt bepaald, die wordt eigenlijk grotendeels door de planning en control-cyclus bepaald."	5	
	Toegevoegde waarde	"Je weet als bestuurder of iets op de rit staat of je beleid op de rit staat."	4	Blauw
		"Het meest belangrijk is dat je vooruit kan kijken in de kaderbrief. Dat geeft je een stukje houvast dat geeft een doorkijk naar de komende vier jaar. Vervolgens ga je dat op productniveau in de programmabegroting zetten. Dat is altijd wat minder spannend, maar er gebeurt altijd wel wat in die planning en control-cyclus dat je moet bijsturen. Daarna krijg je de eerste en de tweede bestuursrapportages. Vervolgens komt de accountant met zijn bevindingen van de jaarstukken. Daar in die periode zitten we nu in. Dat vind ik ook altijd een spannende, is het goed en netjes gebeurd. Dan krijgen we jaar op jaar krijgen we daar een dikke duim voor. Alleen het resultaat is er niet altijd naar."	5	

		Vaak komt er nog wel wat afboeken van de accountant of die kijkt tegen andere zaken aan, maar het wordt wel door de afdelingen goed bijgehouden. Daar begint het mee en vervolgens proberen we het financieel op orde te krijgen."		
	Communicatie	"Dat betekenen dat ik ook van mijn afdelingshoofden verwacht dat ik buiten om die officiële sturingsmomenten wordt ingelicht op het moment dat er afwijkingen ontstaan."	4	Paars
		"De kaderbrief krijgen we al heel ver van te voren te zien. Vroeger noemden we het kadernota omdat je toen nog heel veel wensen kon indienen, dan gingen we ernaar kijken en overpraten. We hebben hem kaderbrief genoemd, omdat die de afgelopen jaren financieel niet echt heel veel meer hadden te wensen, dus ik heb gezegd we gaan hem wat naar beneden toe bij stellen. Alleen de wensen die noodzakelijk zijn, dus hij wordt iets beleidsarmer of je moet nieuw voor oud." "Dat is bijna wekelijks dat vind ik wel prettig, dus dat vind ik wel prettig de update."	5	
	Rol/taken	"Zodra er teksten aangeleverd worden, wordt dat ook al met mij besproken. Zodat je daar nog enigszins, ook niet door verrast wordt. Soms vind ik daar nog belangrijke toevoegingen of dat ik zeg: ik vind dit minder relevant of daar moeten we het nog is even over hebben." "Als portefeuillehouder wordt je ook in het maakproces al betrokken, want ik ben degene die het ook moet verdedigen naar de gemeenteraad toe. Dan moet ik ook wel weten en achter de tekst staat over de delen waarvoor ik verantwoordelijk voor ben. De directie en de organisatie natuurlijk wel al het nodige voorwerk voor gedaan. Het is niet zo dat ik zelf de tekstjes schrijf. Dat gaat gewoon in de lijn." "Ik ben heel vroegtijdig aan de slag. Ik begin altijd aan de kaderbrief/kadernota daarmee kijk je vier jaar vooruit. Als die er eenmaal door is en daar staat alles in ga je het vervolgens verwerken in de begroting en daarna komen de bestuursrapportages." "Als wethouder financiën ben ik verantwoordelijk voor het proces, maar ik wordt ook graag vroeg van te voren geïnformeerd worden."	4 5	Roze

		“Vaak gaat die wel eerst even langs de directie, omdat ze weten dat ik ook een verklaring ga vragen van waarom wijk je af? Dat komt al vaak door de directie direct die verklaring bij.” “Wat ik vaak ook zeg die programmabegroting daar kijk ik niet meer bij elk programma naar van of wat er gebeurd, dat is meer gevoel voor de detaillisten.” “De kaderbrief krijgen we al heel ver van te voren te zien.”		
	Fractie	“De producten worden in de Raad vastgesteld, dus die worden ook in de fracties besproken, maar daar heb ik niet de directe bemoeienis mee. We hebben een duaal stelsel. Ik maak geen deel uit van de fractie. De fractie van de partij waar ik uit kom is een eigen standaard orgaan en maakt ook een eigen besluit. Ze maken wel eens gebruik van mijn expertise als zij vragen hebben waar ik wel het nodige over weet, maar zij doen dat eigenstandig.” “Dan gaan we met de vijf wethouders en de burgemeester bepalen wat wordt het stuk dat er naar de Raad gaat. Daar achter zit een Raadsvoorstel daar staat in hoe je het naar de Raad gaat brengen. Dat is mijn taak bij het college om het naar het college mee te nemen. In de Raad kunnen er heel veel vragen worden gesteld die kunnen technisch van aard zijn die worden dan beantwoord door de ambtenaren. Anders zijn het politieke vragen en die beantwoord ik dan in de commissie. Dat is een commissie algemeen bestuur, dus daar zitten Raadsleden in die gekozen zijn.” “Het dualisme houdt in dat de wethouders geen onderdeel meer zijn van de Raad. Ik adviseer de fractie nog wel als ze daar vragen over hebben, maar dat doe ik eigenlijk bij alle fracties als ze langs willen komen. Ik zit vaak wel bij het CDA om te horen of hoe wordt dat bekeken. Als ze vragen hebben, de fracties, dan kunnen ze mij bellen en dan geef ik ze informatie of het gebeurd vaak wel in de commissie vergadering.”	4	Indisch rood
			5	
	Behoeft	“Prima, Ik heb enige vergelijking vanwege de vorige gemeente waar ik Raadslid en de Provincie waar ik Statenlid van ben geweest. Dan vind ik deze stukken prima leesbaar. Ik heb geen dingen waarvan ik zeg dat zou ik anders willen. Ik ben gewoon tevreden over het product. Wat detail niveau betreft vind ik wel, als ik meer achtergrond informatie nodig heb kan ik altijd de betreffende	4	Goud

		ambtenaar daarover spreken. Ik vind dat je ook moet voorkomen. De Raad moet sturen op hoofdlijnen.”		
		“Zoals ik al zei de kaderbrief dat vind ik een uitstekend instrument. De programma begroting gaat wat meer de diepte in. Dat is altijd wel goed. Dat vind ik eigenlijk meer in de diepte, wat meer in detail. Vind ik ook meer bij de wethouders zelf horen. De eerste bestuursrapportage wat ik al heb aangegeven, dat is een moment waar je een beetje zou kunnen sturen de tweede bestuursrapportage vind ik goed in de planning en control-cyclus, omdat je goed het verschil kan zien tussen de eerste en de tweede rapportage, dus heeft je sturing ook gewerkt. De jaarstukken vind ik als wethouder van financiën eigenlijk een controlemiddel toch ontzettend belangrijk niet zo zeer in de planning, maar is alles goed en netjes gebeurd en waar sta je nou eigenlijk als gemeente.”	5	
	Overzichtelijk	“Ja, ik ben gewoon tevreden. Hoe je het op details ook allemaal maakt, het moet een functioneel document zijn waarin ik makkelijk in kan bladeren, waar ik snel de dingen in kan vinden.”	4	Donkerrood
		(Kaderbrief) “Ik ben toch iemand van de cijfers dus aan één of twee A4-tjes heb ik dan al voldoende.” “Die kadernota was vroeger altijd heel dik. Met de kaderbrief is dat wat overzichtelijker geworden, omdat er ook nog maar heel weinig wensen zijn is dat ook maar een paar A4-tjes geworden, eigenlijk een soort samenvatting van de komende vier jaar. De programma begroting is heel dik. Ik vind die voor de organisatie ook wel wezenlijk van belang, omdat die ook wel helemaal wordt gefilterd tot op productniveau. Eerste bestuursrapportage belang voor waardoor kom je dat het eerste kwartaal, eerste twee kwartalen afwijkend hebt gepresteerd. Daar zit ook vooral de afwijking in. Die is misschien nog wel te groot en te dik. Daar zou je eigenlijk alleen op de afwijking willen en moeten melden, maar we willen wel weten of iets wel goed gebeurd is. Die is het beste leesbaar, maar nogmaals die is het minst te gebruiken als sturingsinstrument. De jaarstukken vind ik ook altijd goed leesbaar. Ik vind ook altijd van belang ook dat er een samenvatting en conclusie er in zit. Het liefst die samenvatting aan de voorkant als een soort krantenartikel, een uitgebreide krantenartikel, in twee A4-tjes zou je de financiële situaties van de gemeente Middelburg kunnen en moeten schetsen. Die proberen we ook altijd uit te geven rondom de programma begroting. Dan komt er altijd een begrotingskrant naar onze	5	

		inwoners toe, daar staat eigenlijk kort in: wat geven we uit, hoeveel geven we uit en wat doen we daarvoor."		
	Tijdigheid	"Dat is natuurlijk altijd te laat als je het puur vanuit sturing bekijkt. De begroting in november is op zich prima, maar als je naar de bestuursrapportage kijk die is pas in juli. Eigenlijk wil je dat eerder weten. Dat neemt nou eenmaal de voorbereiding in beslag. Als het korter kan moet je het zeker doen, maar ik weet uit ervaring hoe dat soort processen werken. Het is altijd wel een race tegen de klok."	4	Hemelsblauw
		"Het is inherent aan dit werk, je wilt eigenlijk realtime wil je inzicht hebben."		
		"in de kaderbrief word ik er heel vroeg bij betrokken, dat proces maak ik helemaal mee. De bestuursrapportage die vind, die zou misschien iets sneller kunnen wil je het beter gaan gebruiken als instrument Eigenlijk zou je hem als je hem echt wilt gebruiken als sturingsinstrument dan zou je hem wat sneller kunnen inzetten. Veel sneller dat dit kan niet, want hij moet binnen deze organisatie door een aantal stappen. Als je hem politiek wilt gebruiken zou je hem of als sturingsmiddel, als managementmiddel wat sneller in ieder geval. De jaarstukken staan in mei, maar we zitten bijna altijd in juni. Dat heeft met controles te maken. Er gebeuren ook nog dingen na 31 december vorig jaar die van invloed zijn op onze jaarrekening. Het liefst zou ik die ook zo snel mogelijk willen hebben."	5	
	Inzichtelijk		4	Grijs
		"Vervolgens komt de accountant met zijn bevindingen van de jaarstukken. Daar in die periode zitten we nu in. Dat vind ik ook altijd een spannende, is het goed en netjes gebeurd. Dan krijgen we jaar op jaar krijgen we daar een dikke duim voor."	5	
(Stuur-) informatie	Momenten	"Het is goed om bewust een aantal momenten te kiezen om daar expliciet bij stil te staan, maar feitelijk stuur je daar ook tussen naar. Het is niet zo dat ik wacht van dan zien we wel. Als ik dan nog bij moet gaan sturen is dat moeilijk te doen, dus dat betekent dat ik ook van mijn afdelingshoofden verwacht dat ik buiten om die officiële sturingsmomenten wordt ingelicht op het moment dat er afwijkingen ontstaan. Mijn indruk is dat dat ook gebeurd."	4	Groen
		"Dat is bijna wekelijks dat vind ik wel prettig, dus dat vind ik wel prettig de update. De jaarstukken krijg ik een voorlopig resultaat dat hebben we dan hierzo intern berekend. In maart weet ik ongeveer het eindresultaat wat wij	5	

		zelf denken te hebben behaald en dan vervolgens weet ik dan duurt het nog tot met mei voordat het definitief is. Dan word ik ongeveer twee maandelijks op de hoogte gehouden. De kaderbrief dat begint eigenlijk vanaf nu en daar vraag ik zelf ook actief naar, dus dan heb ik elke maandag of vrijdag overleg met de afdeling financiën, dus dan komen ze ook altijd met een update als daar wat in verandert.” “Het aantal momenten vind ik voldoende en ik vind dat past ook bij een planning en control-cyclus. Er is altijd een discussie geweest met name de tweede bestuursrapportage, moet je die nou wel doen of moet je die nou niet doen. Ik vind het ook vooral van belang met name met de jaarrekening hoe je het afgelopen jaar hebt gepresteerd. Eén zou ik een beetje te mager vinden, maar die bestuursrapportages zouden wat mij betreft wat minder kunnen.		
	Relevantie	“De begroting is het belangrijkste, omdat je daar je plannen voor het komende jaar. Bij de jaarstukken kijk je terug, daar kun je ook niks meer aan veranderen. Het jaar is afgelopen. Terwijl je bij je begroting daar echt de duidelijke keuzes maakt.” “De kaderbrief is een instrument en ik vind het wel een hele belangrijke, juist omdat je zover kunt vooruit kijken. Je kunt wel bijsturen op zo’n moment. Ik vind het wel één van de belangrijkste instrumenten in je planning en control-cyclus.” “Het minst is eigenlijk de tweede bestuursrapportage, want die krijg je net voor je jaarstukken en daar kan je weinig meer meesturen. Dan zit je al zo dicht tegen je jaarstukken aan dat je daar eigenlijk ook wel wat van weet. Daar kun je niet zo heel veel mee doen. Dan is het jaar ook bijna afgesloten dan zeggen we wachten de jaarstukken af. Het geeft wel inzicht in hoe je hebt gepresteerd.”	4 5	Lila
	Hoeveelheid informatie	“Ik verwacht gewoon dat de informatie efficiënt en effectief is. Ik heb de indruk dat dat is dus ik ben daar tevreden over.” “Wat detail niveau betreft vind ik wel, als ik meer achtergrond informatie nodig heb kan ik altijd de betreffende ambtenaar daarover spreken. Ik vind dat je ook moet voorkomen. De Raad moet sturen op hoofdlijnen.” “De kaderbrief vind ik eigenlijk een hele mooie, omdat die compact is, goed leesbaar is. Die programma begroting is meer een werk document. Die is nog	4 5	Donkerblauw

		steeds heel erg uitgebreid, maar dat hoort er ook bij, want dit is een programmabegroting op productniveau, dus dan kun je echt dingen na zoeken.” “Ik ga ook altijd wel voor een integraalbeeld dat je die afwijkingen hebt gemeld, maar vaak wacht ik ook net voor de publicatie om een totaal beeld te krijgen.” “Zoals ik al zei de kaderbrief dat vind ik een uitstekend instrument. De programma begroting gaat wat meer de diepte in. Dat is altijd wel goed Dat vind ik eigenlijk meer in de diepte, wat meer in detail. Vind ik ook meer bij de wethouders zelf horen.” “Ik ben toch iemand van de cijfers dus aan één of twee A4-tjes heb ik dan al voldoende.”		
	Volledig	“Ik heb nooit kunnen ontdekken dat het niet volledig is.” “Die is altijd volledig, want als die niet volledig is dan is die/dan stuur ik ze terug.”	4 5	Moerasgroen
	Bijsturen	“Ik vind dat groot. De tweede bestuursrapportage kun je nog weinig bijsturen het is dan december, dan is het jaar bijna af. Die van juli is wel degelijk, maar wat ik net zei: ik vind gaande weg van het jaar moet je daarop bijsturen. Ik denk die van juli de Raad het meeste ook aan heeft.” “De rekening en verantwoording. De jaarstukken verantwoording over het afgelopen jaar en met de begroting de financiële vertaling van het komende jaar. Tussentijds stuur je. Bestuursrapportage verteld je waar je afwijkt van je begroting tussentijds zodat je bij kan sturen. Ik vind het echt een sturingsmechanisme.” “Met de eerste bestuursrapportage zou je mogelijk nog bij kunnen sturen, want dat gaat over de eerste twee kwartalen.” “Het meest belangrijk is dat je vooruit kan kijken in de kaderbrief. Dat geeft je een stukje houvast dat geeft een doorkijk naar de komende vier jaar. Vervolgens ga je dat op productniveau in de programmabegroting zetten. Dat is altijd wat minder spannend, maar er gebeurt altijd wel wat in die planning en control-cyclus dat je moet bijsturen. Daarna krijg je de eerste en de tweede	4 5	Aquamarine

		bestuursrapportages. Vervolgens komt de accountant met zijn bevindingen van de jaarstukken. Daar in die periode zitten we nu in. Dat vind ik ook altijd een spannende, is het goed en netjes gebeurd. Dan krijgen we jaar op jaar krijgen we daar een dikke duim voor. Alleen het resultaat is er niet altijd naar. Vaak komt er nog wel wat afboeken van de accountant of die kijkt tegen andere zaken aan, maar het wordt wel door de afdelingen goed bijgehouden. Daar begint het mee en vervolgens proberen we het financieel op orde te krijgen.” “De eerste bestuursrapportage wat ik al heb aangegeven, dat is een moment waar je een beetje zou kunnen sturen de tweede bestuursrapportage vind ik goed in de planning en control-cyclus, omdat je goed het verschil kan zien tussen de eerste en de tweede rapportage, dus heeft je sturing ook gewerkt. De jaarstukken vind ik als wethouder van financiën eigenlijk een controlemiddel toch ontzettend belangrijk niet zo zeer in de planning, maar is alles goed en netjes gebeurd en waar sta je nou eigenlijk als gemeente.” “Die kadernota was vroeger altijd heel dik. Met de kaderbrief is dat wat overzichtelijker geworden, omdat er ook nog maar heel weinig wensen zijn is dat ook maar een paar A4-tjes geworden, eigenlijk een soort samenvatting van de komende vier jaar. De programma begroting is heel dik. Ik vind die voor de organisatie ook wel wezenlijk van belang, omdat die ook wel helemaal wordt gefilterd tot op productniveau. Eerste bestuursrapportage belang voor waardoor kom je dat het eerste kwartaal, eerste twee kwartalen afwijkend hebt gepresteerd. Daar zit ook vooral de afwijking in. Die is misschien nog wel te groot en te dik. Daar zou je eigenlijk alleen op de afwijking willen en moeten melden, maar we willen wel weten of iets wel goed gebeurd is. Die is het beste leesbaar, maar nogmaals die is het minst te gebruiken als sturingsinstrument.”” “Het minst is eigenlijk de tweede bestuursrapportage, want die krijg je net voor je jaarstukken en daar kan je weinig meer meesturen. Dan zit je al zo dicht tegen je jaarstukken aan dat je daar eigenlijk ook wel wat van weet. Daar kun je niet zo heel veel mee doen. Dan is het jaar ook bijna afgesloten dan zeggen we wachten de jaarstukken af. Het geeft wel inzicht in hoe je hebt gepresteerd.”		
--	--	--	--	--

	BBV	“Ik verwacht er niet zoveel van, omdat ik merk dat mensen snel afhaken als het over financiële rapportages gaat. Het gewone publiek is daar niet zo in geïnteresseerd. Die zijn veel meer geïnteresseerd in bijvoorbeeld hoe gaat mijn straat er straks uitzien en wat betekent het voor de kinderboerderij? Die wilt het gewoon concreet zien en die heeft veel minder met, wat voor getal hangt er dan bij. Er wordt in de landen heel erg over de benchmark en dergelijke gedaan. Ik zie het in Raden en politiek eigenlijk, als het al een item is wat gevoelig is, dat mensen er dan nog een benchmark erbij gaan pakken om dat dan te gebruiken vooral om iets af te kraken wat hun niet welgevallig is. Ik vind het ook echt een beetje een papieren werkelijkheid om zoiets te creëren. Het kan enige kwaliteit hebben maar ik denk echt niet dat de kwaliteit van het openbaar bestuur daarop verbeterd.”	4	Baby roze
		“Ik vind dat moet in ieder geval of het zal ook makkelijker worden gemeenten met elkaar te vergelijken. De programma indeling zou mogelijk wat op de schop moeten, maar dat maakt niet zo heel veel uit op productniveau, dus dat heeft meer met die programmabegroting te maken. Bestuurlijk gezien zou het voor ons niet zoveel uit maken. Alleen de regels die men vraagt, met name het grondbedrijf. Dat zal voor de gemeente Middelburg wel veel betekenen voor de indeling en dergelijke en voor de leesbaarheid staat er iets anders in, dus ik denk dat het niet heel veel uitmaakt, dus politiek bestuurlijk het grondbedrijf in het algemeen. Je kunt het alleen niet meer vergelijken met voorgaande jaren.”	5	
Verbetering	Six Sigma	“ik weet precies wanneer met plusjes en met minnetjes ergens blij van moet worden of verdrietig.”	4	Donkerpaars
			5	
	Doelstellingen	“Dat zou mooi zijn, maar tegelijkertijd heel moeilijk, want dan krijg je zo’n hele discussie rondom hetzelfde als SMART formuleren. Sommige budgetten laten zich niet helemaal per doelstelling meten.”	4	Aqua
		“Dat is een goeie denk ik, best wel een goeie manier om grip op je begroting te hebben, dan koppel je echt wel die doelstellingen aan de budgetten. Zo werken wij niet moet ik zeggen. Wij omschrijven het iets anders. Ik zou het best wel een aardige vinden om is te kijken of dat zou werken. Aan de andere kant vind ik dat ook vaak wat abstracter worden. Als we zeggen we willen een duurzamere gemeente Middelburg zijn en we geven er twee ton aan uit dan vraag ik me altijd af waar gaat dat geld dan naar toe en wat wil je ermee doen. Dan heb je toch meer dat productniveau, dat zit misschien in het aard van het beestje om er iets praktischer naar te kijken aan de andere kant als je het gaat	5	

		verantwoorden naar je inwoners dat die doelstellingen heel prettig zouden werken en ook politiek, want dan geef je echt die politieke items weer waar ga je geld op inzetten."		
	Tijdsduur	"Je bent met de jaarstukken heel erg afhankelijk van de controle van de accountant. De controle van de accountant is ook weer afhankelijk van de controles van wat andere aan moeten leveren. Ik zou niet weten hoe je dat sneller moet doen." "Ik ben verantwoordelijk voor, dus ik vind dat dat goed moet gebeuren en ik wil ook dat dat goed gebeurd. Ik heb liever dat het goed gebeurd dan dat het te snel gebeurd en daar misschien fouten in staan. Als sturingsmiddel zeg ik zou het wat sneller kunnen moeten gebruiken." "Je zou een eerste bestuursrapportage op moeten splitsen op dingen die afwijken, maar er moet altijd een verklaring bij. Er komt ook vaak een oplossing mee van dat we denken eraan te gaan doen. Daar heb je gewoon enkele weken de tijd voor nodig. Op het moment dat je een klap op de knop geeft van dit is de peildatum voor zo'n bestuursrapportage dan weet je gewoon dat er nog weken komen. Daar zou is door de afdelingshoofd en de medewerkers naar gekeken kunnen worden."	4	Aubergine
			5	
	Digitalisering	"Ik denk wel dat wij op papier het maximale hebben benut, wat we er uit kunnen halen en dat je naar een digitaal instrument gaat dat je nog een stap verder zou kunnen maken. Dan kun je nog meer op hoofdlijnen doen. Door op een menu te klikken kun je dieper ingaan op de materie en dat zou wel handig zijn. Dat zou ik een voordeel vinden, omdat je er nu wel heel vaak in bladert. Om aansluiting te vinden tussen het ene staatje dat in de bijlage bevindt en het andere bedrag wat er in zit. Dat is gewoon de beperking dat papier met zich mee brengt. Ik zie op termijn veel meer de mogelijkheden om naar digitale vorm te gaan, zodat je naar behoefte het diepe in kan gaan." "Dat zie ik als een applicatie" "Sommige gemeenten werken daar al mee, die vooral de jaarrekening of de kaderbrief geven ze aan in een applicatie in filmpjes. Die filmpjes dat hoeft wat mij betreft niet, want het is geen show waar of we allemaal geld aan uit gaan geven. Als je met een applicatie zou werken ik denk dat dat voor heel veel mensen sneller en makkelijker zou werken, dus dat zou best een aardige zijn. Op papier ik hou daar wel van, dan kan je eens terug bladeren en vooruit	4	Donkergroen
			5	

		bladeren aan de andere kant als de technologie het gewoon mogelijk maakt om via zo'n applicatie te kunnen gaan werken ben je heel snel weet waar je naar toe wilt zou dat geen probleem zijn."		
	Advies	"Een advies zou zijn om ook daarin de instrumenten die je hebt en de wijze waarop je dat nu doet, doe daarin ook je ogen open om te kijken op welke wijze dat kan op een digitale manier. Kan dat er voor zorgen dat wijn nog effectiever zijn? Ik vind dat dat in het bedienen van onze inwoners vind ik dat we daar een slag in kunnen maken. Dat zij dat zelf op een gemakkelijkere toegankelijke manier inzichtelijk kunnen maken."	4	Zalm
		"Ik denk dat alles wel aan bod is gekomen. Ik denk heel die cyclus hoe ik die als politiek verantwoordelijke en proces verantwoordelijke tegen aan kijkt."	5	

Tabel 22: Management

Kernlabel	Code	Citaat/uitspraak geïnterviewde	Respondent	Kleur
Introductie	Functie	"Ik ben gemeentesecretaris en algemeen directeur. Dat zijn eigenlijk twee functies in één. Ik ben directeur van de organisatie en ik zit ook in het college van B&W als hoogste ambtenaar zeg maar bij de burgemeester en wethouders."	6	Licht groen
		"Ik kan ook zeggen als directeur van het hoofdbedrijfsvoering, ik ben zijn leidinggevende."		
		"Directeur bij de gemeente Middelburg. Ik ben met name belast met het beleid."	7	
		"Ik ben afdelingshoofd."	8	
		"Afdelingshoofd."	9	
Planning en control- cyclus	Betrokkenheid	"Als algemeen directeur."	6	Oranje
		"Als je eindverantwoordelijke bent voor de organisatie heb je daar natuurlijk een rol in."		
		"Vanuit de directie, dus zorgen dat de afdelingshoofden hun aandeel ook leveren in de producten van de planning en control-cyclus en wij moeten uiteindelijk ook adviezen aan het college formuleren, dus daar zit ook een hele duidelijke richting aan die wij als directie aanbrengen."	7	
		"De afdeling bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor alle producten in de planning en control-cyclus, dus heel directe betrokkenheid eigenlijk bij de totstandkoming."	8	
		"Als budgethouder, want als afdelingshoofd ben je budgethouder van alle budgetten van je afdeling en verantwoordelijk. Wij hebben eigenlijk een grotere rol in de Planning en control-cyclus dan P&C."	9	
	Betekenis	"De P&C-cyclus is iets dat heel belangrijk is in de gemeente, wat elk jaar terugkomt, waar de financiële koers wordt uitgezet."	6	Rood
		"Eigenlijk worden de werkzaamheden die de komende jaar/jaren worden gepland en er wordt gevolgd de resultaten die je wilt bereiken ook bereikt worden en met welke financiële resultaten."		

		“Het is natuurlijk zaak dat de plannen die we maken, dat we die zo goed mogelijk realiseren, maar ook dat we dat doen binnen de beschikbare middelen die we daarvoor hebben.” “Het is een instrument om te volgen, wat we doen, wat we willen doen, binnen welke kosten dat kan en om onze financiën op orde te houden.” “Die wordt ook elk jaar in februari of zo aan het college voorgelegd van zo ziet de planning en control-cyclus eruit, dan komt het in de directie, dan in het college, dan in de gemeenteraad. Zo wordt van te voren gepland.”		
		“Een noodzakelijk instrument om onze doelen te kunnen bereiken en binnen onze financiële mogelijkheden te blijven.” “Het zijn allemaal puzzelstukjes en die moeten ieder jaar weer in elkaar passen.”	7	
		“Ik zou bijna zeggen het is het bestaansrecht van deze afdeling. De planning en control-cyclus is van groot belang voor het functioneren van de gehele gemeentelijke organisatie. Daarin leg je gewoon vast hoe de beschikbare middelen verdeeld worden over de diverse activiteiten. Ik vind dat een heel belangrijk proces de planning en control-cyclus.”	8	
			9	
	Toegevoegde waarde	“Dat het denk ik dat het planmatig gebeurt.” “het is een manier om systematische in beeld te krijgen en te houden, hoe het met de ontwikkelingen binnen de gemeente met alle producten en diensten gaat en hoe daar grip op gehouden wordt.” “De kadernota, de bestuursrapportage, dat zijn kapstukken waar het gemeentelijk beleid wordt gepland, wordt ingezet, verantwoording over wordt afgelegd. Dat is natuurlijk voor het college, waar ik in zit als secretaris, heel belangrijk richting gemeenteraad om die plannen aan te reiken, maar ook om te laten zien wat er mee gebeurt en of het uitgevoerd wordt.” “We zijn ook wat vertrouwder met die hele cyclus. Die basis is voor iedereen nu bekend. Dit doen we denk ik al misschien een jaar of acht op deze manier.”	6	Blauw
		“Dat je overzicht houdt en dat de spelregels bij iedereen gewoon duidelijk zijn.”	7	

		"Ik denk dat gewoon de activiteiten van de gemeentelijke organisatie in belangrijke mate richt waarmee je vast legt waaraan je je geld aan uitgeeft. Je bepaalt gewoon heel duidelijk wat de doelen zijn die je als organisatie nastreeft, dus in feite faciliteer je in financiële zin alle activiteiten van de gemeente."	8	
		"Heel goed om de vinger aan de pols te houden."	9	
	Communicatie	"Die krijgen we altijd eerst in de directie, het college van B&W."	6	Paars
		"Dan krijgen we ze op papier, we zijn nog niet zover dat we alles digitaal doen. Dat komt er wel aan. Dat is enerzijds wel de cijfers maar anderzijds ook de tekst. We krijgen echt op hoofdlijnen de cijfers. Wij zien eigenlijk meer de verzamel staten dan."	7	
		"Ik zie eigenlijk de producten tot stand komen. Alle documenten die in dat kader gemaakt worden zie ik in verschillende fases van concept tot definitief groeien."	8	
		"Per mail en mensen komen ook nog langs, bellen. Dus het gebeurt wel in overleg. Vaak krijgen we wel de planning. Dan weet je dan en dan neemt de consulent contact met mij op om een afspraak te plannen om al informatie te verzamelen voor de jaarrekening. Dan ben je dus al voorbereid."	9	
	Rol/taken	"De producten die van planning en control komen komen eerst aan de orde in de directie."	6	Roze
		"Naast mij zit er nog een andere directeur. Daar wordt alles wat ambtelijk geproduceerd is besproken, zijn die uitgangspunten goed? Brengen we het subtiel? Want het is een soort ambtelijk eindadvies wat aan het dagelijks bestuur wordt gedaan en voordat we het door leiden." "Het is een soort laatste ambtelijke toets voordat het in het bestuur aan de orde komt." "De producten in de directie besproken. Eén mei moet het in de directie zijn, dan zorgt de afdeling bedrijfsvoering ervoor dat het product er is. Dan gaan wij er inhoudelijk naar kijken." "Er liggen uitgangspunten voor het financieel beleid. Als directie toetsen wij eerst of er wensen zijn ingediend door de afdelingen en of deze onvermijdelijk, onuitstelbaar en onontkoombaar zijn. Dat zijn drie zware toetsen. Als het daar		

		niet aan voldoet volgens de directie dan zeggen we: dan dienen we hem niet in.” “Wij hebben ook een rol in de wensen die afdelingen hebben, van nou dit zouden wij graag willen gaan doen de komende jaren, om daar kritisch op te zijn de komende jaren, juist gelet op het financieel beleid dat we hebben. Dat doen wij als directie en financiële uitgangspunten daar neem ik meer kennis van. Daar zijn natuurlijk allemaal landelijk normen aangebonden. Die verzameld de afdelingen op basis van wat zo’n Vereniging van Nederlandse Gemeente krijgen of andere vakbladen waar ze dat in kunnen vinden en dat reiken ze dan aan bij directie en college om vast te stellen, maar daar hoeven wij niet zoveel van te vinden.”		
		“Die komen toch in een format die van te voren wordt vastgesteld bij ons en soms is het een beetje rijp en groen door elkaar heen. Dan merk je toch dat met name de afdeling planning en control het af en toe toch wel fatsoeneert. Dat de teksten goed Nederlands zijn, er geen dubbelingen in zitten. Dan kom je het elders ook weer tegen. Je moet ook opletten dat er geen tegenstrijdigheden in zitten. Dus die stukken komen zo en zo in tijd wel wat verspreid binnen en in kwaliteit zijn ze ook wel verschillend.” “Die lees ik ook altijd minutieus. Die lees ik ook heel nauwkeurig om te zien of er geen rare dingen in zitten. Wij zijn eigenlijk eindredacteur. Wij geven het fiat oké nu kan het door naar het college en het college geeft weer zijn goedkeuring als het naar het gemeenteraad kan. Het is niet zo dat ik in het productieproces zit.”	7	
		“Mijn rol is vooral in overleg met de werknemer die de betreffende documenten maakt. In feite het bestuur in staat stellen om zo goed mogelijk de prioriteiten te stellen. Mijn rol zit er met name in wat zijn de mogelijkheden in financiële zin in relatie tot wat zijn de politieke wensen. Voordat je daar echt mee naar buiten gaat, dus in het voortraject.” “Het is vooral in overleg, ik schrijf daar weinig aan. Ik lees de producten wel na. Ik doe suggesties om iets anders te formuleren, omdat ik denk dat het daardoor of duidelijker wordt of politiek minder. Soms ligt het politiek gevoelig en is het nog wel belangrijk hoe je het exact formuleert. Voor mij is het dan een soort eerste check voordat het naar de directie gaat en daar vind meestal	8	

		ook nog eens zo'n afstemmingsronde plaats van schrijf even iets anders of wat dan ook."		
		"Je bent een afdelingshoofd je hebt een bepaalde bedrijfsvoering, je moet je budgetten beheersen, zorgen dat er geen onder uitputting, maar ook geen overschrijding is. Ik zie alles wat er voor bij komt en dat is logisch, ook dat je daar ook verantwoording over aflegt." "Begin van het jaar de kadernota is eigenlijk het belangrijkste, want als je wensen niet aanmeld voor de kadernota dan kan je het ook al niet meer doen met de begroting. De begroting is steeds minder belangrijk geworden. Het is meer gewoon een formaliteit. Het is eigenlijk een herhaling van het jaar daarvoor, het belangrijkste doe je bij de kadernota."	9	
	Invulling rol	"Ik ben verantwoordelijk voor de gehele organisatie. Ik vind het belangrijk dat het goed gebeurt. Stel dat het een rommeltje wordt, dan kan je vragen stellen over hoe ik mijn rol invul, dus ik kijk daar heel serieus naar. Het komt altijd op de directieagenda, het wordt voorbereid in ambtelijke overleggen, dus je zou kunnen zeggen dat ik daar boven op zit, meer dan op andere. Ik ben voor alle dingen uiteindelijk verantwoordelijk, maar de planning en control-cyclus is wel iets wat voor de gemeentesecretaris en de algemeen directeur echt van groot belang is. Ik volg het heel nadrukkelijk, ik vind er ook iets van als ik het op me tafel krijgt en bespreek."	6	Bruin
		"Ik kan gewoon mijn energie er in kwijt. Ik ben er tevreden mee."	7	
		"Mijn rol zit vooral in het begeleiden van zo'n proces en dat wil ik zo houden ook."	8	
		"Ik heb wel het idee dat ik er redelijk strak opzit. Sinds we geen Cognos meer hebben heb ik wel het idee dat ik er iets minder grip op heb als voorheen. Koda kent geen rapportages, dus het is wel moeilijk zonder. Ik heb wel het gevoel je bent er verantwoordelijk voor, je moet het signaleren, maar ik heb niet de middelen. De consulent als die langskomt dan neemt die het overzicht mee, maar in de oude situatie tot 2014 kon ik per dag mijn budgetten raadplegen en dan een totaal overzicht. De informatie is er wel natuurlijk, anders zou je geen boekhouding hebben, maar wat moeilijker om er uit te krijgen."	9	
	Afdeling		6	Indisch rood
		"Ja, we krijgen vaak tot twee keer toe toch wel concepten en uiteraard ben je ook benieuwd naar het eindcijfer."	7	

		“We hebben ook een verdeling binnen de directie. Het andere directielid heeft de afdeling bedrijfsvoering onder zich. Ik niet. Ik laat het ook graag aan hem over. Wat de ander daar op stuurt, zo stuur ik weer op andere afdelingen, zo hebben wij een mooie taakverdeling.”		
		“In werkoverleg komen de knelpunten die daar in zitten naar boven. Het is maar zelden dat het eindproduct nog een keer besproken worden. We zitten gewoon zo in dat proces van opstellen dat we, je steeds wel met onderdelen daarvan bezig bent.”	8	
		“We hebben niet echt veel budgetten die we kunnen benutten voor dingen die nieuw zijn of anders worden en zo. Dus het meeste draaien wij gewoon uren en daarnaast hebben we bescheiden posten.”		
		“Ik zet ze wel door en in het adviseursoverleg wijs ik er nog op. De jaarrekening doen we eigenlijk niks mee.”	9	
	Behoeft	“Ik kan wel zeggen helemaal, helemaal dat klinkt alsof er niks te verbeteren is. Dat is niet waar. Er zijn natuurlijk altijd verbeteringen mogelijk. Vooral naar de afnemer zelf en dat is het college van B&W en de gemeenteraad, die zijn over de stukken van de planning en control-cyclus in het algemeen heel tevreden. Ik denk dat ik vind en dat men in het algemeen ook vindt, dat dat ding er goed uitziet. Er is goed over na gedacht de organisatie is, zoals men dat zegt, in control. We hebben goed in beeld wat de planningen zijn ook financieel en over dat goed volgen. We hebben de financiën in ieder geval goed in beeld. Onze accountant is ook heel tevreden over Middelburg als ambtelijke organisatie, hoe het hier geregeld is. Je kunt dan altijd discussiëren of bepaalde hoofdstukken van zo’n kadernota of begroting anders inrichten of anders opgeschreven moeten worden, maar de kwaliteit van wat wij leveren is goed. Daar ben ik tevreden over.” “Het is een behoorlijk boekwerk en ik denk toch wel dat voor de gemiddelde lezer toch best lastig is om zo’n begroting te lezen. Dan kijk ik naar de gemeenteraad, maar ook niet specialisten. Ik denk dat het streven zou kunnen zijn en moeten zijn om het zo simpel mogelijk te presenteren. Dat het voor de gemiddelde burger ook te volgen is. Ik denk dat dat nog niet altijd het geval is, dat kan ook niet. Daar is het gewoon veel te ingewikkeld voor, maar dat ontsluit je niet van de verplichting als college om het zo eenvoudig mogelijk te laten zien.”	6	Goud

		“Zo gauw het om teksten gaat van een kaderbrief of kadernota, dan kun je lezen wat je van plan bent te gaan doen. Dat moet je zo eenvoudig mogelijk opschrijven. Goed, maar ook eenvoudig. Bij de jaarrekening of de programmabegroting dat is veel materiaal dus zo eenvoudig mogelijk opschrijven. Als je gaat naar het technische stuk van de begroting, de cijfers. We hebben ook nog de productenraming, dat is een heel boekwerk met alles op detailniveau. Je moet echt een beetje specialist zijn om dat te snappen. Ik denk dat de teksten van de begroting en de jaarrekening en de bestuursrapportage goed zijn. We kunnen altijd proberen dat zo eenvoudig mogelijk te doen, maar het technische cijferdeel, ik denk dat maar weinig mensen zich daar in verdiepen en kunnen verdiepen, omdat het heel ingewikkeld is, specialistisch.”		
		“Met de kwaliteit van het werk ben ik heel erg tevreden. Daar zit ook gewoon een stijgende lijn in, ieder jaar weer.” “ik kan er goed mee uit de voeten. Het sluit allemaal mooi aan. Het kost wel veel tijd, maar het levert ook weer veel op. Je weet of je in control bent.”	7	
		“Kijk er zijn twee producten die moeten wij gewoon maken. Dat is de begroting en een jaarrekening, los van of zij in mijn behoefte zouden voorzien moeten ze gewoon gemaakt worden. Daarnaast maken we bestuursrapportages, een tweetal. Dat is facultatief. Ik denk dat de begroting en jaarrekening op de manier waarop wij er mee omgaan voor ons als gemeente gewoon goed inzicht geven hoe wij met het geld omgaan, dus in die zin voldoen voor een afdeling bedrijfsvoering zeker de producten wel. De bestuursrapportages die zijn voor ons als afdeling bedrijfsvoering nuttig, omdat je daarmee toch gewoon een stukje bijsturing geeft op het moment dat er afwijkingen zijn en één van de nuttige dingen daarvan is, ook naar een jaarrekening toe na een controle door een accountant toch steeds wel kan zeggen dat je goed in control was over het besteden van die middelen en dat we gewoon rechtmatig en doelmatig bezig zijn.” “Met die kadernota kunnen we de prioriteiten voor de komende periode goed in de tijd zetten. De laatste tijd doordat er gewoon krapte is, is het vaak alleen maar richting geeft aan bezuinigingen. In die zin niet goed dat de kadernota heel duidelijk aangaf dat er te korten waren en de slag bezuinigingen eigenlijk	8	

		pas bij het opstellen van de begroting konden maken en dan wordt zo'n begroting wel een heel zwaar ding."		
			9	
	Overzichtelijk		6	Donkerrood
		"Dat ziet er wel weer goed uit en ook met de presentaties soms hebben ze cirkels hoe ze verhoudingen weergeven. Andere keer weer staafdiagrammen, dan weer een grafiek. Dat het niet alleen maar getallen zijn, maar dat je met één oog opslag ontwikkelingen in de tijd kan zien."	7	
		"Goed, anders waren we wel weer aan het verbeteren. De afdeling zorgt er wel weer voor dat we de veranderingen te zien krijgen."		
		"Voor een deel is de vorm voorgeschreven. De hoofdstuk indeling dat ligt redelijk vast. De manier waarop je het invult daar kun je verschillend mee omgaan."	8	
	Tijdigheid	"Ik ben destijds vrij nauw betrokken geweest bij het opzetten van onze huidige planning en control-cyclus, dus ik weet goed hoe de systematiek in elkaar zit en hoe dat in de jaren zo verschuift is, daar ben ik mee vertrouwd en voor mij werkt dat dan wel. Ik weet vrij snel waar ik iets moet zoeken, dus ik kan dat wel vinden en in de details ben ik niet geïnteresseerd, dus voor mij zijn dat gewoon prima producten. Wat ik al zeg we krijgen van onze accountant gewoon terug dat onze producten op een behoorlijk niveau zitten en ook van het provinciaal toezicht krijgen we ook geen commentaar op de kwaliteit van de stukken, dus ik ga er dan vanuit dat ze voldoende zijn."		Hemelsblauw
		"Op zich kan ik ze best wel goed vinden in de indeling."	9	
		"De kadernota denk ik wel die zit er meestal juni/juli, dus dat is een soort kader voor de komende vier jaar. De begroting is goed. De jaarrekening zijn we meestal netjes op tijd mee in mei/juni. Die moet voor vijftien juli allemaal bij de Provincie zijn dus dat is ook allemaal goed gepland, wordt ook goed nagekomen."	6	
		"We hebben er nu twee, eentje met peildatum dertig april, die komt dan in juli in de Raad en dan nog eentje in het najaar, daar staan de cijfers in. De discussie is wel in hoeverre je daar nog op kan bijsturen als college en gemeenteraad. Krijgen we die cijfers niet, met name met de tweede bestuursrapportage, te laat dat we er nog wat mee kunnen doen, want dan is de peildatum één		

		september, maar die komt dan wel in december in de gemeenteraad. Dat is eigenlijk te laat, dan kun je er niet meer zoveel mee.” “Wij weten het al eerder ambtelijk. Wij weten in oktober al hoe het er voor staat, maar dan moet het nog de hele bestuurs-cyclus door voordat het december in de Raad komt. Ik vind het ambtelijk wel nuttig, maar de bestuurs-agenda die komt er dan te veel achteraan en ik vind het eigenlijk niet goed dat de Raad in december nog iets moet vinden van een tweede bestuursrapportage, want dan is eigenlijk al de laatste vergadering van het jaar. Wat doe je er dan nog mee, bestuurlijk gezien.”		
		“Dat is toch iedere keer weer een heksentoer, omdat er heel veel afdelingen bij betrokken zijn. Het is toch hier weer iedere keer voor de afdeling bedrijfsvoering toch weer trekken om alles op tijd klaar te hebben. Dan hebben zij vaak zelf cijfermatig wel de zaak op orde, maar ze hebben ook een stuk verantwoording nodig vanuit de andere afdelingen.”	7	
		“Een jaarrekening die zou je eerder in de gemeenteraad willen hebben.” “Over het algemeen halen we gewoon de planning. We maken op jaarbasis een planning en die wordt op grootte lijnen gehaald.”	8	
		“Dit is al best laat als eerste bestuursrapportage om echt bij te sturen. Dan zie je juli en augustus valt al af met vakantie en als hier echt dingen uitkomen bij college of de Raad of iets vinden om wat bij te sturen ben je al best wel laat.” “(Tweede bestuursrapportage) “Wij krijgen altijd al in december al betaal al je facturen en in de eerste week van januari moet alles al afgerond zijn voor de jaarrekening. Dan heeft december 2016 heel weinig zin.”	9	
	Inzichtelijk		6	Grijs
		“Ik ben er wel aan gewend, dus ik kan ze goed lezen.” “Het is wel zo dat we ook een vereenvoudigde versie voor de hele organisatie willen maken. Een soort samenvatting. Zo proberen we toch eigenlijk wel van het saldo iedereen op de hoogte te stellen van hoe het gaat.”	7	
		“Dan moet je in zo’n productenraming gaan kijken. Men krijgt die wel in beschikking, maar dat vergt toch wel enige kennis van zaken voordat je er uit kan halen wat men er nou mee gedaan heeft. Ik denk dat de producten zoals wij die maken, ook in vergelijking met andere gemeenten de toets der kritiek	8	

		zondermeer kunnen doorstaan. Of de producten even goed voldoen voor de mensen die beslissingen moeten nemen? Dat vraag ik mij wel eens af.” “Sinds we Koda hebben krijg je er heel moeilijk zelf informatie uit. Dan is het aan de afdeling, niet aan planning en control, maar aan de afdeling om te analyseren, hoe kan het dat je te veel hebt uitgegeven, te weinig, wat is de oorzaak, is het verkeerd geboekt of zijn er omstandigheden?” “De programma’s vind ik wel. Ik heb wel eens bij andere gemeentes gezien dat ze ook, het vertaalde de budgetten wat het per inwoner betekende. Dat maakt het best wel ook voor politiek interessant, want een bedrag zeg je niet zoveel en iedereen vindt iets belangrijk. Dat zou wel nog iets beter kunnen. Dat we meer verantwoording afleggen over wat er met het geld is gebeurd. Welk onderzoek en met welk programma, maar misschien is het best wel interessant om te lezen voor een burger.”	9	
(Stuur-) informatie	Momenten	“Er is wel discussie over de bestuursrapportages, hoeveel moeten dat er zijn.” “Je kunt de vraag stellen: zou je niet naar één bestuursrapportage toe moeten? Eén keer per jaar, maar dan met de peildatum nog iets later. Dat je zegt we kijken naar de situatie op één juni. Die proberen we dan in september in de Raad te krijgen. Dan heb je in ieder geval nog vier maanden om die in de raad te krijgen, dan kun je nog wat.” “Dat er nog een tweede bestuursrapportage in december komt vind ik eigenlijk niet goed. Dat is meer een technische vertaling van de resultaten die er dan zijn.” “Ik weet niet of dat technisch kan, maar je zou het een maand langer één juni, vijftien juni of zo dan ben je een eind gevorderd dit jaar en als je die in september dit jaar kan bespreken dan vind ik het nuttig.”	6	Groen
		“Die zit gewoon logisch in elkaar. Ik vind nu wel dat ze goed in elkaar steken. Degene die er nauw bij betrokken zijn die zijn goed op de hoogte en voor mij zelf ben ik wel goed op de hoogte en ook diegene die er allemaal bij betrokken zijn die weet ik wel te vinden en zij weten mij te vinden.” “Je zou één bestuursrapportage er misschien uit kunnen halen, maar dan mis je toch dat zomermoment.”	7	

		"ik zou nu in ieder geval geen producten aan willen toevoegen in de huidige manier waarop we er nu mee werken vervult elk document ook wel zijn eigen specifieke rol wel, dus ik vind hem eigenlijk wel goed."	8	
		"Ik vind het jammer dat, dat is zes/zeven jaar geleden het met de bezuinigingen, is de planning en control-cyclus uitgekleeft. Vroeger hadden we nog een extra bestuursrapportage, volgens mij ook al eentje in maart/april, dus na iedere vier maanden één. Dat mis ik, want dat houdt je wel gewoon scherp. Ik denk dat je dan ook nog tussentijds nog beter naar je budgetten moet kijken en beter analyseren. Voor mij zou het geen kwaad kunnen als we dan weer een eerste bestuursrapportage hadden."	9	
		"Dan zou ik liever voor april en oktober kiezen. Die licht kan wel vervallen. Gewoon twee volwaardige en dan meer."		
	Relevantie	"De jaarrekening, daarin wordt er gerapporteerd over wat we afgesproken hebben, gerealiseerd hebben en wat het financieel resultaat daarvan is. Daaruit blijkt eigenlijk hoe we het als organisatie doen. Dat is misschien nog belangrijk voor mij als de kadernota en de begroting, want daarin maak je bekend wat je plannen zijn. Dat is ook belangrijk, maar er zit een verschil tussen een plan maken en de mate waarin je het realiseert en de wijze waarop je het realiseert. Ik vind ze allebei belangrijk of alle drie: kadernota, begroting, jaarrekening. Ik denk voor de organisatie dat de jaarrekening nog wel het grootste belang heeft."	6	Lila
		"Het minst belangrijke is misschien wel de tweede bestuursrapportage, die is wel belangrijk voor dat jaar, maar daar zou ik met één wel toe kunnen."		
		"Dan vind ik zelf wel de kadernota/kaderbrief het belangrijkste omdat die gewoon structureel een aantal jaren vooruit kijkt, omdat dat eigenlijk ook het kompas is voor ons ambtelijk, waar wij op sturen."	7	
		"De jaarstukken dat is een eindresultaat, daar stuur je niet meer mee bij."		
		"Ik vind zelf de kadernota het leukst, omdat je in principe als daar voldoende ruimte is en zo daar het meest sturing meegeeft. Ik vind de kadernota een belangrijk product en in feite de jaarrekening, omdat je vanuit de jaarrekening weer een stuk terugkoppeling haalt ook naar een volgende kadernota toe, dus	8	

		dat is eigenlijk het begin en het eind van een cyclus. De begroting en de bestuursrapportages zijn dan voor mij toch meer de voortgangsdokumentten.”		
		“De laatste bestuursrapportage daar stuur je nu niet echt meer mee, want die wordt gemaakt op basis van de cijfers per één september en die komt pas in december in de gemeenteraad, dus dan gedurende dat begrotingsjaar stuur je er niet echt meer mee. Vandaar ook dat we die gewoon afgeslankt hebben. Om gewoon financieel slagbaar te zijn.”		
		“Begin van het jaar de kadernota is eigenlijk het belangrijkste, want als je wensen niet aanmeld voor de kadernota dan kan je het ook al niet meer doen met de begroting. De begroting is steeds minder belangrijk geworden. Het is meer gewoon een formaliteit. Het is eigenlijk een herhaling van het jaar daarvoor, het belangrijkste doe je bij de kadernota.”	9	
	Hoeveelheid informatie	“Je kan dan alleen maar constateren dat je een te kort hebt of over, maar je kan dan niks meer doen. Het is veel belangrijker meer capaciteit voor de overige producten vrij te maken. Ik zou dit echt tot een hele minimum te doen de jaarstukken. Wat is je doel en als je tussendoor verantwoording aflegt veel belangrijker en bijstuurt wat doe je dan met de jaarrekening?”		Donkerblauw
		“Ik zet ze wel door en in het adviseursoverleg wijs ik er nog op. De jaarrekening doen we eigenlijk niks mee.”		
		“Die is meer dan voldoende wat mij betreft. Ik kan er uithalen waarnaar ik wil kijken en waar ik wat mee moet doen.”	6	
		“Goed. In de loop der jaren hebben we dat steeds beter uitgebouwd. Kan misschien nog wel wat beter. Dat ze toch iets uniformer zijn. De verschillende producten toch nog iets meer op elkaar ingrijpen. Hetzelfde stramen en dergelijke hebben. Dat je het iets makkelijker naast elkaar kan vergelijken.”	7	
		“Ik denk dat dat voldoende is.”	8	
		“Dit vind ik niet detaillistisch. Dit is eigenlijk al verbeterd hoor.”	9	
		“De producten raming vind ik een beetje overdreven dan heb ik liever dat iedere afdeling zijn eigen.”		
		“Ik heb wel het idee dat ik er redelijk strak opzit. Sinds we geen Cognos meer hebben heb ik wel het idee dat ik er iets minder grip op heb als voorheen. Koda		

		kent geen rapportages, dus het is wel moeilijk zonder. Ik heb wel het gevoel je bent er verantwoordelijk voor, je moet het signaleren, maar ik heb niet de middelen. De consultant als die langskomt dan neemt die het overzicht mee, maar in de oude situatie tot 2014 kon ik per dag mijn budgetten raadplegen en dan een totaal overzicht. De informatie is er wel natuurlijk, anders zou je geen boekhouding hebben, maar wat moeilijker om er uit te krijgen.” “Zoals ik zeg de jaarstukken daar doe ik gewoon niks mee. Ik voel me er wel voor verantwoordelijk, maar die hele pakketten die hoeven voor mij echt niet. Ik heb meer behoefte aan een goede rapportagetool waar ik meer tussendoor mijn informatie uit kan krijgen, dan zelfs op grootboek niveau.”		
	Volledig	“Ja.” “Ik vind dat wij trachten het zo volledig mogelijk te doen en ook leesbaar voor Raadsleden te maken, dus we proberen eigenlijk wel altijd zo in tekst als in figuren het zo leesbaar mogelijk te maken.”	6	Moerasgroen
			7	
			8	
		“Volledigheid is heel moeilijk om te bewijzen of je alles weet, alles hebt.”	9	
	Bijsturen	“We hadden eerst twee bestuursrapportages die gingen niet alleen om cijfers, maar ook om teksten erbij. Dan werd er uitgelegd hoever we met die projecten waren. Dat is er bij de bezuinigingen een paar jaar geleden uitgehaald bij de tweede bestuursrapportage, zodat er alleen maar cijfermatige rapportage komt.” “Ik ben daar tevreden over. Ik heb wel het gevoel dat ik het hele jaar door kan volgen wat er gebeurt, waar er bijsturing noodzakelijk is. We volgen in het loop van het jaar hoe het gaat dus dat brengt mij in de positie van dat ik die verantwoordelijkheid ook kan nemen, want daar heb ik natuurlijk informatie voor nodig en die krijg ik tenminste als ik er om vraag krijg ik het, maar standaard wordt dat ook wel bijgehouden.” “Na vier maanden kun je nog weinig zeggen over de bestuursrapportage. Je ziet wel een richting, dus je kunt er wel op bijsturen, maar dat bijsturen is lastig als de informatie nog vrij beperkt is. Het kan wel.” “De jaarrekening is een verantwoording over wat je hebt gedaan. Bij de programma begroting, tussentijds kan je nog wel wat sturen.”	6	Aquamarine
			7	

		“We moeten soms waarschuwingen afgeven. Dat het soms financieel dreigt te overschrijden. Wij beslissen niet. Wij sturen wel, maar uiteindelijk beslist de gemeenteraad. Wij proberen het voor de besluitvorming zo overzichtelijk mogelijk te maken.”		
		“Op basis van de eerste bestuursrapportage kan je gewoon nog dingen bijstellen. Dan heeft dat nog voor een groot deel van het lopende jaar effect.” “De hoofdlijnen uit de kadernota, de begroting en de onderliggende productenraming is zeg maar voor alle budgethouders behoorlijk sturend. Het niveau van sturing vanuit het bestuur die zou vooral moeten zitten vanuit de kadernota en de begroting. Het niveau van sturing voor de budgethouders die moet vooral vanuit de begroting en de eerste bestuursrapportage komen. Dat zijn de momenten waarop men inderdaad goed ziet van, wat heb ik dan voor dat product en wat moet ik dan in de komende periode van de begroting in de huidige periode als het om de bestuursrapportage gaat nog aan accenten zetten om te zorgen dat je binnen de financiële kaders blijft of financiële mogelijkheden goed benut.” “Een heel groot deel van die uitgaven ligt gewoon vast, omdat je die doorbetaald aan gemeenschappelijke regelingen of contracten die lopen voor onderhoud van dit of van dat. De beïnvloedbaarheid van die begroting, en dat hebben we ook goed gemerkt bij die bezuinigingsoperaties, dat is maar gewoon beperkt. Je hebt echt jaren nodig om dat echt te beïnvloeden en dat geld voor heel veel onderdelen dat kost echt ontzettend veel energie om dat echt substantieel te veranderen.” “Ik denk dat het apparaat voldoende besturingsmogelijkheden biedt. Hoewel we ons moeten realiseren dat het redelijk op hoofdlijnen is. Ik merk in de behandeling in de Raad van een begroting en een jaarrekening dat er toch een behoorlijke afstand is tussen de gemeenteraad en de mensen die de stukken opstellen. Dat heeft enerzijds te maken met het abstractie niveau en anderzijds met het feit dat heel veel budgetten gewoon vastliggen. Het lijkt er wel eens op dat de sturingsmogelijkheden voor het bestuur maar op de details zitten. Dat levert toch wel eens spanningen op bij het behandelen van die producten. Op zich zou dat moeten kunnen, in het beginsel de Raad stuurt op hoofdlijnen, maar je merkt in de praktijk van commentaar van burgers of	8	

		bedrijven van dingen die de gemeente doet vaak details betreffen en die details zie je in zo'n begroting eigenlijk niet terug. Dan moet je in zo'n productenraming gaan kijken. Men krijgt die wel in beschikking, maar dat vergeet toch wel enige kennis van zaken voordat je er uit kan halen wat men er nou mee gedaan heeft. Ik denk dat de producten zoals wij die maken, ook in vergelijking met andere gemeenten de toets der kritiek zondermeer kunnen doorstaan. Of de producten even goed voldoen voor de mensen die beslissingen moeten nemen? Dat vraag ik mij wel eens af."		
		"Je kan altijd besluiten om iets niet te doen."	9	
	BBV	(Onbekend) "Ik denk dat we die wijzigingen gewoon doorgevoerd moeten worden. Ik verwacht er niet van dat er daar door veel meer belangstelling van die producten zal komen of dat mensen er heel veel makkelijker door zullen gaan werken. Het zit misschien iets logischer in elkaar, maar het blijft een technische stuk voor de meeste mensen."	6	Baby roze
		(Onbekend) "Ik wacht dat even af."	7	
		(Bekend) "We zijn nu natuurlijk begonnen met het verwerken van de nieuwe BBV. Waarin een aantal dingen anders worden voorgeschreven waaronder onder andere voor resultaat gebieden dat je bepaalde indicatoren moet gaan opnemen. Die indicatoren zijn generiek voor alle gemeenten, dus dat maakt het voor bestuurders iets makkelijker mogelijk om te kijken wat er bij de burens gebeurt. We moeten daar nog afspraken over maken van welke indicatoren we naast onze eigen indicatoren zetten. Of dat nou een landelijke indicator is of provinciaal of van een specifieke gemeente. Ik hoop eigenlijk wel dat dat er toe leidt dat men iets beter kan zien van wat doen wij nou als gemeenten. Wellicht dat dat gewoon de bruikbaarheid voor de bestuurders vergroot, maar dat is even afwachten."	8	
		(Onbekend) "Dat vind ik een goede zaak, maar legt dat gewoon van boven af dat iedereen dat moet en legt dat dan niet te vrijblijvend plaats."	9	
Verbetering	Six Sigma	"Het gaat mij om het gevoel dat ik in beeld heb hoe het zit en dat beeld heb ik. Dan ben ik er dus tevreden over."	6	Donkerpaars
		"Ze staan er duidelijk in."	7	

		"Ik dat we met die bestuursrapportage met die eerste bestuursrapportage zeker gewoon vrij gedetailleerd met de budgethouders, van kijk waar moet er bijgestuurd worden. Ik vind dat een goed niveau."	8	
		"Nee, je kunt het zelf aangeven."	9	
	Doelstellingen	"Dat lijkt me goed. Het is handig als je in één oogopslag kan zien wat is ons bestuurlijk doel en wat mag het kosten."	6	Aqua
		"Dat is meer een presentatie vraag en in de college en directie gaat het daar niet zo zeer over. Dan gaat het meer over de inhoud. Als je naar de afnemers kijkt dan kan dat handig zijn. Je moet de zaken zo leesbaar mogelijk maken, zo eenvoudig mogelijk, zo toegankelijk mogelijk. Dan kan dit een manier zijn om het toegankelijk te maken dan ben ik voor. Alles wat het inzichtelijker maakt voor de mensen die er mee werken dat moet je in principe doen, want het is al een ingewikkeld genoeg stuk."		
		"Ik heb daar nog geen algemeen oordeel over. Ik weet niet hoe dat uitpakt of dat overzichtelijk is, dus dat wacht ik even af."	7	
		"Ik weet niet helemaal precies hoe de prestatie indicatoren er nu uitgaan zien. Ik ga daar eigenlijk vanuit dat daar een stukje koppeling in zit in ieder geval tussen het beleidsterrein en het geld dat je daaraan uitgeeft. Ik denk dat dat te verbeteren is, een koppeling tussen doelstellingen en budgetten. Ik denk dat dat voor de gemeenteraad prettiger is als je daar iets nadrukkelijker de relatie kan leggen. Nu hebben we een aantal van die doelstellingen erin zitten die vaak niet eens financieel vertaald zijn. Er zijn een heleboel van die doelstellingen die wij volgen die niet gekoppeld zijn aan een budget. Op het gebied van bedrijfsvoering formuleren wij niet zo heel veel doelstellingen. Wij zitten niet echt in die programma's. Misschien dat dat overigens wel verandert met dat nieuwe BBV."	8	
		"Het zou best interessant zijn dat aan te vullen in de toekomst met bezettingscijfers dat je dan ook en voorstellingen en aantal bezoekers. Ik zeg begin dan gewoon met je output te omschrijven, want effect is heel moeilijk."	9	
	Tijdsduur	"Je hebt natuurlijk een bepaalde bewerkingstijd nodig. Er moet over gerapporteerd worden. Er wordt uitgevraagd door de afdeling bedrijfsvoering aan de afdelingen. Dat moet je zo snel mogelijk doen uiteraard. Daarna moet je het in de directie bespreken en dan in het college en dan nog een keer in het college, dat gaat niet in één keer. Daar ben je een aantal weken mee kwijt. Dan moet het in de agenda voor de Raad, dus die tijd ben je kwijt. Misschien dat	6	Aubergine

		ergens een week mee te verdienen valt, maar dat hebben ze denk ik al vaak bekeken. Natuurlijk ben ik voor als het kan, maar ik ga hier niet zeggen dat ik denk dat het kan.” “We hebben schrijvers die schrijven op hoofdlijnen en andere kunnen wel heel erg in detail treden. Dan is er een collega die verzameld de teksten zeg maar en die gaat dan met het rode potlood zal ik maar zeggen. Die maakt er één stijl van, maar die maakt er best wel veel werk van. In die zin zou eigenlijk de aanlevering van de stukken vanuit de afdelingen, daar zouden we nog wel verbetering in aan kunnen brengen.”		
		“Nee, als ik zie hoeveel mensen erbij betrokken zijn ben ik al blij dat we binnen die cyclus blijven.” “Het is een hele heksentoer vind ik het. Omdat er zoveel spelers bij betrokken zijn. Het past nooit. We hebben vaak meer wensen dan dat we geld hebben. Er zijn altijd weer onverwachte dingen. De accountant die in de nek blaast. Goed bedoeld overigens hoor. Die zorgt er ook voor dat we de goede stukken aan de Raad kunnen aanleveren, maar het blijft ieder jaar spannend en arbeidsintensief.”	7	
		“De afgelopen jaren is steeds gebleken dat de accountant nogal wat tijd nodig heeft om zijn oordeel goed te kunnen formuleren, waardoor wij wat later in het jaar zitten dan dat ik zelf zou willen, maar wat wij zo ergens half maart moeten opleveren voor de accountant dat ligt er. Zoals wij zelf in de greep hebben het proces van de jaarrekening ligt die er op tijd. Voor de kadernota, bestuursrapportages geldt dat ook dat we die gewoon op tijd aanleveren volgens afspraak.” “Je hebt over het algemeen toch enige tijd nodig voordat het cijfermateriaal stabiel is. Voordat dat voldoende duidelijk is dat de getallen die daar in aanleg staan, zijn dat ook de juiste getallen, dus daar heb je over het algemeen wat uitzoek werk voor nodig waar meer mensen voor nodig zijn. Ik denk dat het schrijven van de teksten bij de cijfers dat dat verkort zou kunnen worden als je dat wat meer comprimeert. Nu ben je toch soms afhankelijk van hoeveel tijd is het schrijven van een bepaald stuk beschikbaar krijgt of maakt.”	8	

		“Ik weet dat de gemeente Veere experimenteert met het gebruik van scrumsessie met het maken van de begrotingsproduct. Ik zou dat wel eens beter willen bekijken om te zien of dat inderdaad ook werkt. Bij de scrumsessie hebben ze gewoon een tweetal dagen gereserveerd met iedereen die daar wat aan moest doen op één plek bij elkaar te zijn en dan kun je dus heel snel werken. Dan één keer in het uur of anderhalf uur peil je even loopt er iemand tegen beperkingen aan. Het trucje is dan in mijn ogen vooral dat je dan dus beschikbaarheid van de betreffende scrumenter regelde en daarmee het proces verkort, maar dat is dan voor mij gevoel maar één stapje want je moet als je gewoon cijfers wilt hebben die betrouwbaar zijn. Ik denk in het schrijven van dat stuk, dat kan wel wat efficiënter. Er zijn ook wel hulpmiddelen voor. Er zijn softwarepakketten die cijfers en tekst geïntegreerd behandelen en die software pakketten die faciliteren ook het gegeven dat er op meerdere stukken tegelijk aan gewerkt kan worden, dus je kunt met verschillende mensen in het te maken document werken en ook de cijfers kunnen dan nog wijzigen en dat zijn bij ons nu twee gescheiden dingen. Dat faciliteert ook bijvoorbeeld het aanschrijven van de mensen die iets moeten toeleveren, dus je krijgt ook een reminder van dat stuk tekst dat voor jou gereserveerd staat dat moet je nu maken, dus we kunnen daar nog een slag in maken. We kunnen dat nog verkorten. Dat is een wens voor volgend jaar.” “Ik denk als je die software beschikbaar hebt dat dat de scrumsessies ook nog iets makkelijker maakt. Want nu was het zodat iemand stukken tekst zat in te voeren enzovoort. Dan doe je het in feite nog twee keer en anders kun je gewoon in het document werken met een aantal mensen tegelijkertijd. Op zich zou dat wel mooi zijn als je die tijd tussen de peildatum en een bestuursrapportage als je die nog wat zou kunnen verkorten.”		
		Ja, dat denk ik wel, maar dat denk ik van mijn kant. Het is heel moeilijk te oordelen hoeveel tijd een ander nodig heeft. Dan denk ik voor dan en dan moeten we stukken aanleveren en pas dan zie ik het eindproduct. Dan denk ik van wat gebeurd daar bij bedrijfsvoering? Hier sluiting boekhouding door ambtelijke organisatie. Dat betekent dat we alle facturen betaald moeten hebben en geanalyseerd dat is best wel kort en dan denk je van dan krijg je dan pas iets te zien. Dat vind ik erg lang en ook dat komt de kwaliteit niet ten goede dat het erg snel afsluit, dat het eerste week sluiting boekhouding. Je zit soms met nagekomen posten die dan ten lasten van het volgende begroting komen, want als je nog geen factuur hebt gehad	9	

		dan weet ik dat je een verplichting moet aanmaken, maar dat is ook niet zo eenvoudig in Koda. “ “Nee, korter opstellen niet, want meestal als we het hebben over de jaarrekening, hier komt de consulent echt al langs eind januari. Het is dan toch al druk, mensen hier hebben dan ook al kerstvakantie gehad. Als je ziet dat wij als budgethouder heel veel aan moeten leveren in deze periode en hier komt het pas, dan denk ik van de rest neemt er wel de tijd voor. Als je hier dat eerste en tweede lezing college als je misschien nog tussendoor nog een momentje dus nog een extra bestuursrapportage zou het misschien veel korter kunnen. Als jij tussendoor veel verantwoord dan is toch de jaarrekening maar een formaliteit. Het enigste nieuws dat je dan nog hebt in mijn systematiek is over die laatste vier maanden. Dan kan het ook korter, maar als een accountant tussen door komt kan die op het einde toch ook korter kunnen, omdat daar vier weken voor uitgetrokken is.”		
	Digitalisering	“Ja, ik ben zelf niet zo met dat app gedoe. Het gaat erom: wat vinden mensen prettig om te doen, wat maakt het toegankelijk en eenvoudiger? Als dit een manier is om het eenvoudiger en toegankelijker te maken en het kost niet al te veel werk, want als daar weer medewerkers moeten worden aangetrokken om dat te doen dan heb ik daar wel vragen bij. Mensen moeten op hun manier kunnen ontsluiten en als ze dat via de app willen doen vind ik dat prima.” “Dat is wel interessant, dan kan je van hoofdzaken verder inzoomen. Als dat mogelijk is en onze whizzkids kunnen dat maken dan zou ik zeggen prima.” “Dat ken ik eigenlijk niet zo goed, maar dat is waarschijnlijk iets dat het gewoon voor het publiek makkelijker benaderbaar maakt. Ik denk dat het nuttig is. Ik vind zo en zo zeg maar de data die we als gemeente verzamelen meer open zouden moeten maken. In zo’n begroting zit een heleboel gegevens dus als je dat door middel van een app makkelijker benaderbaar kan maken voor iedereen dan is dat denk ik gewoon goed.” “Lijkt mij een goeie zaak, maar ook de mogelijkheid om toch een overal blik op iets te krijgen. Ik zou wel graag op pand niveau in kunnen zoomen en ook een overzicht kunnen krijgen wat kosten alle panden. Dat bedoel ik dus dat ik meer instrumenten heb om die rol beter te vervullen.”	6	Donkergroen
			7	
			8	
			9	
	INK-methode	“Ik vind het als model goed een systeem aan te brengen hoe je werkt. We moeten een heleboel werk verzetten hier en een heleboel dingen evalueren en plannen. Het is altijd een kwestie van heb je er tijd voor omdat op die manier	6	Donkercyaan

		aan te pakken. Als model vind ik hem uitstekend. Ik gebruik het wel als instrument binnen de organisatie. Verschillende afdelingen hebben ook dat model al gebruikt om hun afdeling door te lichten verbeterpunten er uit te halen.” “Je kunt overal een systeem bij pakken, de kadernota om die bij de P&C-cyclus te houden. Wij plannen zaken, we rapporteren er over via bestuursrapportages, jaarrekeningen. Daar proberen we dingen van te leren. Het zit eigenlijk in ons systeem om met dat ontwikkelmodel te werken, maar het is niet zo dat ik het plaatje erbij pak van dit is het OO-model, laat ik vandaag eens even met het OO-model werken.”		
		“Ik heb er wel van gehoord maar ik zou het zo niet meer weten. We hebben een directieplan, A3-formaat. Ik wist niet dat dat het INK-model heette. Ja, (het OO-model wel), zijn ook de afdelingsplannen vanaf geleid, dus die stappen hebben we al gezet. “Op hoofdlijnen krijg je een overzicht, maar het is niet een kompas waar je het hele jaar door mee je werkzaamheden kan verrichten. Er staan met name niet je continue werkzaamheden in, maar je bijzondere projecten die je wilt bereiken dat jaar.” “Wij zijn allang blij dat we dat model hebben nu, dat vinden we al heel wat. Het dwingt je toch ieder jaar weer om te kijken.” “In het werkoverleg maak ik er wel gebruik van. Niet dat ik het er iedere keer erbij pak, maar ik kijk wel even zo per kwartaal, wat hadden we ook al weer afgesproken met die afdelingen. Dan heb ik het er wel even over met de afdelingshoofd, zit je nog op schema, dus het werkt wel.”	7	
		“We hebben één zo’n vak helemaal onderin dat heet leren en verbeteren. Dat vullen we nog maar matig in en daar zou ik eigenlijk wel meer in willen hebben om te kijken.” “Ik vind het op zich wel een goede stap die we hebben gezet dat we dat gebruiken voor directieplan en afdelingsplan, maar als het wat meer gaat leven kunnen we er wellicht meer meedoen. Het komt nog iets te weinig aan de orde in de werkoverleggen en dergelijken.”	8	

		“Ik gebruik hem kwartaalsgewijs in ieder geval. In deze tijd van het jaar kijk ik er goed op, want wil je bepaalde dingen die dit jaar zijn gestart nog afronden? Dan moet je er wel ongeveer mee begonnen zijn over het algemeen. Daar gebruik ik hem in ieder geval voor.”		
		“Op basis van het afdelingsplan kijken we waar we staan. Dat zou weer uitgebreider kunnen. Nu is het een A3-tje met de belangrijkste speerpunten, maar in het verleden hadden we het meer onderverdeeld. Daar kwamen we ook niet altijd aan toe. De reden dat we nu zo’n klein afdelingsplan hebben is omdat iedereen dat te druk vond, maar je merkt wel dat je minder plaats stuk hebt. Je doet het wel van hoe staan we hiervoor, maar dat het toch iets anders is. In het verleden moest je ook weleens rapporteren over de voortgang van je activiteiten ook op mijn afdeling en meer bedrijfsvoering en sinds we die programma meer op extern hebben dan mis je dus die momenten, het dwingt je gewoon. Ik heb een stok achter de deur nodig af en toe. Wij hebben eens per zes weken adviseurs overleg gemiddeld, maar de budgetten komen niet iedere keer tevoorschijn. Dat is pas als we een plan willen of hebben dan kijk je pas echt naar je budgetten. In het verleden stond daar ook echt in wat een afdeling deed. Dat mis je gewoon als communicatie onderling van die doet dit. Ik heb wel gezien, bedrijfsvoering die heeft dat nu keurig voor elkaar op intranet. Daarnaast is het dat je toch behoefte hebt aan een detailplanning. Dat kun je ook zelf hoor, zonder dat je dat afsprekt, maar dan schiet dat er toch bij in. Dat is gewoon de werkdruk die er over al is. Dan denk je ieder jaar van eigenlijk zou ik in augustus al aan mijn afdelingsplan kunnen beginnen, maar dat doe je toch niet.”	9	
	Advies	“Het zoveel mogelijk toegankelijk maken is een punt in zijn algemeenheid. Verder ben ik tevreden over hoe het gaat, zeer tevreden zelfs. Ik heb daar aanwijzingen voor vanuit het Raad en college men is tevreden, dus dan ben ik ook Kijk of de bestuursrapportage misschien minder kan of effectiever kan om te sturen, dat zou een aanbeveling kunnen zijn.”	6	Zalm
		“Laat ze vooral zo doorgaan. Ik ben wel tevreden over hoe de samenwerking nu is.”	7	
		“Wat ik ook wel zou willen met het doelmatigheidsonderzoek. Dan kun je dus ook inderdaad aan de hand van inzoomen op bepaalde bedrijfsprocessen nog is goed kijken of we dat proces nog beter doen. Beter met name in efficiënter	8	

		maken, slanker maken van processen en als je daar echt tijd in zou steken kun je ook doelstellingen formuleren in het kader van de begroting.”		
			9	

Bijlage 11: Directieplan 2016

Directieplan 2016

Versie 1.1 definitief 11 november 2015

Wat willen we bereiken?		Hoe bereiken we dat?	Waarom toetsen we dat?			
MISSIE	"Middelburg, stad in evenwicht"	De gemeentelijke organisatie: • Geeft uitvoering aan het werkprogramma College 2014 - 2018 en het in de Kadernota vastgestelde beleid • Draagt zorg voor een goede dienstverlening • Werkt integraal, resultaatgericht en efficiënt • Betrekt burgers actief bij beleid en uitvoering		SUCCES BEPALENDE FACTOREN		
				• Er is sprake van goed bestuurlijk – ambtelijk samenspel met de juiste, op samenwerking gerichte, attitude • Er is een goede balans tussen ontwikkelen en beheer en tussen sociaal en fysiek • Door het bestuur zijn richting en keuzes duidelijk gemaakt • Spelregels met de gemeenteraad m.b.t. burgerparticipatie		
BELEID & STRATEGIE		MEDEWERKERS	PROCESSEN	WAARDERING MEDEWERKERS	EINDRESULTATEN	
1) Ombuigingen (Aart) a. Uitvoeren fase 3 (2014 - 2017) b. Uitvoeren fase 4 (2016 – 2019) c. Uitvoeren fase 4 Heroriëntatie Gemeentelijke Taken (HGT), incl. herijking subsidiekaders		1) Medewerkers zijn geïnformeerd en eventuele consequenties zijn afgestemd	6) d. Beschrijven belangrijkste kritische processen	1) b/c. Tevredenheid m.b.t. procesgang	1) a. Fase 3 is in uitvoering b. Fase 4 is in uitvoering c. HGT: verdere uitwerking en uitvoering	
2) Decentralisaties sociaal domein (Wilma)		4) Actieve houding en participatie van medewerkers bij "Op zoek naar de Ja"	6) d. Optimaliseren en digitalisering bestuurlijk besluitvormingsproces		2) a. Financieel dashboard ingericht (1* kw): Verantwoording van uitgaven is in control (4* kw) a. Uitvoeren (Jeugd en WMO) jaarplan 2016 a. Integraal werken Orionis-Porthos-Beleids Sociaal Domein Walcheren	
3) Grondbedrijf (Wilma)		5) Daar waar werkgever en/of taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden veranderen, vindt tijdig duidelijke communicatie met medewerkers plaats. Medewerkers hebben een actieve houding en inbreng bij de realisatie van de samenwerkingsverbanden	6) d. Acties uit Vensters voor Bedrijfsvoering doorvoeren		3) a. Raadsbesluit m.b.t. prioritering van de ontwikkellocaties, incl. af te stoten gronden (2* kw)	
4) Op zoek naar de "Ja" (Aart) a. Communicatie, burgerparticipatie en wijkgericht werken b. (Digitale) Dienstverlening		6) b. Medewerkers hebben zicht op eigen ontwikkelmogelijkheden b. Medewerkers zijn geïnformeerd en actief betrokken bij verandering organisatiestructuur			4) a. Afronding opstellen programmaplan (1* kw) en uitvoeren (2* kw – 4* kw) b. Invoering E-herkenning (2* kw -4* kw) b. Uitvoering van de Digitale Ontwikkelagenda Gemeente Middelburg (2* kw – 4* kw) b. Digitaliseren bestuurlijk informatietraject (4* kw) b. Onderzoek (1* kw – 3* kw) en besluit (4* kw) over een toekomstig gezamenlijk zaakstelsel met Gemeente Vlissingen.	
5) Samenwerkingsverbanden a. Project Walcheren voor Elkaar b. P&O c. Terreinen van samenwerking: i. GEO/BAG ii. V&H (VTH-taken) iii. Openbare ruimte (oriënterend)		MANAGEMENT		WAARDERING DOELGROEPEN	5) a. Gezamenlijk besluit WSD over toerekening overhead (1* kw) a. Projectevaluatie gereed en advies hoe verder met Project Walcheren voor Elkaar (3* kw) b. Businessplan (2* kw) en besluit (3* kw) c. GEO/BAG: Startnotitie vaststellen (1* kw) en businesscase (3* kw) c. V&H: evaluatie en uitvoeren bevindingen (1* kw) c. Openbare ruimte: startnotitie (1* kw)	
6) Optimaliseren bedrijfsvoering (Aart, Wilma) a. Harmonisatie ICT-processen en afstemming (dienstverlenings)processen met Gemeente Vlissingen b. Strategisch personeelsbeleid en herijking organisatiestructuur c. Vennootschapsbelasting (VPB) d. Div.: verbeteren/digitaliseren processen, Vensters voor Bedrijfsvoering, ...		1) Sturen op realisatie ombuigingen en transitie organisatie als gevolg hiervan		1) c. Tevredenheid m.b.t. procesgang HGT.	6) a. Harmonisatiekalender I&A (1* kw), benoemen processen ter verbetering (1* kw) en doorvoeren verbetertraject (2* – 4* kw) a. Opzet stroomlijning (dienstverlenings)processen met Gemeente Vlissingen (2* – 4* kw) b. Strategisch personeelsbeleid in samenhang met herijking organisatiestructuur en HGT(4* kw) c. Organisatie is ingericht voor VPB (1* kw), VPB-aangifte 2016 is gedaan (4* kw) d. Optimalisatietraject proces bestuurlijke informatievoorziening doorvoeren d. Evaluatie en uitvoeren bevindingen (2* kw) Vensters voor Bedrijfsvoering	
7) (Strategische) Projecten (Wilma) a. Campus Zeeland/Middelburg b. Binnenstad c. Dauwendaele		2) Actieve monitoring van de samenwerking en sturing op de processen in het sociaal domein		4) a. Ervaren betrokkenheid bij burgerparticipatie. b. KPI's dienstverlening	7) a. Campus Middelburg: 2* college gericht op techniek en ondernemerschap, 1800 nieuwe studenten p.j. Extra studenten / onderwijshuisvesting en studentenvoorzieningen (3* kw) b. "BIDBOOK" Middelburg gereed (2* kw) c. Afronden inventarisatiefase en start bouw winkelcentrum	
		4) Leidinggevenden vertonen voorbeeld gedrag en coachen medewerkers				
		6) b. Sturen op strategische personeelsplanning				
		7) Sturen op samenwerking tussen project, lijn en derden				
		FINANCIËN		WAARDERING DERDEN		
		1) b/c. De gevolgen van fase 4 en HGT zijn vertaald in de resourceplanningen		P.M.		
		6) c. Integrale voorbereiding van de invoering op Vennootschapsbelasting (VPB)				
		7) Realisatie binnen beschikbaar gestelde middelen, eventueel aangevuld met subsidies en bijdragen derden.				
		INFORMATIE				
		4) b. Implementatie benodigde software voor verdere digitalisering b. Oriëntatie op substitutie van papieren naar digitale archief				
		6) a. Incorporatie van het gezamenlijk informatiebeleid met Vlissingen a. Het gegevensbeheer is op orde, er vindt afstemming tussen de I&A Samenwerking en gemeente plaats d. Borging van de Baseline Informatieveiligheid Nederlandse Gemeenten (BIG) en Privacywetgeving d. Verdere digitale ondersteuning door YouForce				
		7) c. De Wijkvisie Dauwendaele vormt de informatiebron				

Figuur 8: Directieplan gemeente Middelburg 2016

Leren & Verbeteren

