

P&C-cyclus gemeente Schagen

De eerste stap hoe de Raad beter haar controlerende functie kan uitoefenen

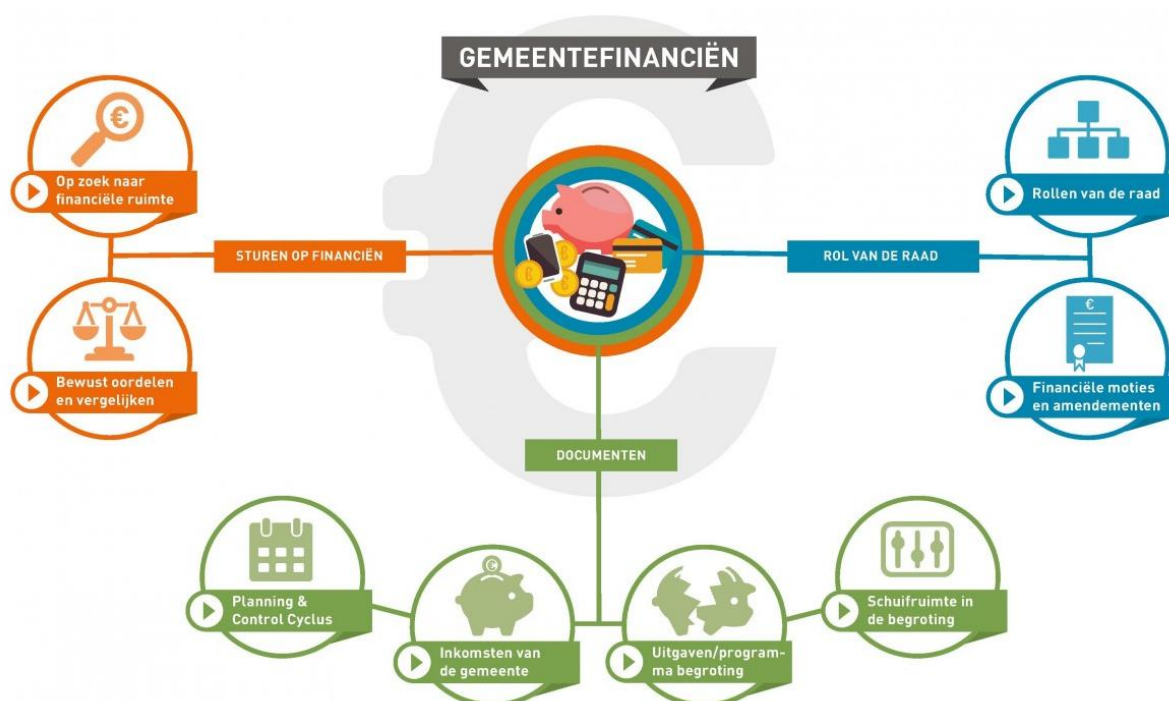


Fig. 1: Infographic over de planning & controlcyclus (bron: <https://www.raadsleden.nl>, gezien op 30-10-2022)

Status : definitief
 Versie : 1.0
 Datum : 28 november 2022

COLOFON

Titel : P&C-cyclus gemeente Schagen
Ondertitel : De eerste stap hoe de Raad beter haar controlerende functie kan uitoefenen
Datum : 28 november 2022
Status : definitief
Versie : 1.0

Opdrachtgever : het Presidium van de gemeenteraad van Schagen
Laan 19
1741 EA Schagen

Opdrachtnemer : de Werkgroep P&C-cyclus van de gemeenteraad van Schagen
Laan 19
1741 EA Schagen

MANAGEMENT SAMENVATTING

De werkgroep P&C-cyclus heeft de opdracht van het Presidium vertaald naar de volgende hoofdvraag:

Hoe kan het P&C-proces worden verbeterd zodat de Raad beter haar controlerende functie kan uitoefenen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is documentenonderzoek gedaan, is een enquête gehouden, zijn twee modellen gebruikt, zijn de ervaring en visie van de raadsleden in de werkgroep alsook van afdeling Financiën, Concerncontrol en Gemeentesecretaris gebruikt. Hierbij is de werkgroep ondersteund door de Griffier.

De werkgroep heeft gelet op de uitvoeringsmogelijkheden van de gemeente organisatie zich gericht op de P&C-stukken van het begrotingsjaar 2024 en verder. Mocht de organisatie de mogelijkheid zien om adviezen voor de stukken m.b.t. het begrotingsjaar 2023 op te volgen, gelden de desbetreffende adviezen ook voor de P&C-stukken voor het begrotingsjaar 2023.

De werkgroep komt tot de volgende conclusies.

- Er zijn verschillende oplossingen om de controlerende functie van de Raad te verbeteren bij de behandeling van de P&C-stukken, waarbij de raadsleden meer betrokken raken. Het gaat om de leesbaarheid van de stukken en ook om wat je met de stukken kunt doen. Denk hierbij aan de doelstellingen van de stukken en de wijze van behandelen in een bestuurlijke vergadering.
- Er kan wat worden verbeterd aan de P&C-cyclus en de kwaliteit van de P&C-stukken, waarbij ook gekeken moet worden naar de indicatoren. Zo staan er bijvoorbeeld veel nietszeggend maar wel verplichte indicatoren opgenomen in de hoofdtekst. Dit maakt het lezen van de P&C-stukken minder aantrekkelijk.
- Naast de cyclus en de kwaliteit zijn er mogelijkheden om iets te veranderen aan de wijze van behandelen van de stukken. Denk hierbij aan een beter debat door technische onduidelijkheden in de eerste termijn te bevragen, zodat in de tweede termijn puur politiek wordt gedebatteerd.

De werkgroep doet een 19-tal adviezen (zie zie hoofdstuk 5), waarvan afdeling Financiën, Concerncontrol en de Gemeentesecretaris zeggen dat die uitvoerbaar zijn zonder noemenswaardige lastenverzwaring voor de organisatie.

Aan de Auditcommissie is een zienswijze op de adviezen gevraagd binnen de kaders van de Auditcommissie. De Auditcommissie onderschrijft de bevindingen van de Werkgroep P&C-cyclus zoals die in dit rapport zijn opgenomen. Daarnaast adviseert de Auditcommissie aanvullend richting het College van Burgermeester en Wethouders. De werkgroep ondersteund deze aanvullende adviezen (zie bijlage 6).

De werkgroep ziet derhalve geen beletsel om de 19-tal adviezen uit te voeren.

Schagen, 28 oktober 2022

drs. R.A.J. Takes FC BC BEc
voorzitter Werkgroep P&C

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENT SAMENVATTING	2
1. INLEIDING	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Afkadering	5
1.3 Onderzoeksvraag/-vragen	5
1.4 Disclaimer	6
1.5 Leeswijzer	6
2. METHODIEK.....	7
2.1 Inleiding.....	7
2.2 Samenstelling werkgroep.....	7
2.3 Proces	7
2.4 Documentenonderzoek.....	7
2.5 Validatie.....	8
2.6 Modellen	8
3. ONDERZOEKSONDERWERPEN.....	9
3.1 Inleiding.....	9
3.2 P&C-cyclus.....	9
3.2.1 Inleiding	9
3.2.2 Deelvraag 1: P&C-cyclus	9
3.2.3 Resultaten en conclusies	9
3.2.4 Adviezen	10
3.3 Kwaliteit van de stukken	10
3.3.1 Inleiding.....	10
3.3.2 Deelvraag 2: kwaliteit van de stukken.....	11
3.3.3 Resultaten en conclusies	11
3.3.4 Adviezen	11
3.4 Indicatoren	12
3.4.1 Inleiding	12
3.4.2 Deelvraag 3: indicatoren	12
3.4.3 Resultaten en conclusies	12
3.4.4 Adviezen	13
3.5 Behandeling in de bestuurlijke vergaderingen.....	13
3.5.1 Inleiding	13
3.5.2 Deelvraag 4: behandeling in bestuurlijke vergaderingen.....	13
3.5.3 Resultaten en conclusies	13

3.5.4 Adviezen	14
4. CONCLUSIES.....	15
5. ADVIEZEN.....	16
Bijlage 1 Samenstelling werkgroep.....	18
Bijlage 2 Vergaderschema	19
Bijlage 3 Resultaten enquête.....	20
Bijlage 4 Overzicht documentatie	21
Bijlage 5 Indicatoren duurzaamheid (top 6).....	22
Bijlage 6 Zienswijze Auditcommissie	24
Bijlage 7 Werkdocument	25

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

De Werkgroep Planning & Control Cyclus Schagen (verder te noemen “de werkgroep”) is ontstaan n.a.v. een opdrachtbrief van het Presidium. De werkgroep heeft de opdracht van het Presidium als volgt vertaald.

“De Werkgroep P&C-cyclus heeft tot doel het Presidium voorstellen te doen m.b.t. het moment van de algemene beschouwingen (kadernota of begroting), hoeveel tussenrapportages er nodig zijn om tijdig te kunnen bijsturen indien nodig en andere ideeën m.b.t. de P&C cyclus.”

De opdracht lijkt een (grote) overlap te hebben met de taakstelling van de Auditcommissie. De werkgroep heeft zich vervolgens de vraag gesteld of zij niet zich in het werkgebied van de Auditcommissie bezig houdt. De werkgroep heeft hierover een gesprek gevoerd met de voorzitter van de Auditcommissie. De werkgroep is van mening dat er een kleine overlap is, maar dat dit dusdanig beperkt is, dat de opdracht van het Presidium kan worden aanvaard. De werkgroep ziet de Auditcommissie als onafhankelijke partij, waaraan een advies gevraagd kan worden m.b.t. het rapport, voordat dit rapport aan het Presidium wordt aangeboden.

1.2 Afkadering

De werkgroep richt zich op de bruikbaarheid van de financiële stukken, waarbij gekeken wordt naar de P&C-cyclus, leesbaarheid en gebruiksmogelijkheden van de financiële stukken voor de Raad.

De werkgroep richt zich op de P&C-cyclus vanaf de begroting van het jaar 2024. Voor het begrotingsjaar 2023 is er te weinig tijd voor de gemeentelijke organisatie om na oplevering van dit rapport de adviezen uit te werken. Hiertoe heeft de werkgroep in april 2022 het Presidium al geïnformeerd.

1.3 Onderzoeksvraag/-vragen

Naar aanleiding van de opdracht en de afkadering is de volgende hoofdvraag gedefinieerd:

Hoe kan het P&C-proces worden verbeterd zodat de Raad beter haar controlerende functie kan uitoefenen?

Deze hoofdvraag heeft in grote mate te maken met hoe is de betrokkenheid van de raadsleden bij de financiële stukken en het P&C-proces en kan worden vertaald in de volgende deelvragen.

- a. Hoe kan de P&C-cyclus worden verbeterd?
- b. Hoe kan de kwaliteit van de P&C-stukken worden verbeterd?
- c. Hoe kunnen de indicatoren in de P&C-stukken worden verbeterd?
- d. Hoe kan de behandeling van de P&C-stukken in de bestuurlijke vergaderingen worden verbeterd?

De deelvraag indicatoren gaat tevens over kwaliteit van de stukken. Dit onderwerp is dusdanig specifiek en omvangrijk, dat een separate vraag gerechtvaardigd is.

1.4 Disclaimer

De werkgroep beseft het belang om het eindrapport af te leveren voordat de organisatie start met de cyclus voor het begrotingsjaar 2024. Vanuit dit oogpunt biedt de werkgroep haar eindrapport op een dusdanig tijdstip aan, zodat het kan worden behandeld in het Presidium van december 2022. Dit betekent dat het eindrapport in november 2022 aan het Presidium aangeboden wordt en de maand oktober wordt gebruikt om het rapport gereed te krijgen. Gelet op dit tijdschema is het niet uit te sluiten dat bepaalde rapporten en gebeurtenissen niet betrokken zijn bij het voorliggend rapport, zoals bijvoorbeeld het onderzoeksrapport Gemeentewet 213a van TwynstraGudde en de Begroting 2023.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de gebruikte methodieken. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 per onderzoeksonderwerp ingegaan op de resultaten incl. adviezen. Hierbij is de tweede onderzoeksvraag uitgesplitst in twee onderwerpen, t.w. “Kwaliteit van de stukken” en “Indicatoren”. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de conclusies en tenslotte in hoofdstuk 5 treft u de adviezen aan.

In bijlagen zijn opgenomen de samenstelling van de werkgroep, het vergaderschema, de resultaten van de gehouden enquête, een overzicht van de gebruikte documentatie, de zienswijze van de Auditcommissie (integraal overgenomen) en het gedurende het traject bijgehouden werkdocument van de werkgroep P&C-cyclus.

2. METHODIEK

2.1 Inleiding

In het eerste overleg van de werkgroep is een voorzitter gekozen en is gesproken over welke vragen er leven.

Na ieder overleg is hetgeen dat is besproken vastgelegd in een werkdocument. Dit werkdocument is een standaard onderdeel van de overlegagenda. De laatste versie van dit werkdocument is gevoegd in bijlage 7.

2.2 Samenstelling werkgroep

De werkgroep is samengesteld uit raadsleden, Gemeentesecretaris, Teamleider Financiën, strategisch adviseur Financiën en Concerncontroller, met ambtelijke ondersteuning van de Griffier. De samenstelling is in bijlage 1 gevoegd.

De raadsleden komen uit verschillende raadsfracties. Hierbij zijn zowel de coalitie als oppositie vertegenwoordigd. Zowel de meerpersoons fracties als eenpersoons fracties zijn vertegenwoordigd. Binnen de raadsleden is zowel financiële expertise als minder/geen financiële expertise vertegenwoordigd. Daarnaast is een werkgroep lid tevens lid van de Auditcommissie.

Met deze samenstelling van de werkgroep wordt geborgd dat de Raad zo breed als mogelijk wordt vertegenwoordigd. Dit heeft een meerwaarde o.m. voor een juiste beeldvorming en draagvlak voor de adviezen. Daarnaast leidt deelname van Concern control en de Gemeentesecretaris tot uitvoerbare adviezen.

2.3 Proces

De Auditcommissie heeft een adviserende rol m.b.t. de P&C-cyclus en –stukken richting de Raad. Dit is waarom de werkgroep het van belang vindt de resultaten van de werkgroep zoals verwoord in dit rapport eerst ter advisering voor te leggen aan de Auditcommissie van de gemeente Schagen, voordat het definitieve rapport aan het Presidium en de Raad wordt aangeboden. Het advies van de Auditcommissie is in bijlage 6 opgenomen.

2.4 Documentenonderzoek

De werkgroep heeft aan documentonderzoek gedaan. De volgende documenten zijn geraadpleegd.

- a. Presentatie Lean ENT & gemeente Schagen, “Programmabegroting”, samenvatting 6e bijkomst, d.d. 23-02-2016
- b. Presentatie Lean ENT & gemeente Schagen, Programmabegroting”, d.d. 01-03-2016
- c. Brief college van B&W, “Procesbrief Tijdelijk en planning & Control”, d.d. 26-11-2021, nr. 21.751872
- d. Het PON & Telos, “Factsheetboek PPP Bijlage III”, januari 2022, publicatienummer 211485-09
- e. Raadsinformatiememo, “Evaluatie auditcommissie (2018-2022)”, d.d. 08-03-2022
- f. Factsheet, “Belangrijkste uitgaven gemeente Schagen 2022-2026”, d.d. maart 2022
- g. Introductieprogramma Raad sheets financiën (2022, dag 2)
- h. Jaarrekening 2021, incl. raadsvoorstel voor de Raad van 24-05-2022
- i. Overzicht indicatoren jaarrekening 2021 gemeente Schagen
- j. Eerste tussenrapportage 2022, incl. raadsvoorstel voor de Raad van 21-06-2022
- k. Kadernota 2023, incl. raadsvoorstel voor de Raad van 05-07-2022
- l. Presentatie Concerncontroller, “Bijdragen in de controleren taak van de Raad”, d.d. 13-07-2022
- m. Terugkoppeling enquête P&C, augustus 2022

n. Zienswijze Auditcommissie, 27-10-2022

2.5 Validatie

N.a.v. het eerste overleg zijn vragen die bij de raadsleden in de werkgroep leven vastgelegd in het “werkdocument”. Bij ieder overleg zijn deze vragen naar voren gekomen. Daarnaast zijn deze vragen naast dit rapport gelegd, om te toetsen of alle vragen zijn behandeld.

Om een bredere toets te verkrijgen is een enquête uitgezet onder de raadsleden. Hiermee kan worden getoetst of de inbreng van de werkgroepleden ook door de raadsleden wordt gedeeld.

2.6 Modellen

De werkgroep heeft twee modellen gebruikt. De een om inzicht in het P&C-cyclus te krijgen en de ander om inzicht te creëren in de mogelijkheden van gebruik en doelstellingen van prestatie-indicatoren. Deze inzichten geven een eenduidig uitgangspunt in de discussies over P&C-cyclus en Indicatoren.

a. P&C-cyclus

Gemeente Schagen													
Begrotingscyclus raadperiode 30 maart 2022 tot aan installatie nieuwe raad in maart 2026													
	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	
2022					Jaarrek 2021	1 ^e tussenrap.2022 Kadernota 2023 Meidcirculaire 2022			Sep.circulaire 2022		Zd tussenrap.2022 begroting 2023		
2023					Jaarrek 2022	1 ^e tussenrap.2023 Kadernota 2024 Meidcirculaire 2023			Sep.circulaire 2023		Zd tussenrap.2023 begroting 2024		
2024					Jaarrek 2023	1 ^e tussenrap.2024 Kadernota 2025 Meidcirculaire 2024			Sep.circulaire 2024		Zd tussenrap.2024 begroting 2025		
2025					Jaarrek 2024	1 ^e tussenrap.2025 Kadernota 2026 Meidcirculaire 2025			Sep.circulaire 2025		Zd tussenrap.2025 begroting 2026		
2026					Jaarrek 2025	1 ^e tussenrap.2026 Kadernota 2027 Meidcirculaire 2026			Sep.circulaire 2026		Zd tussenrap.2026 begroting 2027		

LEGENDA
 voorgaand jaar
 huidig jaar
 volgend jaar
 oude/nieuwe raad

Fig. 2: P&C-cyclus gemeente Schagen

Dit model geeft inzicht in welke P&C-stukken in welke kalendermaand door de Raad behandeld worden.

b. Prestatie-indicatoren

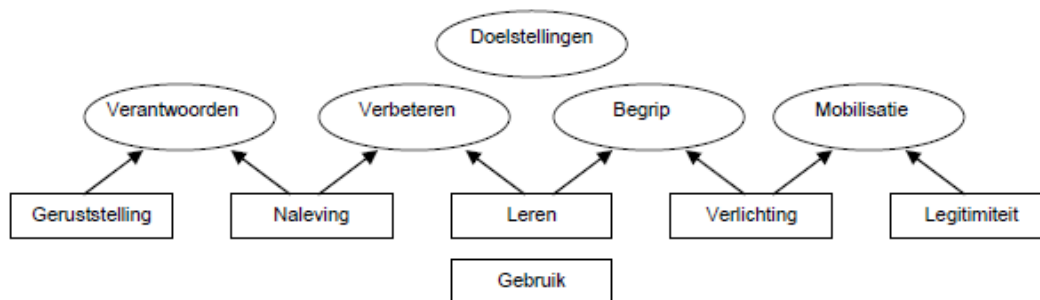


Fig. 3: Doelstellingen vs gebruik (De Lancer Julnes, 2008, figure 4.1)

Dit model geeft inzicht in welke doelstellingen aan een indicator kan worden gekoppeld en waarvoor de indicator kan worden gebruikt.

3. ONDERZOEKSONDERWERPEN

3.1 Inleiding

De hoofdvraag heeft te maken met de betrokkenheid van de raadsleden bij de financiële stukken (kadernota, begroting, 1^e tussenrapportage, 2^e tussenrapportage en jaarrekening). Vanuit diverse raadsfracties komen signalen dat het lastig is voor raadsleden om betrokken te zijn bij de financiële stukken.

Uit gesprekken in de werkgroep, gesprekken van de werkgroepleden met de achterban, uit de enquête en vanuit Concern control komt naar voren dat de betrokkenheid verschillende onderwerpen raken, zoals leesbaarheid, bruikbaarheid en termijnen waarbinnen je iets met de stukken moet doen. Paragraaf 3.1 gaat over uiterlijk en leesbaarheid. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de termijnen, kwaliteit van de stukken, bruikbaarheid en het gebruik in de raadsvergaderingen.

De onderstaande onderwerpen leveren antwoorden op de hoofdvraag.

3.2 P&C-cyclus

3.2.1 Inleiding

In het algemeen gehoorde geluid is dat stukken niet ruim voor de besluitvorming beschikbaar zijn en dat in een korte tijdsbestek een aantal belangrijke omvangrijke financiële stukken behandeld worden. De tijdsdruk bepaalt mede hoe met de P&C-stukken kan worden omgegaan. Deze beeldvorming komt ook naar voren uit de enquête en tijdens de werkgroepoverleggen. Er bestaat in het verlengde hiervan een behoefte aan een verbetering.

3.2.2 Deelvraag 1: P&C-cyclus

Bovenstaande leidt tot de volgende deelvraag.

Hoe kan de P&C-cyclus worden verbeterd?

3.2.3 Resultaten en conclusies

Uit onderzoek blijkt dat de P&C-stukken niet op een ander moment aan de Raad kunnen worden aangeboden. De oorzaak is mede te vinden in de financiële regelgeving voor de gemeentes (BBV) en de afhankelijkheden van onderliggende stukken, zoals de circulaires uit Den Haag.

Wel kan een extra moment in het begrotingsjaar worden gecreëerd waarin de uitgangspunten voor Financiën (de zgn. niet politieke rekenparameters) door de Raad worden vastgesteld. Hiermee verschuift een deel van de inhoud en besluitvorming van de kadernota naar dit extra besluitmoment. Dit zorgt ervoor dat het debat bij de behandeling van de kadernota alleen nog maar over politieke keuzes gaat. Hiermee wordt een ander startmoment van de jaarlijkse P&C-cyclus gecreëerd dan in de procesbrief "Tijdelijk en planning & Control" van het College (d.d. 26-11-2021, nr. 21.751872) is weergegeven.

Om de omvang van de financiële P&C-stukken te verminderen kan mogelijk worden gekeken naar andere vormen van financiële verantwoording.

Naar voren komt is dat het lastig is de stukken te lezen en doorgronden en vergt daarom onnodig veel tijd. Er worden in aanloop naar de kadernota en tussen de kadernota en begroting financiële

besluitengenomen die het nieuwe begrotingsjaar betreffen. Dit leidt tot onduidelijkheid bij de behandeling van de kadernota en begroting.

Besluiten in een besluitvormende vergadering met financiële gevolgen komen pas voor bekrachtiging naar voren in de vergaderingen waarin tussenrapportages en jaarrekening worden behandeld. Dit kan onder meer leiden tot een herhaling van het debat dat al eerder is gevoerd. Ook zijn hierdoor de stukken en raadsbesluiten ten aanzien van de tussenrapportages en jaarrekening omvangrijker en onbegrijpelijker dan nodig.

Er is een thema-avond en komen de stukken m.b.t. de kadernota en begroting pas daarna. Voor de raadsleden lastig om eerst uitleg te krijgen alvorens de bijhorende stukken te ontvangen. Meer kennis en begrip van wat in de stukken staat, leidt tot een mindere tijdsbeslag als ook een grotere bruikbaarheid van de stukken.

Verder blijkt dat bepaalde financiële stukken best omvangrijk zijn en hiermee wordt nogal wat tijd gevergd van de lezer. Niet in alle gevallen dienen de stukken opgezet te worden zoals ze nu zijn. In de paragraaf 3.3 wordt ingegaan op de kwaliteit van de stukken.

3.2.4 Adviezen

De volgende adviezen m.b.t. de P&C-cyclus worden gegeven.

- a. De momenten van aanbieden en behandelen van de huidige P&C-stukken handhaven.
- b. In het eerste kwartaal van het kalenderjaar een document met uitgangspunten (niet politieke financiële parameters) ter besluitvorming aan de Raad voorleggen en gelijktijdig dit onderdeel uit de stukken van de kadernota te halen.
- c. Geen financiële besluiten nemen die de begrotingsjaren na het uitvoeringsjaar raken voorafgaand aan de kadernota en tussen de kadernota en begroting. Deze financiële besluiten opnemen in de kadernota en begroting.
- d. Met het toevoegen van agendapunt Comptabiliteit als laatste besluitvormende agendapunt in een besluitvormende vergadering worden de in de raadsvergadering genomen besluiten met financiële gevolgen bekrachtigd met een comptabiliteitsbesluit.
- e. De stukken vooraf aan de thema-avond aan de Raad aanbieden, in tijd dusdanig dat er voldoende tijd zit tussen aanbieden stukken, thema-avond en de behandeling in de besluitvormende vergadering. Hierbij in eerste instantie richten op de kadernota en de begroting.

3.3 Kwaliteit van de stukken

3.3.1 Inleiding

De werkgroep heeft geconstateerd dat er een grote variëteit zit in wensen binnen de raad. Het ene raadslid geeft voorkeur aan een korter document met minder details, herhaling en plaatjes. Andere raadsleden hechten belang aan een gedetailleerd document. Een veel gehoorde opmerking is dat de documenten omvangrijk en moeilijk te lezen zijn.

Dit wordt naast de gesprekken in de werkgroep en de uitkomsten van de enquête ook bevestigd doordat er m.b.t. de P&C-stukken veel technische vragen worden gesteld en redactionele bemerkingen zijn vanuit de Raad.

3.3.2 Deelvraag 2: kwaliteit van de stukken

Kan dit anders en hoe? Dit leidt tot de volgende deelvraag.

Hoe kan de kwaliteit van de P&C-stukken worden verbeterd?

Deze deelvraag gaat over de leesbaarheid en bruikbaarheid van de stukken.

3.3.3 Resultaten en conclusies

In paragraaf 3.2 komen conclusies en adviezen naar voren die ook de omvang en opzet raken. Daarnaast spelen nog meer zaken een rol ten aanzien van kwaliteit. Bepaalde stukken bevatten veel herhalingen, waarbij teksten 1-op-1 bij de diverse domeinen worden herhaald. Het is niet opgelegd dat dit zo moet. Bepaalde nietszeggende of niet direct bruikbare maar wel opgelegde teksten, hoeven niet per se in de hoofdtekst. Die kunnen onder verwijzing in bijlage worden opgenomen (zie mede de volgende paragraaf over indicatoren).

De stukken kunnen ook aantrekkelijker worden gemaakt. Het is nu een zoektocht om de juiste conclusies te kunnen trekken. De hoofdstukken starten niet met een goede management-samenvatting met de belangrijkste conclusies en voorstellen. Er staan in de hoofdtekst zaken die afleiden, en dusdanig van detail zijn dat dit niet per se in de hoofdtekst hoeven worden opgenomen. Bij het aantrekkelijker maken komt ook naar voren een gemis aan overkoepelende diagrammen of tabellen aan het begin van een domein/hoofdstuk.

Bij kwaliteit komt ook vorm waarin de stukken te benaderen zijn naar voren. De een heeft de voorkeur aan een document in pdf-format en de ander vindt het prettiger te werken via een digitale applicatie.

Verder komt naar voren dat de stukken niet dusdanig zijn opgezet dat het aantrekkelijk is om ze te lezen en dat de "taal" van de stukken over het algemeen niet goed begrijpelijk is. Dit komt voort uit het feit dat de stukken in "financiële taal" is geschreven.

Tevens kwam de bruikbaarheid als kwaliteitsaspect naar voren. Het belangrijkste onderwerp hierbij is "indicatoren", die in paragraaf 3.4 wordt behandeld.

3.3.4 Adviezen

De volgende adviezen m.b.t. de kwaliteit worden gegeven.

- a. De omvang van de stukken verminderen, door onder meer teksten niet meer onnodig te herhalen. Gebruik hiervoor een bijlage.
- b. Start sterke managementsamenvatting, waarin de belangrijkste zaken die voor besluitvorming worden voorgelegd zijn opgenomen, voordat wordt ingegaan op de onderliggende onderwerpen, domeinen, etc. Start de onderliggende hoofdstukken ook met een korte en bondige inleiding. Gebruik voor de managementsamenvatting en de inleidende paragrafen de BLUF-methode (Bottom Line Up First). Gebruik hierbij ook ondersteunende diagrammen of overkoepelende tabellen.
- c. Haal meer details uit de teksten en plaats deze in bijlage.

3.4 Indicatoren

3.4.1 Inleiding

Indicatoren zijn onderdeel van de discussie over de kwaliteit van de P&C-stukken. In paragraaf 3.4 staan we stil bij wat er aan indicatoren is en wat de doelstellingen van deze indicatoren zijn en of ze ook zo gebruikt kunnen worden. Hierbij hebben we het model uit paragraaf 2.6 als leidraad gebruikt.

3.4.2 Deelvraag 3: indicatoren

Bij het onderwerp indicatoren heeft de volgende deelvraag gesteld.

Hoe kunnen de indicatoren in de P&C-stukken worden verbeterd?

Deze deelvraag gaat over het beoordelen van de huidige indicatoren op de doelstellingen verantwoord, verbeteren en begrip. Dit raakt de volgende rechten van de Raad: controle- en budgetrecht en bekijken of dit anders/beter kan.

3.4.3 Resultaten en conclusies

De huidige P&C-stukken bevatten een legio aan indicatoren. Veel daarvan zijn voorgeschreven en een aantal zijn door de Raad zelf in het verleden toegevoegd. Deze indicatoren zijn in de hoofdtekst opgenomen.

Veel indicatoren zeggen iets over een moment in het verleden. Veel indicatoren worden via externe partijen verkregen en geven een waarde op een moment in het verleden. Zo staan er in het jaarverslag indicatoren opgenomen met een peilmoment liggend twee of meerjaren voor het verantwoordingsjaar. Je zou hier wat mee kunnen, indien deze indicatoren een meerjarig beeld geven over 5 of 10 jaar. Dan kan je mogelijk een trendanalyse maken, mits je op de hoogte bent van de context in de jaren waarom er wijzigingen zijn.

Er zijn aardig wat indicatoren die een onderwerp behandelen die vandaag de dag niet de onderwerpen zijn die er toe doen.

Verder is naar voren gekomen dat de indicatoren niet geschikt zijn om in het P&C-proces te sturen. Dit omdat niet bekend is of je aan de "draaiknop" kan/mag draaien, je niet weet of het een incidenteel of structureel effect heeft, niet weet wat de omvang (financieel, maatschappelijk, etc.) van het effect is en op welk termijn het effect ook bereikt kan worden.

Er is dus ruimte om te verbeteren. Nietszeggende maar verplichte indicatoren moet je blijvend opnemen, maar dat hoeft niet per se in de hoofdtekst. Kan ook in een bijlage, voor zover de wettelijke kaders dit toelaten. Indien het voegen in bijlage niet is toegestaan, kan er worden gekeken of deze indicatoren in een andere vorm binnen de wettelijke kaders uit de hoofdtekst kunnen worden verplaatst. Hiermee wordt de leesbaarheid verbeterd.

Er mogen indicatoren worden toegevoegd. De werkgroep heeft een top 6 van indicatoren samengesteld, die als pilot opgenomen kunnen worden in de P&C-stukken. Gesprekken met Financiën en Concerncontrol leert dat er al wordt gewerkt aan indicatoren van gelijke strekking. Aansluiten op deze indicatoren zorgt ervoor dat er niet onnodige werkdruk op de organisatie wordt gelegd.

Ondertussen wordt gewerkt aan een College Uitvoeringsprogramma, waarin ook indicatoren worden opgenomen. Om de controleerenden taak van de Raad te verbeteren dienen deze indicatoren ook in de P&C-stukken te worden opgenomen.

Om de indicatoren te laten werken voor zowel de Raad als het College en de organisatie dienen streefwaarden te worden vastgesteld door de Raad op advies van het College en/of de organisatie. Deze streefwaarden dienen ambitieus en realistisch te zijn.

3.4.4 Adviezen

De werkgroep adviseert op het gebied van indicatoren het volgende.

- a. De nietszeggende verplichte indicatoren voor zover wettelijk toegestaan in bijlage op te nemen in plaats van in de hoofdtekst, om hiermee de leesbaarheid van de P&C-stukken te verbeteren. Indien in bijlage niet is toegestaan, een andere manier vinden om deze op te nemen binnen de wettelijke kaders, waarmee de leesbaarheid wordt verbeterd.
- b. Bij de indicatoren een meerjarig beeld te geven van 5 of 10 jaar, naar gelang de indicator, om zo trendanalyses mogelijk te maken.
- c. Als pilot indicatoren zoals in de lijst van top 6 indicatoren Duurzaamheid, uit de Nationale Monitor Duurzaamheid (zie bijlage 5) zijn opgenomen dan wel indicatoren met gelijke strekking waar de organisatie mee bezig is, opnemen in de hoofdtekst van de P&C-stukken van 2024 en verder.
- d. Neem de indicatoren uit het College Uitvoeringsprogramma op in de P&C-stukken.
- e. Streefwaarden voor de te selecteren indicatoren vast te stellen. Deze streefwaarden door het College en/of de organisatie te laten voorbereiden.
- f. Deze pilot te evalueren na de jaarrekening 2024 en vervolgens, indien dat uit de evaluatie komt, meer indicatoren toe te voegen.

3.5 Behandeling in de bestuurlijke vergaderingen

3.5.1 Inleiding

Bij de kadernota worden belangrijke keuzes gemaakt voor de begroting, maar zo wordt het nu niet beleefd. Je merkt dat bij zowel de behandeling in de Raad van de kadernota als de begroting dat er algemene beschouwingen worden gehouden. Er zijn verschillende signalen over of dit nou de bedoeling is. Ook zijn er signalen over de opzet van de besluitvormende vergadering als het om de P&C-stukken gaat, m.n. evt. over het voeren van interrupties in de eerste termijn. Ook de rol van de Auditcommissie m.b.t. de P&C-stukken wordt in paragraaf 3.5 behandeld.

3.5.2 Deelvraag 4: behandeling in bestuurlijke vergaderingen

Hoe kan de behandeling van de P&C-stukken in de bestuurlijke vergaderingen worden verbeterd?

Bij deze deelvraag gaat het om wanneer het beste de algemene beschouwingen gehouden dienen te worden. Ook gaat het om de vergaderorde tijdens de algemene beschouwingen (1^e en 2^e termijn) en de waarde(ring) van het werk en de adviezen van de Auditcommissie.

3.5.3 Resultaten en conclusies

De werkgroep komt tot de conclusie dat de kadernota het belangrijkste politieke document is in de P&C-cyclus. Bij de behandeling van de kadernota worden de meest belangrijkste (meerjaren) keuzes

gemaakt, die Financiën nodig heeft om een begroting te kunnen opmaken. Dit stuk komt tot z'n recht onder meer door de algemene beschouwingen van de raadsfracties.

Na de kadernota verandert er niet veel t.a.v. de dan bekende concept begroting. Dit kan anders zijn na optreden van bijzondere gebeurtenissen die de begroting raken. Als je dit vertaalt en ook terug kijkt naar de afgelopen jaren, zijn de tot nu toe gehouden algemene beschouwingen in de begrotingsraad inhoudelijk een herhaling van zetten ten aanzien van de algemene beschouwingen zoals die bij de kadernota zijn gehouden. Dit betekent niet dat de raadsfracties bij de behandeling van de begroting niets mogen zeggen. De behandeling van de begroting zou dan alleen gericht moeten zijn op de grote/cruciale veranderingen ten aanzien van de kadernota en wat er zich tussen deze twee behandelingen in de maatschappij voor doet, waarmee nog geen rekening was gehouden in de kadernota.

Een ander onderwerp dat naar voren kwam is de vergaderorde tijdens de behandeling van de P&C-stukken. Afspraak is dat tijdens een eerste termijn geen interrupties plaatsvinden. Gevolg is dat in de tweede termijn ook technische vragen naar voren komen, waardoor de tweede termijn het debat niet zuiver politiek is. Daarnaast ontstaat door het ontbreken van antwoorden op technische vragen in de eerste termijn niet voor iedereen eenzelfde uitgangspunt voor het politieke debat in de tweede termijn.

Verder komt naar voren dat de rol auditcommissie m.b.t. de P&C-stukken niet voor iedereen even duidelijk is. Dit uit zich bijvoorbeeld in het feit dat de adviezen van de Auditcommissie nauwelijks tot niet gebruikt worden in het debat over de P&C-stukken.

Tenslotte zou een beeldvormende vergadering tussen ontvangen van de stukken en de behandeling in een raadsvergadering helpen bij het houden van goede algemene beschouwingen. Hiermee worden - veelal technische - zaken al behandeld en vervolgens niet onnodig in de algemene beschouwingen meegenomen. Het advies van de Auditcommissie zou mogelijk goed tot z'n recht komen in deze beeldvormende vergadering. De algemene beschouwingen in de besluitvormende vergadering kunnen dan rekening houden met meer aspecten, zoals het advies van de Auditcommissie, en wordt deze vergadering meer politiek gericht in plaats van gericht op de P&C-processtappen en redactionele zaken.

3.5.4 Adviezen

De werkgroep komt tot de volgende adviezen m.b.t. de behandeling van de P&C-stukken.

- a. Algemene beschouwingen bij de behandeling van de kadernota en niet tijdens de behandeling van de begroting.
- b. Houdt een beeldvormende vergadering tussen het aanbieden van de P&C-stukken, m.n. de kadernota, begroting en jaarrekening.
- c. Verbeter de waarde van de adviezen van de Auditcommissie, door deze mee te nemen in de beeldvormende vergadering (zie voorgaand advies).

4. CONCLUSIES

Er zijn verschillende oplossingen om de controlerende functie van de Raad te verbeteren bij de behandeling van de P&C-stukken, waarbij de raadsleden meer betrokken raken. Het gaat om de leesbaarheid van de stukken en ook om wat je met de stukken kunt doen. Denk hierbij aan de doelstellingen van de stukken en de wijze van behandelen in een bestuurlijke vergadering.

De P&C-cyclus en de kwaliteit van de P&C-stukken kunnen zeker wel worden verbeterd, waarbij ook gekeken moet worden naar de indicatoren. Er staan veel nietszeggend maar wel verplichte indicatoren opgenomen in de hoofdtekst. Dit maakt het lezen van de P&C-stukken minder aantrekkelijk.

Naast de cyclus en de kwaliteit zijn er mogelijkheden om iets te veranderen aan de wijze van behandelen van de stukken. Denk hierbij aan een beter debat door technische onduidelijkheden in de eerste termijn te bevragen, zodat in de tweede termijn puur politiek wordt gedebatteerd.

5. ADVIEZEN

De onderstaande adviezen van de werkgroep zijn volgens Financiën en Concerncontrol uitvoerbaar.

Om de P&C-cyclus voor de Raad te verbeteren adviseert de werkgroep:

1. De momenten van aanbieden en behandelen van de huidige P&C-stukken handhaven.
2. In eerste kwartaal van het kalenderjaar een document met uitgangspunten (niet politieke financiële parameters) ter besluitvorming aan de Raad voorleggen en gelijktijdig dit onderdeel uit de stukken van de kadernota te halen.
3. Geen financiële besluiten nemen die de begrotingsjaren na het uitvoeringsjaar raken voorafgaand aan de kadernota en tussen de kadernota en begroting. Deze financiële besluiten opnemen in de kadernota en begroting.
4. Met het toevoegen van agendapunt Comptabiliteit als laatste besluitvormende agendapunt in een besluitvormende vergadering worden de in de raadsvergadering genomen besluiten met financiële gevolgen bekrachtigd met een comptabiliteitsbesluit.
5. De stukken vooraf aan de thema-avond aan de Raad aanbieden, in tijd dusdanig dat er voldoende tijd zit tussen aanbieden stukken, thema-avond en de behandeling in de besluitvormende vergadering. Hierbij in eerste instantie richten op de kadernota en de begroting.

Bovenstaande punten hebben ook effect op de kwaliteit van de P&C-stukken. Daarnaast kan de kwaliteit als volgt worden verbeterd:

6. De omvang van de stukken te verminderen, door onder meer teksten niet meer onnodig te herhalen.
7. Start sterke managementsamenvatting, waarin de belangrijkste zaken die voor besluitvorming worden voorgelegd zijn opgenomen, voordat wordt ingegaan op de onderliggende onderwerpen, domeinen, etc. Start de onderliggende hoofdstukken ook met een korte en bondige inleiding. Gebruik voor de managementsamenvatting en de inleidende paragrafen de BLUF-methode (Bottom Line Up First). Gebruik hierbij ook ondersteunende diagrammen of overkoepelende tabellen.
8. Haal meer details uit de teksten en plaats deze in bijlage.

Verder kan de kwaliteit worden verbeterd op het gebied van indicatoren, waarbij het volgende wordt geadviseerd:

9. De nietszeggende verplichte indicatoren voor zover wettelijk toegestaan in bijlage op te nemen in plaats van in de hoofdtekst, om hiermee de leesbaarheid van de P&C-stukken te verbeteren. Indien in bijlage niet is toegestaan, een andere manier vinden om deze op te nemen binnen de wettelijke kaders, waarmee de leesbaarheid wordt verbeterd.
10. Bij de indicatoren een meerjarig beeld te geven van 5 of 10 jaar, naar gelang de indicator, om zo trendanalyses mogelijk te maken.
11. Als pilot indicatoren zoals in de lijst van top 6 indicatoren Duurzaamheid, uit de Nationale Monitor Duurzaamheid (zie bijlage 5) zijn opgenomen dan wel indicatoren met gelijke strekking waar de organisatie mee bezig is, opnemen in de hoofdtekst van de P&C-stukken van 2024 en verder.
12. Neem de indicatoren uit het College Uitvoeringsprogramma op in de P&C-stukken.
13. Streefwaarden voor de te selecteren indicatoren vast te stellen. Deze streefwaarden door het College en/of de organisatie te laten voorbereiden.
14. Deze pilot te evalueren na de jaarrekening 2024 en vervolgens, indien dat uit de evaluatie komt, meer indicatoren toe te voegen.

Naast de cyclus en de kwaliteit gaat het ook om de behandeling van de P&C-stukken in bestuurlijke vergaderingen. Op dit gebied komt de werkgroep tot de volgende adviezen.

15. Algemene beschouwingen bij de behandeling van de kadernota en niet tijdens de behandeling van de begroting.
16. Houdt een beeldvormende vergadering tussen het aanbieden van de P&C-stukken, m.n. de kadernota, begroting en jaarrekening.
17. Verbeter de waarde van de adviezen van de Auditcommissie, door deze mee te nemen in de beeldvormende vergadering (zie voorgaand advies).

Naast de voorgaande adviezen, adviseert de werkgroep het volgende.

18. Organiseer in het voorjaar van 2023 een thema-avond waarbij raadsleden met elkaar in gesprek gaan over wensen t.o.v. P&C cyclus. Vooral op punten waar raadsleden niet eenduidig over denken. Hierbij kan de werkgroep worden betrokken en is de enquête van zomer 2022 een goede onderlegger.
19. Na de behandeling van de kadernota 2024 zullen nieuwe raadsleden ervaring hebben opgedaan met P&C-stukken. Daarnaast zullen er effecten zijn van opgevolgde adviezen. Wat de effecten zijn is de vraag. Het advies is om de enquête te herhalen na de behandeling Kadernota 2024.

Bijlage 1 Samenstelling werkgroep

De samenstelling van de werkgroep P&C-cyclus is als volgt.

Raadsleden

dhr. R.A.J. Takes (voorzitter)
dhr. L.A.J. Riteco
dhr. L. Dignum
mevr. P. de Nijs-Visser (tot 14 juni 2022)
mevr. M.A.F. Wijnker (vanaf 1 september 2022)

Ondersteuning

dhr. G.E.P. Meijer (Griffier)
dhr. R.W. Meinema (griffie) bij afwezigheid dhr. G.E.P. Meijer

Leden uit de gemeentelijke organisatie

dhr. A.S. Meijer (Gemeentesecretaris)
mevr. M. de Vries (Concerncontroller)
dhr. A. de Boer (afdeling Financiën)
dhr. P. Gutter (afdeling Financiën)

Bijlage 2 Vergaderschema

De werkgroep heeft op de volgende dagen overleg gehad.

- 12 april 2022
- 11 mei 2022
- 8 juni 2022
- 13 juli 2022
- 7 september 2022
- 29 september 2022
- 5 oktober 2022
- 30 november 2022

Bijlage 3 Resultaten enquête

Op 20 juli 2022 is de enquête uitgezet over 29 raadsleden en 41 steunfractieleden. Op 25 en 30 augustus 2022 is een reminder gestuurd. Dit heeft geleid tot een totale respons van 11 ingevulde enquêtes.

De enquête heeft de volgende resultaten opgebracht.

Terugkoppeling Enquête P&C - augustus 2022

Aantal ingevulde enquêtes: 11

	Hoogste	Laagste	Gemiddeld	Voorbeelden Bij cijfer 4 of 5	Bij cijfer 3 of lager
In hoeverre vindt u dat u invloed kan uitoefenen op de doelen en de prestatie die de gemeente levert?	5	2	3,2	Dmv begroting, kademota, voorstellen presenteren voor te realiseren doelen, moties, amendementen	Invloed van coalitie groter dan van oppositie, financieel effect in voorstellen niet duidelijk, onduidelijk welke draaiknoppen er zijn (wettelijke taken vs keuzevrijheid), inzicht incidenteel / structureel, grotere plaatje ontbreekt, teksten veelal subjectief, weinig objectief.
<i>(1=slecht, 2=kan beter, 3=neutraal, 4=voldoende en 5=goed)</i>					
Heeft u op basis van de P&C-documenten voldoende inzicht in de doorlooptijd van het behalen van de doelen en prestaties?	4	2	3,2	D.m.v. de rapportages, overige info van de griffie.	
Bieden de P&C-documenten u voldoende informatie en indicatoren waarmee u kunt zien hoe wij sturen op de te behalen doelen?	5	1	2,8	Rapportages, jaarlijkse verbetering	Bij veel onderwerpen niets benoemd, of nietszeggend, of alleen kwantitatief, maar niet kwalitatief van aard, oude informatie.
<i>(1=slecht, 2=kan beter, 3=neutraal, 4=voldoende en 5=goed)</i>					
In hoeverre geven de P&C-documenten u voldoende inzicht in de volledigheid van de gemeentelijke doelen?	4	1	3,2	Voldoende beschrijving in jaarrekening, begroting, controleerbaarheid van financiële kengetallen.	Doelen zijn onvoldoende SMART, subjectief, indicatoren ontbreken, effectiviteit van beleid lastig vast te stellen (doelmatigheid), incidenteel vs structureel, wettelijk beleid vs lokaal beleid, moment van tussenrapportages gelijktijdig met jaarrekening of begroting.
Welk cijfer geeft u aan de P&C documenten als het gaat om leesbaarheid en vindbaarheid voor inwoners en ondernemers?	7	2	5,3	6 of hoger titels dekken de lading, niet goed leesbaar voor externen, te veel clicks op de website	5 of lager Wens om document direct op website www.schagen.nl zichtbaar te hebben, PDF-format, leesbaarheid voor inwoners niet goed, veel ambtelijke taal.

Tips:

Compliment: middenpagina Schager Weekblad

Tip: nieuwe raadsleden opleiden / informeren

Vraag: mogelijkheid om P&C stukken over de periode te spreiden (voorbereiden kost veel tijd).

Meest opvallende zaken die uit de enquête zijn te herleiden.

Algemeen

- Lage respons, ondanks verlenging van termijn en gestuurde reminders.
- Er komen tegengestelde resultaten naar voren: er is zowel de laagste als hoogste score naar voren gekomen.

Inhoudelijk

- Jaarlijks is er een verbetering zichtbaar in de kwaliteit, maar er kan nog een verbeterslag worden gemaakt.
- Tegen de wijze van ontvangen/vindbaarheid van stukken wordt verschillend aangekeken, maar geeft desondanks nog wel ruimte tot een eenvoudige verbetering (pdf-formaat als ook leesbaarheid).
- Nietszeggende onderwerpen of alleen kwantitatief en niet kwalitatief van aard.

Bijlage 4 Overzicht documentatie

De werkgroep heeft gebruik gemaakt van de volgende documentatie.

- a. Presentatie Lean ENT & gemeente Schagen, “Programmabegroting”, samenvatting 6^e bijkomst, d.d. 23-02-2016
- b. Presentatie Lean ENT & gemeente Schagen, Programmabegroting”, d.d. 01-03-2016
- c. Brief college van B&W, “Procesbrief Tijdlijn en planning & Control”, d.d. 26-11-2021, nr. 21.751872
- d. Het PON & Telos, “Factsheetboek PPP Bijlage III”, januari 2022, publicatienummer 211485-09
- e. Raadsinformatiememo, “Evaluatie auditcommissie (2018-2022)”, d.d. 08-03-2022
- f. Factsheet, “Belangrijkste uitgaven gemeente Schagen 2022-2026”, d.d. maart 2022
- g. Introductieprogramma Raad sheets financiën (2022, dag 2)
- h. Jaarrekening 2021, incl. raadsvoorstel voor de Raad van 24-05-2022
- i. Overzicht indicatoren jaarrekening 2021 gemeente Schagen
- j. Eerste tussenrapportage 2022, incl. raadsvoorstel voor de Raad van 21-06-2022
- k. Kadernota 2023, incl. raadsvoorstel voor de Raad van 05-07-2022
- l. Presentatie Concerncontroller, “Bijdragen in de controleren taak van de Raad”, d.d. 13-07-2022
- m. Terugkoppeling enquête P&C, augustus 2022
- n. Zienswijze Auditcommissie, 27-10-2022

Bijlage 5 Indicatoren duurzaamheid (top 6)

In de werkgroep is gesproken over wat er beter kan m.b.t. de indicatoren. Verplichte nietszeggende en niet-buikbare indicatoren moeten toch worden opgenomen. Weglaten uit de P&C-stukken is geen optie. Om de stukken leesbaardere en daarmee aantrekkelijker te maken, kunnen deze indicatoren worden verplaatst vanuit de hoofdtekst naar een bijlage.

Daarnaast is er een behoefte aan nieuwe bruikbare indicatoren, die te maken hebben met de problematiek van vandaag de dag. Een van de belangrijkste onderwerpen die nu in de maatschappij spelen is duurzaamheid.

Doel van de werkgroep is een top 5 van duurzaamheids indicatoren samen te stellen die als pilot van een jaar in de P&C-stukken opgenomen kunnen worden. Een top 5, om te ervaren of en wat we er mee kunnen als Raad, waarbij de ambtelijke organisatie nauwelijks tot niet extra werklast ervaart.

De werkgroep heeft de "Factsheetboek PPP, bijlage III" van Het Pon Telos (publicatienummer 211485-09, datum januari 2022) beschouwd. Dit factsheetboek laat meer dan 400 indicatoren zien op het gebied van sociaal-cultureel kapitaal, ecologisch kapitaal en economisch kapitaal. De indicatoren die betrekking hebben op duurzaamheid zijn voornamelijk terug te vinden in het hoofdstuk ecologisch kapitaal.

Ieder raadslid van de werkgroep heeft een eigen top 5 gemaakt. De samenstel van input heeft geleid tot een lijst van 13 indicatoren. In het overleg zijn de volgende uitgangspunten gebruikt om de lijst terug te brengen naar een top 5.

- Per paragraaf 1: dat zou leiden tot een top 7
- Een clustering van indicatoren die een samenhang vertonen: stikstof. Hierover werd besloten nadat de andere indicatoren waren besproken.
- Het moet betrekking hebben op de gemeente Schagen, dus geen algemene streek, provinciaal of landelijke indicatoren.
- Het moet door de Raad kunnen worden gebruikt. Een signaalfunctie, waarna eventuele sturing mogelijk is bijv. d.m.v. subsidies, budgetten, heffingen, prioritering inzet ambtelijke organisatie, etc.

Dit heeft geleid tot een top 6, t.w.

§ 2.4 Energie

Indicator 3 Duurzame energie

Betreft: percentage opwekking duurzame energie t.o.v. gebruik

§ 2.5 Natuur en landschap

Indicator 1 Soorten rijkdom

Betreft: aantal soorten waargenomen in de gemeente in een periode van 10 jaar

§ 2.6 Externe veiligheid en hinder

Indicator 3 Hittestress

Betreft: jaarlijkse gemiddelde temperatuurverschil dat ontstaat door het hitte-eiland effect

§ 2.1 Bodem

Indicator 3 Stikstofdioxide

Betreft : depositie van stikstof per hectare

§ 2.3 Water

Indicator 4 Stikstof

Betreft: emissie stikstof op het oppervlaktewater per hectare

§ 2.7 Lucht

Indicator 2 Emissie stikstofdioxide

Betreft: emissie van stikstofdioxide per inwoner

De organisatie is bezig met het benoemen van duurzaamheidsindicatoren. Hierbij wordt onder meer gekeken naar de klimaatmonitor, het ecologisch beleidsplan en naar de bevindingen van Arcadis. De indicatoren waar de organisatie mee bezig is, zijn ver gelijke strekking ten aanzien van de bovenstaande top 6.

Om de indicatoren te laten werken voor zowel de Raad als het College en de organisatie dienen streefwaarden te worden bepaald door de Raad op advies van het College en/of de organisatie. Deze streefwaarden dienen ambitieus en realistisch te zijn.

Na afloop van een jaar kunnen de betreffende indicatoren blijven, deels of allen geschrapt en andere indicatoren worden toegevoegd. Hiervoor zou een evaluatie kunnen worden opgezet na de besluitvormende vergadering m.b.t. de jaarstukken 2024.

Bijlage 6 Zienswijze Auditcommissie

Op 10 oktober 2022 is aan de Auditcommissie een zienswijze op de adviezen gevraagd binnen de kaders van de Auditcommissie.

De Auditcommissie heeft op 20 oktober 2022 in haar overleg het concept rapport (v0.5 van 10 oktober 2022) behandeld. Dit heeft geresulteerd in de onderstaande zienswijze, die op 27 oktober 2022 aan de werkgroep kenbaar is gemaakt.

De auditcommissie spreekt haar waardering uit voor het uitgebreide en diepgaande onderzoek van de (raad)werkgroep P&C-cyclus. De auditcommissie onderschrijft de bevindingen van de (raad)werkgroep P&C-cyclus.

De auditcommissie heeft een rol bij het bewaken van de P&C-cyclus binnen de gemeentelijke organisatie. We zien de rapportage als een belangrijke aanvulling voor het beheersingsproces binnen de gemeenteraad.

Onderstaande aandachtspunten wil de auditcommissie aan het presidium meegeven ten behoeve van de raad:

1. Evalueer na een jaar de ervaringen van de aanbevelingen.
2. Laat deze evaluatie in eerste instantie uitvoeren door dezelfde leden van de huidige (raad) werkgroep P&C-cyclus.
3. De uitvoering door de ambtelijke organisatie moet ook onderdeel van de evaluatie zijn, waar het gaat om de ondersteuning aan de gemeenteraad.
4. Voer aanbevelingen die voor aanvang van het begrotingsjaar 2024 uitgevoerd kunnen worden eerder uit.

Ter aanvulling meldt de auditcommissie dat er ook intern enkele onderzoeken over de financiële functie hebben plaatsgevonden. De auditcommissie ziet duidelijk verbanden met bevindingen uit het eigen onderzoek en de andere onderzoeken van het college ten aanzien van de Gemeentewet 213a, uitgevoerd door Twynstra Gudde en de verbijzonderde interne controle (VIC).

De auditcommissie heeft het college gevraagd om met enige regelmaat met een voortgangsrapportage de auditcommissie op de hoogte te houden over de (integrale) uitvoering van de verbeterpunten. Deze voortgangsrapportage deelt de auditcommissie uiteraard ook met de (raad)werkgroep P&C-cyclus met daarbij advies uit de auditcommissie. Hiermee zal de P&C-cyclus een belangrijke en verbeterde rol spelen voor de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad.

Namens de auditcommissie,

Boudien Glashouwer, voorzitter
Roel Takes, vicevoorzitter
André Groot, lid
Mirjam van Musscher, lid
Hans Kröger, lid.

Bijlage 7 Werkdocument

Gedurende het traject heeft de werkgroep “facts”, korte vergaderverslagen, resultaten, vragen, actiepunten, etc. bijgehouden in een werkdocument. Dit werkdocument is bij ieder overleg onderdeel van de agenda geweest.

Definitieve versie werkdocument:

Werkroep P&C-cyclus gemeente Schagen

Versie: 1.0 (28-11-2022)

WERKDOCUMENT

1. SAMENSTELLING WERKGROEP P&C-CYCLUS GEMEENTE SCHAGEN

Voorzitter	:	dhr. R.A.J. Takes
Leden uit de gemeenteraad	:	dhr. LA.J. Riteco dhr. L. van Dignum mevr. P. de Nijs (tot 14-06-22) mevr. M. Wijnker (vanaf 01-09-22)
Ondersteuning	:	dhr. R. Meinema i.v.m. afwezigheid dhr. G.E.P. Meijer (griffier)
Leden uit de gemeente	:	dhr. A.S. Meijer (gemeentesecretaris) mevr. M. de Vries (concerncontroller) dhr. A. de Boer (afdeling financiën) dhr. P Gutter (afdeling financiën)

2. VRAGEN DIE DE WERKGROEP HEEFT TE BEANTWOORDEN

De Werkgroep P&C-cyclus heeft tot doel het presidium voorstellen te doen m.b.t. het moment van de algemene beschouwingen (kadernota of begroting), hoeveel tussenrapportages er nodig zijn om tijdig te kunnen bijsturen indien nodig en andere ideeën m.b.t. de P&C cyclus.

3. EERSTE VRAGEN EN OPMERKINGEN

In de overwegingen tijdens de eerste bijeenkomst van de werkgroep op 12-04-2022 zijn een de volgende wensen, overwegingen en meningen naar voren gekomen (niet limitatief, op willekeurige volgorde).

- Beeldvorming is niet bij alle raadsleden juist over de rol van de Auditcommissie. Rol en functie Auditcommissie: proces en niet politiek.
- Factsheet dat voor de nieuwe raad is verspreid onder de fracties is een goed uitgangspunt voor onder meer de kadernota.
- Wat mag van de gemeenteraad en wat van het college worden verwacht t.a.v. de kadernota en de begroting?
- Waarop wil en kan je sturen?
- In welke vergadering (oordeelsvormend of besluitvormend) wordt een stuk behandeld en hebben de fracties inbreng (bijv. algemene beschouwingen)?
- In het proces zijn een viertal maanden zichtbaar waarin de belangrijke stukken (jaarrekening, 1^e en 2^e tussenrapportages, kadernota en begroting, waarbij de circulaires niet altijd tijdig zijn om te kunnen worden verwerkt in de desbetreffende stukken) worden behandeld.
- Rust in de begroting. Alleen kiezen voor enkele momenten in het jaar om begrotingswijzigingen te accorderen in plaats van in iedere besluitvormende raadsvergadering? Op andere moment raadsbesluiten die ene financieel effect hebben op de begroting pas behandelen op het volgend vastgesteld begrotingsmoment, de zgn. “afweegmomenten”.
- Zoektocht naar indicatoren die ook effect hebben als je er aan draait. Kan je eraan draaien (wettelijk versus keuze indicator? Structureel versus incidenteel effect. Hoe snel heb je in welke mate effect? Wil je alleen verantwoorden of ook sturen met een indicator? Hoe subjectief is een indicator, kan je het echt wel gebruiken?

- Bij rode cijfers: voorstellen van college, totale waarde meer dan nodig, waaruit de gemeenteraad kan kiezen? Hierbij effecten ook zichtbaar hebbend, om een juiste keuze te kunnen maken.
- Behoeftte aan digitale ingang (zoals nu) of in een samenvattende pdf? Of beiden?
- Doel was ook direct door te kunnen klikken in het systeem naar uitgaven. Dat is nog niet beschikbaar. Maar bestaat deze behoefte bij de gemeenteraad? Kan het klikken in het systeem eenvoudiger, zodat je niet zoals nu “verdwaald”?
- Zijn er mogelijkheden om de raadsleden meer geïnteresseerd te maken in de begroting?

4. BEGROTINGSPROCES

Vanuit de raad en het presidium is de wens om het proces tegen het licht te houden. Is er een mogelijkheid om beter in control te komen als gemeenteraad? Dit raakt een aantal bevoegdheden van de gemeenteraad, waaronder budgetrecht, controle recht en kaderstellend recht.

Proces zoals we die kennen (het is een Excel-weergave, die je kunt vergroten door erop/-in te klikken):

Gemeente Schagen													
Begrotingscyclus raadperiode 30 maart 2022 tot aan installatie nieuwe raad in maart 2026													
	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	
2022					Jaarrek 2021	1 ^e tussenrap.2022 Kadernota 2023 Meicirculaire 2022			Sep.circulaire 2022		2d tussenrap.2022 begroting 2023		
2023					Jaarrek 2022	1 ^e tussenrap.2023 Kadernota 2024 Meicirculaire 2023			Sep.circulaire 2023		2d tussenrap.2023 begroting 2024		
2024					Jaarrek 2023	1 ^e tussenrap.2024 Kadernota 2025 Meicirculaire 2024			Sep.circulaire 2024		2d tussenrap.2024 begroting 2025		
2025					Jaarrek 2024	1 ^e tussenrap.2025 Kadernota 2026 Meicirculaire 2025			Sep.circulaire 2025		2d tussenrap.2025 begroting 2026		
2026					Jaarrek 2025	1 ^e tussenrap.2026 Kadernota 2027 Meicirculaire 2026			Sep.circulaire 2026		2d tussenrap.2026 begroting 2027		

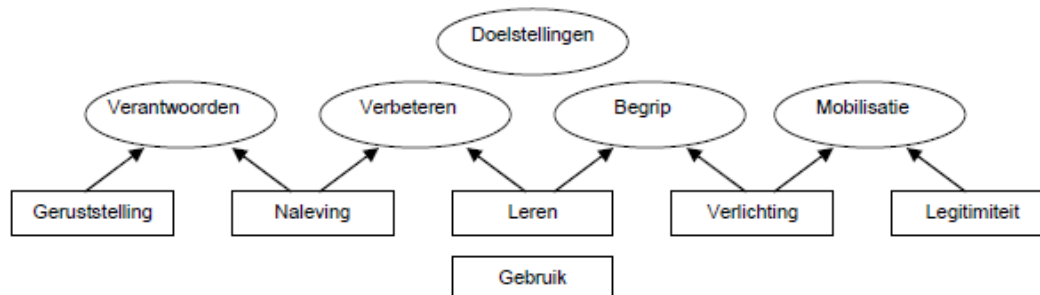
LEGENDA
voorgaand jaar
huidig jaar
volgend jaar
oude/nieuwe raad

Gelet op het moment in de tijd hebben we t.a.v. het proces met twee vraagstukken te maken.

1. Het aanlopen van de begroting 2023, waarbij de kadernota al in juni op de agenda van de gemeenteraad komt te staan. Hierbij speelt het proces van coalitievorming mee. De coalitievorming levert een richting- of zelfs kaderstellend document op in de vorm van bijvoorbeeld een coalitie- of raadsakkoord.
Advies (12-04-2022): Beleidsarme begroting opstellen. Indien tot de kaderstellende nota toereikend tijd is om het coalitie- of raadsakkoord te verwerken, wordt dit in de kaderstellende nota verwerkt. (RT: na het overleg met Gert hierover gehad: het presidium op dit onderdeel te informeren/adviseren, tenslotte is de werkgroep niet een beslissingsbevoegd orgaan).
2. Het aanlopen van de begroting 2024 en verder. Bij dit deel is er voldoende tijd om het proces aan te lopen, tenslotte is het coalitie- en of raadsakkoord voor deze raadsperiode tot aan 2026 tijdig bekend en de termijn tot het eerste P&C kaderstellend document is ruim genoeg om er goed bij stil te staan.

5. INDICATOREN

Doel en gebruik van indicatoren kunnen verschillend zijn. Daarnaast dient een indicator geschikt te zijn voor het beoogde doel en gebruik. Ter illustratie een model van mevr. De Lancer Julnes (2008):



Figuur: Doelstellingen vs gebruik (De Lancer Julnes, 2008, figure 4.1)

Vanuit de vragen die de werkgroep heeft gekregen kunnen de volgende hoofdvragen t.a.v. de indicatoren worden gesteld.

1. Welke indicatoren kunnen worden geschrappt?

2. Welke indicatoren kunnen worden toegevoegd?

Deelvragen:

- a. Welke indicatoren zijn nu opgenomen in de begroting?
- b. Wat is de aard van iedere indicator? (wettelijk, informatief, sturend, verantwoording, etc.)?
- c. Kan er aan de draaiknop van de genoemde indicatoren worden gedraaid? Wat is dan het effect en wanneer kan het effect dan op z'n vroegst worden verwacht?

6. CONCLUSIES EN ADVIEZEN

Conclusies

Er zijn verschillende oplossingen om de controlerende functie van de Raad te verbeteren bij de behandeling van de P&C-stukken, waarbij de raadsleden meer betrokken raken. Het gaat om de leesbaarheid van de stukken en ook om wat je met de stukken kunt doen. Denk hierbij aan de doelstellingen van de stukken en de wijze van behandelen in een bestuurlijke vergadering.

De P&C-cyclus en de kwaliteit van de P&C-stukken kunnen zeker wel worden verbeterd, waarbij ook gekeken moet worden naar de indicatoren. Er staan veel nietszeggend maar wel verplichte indicatoren opgenomen in de hoofdtekst. Dit maakt het lezen van de P&C-stukken minder aantrekkelijk.

Naast de cyclus en de kwaliteit zijn er mogelijkheden om iets te veranderen aan de wijze van behandelen van de stukken. Denk hierbij aan een beter debat door technische onduidelijkheden in de eerste termijn te bevragen, zodat in de tweede termijn puur politiek wordt gedebatteerd.

Adviezen

- d. Adviezen pas gebruiken voor de Kadernota 2024, indien adviezen voor begrotingsstukken van 2023 wel al op te volgen zijn, deze dan wel uitvoeren.
- e. De momenten van aanbieden en behandelen van de huidige P&C-stukken handhaven.
- f. In eerste kwartaal van het kalenderjaar een document met uitgangspunten (niet politieke financiële parameters) ter besluitvorming aan de Raad voorleggen en gelijktijdig dit onderdeel uit de stukken van de kadernota te halen.
- g. Geen financiële besluiten nemen die de begrotingsjaren na het uitvoeringsjaar raken voorafgaand aan de kadernota en tussen de kadernota en begroting. Deze financiële besluiten opnemen in de kadernota en begroting.
- h. Met het toevoegen van agendapunt Comptabiliteit als laatste besluitvormende agendapunt in een besluitvormende vergadering worden de in de raadsvergadering genomen besluiten met financiële gevolgen bekrachtigd met een comptabiliteitsbesluit.
- i. De stukken vooraf aan de thema-avond aan de Raad aanbieden, in tijd dusdanig dat er voldoende tijd zit tussen aanbieden stukken, thema-avond en de behandeling in de besluitvormende vergadering. Hierbij in eerste instantie richten op de kadernota en de begroting.
- j. De omvang van de stukken te verminderen, door onder meer teksten niet meer onnodig te herhalen.
- k. Start sterke managementsamenvatting, waarin de belangrijkste zaken die voor besluitvorming worden voorgelegd zijn opgenomen, voordat wordt ingegaan op de onderliggende onderwerpen, domeinen, etc. Start de onderliggende hoofdstukken ook met een korte en bondige inleiding. Gebruik voor de managementsamenvatting en de inleidende paragrafen de BLUF-methode (Bottom Line Up First). Gebruik hierbij ook ondersteunende diagrammen of overkoepelende tabellen.
- l. Haal meer details uit de teksten en plaats deze in bijlage.
- m. De nietszeggende verplichte indicatoren voor zover wettelijk toegestaan in bijlage op te nemen in plaats van in de hoofdtekst, om hiermee de leesbaarheid van de P&C-stukken te verbeteren. Indien in bijlage niet is toegestaan, een andere manier vinden om deze op te nemen binnen de wettelijke kaders, waarmee de leesbaarheid wordt verbeterd.
- n. Bij de indicatoren een meerjarig beeld te geven van 5 of 10 jaar, naar gelang de indicator, om zo trendanalyses mogelijk te maken.
- o. Als pilot indicatoren zoals in de lijst van top 6 indicatoren Duurzaamheid, uit de Nationale Monitor Duurzaamheid (zie bijlage 5) zijn opgenomen dan wel indicatoren met gelijke strekking waar de organisatie mee bezig is, opnemen in de hoofdtekst van de P&C-stukken van 2024 en verder.
- p. Neem de indicatoren uit het College Uitvoeringsprogramma op in de P&C-stukken.

- q. Streefwaarden voor de te selecteren indicatoren vast te stellen. Deze streefwaarden door het College en/of de organisatie te laten voorbereiden.
- r. Deze pilot te evalueren na de jaarrekening 2024 en vervolgens, indien dat uit de evaluatie komt, meer indicatoren toe te voegen.
- s. Algemene beschouwingen bij de behandeling van de kadernota en niet tijdens de behandeling van de begroting.
- t. Houdt een beeldvormende vergadering tussen het aanbieden van de P&C-stukken, m.n. de kadernota, begroting en jaarrekening.
- u. Verbeter de waarde van de adviezen van de Auditcommissie, door deze mee te nemen in de beeldvormende vergadering (zie voorgaand advies).
- v. Organiseer in het voorjaar van 2023 een thema-avond waarbij raadsleden met elkaar in gesprek gaan over wensen t.o.v. P&C cyclus. Vooral op punten waar raadsleden niet eenduidig over denken. Hierbij kan de werkgroep worden betrokken en is de enquête van zomer 2022 een goede onderlegger.
- w. Na de behandeling van de kadernota 2024 zullen nieuwe raadsleden ervaring hebben opgedaan met P&C-stukken. Daarnaast zullen er effecten zijn van opgevolgde adviezen. Wat de effecten zijn is de vraag. Het advies is om de enquête te herhalen na de behandeling Kadernota 2024.

BIJLAGE 1 OVERLEGOVERZICHT

12 april 2022

De eerste (kennismakings)bijeenkomst van de werkgroep geweest. In deze bijeenkomst is besloten wie het voorzitterschap op zich neemt, de vraagstelling geïdentificeerd, een korte toelichting gegeven op het collegebesluit financiële prognose en is een vervolgspraak gemaakt.

11 mei 2022

Werkdocument v02: De eerste vragen en bemerkingen (punt 3) worden bevestigd. Toevoegen actiepunten is meerwaarde. Uitgebreid stilgestaan bij de indicatoren. Welke vragen leven er in de raad? Meer inzicht door te kunnen vergelijken met voorgaand jaar (discussie over wat gevraagd wordt en of dit ook gebruikt kan worden zoals gedacht). Verplichte indicatoren moeten worden opgenomen, ongeacht dat er een groot aantal nietszeggend is. Overige indicatoren: welke behouden? Inzicht in structureel/incidenteel, verplicht/niet verplicht, direct effect/of lange termijn effect (SMART: wanneer effect en in welke mate), wettelijk/of juist niet, etc.

Dit levert een actiepunt op voor de raadsleden. Ook de concern control heeft een actiepunt meegekregen.

Beoogde datum afronden eindrapport: Afleveren eindrapport van de werkgroep aan het college: voor oktober 2022. Onderdeel van het advies kan zijn om enkele indicatoren als test te gaan draaien en niet te gaan voor alles op orde te krijgen.

Werkgroep vs auditcommissie. Werkgroep zit niet in vaarwater auditcommissie. Op 18-05-2022 is de eerstvolgende auditcommissie.

Informerer, o.m. eindrapport van de werkgroep, (in volgorde): auditcommissie, college.

8 juni 2022

Art. 13.2 onderzoek: is besproken. Dit onderzoek raakt ook onderwerpen die binnen de opdracht van de werkgroep vallen, maar dit is niet dusdanig dat de werkgroep geen toegevoegde waarde meer is.

Genoemde onderwerpen: infographics, datasturing, is er wildgroei indicatoren.

Volgend overleg: Voor het volgend overleg staan de ervaringen m.b.t. de kadernota 2023 op de agenda: hoe zijn de stukken ervaren, kan je er mee uit de voeten, wat mis je, heeft het voldoende inzicht gegeven om je rol als raadslid uit te voeren, besturingsmogelijkheden (indicatoren, draaiknoppen), politieke mogelijkheden, etc.

13 juli 2022

Vervanging werkgroeplid: De werkgroep geeft aan een opvolger voor Puck de Nijs gewenst is. De griffier is gevraagd langs de partijen te gaan. Voorwaarde: geen lid auditcommissie.

Presentatie concerncontroller: geen/onvoldoende verwijzingen naar het coalitieakkoord in de financiële stukken, er is stil gestaan bij de nationale monitor duurzaamheid (meer dan 140 indicatoren). De

raadsleden zullen deze monitor bekijken en een voorstel doen van indicatoren (top 5). Deze input zal leiden tot een aantal indicatoren die in het advies worden meegenomen om mee te starten. De werkgroep omarmt het idee van het uitzetten van een enquête over bruikbaarheid financiële stukken. Doelgroep raads- en steunfractieleden. Voor het zomerreces uitzetten met een duur t/m augustus 2022. De concerncontroller zet dit samen met de griffier uit.

Kadernota: De ervaring met de kadernota is doorgeschoven naar het volgend overleg.

7 september 2022

Ervaringen Kadernota 2023: (1) stukken komen laat waardoor voorbereidingstijd (te) kort is (komt ook uit de enquête naar voren), (2) er is behoefte aan vaste termijnen in het jaar waarop onderwerpen aan bod komen, (3) vergaderorder anders indelen (eerste termijn wel interrupties), (4) algemene beschouwingen bij de kadernota en niet (meer) bij de begrotingsraad (geen "spreekverbod"), (5) de stukken mogen aantrekkelijker worden gemaakt om de leesbaarheid te verbeteren, (6) in feb/mrt al parameters (percentages e.d.) vaststellen waardoor kadernota meer debat is over de (politieke) kaders en (7) thema-avond tussen ontvangen stukken en raadsvergadering.

Enquête P&C: aandachtspunten zijn de tijd om het goed doornemen, leesbaarheid, inzicht en beïnvloeding doelen en prestaties van de gemeente en bruikbaarheid indicatoren. Adviezen op: (1) inrichten thema-avond begin 2023 voor raads- en steunfractieleden door de P&C-werkgroep, (2) medio 2023 herhalen enquête na vergadering over de Kadernota 2024 en (3) verbeteren leesbaarheid.

Indicatoren duurzaamheid: de lijstjes met onderbouwing van hoe naar de indicatoren is gekeken zijn besproken. Voor het volgend overleg lijstjes mailen naar Gert om zo in het volgend overleg tot een advieslijst indicatoren te komen die geadviseerd wordt om mee te starten.

Bottom Line Up First (BLUF): Begin de tekst met de meest belangrijke informatie (bottom line). Hiermee krijgt de lezer eerst de belangrijkste informatie. Het is een schrijfmethode om je verhaal te ordenen, waarna je je lezer zo snel mogelijk de centrale boodschap voorschotelt. Het is een schrijfmethode die je ook dwingt om duidelijke en scanbare teksten op te stellen. Om direct ter zake te komen. Alléén te vermelden wat nodig is om je punt over te brengen. Niet meer, niet minder. Schrap de rest.

29 september 2022

Indicatoren duurzaamheid: de lijstjes zijn besproken. Leidraad: een per paragraaf. Daarnaast heeft stikstof de aandacht. Dit heeft geleid tot een top 6 lijst. Vervolg vraag is of Concern control hiermee goed uit de voeten kan, zonder een grote ongewenste werkbelasting. Daarnaast is nog onduidelijk hoe deze indicatoren worden gepresenteerd (gehele gemeente of bijv. per woonwijk/woonkern/buitengebied).

Concept rapport: er is even over de structuur en inhoud gepraat. Lars gaf nog een conclusie/advies m.b.t. kwaliteit aan, die de werkgroep wil overnemen. Lars zal deze mailen. Verder kunnen andere op-/aanmerkingen en aanvullingen worden aangeleverd voor maandag 02-10-2022, zodat er voor het volgende overleg een bespreekbaar stuk ligt. Doel daarna is een versie die ter advisering bij de Auditcommissie wordt voorgelegd.

5 oktober 2022

Concept rapport: het concept rapport v0.3 is besproken. De toegepaste wijzigingen na versie v0.2 zijn voor eenieder akkoord. Inhoudelijk is vooral stilgestaan bij indicatoren.

Indicatoren duurzaamheid: toepasbaarheid voor 2023 -> doen, vergelijkbare indicatoren waarmee de organisatie is begonnen kunnen met de gedachte van "in de geest van" ook worden toegepast i.p.v. de top 6, indicatoren die in het College Uitvoeringsprogramma worden genoemd ook meenemen in de P&C-stukken.

30 november 2022

Afsluitende bijeenkomst na afronden definitief rapport.

BIJLAGE 2 ACTIEPUNTEN

Nr.	Overleg	Inhoud actiepoint	Actienemer(s)	Deadline	Status
1	12-04-22	Adviseren B&W over kadernota en begroting 2023. Hiervoor nog geen inhoudelijk advies van de werkgroep. Advies van de werkgroep zal voor 2024 en verder zijn.	Roel Takes en Gert Meijer		Afgedaan
2	11-05-22	Beoordelen indicatoren: behouden? Nieuwe?	Raadsleden	31-05-22	Afgedaan
3	11-05-22	Aanvullen lijst indicatoren met effecten (termijn, omvangsverhouding), wel/niet wettelijk, structureel/incidenteel, etc.	Concern control	31-05-22	Afgedaan
4	08-06-22	Ervaringen en voorstellen n.a.v. de kadernota 2023	Raadsleden	08-07-22	Afgedaan
5	13-07-22	Top 5 indicatoren uit de Nationale Monitor Duurzaamheid	Raadsleden	05-09-22	Afgedaan
6	07-09-22	Top 5 indicatoren, lijstje mailen	Raadsleden	14-09-22	Afgedaan
7	29-09-22	Op-/aanmerkingen eerste concept rapport	Werkgroep	02-10-22	Afgedaan
8	29-09-22	Uitvoerbaarheid top 6 duurzaamheidsindicatoren	Concern control	05-10-22	Afgedaan
9	05-10-22	Definitief concept van het rapport maken en aanbieden voor zienswijze aan de Auditcommissie	Roel Takes en Gert Meijer	10-10-22	Afgedaan
10					

Legenda

	Afgedaan
	Openstaand
	Gecancelld

BIJLAGE 3 DOCUMENTENOVERZICHT

- a. Presentatie Lean ENT & gemeente Schagen, "Programmabegroting", samenvatting 6e bijkomst, d.d. 23-02-2016
 - b. Presentatie Lean ENT & gemeente Schagen, "Programmabegroting", d.d. 01-03-2016
 - c. Brief college van B&W, "Procesbrief Tijdlijn en planning & Control", d.d. 26-11-2021, nr. 21.751872
 - d. Het PON & Telos, "Factsheetboek PPP Bijlage III", januari 2022, publicatienummer 211485-09
 - e. Raadsinformatiememo, "Evaluatie auditcommissie (2018-2022)", d.d. 08-03-2022
 - f. Factsheet, "Belangrijkste uitgaven gemeente Schagen 2022-2026", d.d. maart 2022
 - g. Introductieprogramma Raad sheets financiën (2022, dag 2)
 - h. Jaarrekening 2021, incl. raadsvoorstel voor de Raad van 24-05-2022
 - i. Overzicht indicatoren jaarrekening 2021 gemeente Schagen
 - j. Eerste tussenrapportage 2022, incl. raadsvoorstel voor de Raad van 21-06-2022
 - k. Kadernota 2023, incl. raadsvoorstel voor de Raad van 05-07-2022
 - l. Presentatie Concerncontroller, "Bijdragen in de controleren taak van de Raad", d.d. 13-07-2022
 - m. Terugkoppeling enquête P&C, augustus 2022
 - n. Zienswijze Auditcommissie, 27-10-2022
-