Positiebepaling Planning & Control

Typologie

- Versie 3 -

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Beleid	☐ De doorvertaling van de uitkomsten van Raadsdebatten (Raadsbesluiten) in bestaand en nieuw beleid is niet altijd transparant voor de Raad ☐ Het College beschikt over een Collegeprogramma als plan voor de toekomst maar gebruikt dit nog te weinig bewust als beleidsmatig (toetsings)kader ☐ De totstandkoming van Collegeprogramma, Meerjarenperspectief en Begroting is in de praktijk een intern (ambtelijk) proces met geringe externe betrokkenheid/input ☐ Het Collegeprogramma en Meerjarenperspectief zijn intern doorvertaald in globale doelstellingen en/of producten per beleidsveld ☐ Er is geen transparant, samenhangend overzicht met beleids- en financiële informatie beschikbaar aan de hand waarvan door College en Raad helder afgewogen besluiten kunnen worden genomen m.b.t. inzet van middelen over verschillende beleidsvelden ☐ Anders, namelijk: ---------- ----------	☐ Raadsbesluiten worden op inzichtelijk wijze opgenomen en gepresenteerd in bestaand en nieuw beleid ☐ Het College benut het Collegeprogramma als basis voor het formuleren en toetsen van (nieuwe) beleidsvoornemens waarbij periodiek de voortgang van de realisatie aan burgers wordt gecommuniceerd en desgewenst bijstelling plaatsvindt ☐ Beleidsvisies zoals vastgelegd in Collegeprogramma, Meerjarenperspectief en uiteindelijk Begroting zijn via een iteratief en interactief proces met interne/externe partijen tot stand gekomen ☐ Het Collegeprogramma en Meerjarenperspectief zijn op het laagste niveau uitgewerkt in een samenhangend geheel van (afdelings) doelstellingen, producten/diensten en bijbehorende middelen ☐ Op basis van transparante overzichten inzake de inzet van middelen voor verschillende beleidsvelden maken Raad en College op basis van eigen voorkeuren en prioriteiten duidelijke keuzes ☐ Anders, namelijk: ---------- ----------

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Besturing	☐ De Raad probeert weliswaar op hoofdlijnen te sturen door een lange-termijn koers uit te zetten maar richt zich in de praktijk toch nog te veel op de korte termijn en de details ☐ De Raad maakt haar controlerende taken onvoldoende waar ☐ Het College is zoekende naar haar rol en positie met betrekking tot de aansturing van de ambtelijke organisatie ☐ Het College intervenieert regelmatig diep in de ambtelijke organisatie; de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen College en ambtelijke organisatie is niet geëxpliciteerd en leidt regelmatig tot discussie ☐ De managementfilosofie is 'op papier' vastgelegd (in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), maar wordt in de praktijk nogal eens met voeten getreden ☐ Het besturingsmodel (verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en ambtelijke organisatie, inclusief rolinvulling en communicatiepatronen) en de managementfilosofie kenmerken zich vooral door gerichtheid op interne afspraken (wie doet wat) ☐ Anders, namelijk: ----------	☐ De Raad gebruikt het Collegeprogramma en Meerjarenperspectief als het strategisch kader en de lange-termijn visie om te bewaken dat wensen van burgers gerealiseerd worden ☐ De Raad oefent haar controlerende taken optimaal uit ☐ Het College opereert op basis van een zelf gekozen besturingsmodel en maakt duidelijke afspraken met het ambtelijk apparaat over de doelstellingen die gerealiseerd dienen te worden en de wijze waarop de verantwoording plaatsvindt ☐ Er zijn duidelijke afspraken tussen het College en het ambtelijk apparaat in termen van taak- en verantwoordelijkheidsverdeling en men houdt zich daaraan ☐ De managementfilosofie functioneert in de praktijk zoals afgesproken en op papier is vastgelegd; er is bijvoorbeeld echt sprake van integraal management ☐ Externe oriëntatie (gerichtheid op de burger) staat in besturingsmodel en managementfilosofie centraal en wordt ook in de praktijk waargemaakt ☐ Anders, namelijk: ----------

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Rollen en gedrag	☐ Planning & control staat op de agenda van ambtelijk management en bestuur, maar men is zoekende naar een 'marsroute' om planning & control te implementeren via betrokkenheid van ambtelijke organisatie en bestuur (inclusief Raad) ☐ De Raad beschouwt de opbouw van de Begroting en de Rekening als gegeven; het is haar zaak de documenten vast te stellen en het behoort tot de verantwoordelijkheid van het College om de adequate totstandkoming te verzorgen ☐ De focus van de Raad is toch vooral op het intern politiek-ambtelijk proces en daarbinnen op het realiseren van eigen politieke doelstellingen ☐ Er vindt binnen de Raad, maar eigenlijk ook in het College en het ambtelijk apparaat, alleen een sectorale afweging van beleid en middelen plaats zonder dat verleden, heden en toekomst worden samengetrokken ☐ De Raad verzoekt het College soms om doelmatigheidsonderzoeken te doen	☐ Ambtelijk management en bestuur zijn 'eigenaar' van planning & control en kennen het onderwerp hoge prioriteit toe (periodieke toetsing van voortgang en verbetering op gebied van planning & control) ☐ De Raad heeft zich het handelen volgens planning & control principes eigen gemaakt en stuurt actief op hetgeen waar zij behoefte aan heeft in termen van verantwoording door het College ☐ De Raad opereert als regisseur tussen burgers en het College, formuleert in die rol de beleidskaders en toetst de realisatie daarvan ☐ Behandeling door de Raad van de Jaarrekening (en het Jaarverslag) is altijd gebaseerd op integratie van verleden, heden en toekomst inclusief een analyse van beleidsresultaten en ingezette middelen ☐ Er is een Raadscommissie voor doelmatigheidsonderzoeken die zelfstandig onderzoek verricht, onder andere door met burgerpanels in contact te treden; externen ondersteunen dit proces

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Rollen en gedrag	☐ Binnen het College is de portefeuillehouder Financien degene die, min of meer als enige, het belang van planning & control propageert ☐ Het College vraagt incidenteel naar de voortgang van het Collegeprogramma ☐ ‘Alles moet’; het maken van duidelijke beleidskeuzes wordt vermeden, laat staan dat heldere prioriteiten gesteld worden ☐ Planningsdocumenten (‘dit gaan we doen”) krijgen bestuurlijk en ambtelijk meer aandacht dan verantwoordingsdocumenten (‘dit hebben we gedaan en bereikt’) ☐ Planning & control wordt door diverse onderdelen in de organisatie gezien als onderbreking van het ‘echte’ werk, terwijl andere onderdelen planning & control beschouwen als middel om de interne organisatie en werkprocessen te beheersen	☐ Het College als collectief stuurt bewust en vanuit een positieve grondhouding op het verbeteren van planning & control, met name door een accent op verbetering van de beleidsuitvoering (bijvoorbeeld via benchmarking) en het afleggen van verantwoording aan de Raad met behulp van transparante rapportages ☐ Het College gebruikt het Collegeprogramma actief als sturingsinstrument en laat zich periodiek informeren over de voortgang hiervan ☐ Er worden duidelijke keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld; men houdt vast aan de realisatie van gestelde prioriteiten ☐ Planning (Voorjaarsnota, Begroting) en ‘control‘ (Rekening, Jaarverslag) documenten krijgen evenveel aandacht in ambtelijke en bestuurlijke besluitvormingsprocessen ☐ Planning & control is volledig geaccepteerd als middel voor sturing en verantwoording in de ambtelijke organisatie

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Rollen en gedrag	☐ Toepassing en verdere verbetering van planning & control door medewerkers en management staat los van personeels-managementinstrumenten (m.n. incentives op gebied van beoordeling en beloning) ☐ Anders, namelijk: ---------- ----------	☐ Toepassing en verdere verbetering van planning & control door medewerkers en management is rechtstreeks gekoppeld aan selectie, vorming en beloning van personeel en de functionerings-, beoordelings- en beloningssystematiek ☐ Anders, namelijk: ---------- ----------

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Organisatie	☐ Vooral de Commissie Financien inclusief de portefeuillehouder Financien zijn geinteresseerd en voelen zich verantwoordelijk voor de financiele aspecten van beleid ☐ Er is bij de financieel specialisten in de Raad behoefte aan een meer transparante doorvertaling van (financiele) ideeen/wensen in beleidsstukken die door het ambtelijk apparaat worden voorbereid ☐ Er is een Rekening Commissie die het rekeningresultaat bespreekt maar zich nog niet pro-actief opstelt ☐ De portefeuillehouder Financien voelt zich binnen het College vrijwel als enige echt verantwoordelijk voor de inzet van middelen; overige portefeuillehouders richten zich als vakwethouders op het ontwikkelen en uitvoeren van beleid ☐ De controllersfuncties krijgen langzaam gestalte in de organisatie maar zijn nog niet zichtbaar als 'bedrijfseconomisch' adviseur voor het lijnmanagement, laat staan voor het College ☐ De controle is primair nog een financieel getinte functie	☐ De Raad als geheel voelt zich verantwoordelijk ten aanzien van niet alleen de financiële aspecten maar ook de samenhang tussen beleid en middelen; het begrip 'planning & control' is in de Raad 'ingeburgerd' ☐ De terugkoppeling over financiële en beleidsmatige aspecten richting de gehele Raad geschiedt 'van nature' door het ambtelijk apparaat en op transparante wijze ☐ De gehele Raad bespreekt de Rekening en vormt zich een integraal oordeel over het resultaat van de afgelopen periode ☐ Het College beschouwt het op orde hebben van de financien en het beschikken over een goed planning & control systeem als een gezamenlijke verantwoordelijkheid waarbinnen de portefeuillehouder Financien een belangrijke initierende en coordinerende rol heeft ☐ De controller fungeert ook daadwerkelijk als sparring partner en adviseur van College en ambtelijk (top-) management ☐ De controller treedt op als adviseur over alle middelenfuncties

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Organisatie	☐ De activiteiten van de controllersorganisatie worden in toenemende mate door uitvoerende afdelingen passief geaccepteerd en gewaardeerd; samenwerking geschiedt echter nog niet automatisch ☐ Anders, namelijk: ---------- ----------	☐ De controllersorganisatie en uitvoerende afdelingen zijn zich automatisch bewust van elkaars toegevoegde waarde en zoeken elkaar proactief op ☐ Anders, namelijk ---------- ----------

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Processen	☐ De behandeling van de Rekening en het begrotingsproces zijn twee gescheiden trajecten ☐ De behandeling van de Begroting in de Raad is veelal een rituele dans ☐ De Raad let alleen passief op de aanwezigheid van een goedkeurende accountantsverklaring; de nuances zijn voor het College ☐ Er is geen behoefte bij de Raad aan een lokale rekenkamerfunctie voor het uitoefenen van haar controlerende taak ☐ De begroting wordt in het College primair als een financieel-technische aangelegenheid beschouwd ☐ De planning & control kalender (van Voorjaarsnota tot en met Jaarrekening) is van oudsher een 'werkstuk' van de afdeling Financien maar wordt meer en meer in samenspraak met lijn en bestuur opgesteld	☐ In de planning & control cyclus vormt de behandeling van de Rekening mede door de tijdige vaststelling een 'input' voor het begrotingsproces ☐ De begrotingsbehandeling biedt de Raad een goede gelegenheid om het beleid te beïnvloeden ☐ De Raad buigt zich jaarlijks over de vraag of en op welke wijze de opdracht aan de accountant voldoet; de Raad ziet de accountantsverklaring en het verslag van bevindingen als essentiële documenten voor het uitoefenen van haar controlerende taak ☐ De Raad buigt zich jaarlijks over de vraag of en op welke wijze de opdracht aan de lokale rekenkamer gegeven moet worden; de Raad ziet de rapportages van de rekenkamer als essentiele documenten voor het uitoefenen van haar controlerende taak ☐ De Begroting wordt door het College als geheel besproken waarbij een integrale afweging (over sectoren en beleidsvelden heen) tot stand komt ☐ De planning & control kalender wordt samengesteld op basis van bestuurlijke prioriteiten (voorkeuren)

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Processen	☐ Totstandkomingsprocessen van planning & control-instrumenten (zoals Begroting, maraps en Rekening) vergen veel tijd/capaciteit van het ambtelijk apparaat ☐ De concerncontroller heeft formeel de regiefunctie en is ook faciliterend naar het management, maar struikelt regelmatig over 'afschuifgedrag' vanuit de rest van de organisatie ☐ Anders, namelijk: ---------- ----------	☐ Totstandkomingsprocessen van planning & control–instrumenten verlopen efficiënt volgens vaste procedures, richtlijnen en formats die worden gedragen door gebruikers/doelgroep ☐ Het bestuur heeft formeel de regiefunctie (uitvoering door concerncontroller), uitvoerende afdelingen committeren zich met hun eigen bijdrage aan totstandkomingsprocessen en worden daarop 'afgerekend' door bestuur ☐ Anders, namelijk: ---------- ----------

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Instrumenten	☐ De Raad erkent het belang van een goede Begroting en Rekening maar heeft moeite met de (technische) materie, waardoor het daadwerkelijk gebruik in de praktijk minimaal is ☐ De Raad heeft behoefte aan een lange-termijn visie voor de gemeente die is doorvertaald in het Collegeprogramma en een Meerjarenperspectief ☐ De Begroting wordt nog vaak beschouwd als product van de afdeling Financiën	☐ Zowel Begroting als Rekening zijn voor elk Raadslid transparant en begrijpelijk; de Raad beschouwt deze stukken als basisdocumenten voor het uitoefenen van haar controlerende functie ☐ De Raad beschikt over een uitgewerkt Meerjarenperspectief met gewenste beleidsdoelstellingen en (meetbare) effecten, gekoppeld aan programma's en producten waarover later verantwoording wordt afgelegd ☐ De Begroting is van en voor het ambtelijk management en het bestuur (College/Raad)

Typologie

Dimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Instrumenten	☐ De Begroting bevat steeds meer eenduidige doelstellingen, meetbare normen en prestatie-indicatoren (deels ook al extern gericht) ☐ Differentiatie in rapportages (per doelgroep) is een nog onvervulde wens ☐ De ambtelijke managementrapportages worden ook gebruikt om het bestuur te informeren ☐ Managementrapportages zijn primair financieel getint maar bevatten ook in toenemende mate niet-financiële informatie, analyses en voorstellen voor acties ☐ Het is moeilijk om relevante indicatoren te benoemen aan de hand waarvan prestaties en effecten van het beleid en de programma's gemeten kunnen worden ☐ Anders, namelijk: ---------- ----------	☐ De Begroting is onderdeel van samenhangend stelsel van planning & control-instrumenten en kenmerkt zich door een helder gestructureerd overzicht van programma's, beleidsdoel-stellingen, prioriteiten, production /diensten alsmede normen en prestatie-indicatoren ☐ Elke doelgroep heeft zijn eigen op maat gesneden management- of bestuurlijke rapportage waarmee besluitvorming op verschillende niveaus wordt gefaciliteerd en waarbij een directe en volledige koppeling tussen beleid, producten en middeleninzet wordt gelegd ☐ Bestuurlijke rapportages vormen een goede basis voor heldere politieke keuzes die vervolgens ook gemaakt worden ☐ Managementrapportages bevatten relevante financiële kerngegevens en zijn daarnaast actiegericht (bijsturing!) geformuleerd: zij bevatten standaard een goede analyse van belangrijke ontwikkelingen in de gemeentelijke omgeving ☐ In samenspraak met de Raad zijn indicatoren ontwikkeld die voldoende houvast bieden voor verantwoording, evaluatie en bijstelling van beleid ☐ Anders, namelijk: ---------- ----------