

# Doelmatigheidsonderzoek begroting Gemeente Wassenaar



Jan-Willem Duifhuis & Hilko de Boer

Finolia B.V.

17-1-2022

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding en opdracht.....	2
Hoofdstuk 2. Aanpak onderzoek (kwantitatief en kwalitatief) .....	4
Hoofdstuk 3. Analyse resultaten enquête en interviews .....	5
3.1 Response .....	5
3.2 Algemeen beeld.....	5
3.3 Inhoudelijke onderdelen .....	6
3.4 Kwalitatieve opmerkingen en aandachtspunten .....	10
Hoofdstuk 4 Advies per begrotingsonderdeel .....	13
4.1. Algemeen / Inleiding .....	13
4.2. Programma's .....	14
4.3. Paragrafen .....	15
4.4. Financiële overzichten.....	15
4.4.1. Financiële tabel in de programma's .....	15
4.4.2. Financiële tabellen in de paragrafen .....	17
4.4.3. Financiële tabellen in de financiële begroting .....	20
4.5. Advies toelichtingen en begrippen.....	21
Hoofdstuk 5. Conclusie.....	23
Bijlage 1. Voorbeelden andere organisaties.....	25
Voorbeeld: Gemeente Weert – werken aan programma's/opgaven .....	25
Voorbeeld: Gemeente Apeldoorn – tussentijds rapporteren .....	27
Voorbeeld: Gemeente Amsterdam – visualiseren waar wat wordt geïnvesteerd.....	29
Voorbeeld: Gemeente Bergen – kasstroomprojectie .....	30
Bijlage 2. Voorbeeld zes programma's vanuit 'Wassenaar 2030' .....	31
Bijlage 3. Voorbeeld projectrapportage .....	35
Bijlage 4. Samenvattend overzicht van de concrete adviezen .....	37

## Hoofdstuk 1. Inleiding en opdracht

Het college van Wassenaar heeft in haar vergadering van juni 2021 vastgesteld dat de leesbaarheid, de toegankelijkheid en het bereik van P&C-producten verbeterd kan worden. De begroting en jaarrekening worden ervaren als zeer omvangrijke boekwerken. Er is veel gedetailleerde informatie opgenomen. Kengetallen worden niet altijd in de juiste context gepresenteerd.

Verder bestaat er regelmatig onduidelijkheid over cijfers en begrippen. Bijvoorbeeld over de interpretatie van verschillende resultaatbegrippen. Gaat het over de realisatie ten opzichte van de primitieve of de bijgestelde begroting? Een ander voorbeeld is de onduidelijkheid van budgetoverhevelingen en van toevoegingen en onttrekkingen aan reserves en voorzieningen.

De indruk is ontstaan dat er een verbetering van de leesbaarheid en toegankelijkheid van de P&C producten mogelijk is. Ook zijn er vragen wat het bereik van de P&C producten is en wat daarbij wenselijk is.

Om deze aandachtspunten verder vorm te geven heeft de portefeuillehouder Financiën, dhr. Schokker, opdracht verleend voor het uitvoeren van een onderzoek naar de leesbaarheid en toegankelijkheid van de P&C producten.

### **Onderzoeksopdracht**

De vraag is om de verbetering van de leesbaarheid en toegankelijkheid van de P&C producten te onderzoeken en daarbij het bereik van de P&C producten te betrekken.

Het bereik van P&C producten en communicatie rondom de P&C producten zijn niet eenvoudig te kwalificeren. Uitgangspunt dat wij daarbij hanteren is dat het bereik een afgeleide is van de toegankelijkheid en communicatie rondom P&C producten. In het onderzoek en het op te leveren rapport zal het zwaartepunt niet bij het bereik van de P&C producten liggen maar veel meer op de leesbaarheid en toegankelijkheid, alsmede het doel (of de doelen) die gemeente Wassenaar voor ogen heeft met de begroting.

Bij het onderzoek hebben wij ons voornamelijk gericht op de start van de P&C cyclus: de begroting. De jaarrekening en tussentijdse rapportages zijn afgeleide producten van de begroting. De begroting is het document waar de te realiseren doelstellingen samen worden gebracht met de allocatie van de gemeentelijke uitgaven (lasten) en inkomsten (baten).

Het is als het ware de offerte van het college aan de gemeenteraad voor het uitvoeren van activiteiten in het komende jaar om (strategische) doelen te bereiken.

Dit onderzoek heeft als doel om te komen tot een rapport met daarin de **centrale vraag**:  
Hoe kan de gemeente Wassenaar de leesbaarheid verbeteren en toegankelijkheid vergroten van de begroting?

Met daarin aandacht voor de volgende subvragen ten aanzien van de begroting:

- Hoe wordt de begroting ervaren op het gebied van leesbaarheid en toegankelijkheid door de primaire gebruikers (gemeenteraad; college; ambtelijk)?
- Hoe wordt de begroting ervaren op het gebied van leesbaarheid en toegankelijkheid door de secundaire gebruikers (betrokken inwoners)?
- Welke informatie in de begroting is niet verplicht en is zeer gedetailleerd? En kan de omvang daarmee verminderd worden?
- Hoe kan de toelichting op diverse termen verbeterd worden, zodat er een beter begrip ontstaat?

- Welke mogelijkheden zijn er om opgaven beter tot hun recht te laten komen in de begroting?
- Wat zijn sprekende voorbeelden van andere gemeenten op de verschillende onderdelen?

## Hoofdstuk 2. Aanpak onderzoek (kwantitatief en kwalitatief)

Om een goede invulling te kunnen geven aan het proces om te komen tot antwoorden op de gestelde vragen zijn de volgende stakeholders betrokken in ons onderzoek:

Primaire gebruikers van de begroting:

- Collegeleden
- Raadsleden
- Interne ambtelijke organisatie: betrokkenen bij het opstellen van de P&C producten

Secundaire gebruikers van de begroting:

- Vrienden van Wassenaar
- Maatschappelijk betrokken organisaties gemeente Wassenaar

In overleg met de opdrachtgever is een vragenlijst opgesteld en uitgezet bij 52 geadresseerden. De gemeente Wassenaar heeft hiervoor de contactgegevens beschikbaar gesteld. De geadresseerden zijn in de mogelijkheid gesteld één en ander verder toe te lichten in een verdiepend gesprek. Een aantal heeft hier gebruik van gemaakt.

Dit heeft geleid tot de volgende diepte interviews:

- Burgemeester en Portefeuillehouder Financiën;
- Gemeentesecretaris en Strategisch adviseur;
- Coach/coördinator HR & Financiën en Financieel beleidsmedewerker;
- Vrienden van Wassenaar (dhr. Van Leeuwen en dhr. Leembruggen);
- Raadsleden (dhr. Nijman VVD, dhr. Van Noort PvdA; dhr. Van Sloten GL).

In hoofdstuk 3 worden de analyses van de resultaten vanuit de enquête en interviews weergegeven. De resultaten leiden tot aanbevelingen. In hoofdstuk 4 hebben we per onderdeel aanbevelingen nader uitgewerkt. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 5, is de conclusie van het rapport opgenomen.

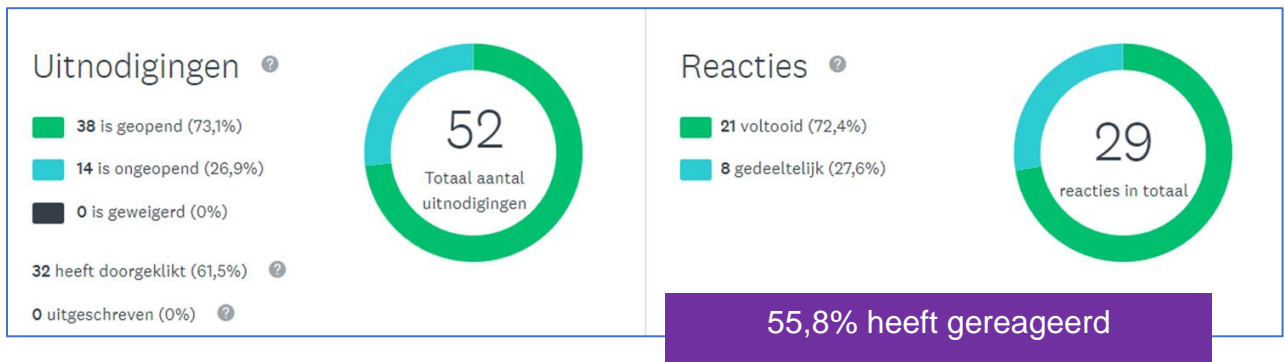
In de bijlagen zijn een gedetailleerd overzicht met concrete voorbeelden uit andere gemeenten opgenomen (bijlage 1), een illustratie van het werken met zes programma's inclusief te gebruiken effectindicatoren (bijlage 2), een voorbeeld van een andere opzet van projectrapportage (bijlage 3) en een overzicht met de adviezen (bijlage 4).

## Hoofdstuk 3. Analyse resultaten enquête en interviews

Op 25 oktober 2021 is een digitale enquête uitgezet onder 52 geadresseerden. De vragen in de enquête zijn in afstemming met de opdrachtgever tot stand gekomen. De geadresseerden hebben tot 5 november 2021 de mogelijkheid gehad om de enquête in te vullen en hebben een aantal herinneringen ontvangen.

### 3.1 Response

Van de 52 genodigden hebben er 29 gereageerd, waarvan 21 de enquête volledig hebben ingevuld. Hiermee komt de response op bijna 56%. Daarmee zijn er voldoende reacties om een beeld te vormen. De uiteindelijke response is weergegeven in onderstaande figuur.

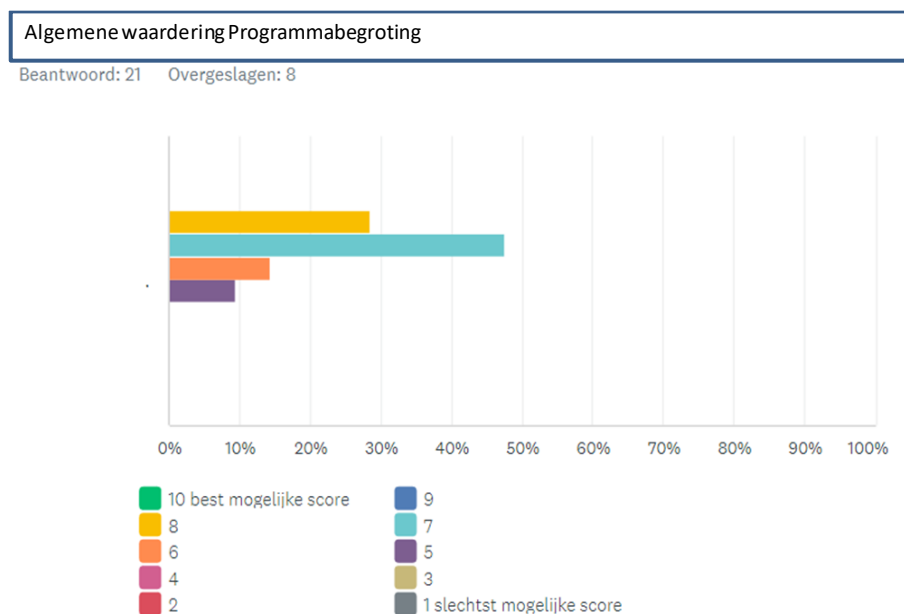


Figuur 1. Overzicht van de response op de uitnodigingen.

Uit de response is af te leiden dat de meeste respondenten behoren tot de categorie 'gemeenteraadsleden' en 'ambtelijk medewerker'. Een enkele respondent valt buiten de gemeentelijke organisatie.

### 3.2 Algemeen beeld

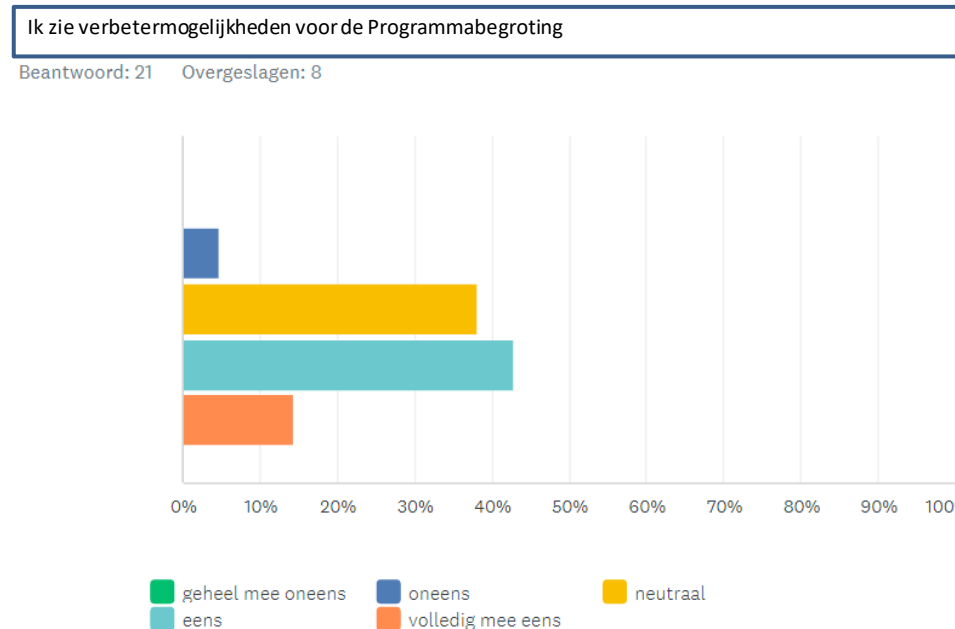
De algemene waardering voor de begroting is met een gemiddelde score van een '7' als ruim voldoende te beoordelen. Ongeveer evenveel mensen gaven een '8' als een '6' of een '5'.



Figuur 2. Algemene waardering Programmabegroting gemeente Wassenaar.

Wel is er enige afwijking tussen de waardering vanuit het college en ambtelijke organisatie ten opzichte van de gemeenteraadsleden en andere betrokkenen. Deze laatste groepen gaven gemiddeld een iets lagere waardering (gemiddeld een '6').

Een ruime meerderheid gaf op de vraag of de respondent verbetermogelijkheden ziet voor de Programmabegroting aan: 'neutraal' tot 'volledig mee eens'. De mening 'oneens' was hier sterk ondervertegenwoordigd.



*Figuur 3. Verbetermogelijkheden voor de Programmabegroting.*

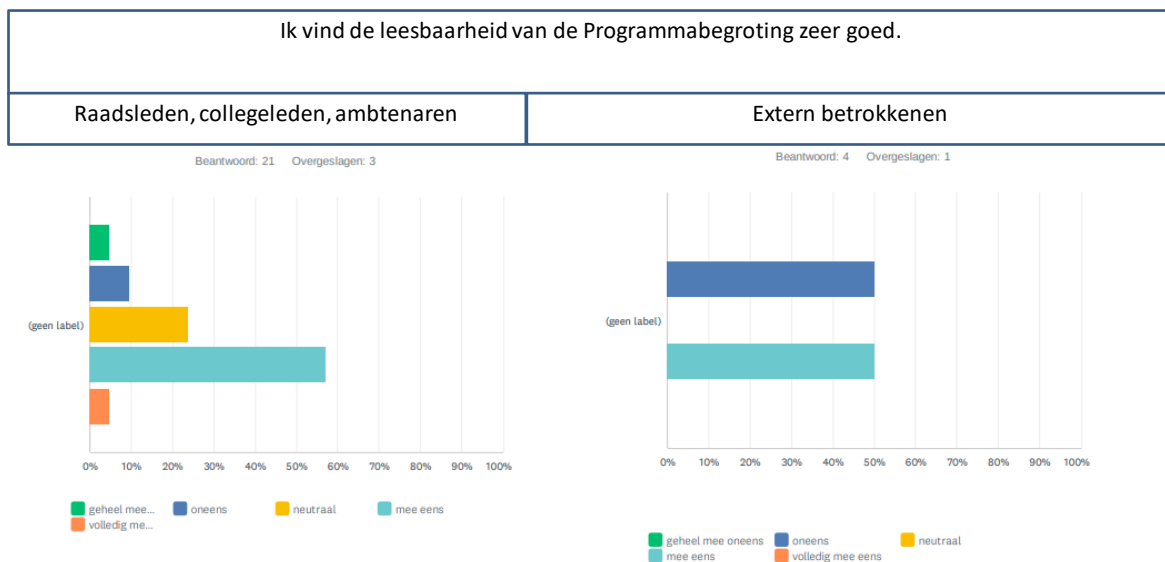
### 3.3 Inhoudelijke onderdelen

De enquête is opgebouwd uit een aantal onderdelen die corresponderen met de opzet van de Programmabegroting:

- Algemeen;
- Programma's;
- Financiële begroting;
- Paragrafen;
- Bijlagen.

#### *Algemeen*

De primaire gebruikers van de Programmabegroting beoordelen de leesbaarheid als goed tot zeer goed. Dit blijkt uit de resultaten van de enquête.



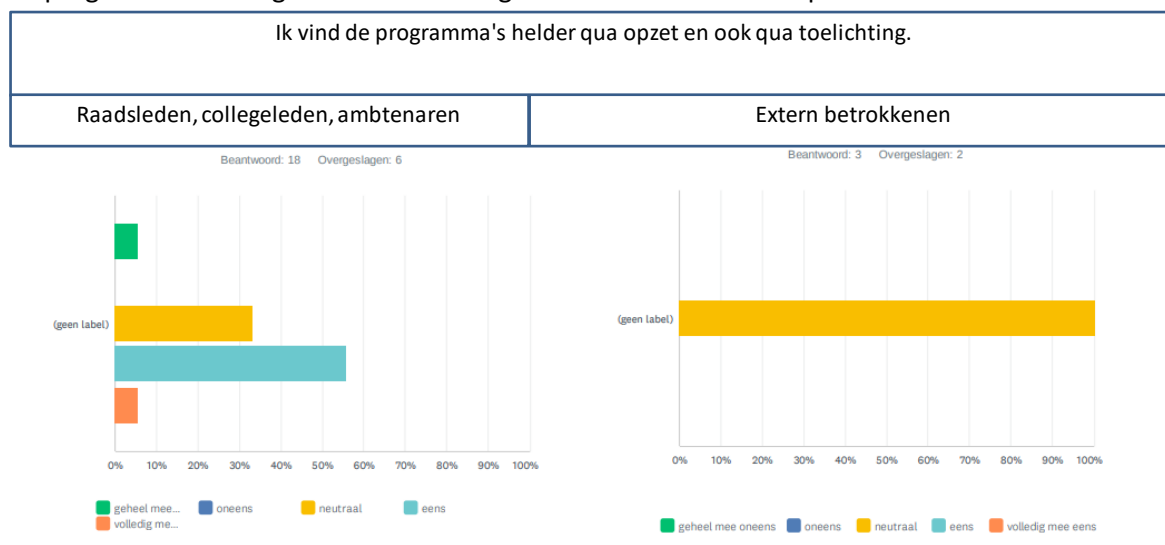
*Figuur 4. De beoordeling van de leesbaarheid van de Programmabegroting. Aan de linkerkant de beoordeling door raadsleden, leden van het college en ambtenaren. Aan de rechterzijde de beoordeling door extern betrokkenen.*

Als pluspunten worden daarbij genoemd de heldere structuur van de begroting en dat het in de laatste jaren sterk verbeterd is. Met name dat laatste, de recente ontwikkelingen, leiden tot bepaalde antwoorden. Als aandachtspunten worden meegegeven dat het uitgebreide teksten zijn, relaties tussen middelen en (lange termijn) doelen vaak ontbreken, het ontbreken van logica welke inhoud onder welk programma valt en dat de financiële begrippen beter uitgelegd kunnen worden.

De extern betrokkenen die ook een enquête hebben ingevuld, zijn gemiddeld minder positief. Daarbij is aangegeven dat vooral de omvang beknopter kan en dat er gesignaleerd wordt dat er ruimte voor verbetering is.

### Programma's

De programma indeling wordt over het algemeen neutraal tot licht positief beoordeeld.

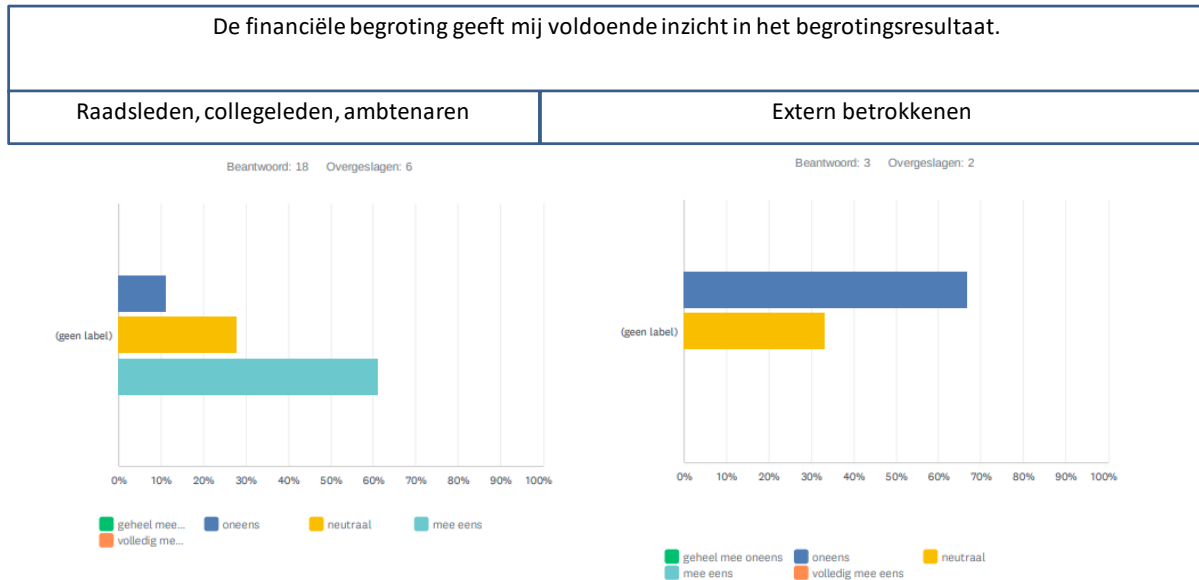


*Figuur 5. De beoordeling van de programma's in de Programmabegroting. Aan de linkerkant de beoordeling door raadsleden, leden van het college en ambtenaren. Aan de rechterzijde de beoordeling door extern betrokkenen.*



## Financiële begroting

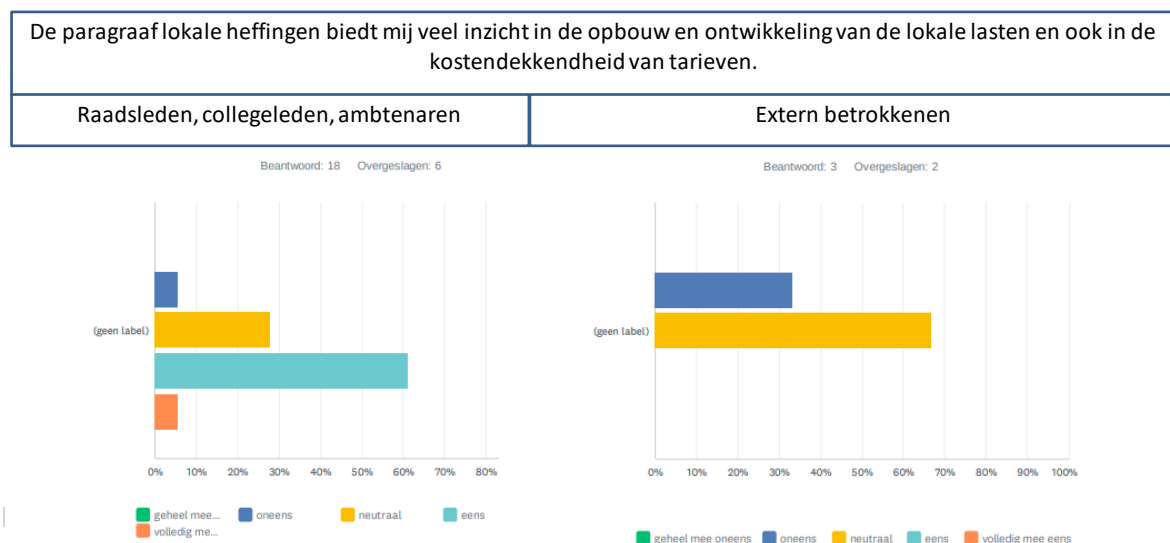
Ook over de financiële begroting zijn verschillende vragen gesteld. Uit onderstaande score blijkt een wat grotere afwijking tussen de resultaten van de raadsleden, collegeleden en ambtenaren ten opzichte van de extern betrokkenen.



Figuur 6. De beoordeling van de financiële begroting in de Programmabegroting ten aanzien van het te geven financiële inzicht. Aan de linkerkant de beoordeling door raadsleden, leden van het college en ambtenaren. Aan de rechterzijde de beoordeling door extern betrokkenen.

## Paragrafen

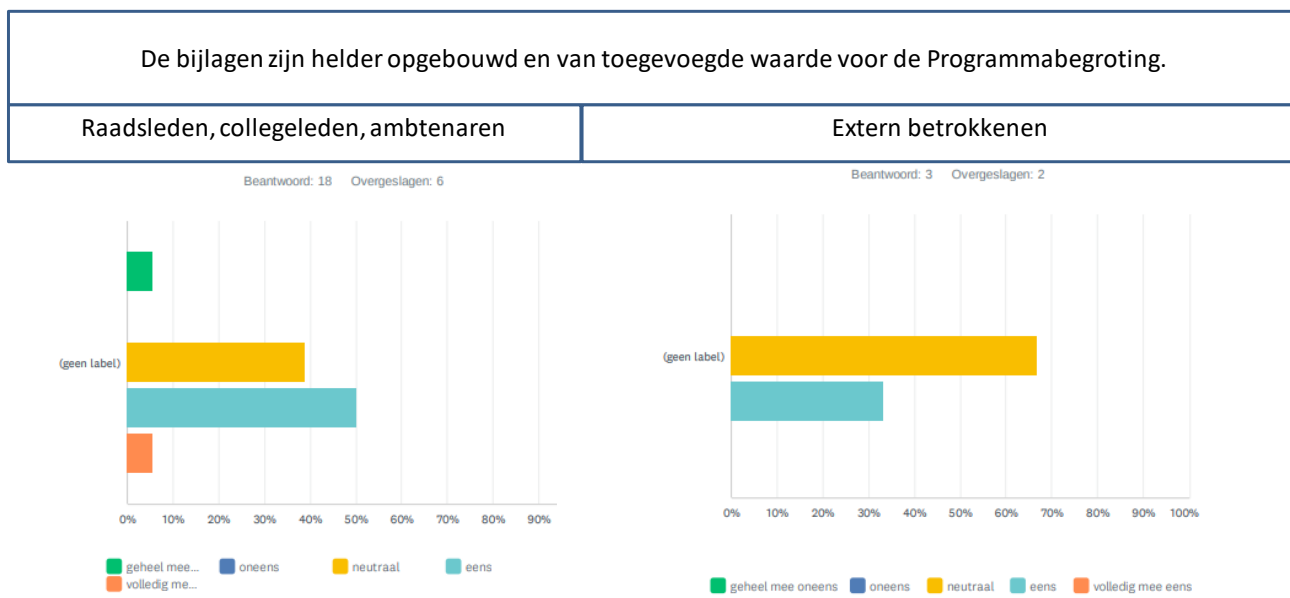
In de enquête is per paragraaf een vraag gesteld. De verschillen tussen de paragrafen laten, net als bij andere onderdelen, een relatief neutraal beeld zien, waarbij de extern betrokkenen een kritischer geluid afgeven. In de volgende figuur is ter illustratie de score ten aanzien van de paragraaf lokale heffingen weergegeven.



Figuur 7. De beoordeling van de paragraaf lokale heffingen in de Programmabegroting. Aan de linkerkant de beoordeling door raadsleden, leden van het college en ambtenaren. Aan de rechterzijde de beoordeling door extern betrokkenen.

## Bijlagen

Ten aanzien van de bijlagen zijn zowel de groep van raadsleden, collegeleden en ambtenaren even neutraal tot positief als de extern betrokkenen.



*Figuur 8. De beoordeling van de bijlagen in de Programmabegroting. Aan de linkerkant de beoordeling door raadsleden, leden van het college en ambtenaren. Aan de rechterzijde de beoordeling door extern betrokkenen.*

In de enquête is ruimte geboden om opmerkingen bij de verschillende onderdelen mee te geven. Deze opmerkingen hebben wij verwerkt in de volgende paragraaf en betrokken bij de aanbevelingen vanuit de enquêtes en interviews.

### 3.4 Kwalitatieve opmerkingen en aandachtspunten

In deze paragraaf geven wij een beschrijving van de opgehaalde aandachtspunten vanuit de enquêtes en interviews. Deze aandachtspunten delen wij in naar:

- Algemeen;
- Programma's in de Programmabegroting;
- Financiën in de Programmabegroting.

In de afronding zijn ook andere aandachtspunten opgemerkt die buiten de scope van het onderzoek vallen. Deze worden als laatste mee gegeven.

#### **Algemeen**

- *Inleiding.*  
De Programmabegroting begint met een inleidend hoofdstuk. De afgelopen jaren is geïnvesteerd om dit onderdeel tot een hoger niveau te brengen. De betrokkenen beoordelen dit als een positieve ontwikkeling.
- *Publicatie DWK.*  
De begroting in één oogopslag wordt gepubliceerd in De Wassenare Krant. De eerste pagina is informatief. De laatste twee pagina's worden als onoverzichtelijk en met weinig informatiewaarde voor inwoners beschouwd. Het overzicht met de reservemutaties en de pagina met de verplichte financiële kengetallen hebben geen toegevoegde waarde voor inwoners.
- *Aansluiting P&C producten.*  
De verschillende Planning & Control producten hebben een eigen indeling en structuur. Dit houdt verband met de verschillende doeleinden van de P&C-producten, zoals voorjaarsnota, programmabegroting en jaarrekening. De wens is om de structuur hiervan zoveel mogelijk gelijk te laten lopen, zodat de lezers de structuur als eenduidig ervaren en ook dat er financieel een eenvoudige aansluiting te volgen is.
- *Weergave.*  
In de Programmabegroting staat vooral veel tekst en cijfers. Weinig informatie is grafisch weergegeven. Hierdoor is de toegankelijkheid niet eenvoudig en zijn sommige zaken moeilijk te duiden. De wens is om meer visuals op te nemen in de P&C producten en ook om trends inzichtelijk te maken zodat men kan zien waar aan gewerkt wordt.

#### **Programma's**

- *Relatie met de ambitie 2030.*  
In de Programmabegroting wordt onvoldoende de relatie gelegd met de lange termijn doelstellingen zoals onlangs is vastgesteld in het ambitie document Wassenaar 2030. In de Programmabegroting kunnen concrete activiteiten worden benoemd om te komen tot de lange termijn doelstellingen. We werken naar de stip op de horizon.
- *Relatie tussen doelstelling en inzet van middelen.*  
Het is wenselijk om concretere doelstellingen te formuleren die we willen bereiken en welke middelen daarbij worden ingezet. Betrek hierbij ook de te plegen investeringen.

- *Effectindicatoren.*  
De wens is om meer met – een hanteerbare set - effectindicatoren te gaan werken en hierin een langere termijn in op te nemen voor de trendmatige ontwikkeling. Zo mogelijk ook met benchmarkgegevens.
- *Compacter en meer concreet.*  
Sommige tekstpassages komen op meerdere plekken terug in de Programmabegroting. Sommige teksten en doelstellingen kunnen concreter verwoord worden. De wens is om compacter en concreter te schrijven.
- *Wat merkt de burger?*  
In relatie tot de effectindicatoren is de wens om de burger meer centraal te stellen. Wat merkt de burger van de gemeentelijke inzet? Welke effecten worden bereikt. Teksten kunnen meer op de resultaten in de omgeving geformuleerd worden.

## Financiën

- *Bestedingshuishouden.*  
In de Wassenaarse politiek wordt er verschillend naar de financiële huishouding van de gemeente gekeken. De gemeente is een bestedingshuishouden. Dit houdt in dat de beschikbare middelen op een effectieve en efficiënte manier ingezet dienen te worden. Sommigen kijken daarbij vooral naar het behalen van maximaal maatschappelijk rendement. Anderen vinden de beschikbare liquiditeiten misschien nog wel belangrijker. Voor een bestedingshuishouden als een gemeente is dat minder van belang. Tegelijkertijd is het zaak om te beoordelen of de financiën van de gemeente gezond zijn. Kasstroom- of liquiditeit projecties kunnen daar onderdeel van uitmaken, naast de verplichte financiële kengetallen vanuit de voorgeschreven BBV-regels.
- *Ontwikkeling financiële positie en kasstromen.*  
De wens is geuit om de ontwikkeling van de financiële positie over een langere termijn in beeld te brengen en daarbij ook de kasstromen onderverdeeld naar exploitatie, investeringen en financiering te betrekken.
- *Koppeling middelen en ambities.*  
Naar voren is gebracht de wens om een beter inzicht in het bepaalde maatschappelijk rendement te krijgen. Plus inzichtelijker te maken hoe de inzet van middelen zijn verdeeld naar dit maatschappelijke rendement.
- *Ruimte in begroting.*  
Welke onderdelen van de begroting staan min of meer vast op basis van de wettelijke taakuitoefening? Waar is beleidsruimte en kan de gemeente zelf bepalen of en in welke mate de gemeente er financiële inzet op pleegt?
- *Investeringen.*  
De gemeente investeert relatief veel. De investeringen zijn op de laatste pagina's van de Programmabegroting weergegeven. Deze mogen een prominentere rol in de Programmabegroting krijgen, met een focus op de grotere investeringsbedragen.

- *Overzichten mogen compacter en leesbaarder.*  
De overzichten in de Programmabegroting zijn niet eenvoudig leesbaar en komen in bijna dezelfde vorm meerdere keren terug. Dat mag minder.
- *Vergelijking met geactualiseerde begroting van het lopende jaar.*  
In de Programmabegroting zijn de geactualiseerde begrotingscijfers van het lopende jaar niet (duidelijk) opgenomen. De kolom 'Begroting huidig jaar' kan de primitieve begroting betreffen, dat wil zeggen de oorspronkelijke begrotingscijfers zonder bijstellingen. In deze kolom is wel degelijk de bijgestelde begroting opgenomen. De bijstelling tot mei is daarin verwerkt, exclusief de mei- en septembercirculaire. De wens is om helder aan de gebruikers aan te geven dat dit bijgestelde begrotingscijfers betreffen en om de actualiteitswaarde van deze kolom te vergroten.

#### **Buiten de scope van het onderzoek.**

- *Nieuwe raadsperiode.*  
Gebruik de nieuwe raadsperiode om het kennisniveau van de raadsleden ten aanzien van de gemeentefinanciën meer gelijk te krijgen. Investeer in één of meerdere sessies om informatie ten aanzien van de gemeentefinanciën te delen. Dit kan samen met de medewerkers van financiën, de controlerend accountant en bijvoorbeeld de financieel toezichthouder vanuit de provincie eventueel onder begeleiding van externe trainers en adviseurs.
- *Koppeling naar werkprogramma's.*  
Vanuit de organisatie kwam de wens naar voren om een duidelijkere lijn aan te brengen tussen de Programmabegroting en de interne afdelingsplannen/werkprogramma's.

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van het onderzoek per onderdeel beschreven. In het volgende hoofdstuk werken we een aantal zaken per onderdeel uit in concrete adviezen.

## Hoofdstuk 4 Advies per begrotingsonderdeel

### 4.1. Algemeen / Inleiding

De begroting beslaat (inclusief de bijlagen) 185 pagina's. Voor een gemeente van uw omvang is dat qua aantal pagina's uitgebreid te noemen. Om het aantal pagina's terug te brengen moeten in elk geval dubbelingen voorkomen worden. De begroting start met een onderdeel algemeen met daarin de inleiding, leeswijzer, infographic en de financiële samenvatting. Dit onderdeel kan gezien worden als een soort van samenvatting, maar is in de huidige vorm zeer uitgebreid opgezet. Ondanks dat dit deel gewaardeerd wordt adviseren wij om dit onderdeel sterk terug te brengen.

Daarbij kunt u er aan denken de inleiding (inclusief financiële samenvatting) terug te brengen naar 3 pagina's en de opbouw te hanteren van de externe ontwikkelingen naar de lokale vertaling en daarbij een drietal speerpunten te beschrijven. De leeswijzer kunt u beperken tot 1 pagina door de teksten in te dikken en de toelichting op de individuele paragrafen hier weg te halen, of te integreren in de paragrafen zelf. De verwerking van de moties en amendementen adviseren wij om niet op te nemen in de inleiding, maar als bijlage bij het raadsvoorstel te voegen.

Naast de inleiding zijn er op andere plekken in de begroting een reductie in pagina's aan te brengen. Het onderdeel 'programma's' beslaat 85 pagina's, de paragrafen 57 pagina's, de financiële begroting 11 pagina's en de bijlagen 4 pagina's. In de verschillende onderdelen kunnen teksten ingekort worden. Dit komt op een aantal plekken in de volgende onderdelen van dit rapport terug.

Een reductie van het aantal pagina's is geen doel op zich, maar brengt daarmee focus aan op de belangrijke onderdelen. Door keuzes te maken in onderwerpen en scherp (kort en bondig) te formuleren wordt de begroting overzichtelijker, leesbaarder en neemt de informatiewaarde toe. Om dit doel te bereiken adviseren wij om met een streefgetal te werken, bijvoorbeeld: wij willen werken naar een begroting van maximaal 100 pagina's inclusief alle bijlagen. Ter illustratie is in onderstaande tabel de omvang van de Programmabegroting 2022 van de gemeente Wassenaar vergeleken met die van de gemeenten Bergen (NH), Barneveld en Zundert.

Omvang Programmabegroting aantal pagina's per begrotingsonderdeel				
	Wassenaar	Bergen (NH)	Barneveld	Zundert
Inleiding	28	7	6	14
Programma's	85	34	43	42
Paragrafen	57	36	37	61
Financieel / bijlagen	15	13	16	16
<b>Totaal aantal pagina's</b>	<b>185</b>	<b>90</b>	<b>102</b>	<b>133</b>

Tabel 1. Omvang Programmabegrotingen 2022 met elkaar vergeleken.

Daarnaast bevelen wij aan om (tijdelijk) een eindredacteur in te zetten. De eindredacteur is iemand met een communicatie achtergrond die op enige afstand de beoordeling doet welke teksten de boodschap overbrengen en welke teksten ingekort kunnen worden dan wel achterwege gelaten kunnen worden.

**Advies 1:**

Vergroot de leesbaarheid van de begroting door het aantal pagina's terug te brengen. Beperk daarbij de inleiding tot de hoofdlijnen en voorkom dubbelingen. Overweeg om een streefgetal ten aanzien van de omvang van de begroting af te spreken, bijvoorbeeld: wij willen werken naar een begroting van maximaal 100 pagina's inclusief alle bijlagen. Werk daarbij (tijdelijk) met een eindredacteur.

## 4.2. Programma's

Vanuit het onderzoek is nadrukkelijk de wens naar voren gekomen om een duidelijk verband aan te brengen tussen de lange termijn visie (Wassenaar 2030) met de middellange termijn (coalitie akkoord) en korte termijn (jaarlijkse programmabegroting). Bijsturing kan vervolgens plaatsvinden middels de planning en control cyclus van de gemeente. De wens is daarnaast geuit om de gemeentelijk opgaven daarin te verwerken.

**Advies 2:**

Werk zes inhoudelijke programma's uit die in lijn zijn met de strategische doelen en die ook qua bestuurlijke verantwoordelijkheden (van B&W) reeds zo zijn belegd. Onderzoek of de opgaven voldoende belegd kunnen worden binnen deze zes programma's.

Deze zes programma's met de opgaven daarin opgenomen kunt u vervolgens terug laten komen in uw programmabegroting. Voor wat betreft de middelen adviseren wij u uw financiële administratie zo in te richten dat een beleidsveld (of taakveld) binnen één van deze programma's valt zodat er een verband ontstaat tussen doelen, opgaven en middelen. Daardoor geeft u een verdere invulling van de wensen van onder andere raadsleden en inwonersgroepen.

Naast de behoefte van een beter verband tussen opgaven op langere- en kortere termijn is er de behoefte aan sturingsmogelijkheden. Dat kan onder andere door gebruik te maken van effectindicatoren. Daarbij wordt het van belang geacht, zo blijkt uit het onderzoek, om inzicht te geven in trends. Mede op basis daarvan kan beter worden beoordeeld of het gevoerde beleid ook de gewenste effecten teweeg brengt. Aangezien vaak meerdere factoren invloed hebben op ontwikkelingen achten wij het van belang dat bij een trend tevens het verhaal aangeboden wordt en er zo mogelijk benchmark gegevens worden gebruikt.

Het gaat te ver voor dit onderzoek om te komen tot een uitgebreide uitwerking van zes programma's met passende effect indicatoren inclusief trendlijnen en het juiste verhaal erbij. We adviseren u dan ook dit verder te doordenken en te visualiseren en om dit samen met uw organisatie verder te ontwikkelen. Ter illustratie hebben we in bijlage 2 een voorbeeld opgenomen hoe u hier inhoud aan kunt geven.

Om het aantal effectindicatoren behapbaar en werkbaar te houden voor u en uw organisatie stellen wij voor om te werken met maximaal twee effectindicatoren per programma. Dit ter voorkoming van een onwerkbaar hoeveelheid indicatoren. Daar komt bij dat het goed is te beseffen dat niet alle

doelen in een indicator te vangen zijn. Om deze effectindicatoren te borgen beveelt het aanbeveling om deze effectindicatoren te integreren in de beleidsnota's.

**Advies 3:**

Stel samen met uw organisatie, inclusief raad, een beleidslijn op voor het werken met een beperkte set effectindicatoren (bijvoorbeeld maximaal twee effectindicatoren met ambitie per programma). Werk voor deze effectindicatoren met trendlijnen en breng uw verhaal bij de ontwikkelingen en bij het gevoerde beleid. Op die manier ontstaan er verbanden tussen uw (lange termijn) doelen, uw beleid en de daarvoor beschikbare middelen.

### 4.3. Paragrafen

De leesbaarheid van de paragrafen kan verbeterd worden door de paragrafen te nummeren en elke paragraaf gestructureerd in te richten met sub nummeringen van de onderdelen. In een enkele paragraaf wordt dat al gedaan, maar niet in alle. Werk daarbij ook met een vaste structuur ten aanzien van de onderdelen beleidskader en de ontwikkelingen. Ook voor de paragrafen geldt dat een reductie in omvang te realiseren is (zie ook tabel 1. in 4.1).

**Advies 4:**

Breng meer structuur aan in de paragrafen. Werk met een nummering in de paragraaf en een vaste indeling per paragraaf. Werk met sub nummeringen voor die onderdelen. Reduceer de omvang van de paragrafen. Het aanbrengen van meer structuur gecombineerd met het reduceren van de omvang zal de leesbaarheid vergroten.

### 4.4. Financiële overzichten

In de Programmabegroting worden verschillende financiële tabellen gebruikt. De één is daarbij leesbaarder dan de ander. In deze paragraaf worden een aantal tabellen er uitgelicht of concrete adviezen gegeven om dat te wijzigen, aan te vullen, te verminderen of verschillende overzichten te integreren tot één compacter beeld.

#### 4.4.1. Financiële tabel in de programma's

Onderstaande tabel (pagina 50 van de Programmabegroting 2022) komt in elk programma terug met daarin de begrote bedragen op taakveldniveau.

<b>Programma: P1 Veiligheid</b>		<b>Rekening</b>	<b>Begroting</b>	<b>Begroting</b>	<b>Begroting</b>	<b>Begroting</b>	<b>Begroting</b>
( "-"= nadeel / "+"= voordeel ) bedragen x € 1.000		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
1.1 Crisisbeheersing en brandweer	Baten	2	0	0	0	0	0
	Lasten	-2.088	-2.181	-2.368	-2.380	-2.391	-2.316
	Saldo	-2.086	-2.181	-2.368	-2.380	-2.391	-2.316
1.2 Openbare orde en veiligheid	Baten	73	84	100	100	100	100
	Lasten	-987	-1.009	-990	-1.000	-1.000	-1.000
	Saldo	-914	-925	-890	-900	-900	-900
Totaal baten	Baten	75	84	100	100	100	100
Totaal lasten	Lasten	-3.076	-3.190	-3.358	-3.380	-3.391	-3.316
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>Saldo</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.106</b>	<b>-3.259</b>	<b>-3.280</b>	<b>-3.292</b>	<b>-3.216</b>

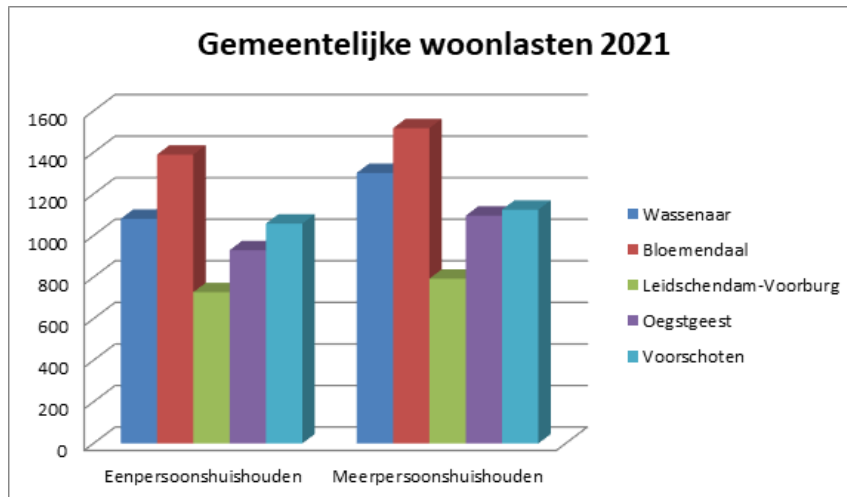




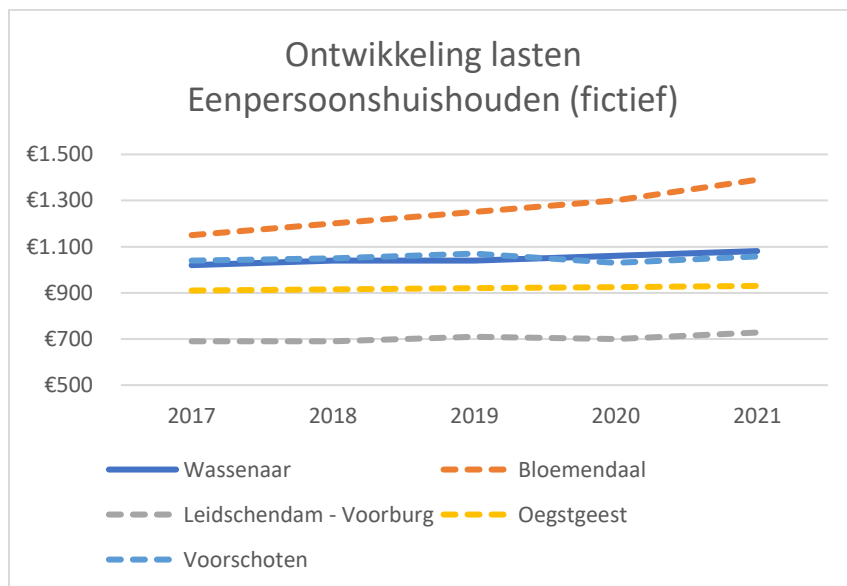
#### 4.4.2. Financiële tabellen in de paragrafen

##### Paragraaf Lokale heffingen - gemeentelijke woonlasten

De gebruikte tabel op pagina 123 is lastig te lezen en te vergelijken. De informatiewaarde is op zich goed, zeker als daar een meerjarige trend in wordt gepresenteerd. Een andere grafiekvorm kan het makkelijker te lezen maken. In volgende afbeelding een voorbeeld hiervan.



Bovenstaand is de huidige tabel en hieronder is een langjarige fictieve trend weergegeven.



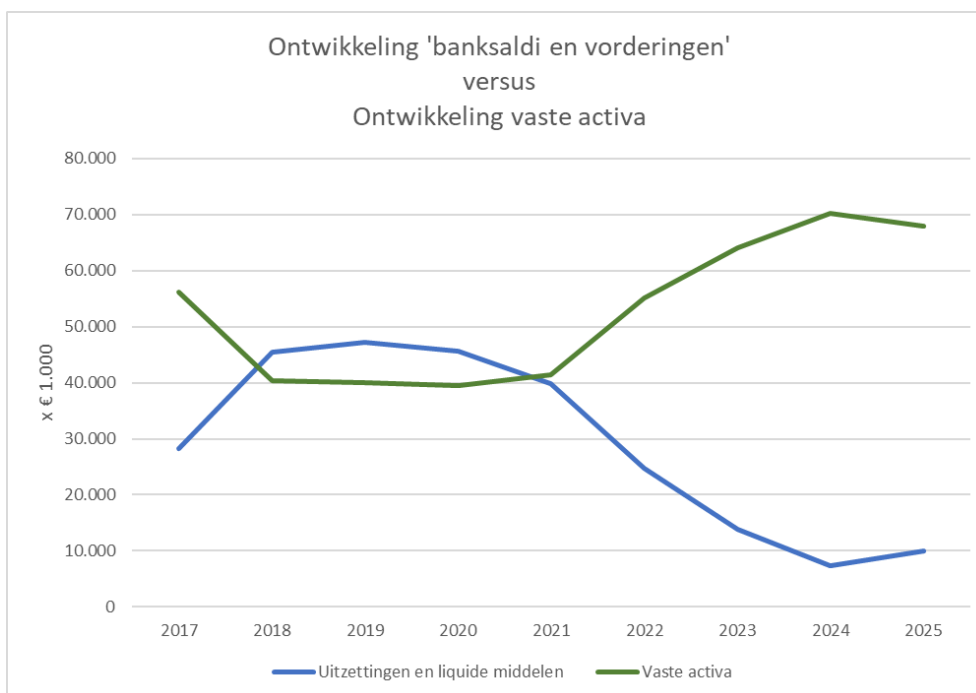
#### Advies 6:

Voor het weergeven van de woonlasten, en het vergelijken van de ontwikkeling van naburige gemeenten, adviseren wij u de cijfers in een trendgrafiek weer te geven zodat raadsleden de ontwikkeling kunnen zien en deze kunnen vergelijken ten opzichte van naburige gemeenten.

### Paragraaf financiering - meerjarenbalans

De paragraaf financiering toont met tabel 26 de geprognoseerde balans. Dit is een belangrijke weergave van de verwachtingen en besluiten bij het opmaken van de begroting. Het geeft een inzicht in de ontwikkeling van de materiële vaste activa, uitzettingen, reserves en liquiditeiten (inclusief eventuele leningen). De geprognoseerde balans wordt niet verder toegelicht in uw begroting. We raden aan om dat wel te doen en op hoofdlijnen de belangrijkste verbanden te leggen (bijvoorbeeld met het kasstroomoverzicht welke nu op pagina 145 is opgenomen).

We raden aan het verloop van de balans vanuit het verleden daarbij te betrekken om de langjarige trend weer te geven. U kunt als toelichting bij een grafische weergave de relatie leggen tussen de ontwikkeling van de liquide middelen met de ontwikkeling van de vaste activa en de investeringsambities. Uit een dergelijke grafiek wordt zichtbaar dat de verkoop van het financieel vast actief heeft geleid tot een toename van de vlottend beschikbare middelen. Deze middelen worden de komende jaren geïnvesteerd in vaste activa (inclusief de gerealiseerde boekwinst).



*Figuur 9. Ontwikkeling 'banksaldi en vorderingen' versus ontwikkeling vaste activa. De post 'banksaldi en vorderingen' is de optelsom van de balansposten liquide middelen (banksaldi) en de kortlopende uitzettingen (zoals openstaande vorderingen; tegoed in de schatkist van het Rijk).*

#### **Advies 7:**

Breng verbanden in beeld tussen de ontwikkeling van uw tegoeden en de (des)investeringen (vaste activa). We adviseren u om diverse financiële overzichten samen te brengen in één grafiek. Deze kunt u opnemen in uw paragraaf financiering met verwijzing naar eventuele bijlagen waarin meer gedetailleerde informatie is opgenomen (zoals bijvoorbeeld uw meerjarig investeringsplan).

### *Paragraaf financiering - kasstromen*

In de paragraaf financiering is relatief weinig aandacht voor de inzet van de beschikbare financiële middelen. We raden u aan om een beter meerjarig financieel inzicht te maken en dat te duiden, inclusief een inzicht in de investeringsambities.

Het is bekend dat er verschillend gedacht wordt over de inzet van de financiële middelen. Het uitgangspunt van de bestedingshuishouding van een gemeente mag in deze paragraaf nog wat meer toegelicht worden.

Hoe komt de gemeente aan haar middelen? Welk deel wordt van het Rijk ontvangen, wat wordt lokaal geheven en waarom doet de gemeente dat? Het is geen doel om 'winst' te maken of een groot eigen vermogenspositie op te bouwen c.q. een goed gevulde gemeentekas te hebben, maar om maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Daarvoor wordt onder meer belasting geheven en middelen ingezet. Een gezond financieel beheer staat daarbij buiten kijf. En als de gemeentekas wordt ingezet, dan is het goed om dat inzichtelijk te maken: wordt het geïnvesteerd of wordt het ingezet om jaarlijkse tekorten af te dekken of om risico's op te vangen?

Op basis van de interviews en de afgenomen enquêtes is naar voren gekomen dat er een behoefte is om dit inzichtelijker te maken. Dat kunt u doen aan de hand van het reeds aanwezige kasstroomoverzicht. Een uitbreiding of alternatief hierop is om andere kasstroomprojecties op te nemen die een onderscheid maken in kasstroom ten aanzien van de exploitatie (operationele kasstroom), investeringen (inclusief grondexploitatie) en financiering. Zie hiervoor ook het van de gemeente Bergen (zie bijlage 1).

#### **Advies 8:**

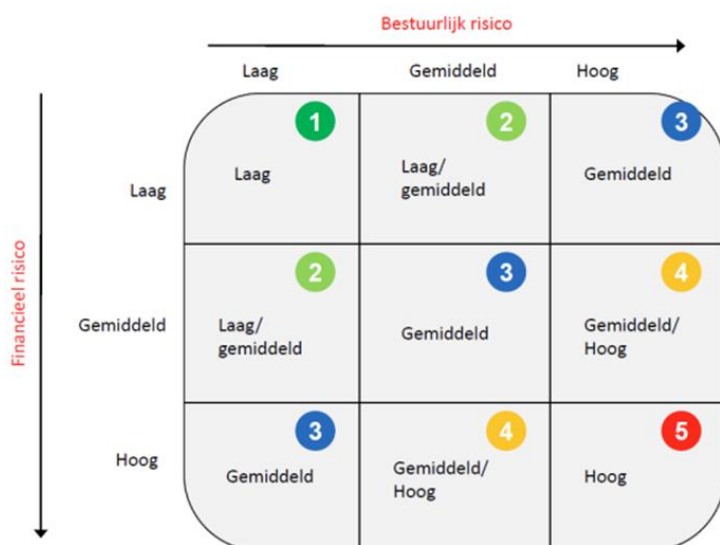
Geef in een trendlijn weer de ontwikkeling (historie en toekomst) van uw kasstroomprojecties. Maak daarbij een onderscheid tussen de operationele, investering en financiering kasstromen. Een dergelijke trendlijn geeft uw raad en inwoners inzicht in de ontwikkeling waar het geld naar toe gaat. De kasstromen vormen de grondslag voor de ontwikkelingen van de andere (verplichte) financiële kengetallen. Breng bij de ontwikkelingen daarbij kort en bondig het verhaal.

### *Paragraaf Verbonden partijen*

De pagina's 148 tot en met 162 gaan over de verbonden partijen. Per verbonden partij wordt inzichtelijk gemaakt wat het belang is, visie, beleidsdoelstellingen en risico's. Om raadsleden snel inzicht te geven in uw verbonden partijen, en een focus aan te brengen op de risico's, raden we aan om hierin meer inzicht te geven bij welke verbonden partijen meer risico's spelen en het belang ook groter is.

Als voorbeeld kunt u het volgende schema gebruiken waarin verbonden partijen geïnclassificeerd kunnen worden op basis van risico's. Hierdoor wordt duidelijk waar de gemeente de grootste risico's heeft op bestuurlijke en financieel vlak. Op die manier kan sneller inzicht worden geboden op de meest risicovolle verbonden partijen.

## Risicoprofiel structuur verbonden partijen



### Advies 9:

Biedt inzicht in de risico's van de verbonden partijen. Daardoor kunnen raadsleden een betere focus aanbrengen op die verbonden partijen waar de risico's het grootst zijn. Neem in overweging om uw nota verbonden partijen hier op te actualiseren en risico gestuurd werken op uw verbonden partijen verder te ontwikkelen.

### 4.4.3. Financiële tabellen in de financiële begroting

#### Meerjarenbeeld

Het overzicht in de Programmabegroting 2022 op pagina 24 (tabel 2) is dezelfde als op pagina 171 (tabel 30). Met als verschil dat er in tabel 30 een nummering is aangebracht. Zowel in uw financiële samenvatting als op pagina 171 en verder worden toelichtingen gegeven op de mutaties. Op zich geeft deze tabel een goed beeld van de mutaties tussen de Programmabegroting t-1, Kadernota t en begroting t. Echter wordt de informatie dubbelop gepresenteerd.

Van de tabel op pagina 173 is vervolgens niet gelijk duidelijk of die onderdeel uitmaakt van de voorgaande tabel (gezien de doorlopende nummering). Dit werkt verwarrend en geeft geen helder beeld. Het lijkt er op dat in tabel 30, op pagina 171 de regel '11. Nieuw beleid' mist in het overzicht.

De tabellen 31 en 32 op pagina 176 en 177 zijn een weergave van het verleden naar het heden met ongeveer dezelfde informatie.

We raden u aan deze tabellen te integreren naar één tabel en deze te presenteren op pagina 24. We adviseren u om daar uw financiële inzichten plus toelichting en de impact van nieuw beleid op te nemen. Tevens adviseren we u de incidentele baten en lasten daar ook een plek te geven in dezelfde tabel. Daardoor worden nog meer financiële overzichten geïntegreerd en kunt u ook alle tabellen op de pagina's 178, 179 en 182 achterwege laten.

**Advies 10:**

De huidige financiële overzichten op pagina's 24, 171, 173, 176, 177, 178, 179 en 182 combineren in één overzicht. Hierdoor wordt een aantal financiële overzichten sterk verminderd en wordt dubbele informatie voorkomen. Neem het financiële meerjarenbeeld en een korte toelichting daarop direct op in het financieel perspectief voor in de begroting. Integreer pagina's 171 t/m 180 met de pagina's 24,25 en 26 tot één compact geheel.

#### 4.5. Advies toelichtingen en begrippen

##### *Ondergrens voor toelichten afwijkingen*

In de financiële verordening wordt € 50.000 als grens gehanteerd voor het rapporteren van budgetafwijkingen. Het is het overwegen om dit ook als grens voor toelichtingen in uw begroting te hanteren. Op diverse plekken worden relatief kleine bedragen toegelicht.

**Advies 11:**

Stel een grens vast voor het toelichten van financiële verschillen. U kunt daarbij aansluiten bij de grens van € 50.000 zoals die is vastgesteld in uw financiële verordening. Dit maakt uw begroting compacter en brengt meer focus aan op de grotere financiële zaken.

##### *Detailinformatie*

Om de begroting compacter te maken en daarmee meer focus op de hoofdzaken aan te brengen raden we u aan om de onderstaande onderdelen naar de bijlagen te verplaatsen.

- De verplicht voorgeschreven beleidsindicatoren zoals nu opgenomen in de programma's. We adviseren u deze naar een bijlage te verplaatsen of eventueel enkel een verwijzing op te nemen naar de website: [waarstaatjegemeente.nl](https://www.waarstaatjegemeente.nl/dashboard/dashboard/Besluit-Begroting-en-Verantwoording) en dan naar de BBV indicatoren: (<https://www.waarstaatjegemeente.nl/dashboard/dashboard/Besluit-Begroting-en-Verantwoording>)

Deze indicatoren ondersteunen uw beleid niet direct en zijn enkel opgenomen vanuit wettelijke voorschriften. Zoals eerder geadviseerd raden wij u aan te gaan werken met minder programma's plus een beperkte set effectindicatoren die uw beleid wel ondersteunen.

- Pagina 144, de berekening van de omslagrente kan naar de bijlagen. Deze ondersteunt uw beleid niet direct en is opgenomen vanuit aanbevelingen vanuit het BBV. De berekening van het EMU-saldo zou daar ook onder geschaard kunnen worden, ware het niet dat dit vanuit de BBV is voorgeschreven om op te nemen in de financiële begroting (artikel 20).

**Advies 12:**

Laat onderdelen die uw beleid niet ondersteunen achterwege.

##### *Begrippenlijst*

De programmabegroting is en blijft een uitgebreid en op onderdelen ingewikkeld. Om het gemeenschappelijk begrip van de onderdelen te krijgen, bevelen wij aan om een begrippenlijst op te nemen. In deze begrippenlijst worden termen uitgewerkt die op verschillende onderdelen terugkomen in de begroting. Deze begrippenlijst kan als bijlage bij de begroting worden opgenomen.

**Advies 13:**

Neem aan begrippenlijst op als bijlage van de begroting.

*Overige adviezen*

Vanuit de gevoerde gesprekken en een analyse van de P&C documenten geven wij u naast de reeds opgenomen adviezen de volgende adviezen mee ter overweging. Hoewel deze niet alle direct voortkomen uit het uitgevoerde onderzoek onder stakeholders zijn wij van mening dat ze bijdragen aan:

- een vermindering van administratieve lasten
- het vergroten van de transparantie
- leiden tot een beter begrip bij de stakeholders

**Advies 14:**

Biedt inzicht in waar in uw gemeente grote investeringsprojecten worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld op een kaartje gevisualiseerd zoals gemeente Amsterdam dat doet (zie bijlage 1).

**Advies 15:**

In het verlengde van advies 14 adviseren wij u een compacte projectrapportage te integreren in uw gebruikelijke P&C documenten, en om deze projecten te verbinden aan uw (lange termijn) doelstellingen (een voorbeeld vindt u in bijlage 3). Daardoor ontstaan er verbanden tussen hetgeen u uitvoert- of waar u de regie op voert – en uw doelstellingen. Overweeg om in aparte projectbijeenvakkomsten uitvoeriger stil te staan bij de voortgang op de diverse projecten. In de huidige projectrapportage is veel informatie opgenomen. Het dashboard op pagina 5 van uw 'Projectrapportage najaar 2021' geeft op hoofdlijnen de voortgang weer op verschillende aandachtsvelden. Wij adviseren om dit totaaldashboard te hanteren en daarnaast alleen een toelichting op de behaalde resultaten en afwijkingen op te nemen. De huidige informatie is zeer gedetailleerd en bestaat voor een deel uit uitvoeringsinformatie. Niet al deze informatie is bestuurlijk relevant. Aandacht blijft nodig voor verschillende soorten projecten (investerings, grondexploitatie, programma- of uitvoeringsprojecten) gezien het verschil in dekking en financiering. Hier ligt dan ook een verband met de ontwikkeling van de financiële positie.

**Advies 16:**

Breng het aantal reserves en voorziening terug tot een minimaal aantal. Hoe minder reserves en voorzieningen, hoe minder administratieve lasten, hoe eenvoudiger de administratie, hoe beter inzicht in de werkelijke resultaten, hoe transparanter het wordt. Actualiseer hiertoe uw nota reserves en voorzieningen.

**Advies 17:**

Zorg voor een meer actuele bijgestelde begroting van het lopende dienstjaar. Daarmee is het voor de lezer makkelijker om een vergelijking te maken. Wijzig daarbij ook de kop zodat duidelijk is voor de stakeholders.

**Advies 18:**

Organiseer een training gemeentefinanciën voor (nieuwe) raadsleden en breng de verschillende inzichten en begrippen bij elkaar. Breng de eigen ambtelijke expertise, de expertise van de accountant en de inzichten vanuit financieel toezicht bij elkaar.

## Hoofdstuk 5. Conclusie

Dit rapport komt voort uit het onderzoek waarbij de centrale vraag is:

Hoe kan de gemeente Wassenaar de leesbaarheid en toegankelijkheid van de begroting verbeteren en vergroten?

Door de antwoorden op de onderstaande vragen is op deze vraag antwoord gegeven en daarbij zijn concrete adviezen opgesteld tot verbetering. Om te komen tot de antwoorden is in hoofdstuk 2 de aanpak van het onderzoek beschreven.

De volgende subvragen ten aanzien van de begroting zijn als volgt beantwoord:

- *Hoe wordt de begroting ervaren op het gebied van leesbaarheid en toegankelijkheid door de primaire gebruikers (gemeenteraad; college; ambtelijk)? Hoe wordt de begroting ervaren op het gebied van leesbaarheid en toegankelijkheid door de secundaire gebruikers (betrokken inwoners)?*

In hoofdstuk 3 zijn de resultaten en analyse van de resultaten van de uitgezette enquête en interviews weergegeven. Hieruit blijkt dat de begroting redelijk goed beoordeeld wordt met daarbij wel ruimte voor verbetering. De secundaire gebruikers zijn qua beoordeling iets gematigder, maar geven de producten wel een voldoende. Ook daar worden verbetermogelijkheden gesignaleerd. Bij de enquête en interviews zijn ook meer kwalitatieve opmerkingen en aandachtspunten meegegeven. Deze zijn geclusterd opgenomen in de laatste paragraaf van hoofdstuk 3.

- *Welke informatie in de begroting is niet verplicht en is zeer gedetailleerd? En kan de omvang daarmee verminderd worden? Hoe kan de toelichting op diverse termen verbeterd worden, zodat er een beter begrip ontstaat?*

In hoofdstuk 4 zijn, per begrotingsonderdeel, adviezen opgesteld. In totaal zijn dat 14 adviezen. Het ene advies is eenvoudiger in te voeren dan de andere. In bijlage 4 zijn deze adviezen nader uitgewerkt met daarbij aangegeven wie of welk orgaan bevoegd is voor de wijzigingen en wat een invoeringstermijn kan zijn. Het is aan de gemeente om daar concreet invulling aan te geven.

- *Welke mogelijkheden zijn er om opgaven beter tot hun recht te laten komen in de begroting?*

In hoofdstuk 4 zijn, per begrotingsonderdeel, adviezen opgesteld. Daar wordt onder andere een advies gegeven over een andere inrichting van de programma's en om de opgaven daarin een plek te geven. In bijlage 1 worden voorbeelden van andere gemeenten gepresenteerd, waaronder ook een voorbeeld hoe om te gaan met een specifieke opgaven (gemeente Weert).

- *Wat zijn sprekende voorbeelden van andere gemeenten op de verschillende onderdelen?*  
In hoofdstuk 4 zijn relevante voorbeelden aangehaald die ook aansluiten bij de adviezen zoals die in hoofdstuk 4 zijn benoemd. In bijlage 1 zijn aanvullende voorbeelden opgenomen die in basis reëel toepasbaar voor de gemeente Wassenaar zijn, maar ook de nodige invoeringstijd zullen vragen. Het is aan de gemeente om af te wegen om onderdelen stapsgewijs in te voeren.



Met dit opgestelde rapport zijn de subvragen en daarmee ook de hoofdvraag beantwoord. Wij hebben de overtuiging dat de gemeente Wassenaar op basis van dit onderzoek, de adviezen en de voorbeelden een volgende stap kan maken in het verder verbeteren van de toegankelijkheid en leesbaarheid van haar begroting en ook de andere P&C producten.

Mochten er aanvullende vragen zijn dan zijn wij bereid daar samen met u naar te kijken.

## Bijlage 1. Voorbeelden andere organisaties

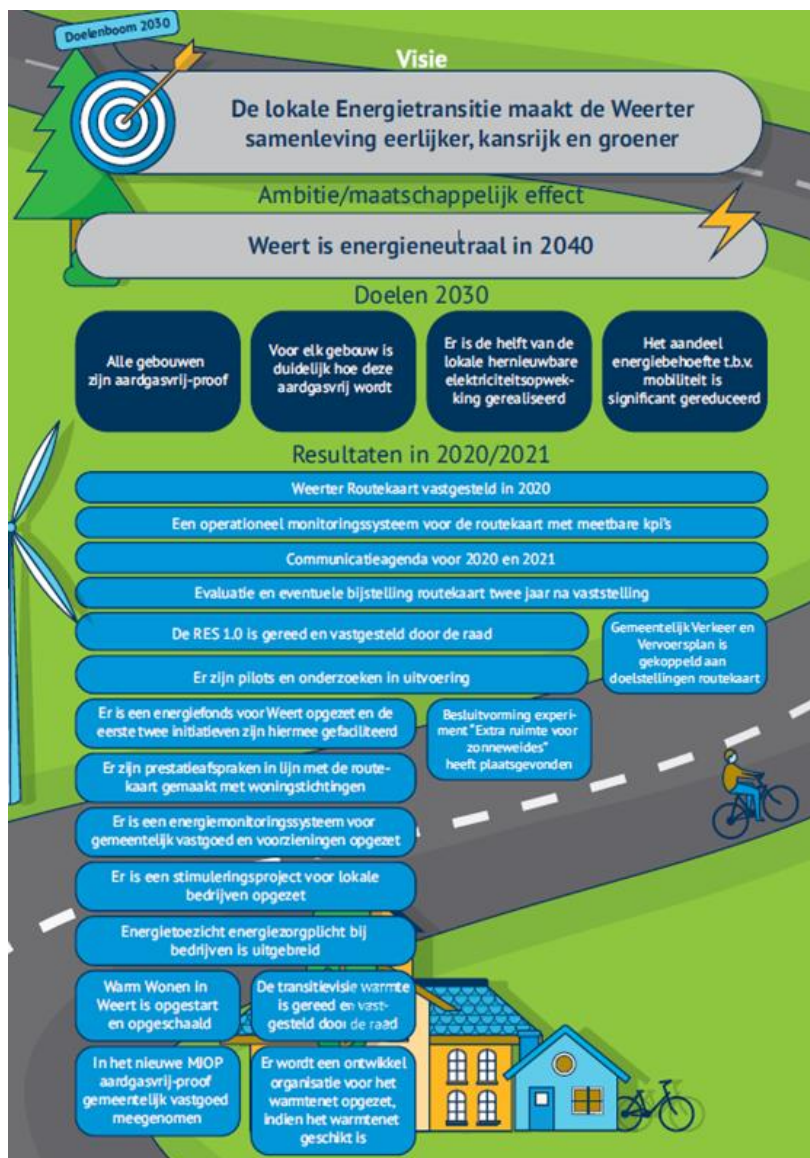
In deze bijlage nemen we enkele sprekende voorbeelden op die als inspiratie kunnen dienen om:

- meer grafisch en visueel onderwerpen weer te geven;
- cijfers compacter weer te geven;
- opgaven en doelen te verbinden in een programma.

Deze voorbeelden dienen ter inspiratie om de gegeven adviezen en illustraties al dan niet te integreren in de P&C producten. Wij zijn ons bewust dat niet alles tegelijk kan en dat een keuze hierin gemaakt dient te worden zodat een gefaseerde invoering plaats kan vinden.

### Voorbeeld: Gemeente Weert – werken aan programma's/opgaven

Vanuit lange termijn opgaven, naar middellange en korte termijn plannen, met effect indicatoren



plus ambities. De opgave is visueel weergegeven van visie, naar doelen en concrete resultaten. Binnen gemeente Weert wordt vervolgens één en ander uitgewerkt in een tabel 'wat gaan we daarvoor doen?' en een tabel met welke effect- en resultaatindicatoren dat gemeten wordt.

Wat gaan we daarvoor doen?

Maatschappelijk effect (2040)	Doelstelling (2030)	Resultaat (2023)
Weert is energieneutraal in 2040	Alle gebouwen zijn aardgasvrij-proof 2030	20% van de woningen heeft minimaal een label B
		Energieverbruik bedrijven is met 3% afgenomen t.o.v. 2021
	Het aandeel energiebehoefte t.b.v. mobiliteit is significant gereduceerd	Aantal autokilometers zijn met 3% afgenomen

Effect en resultaatindicatoren

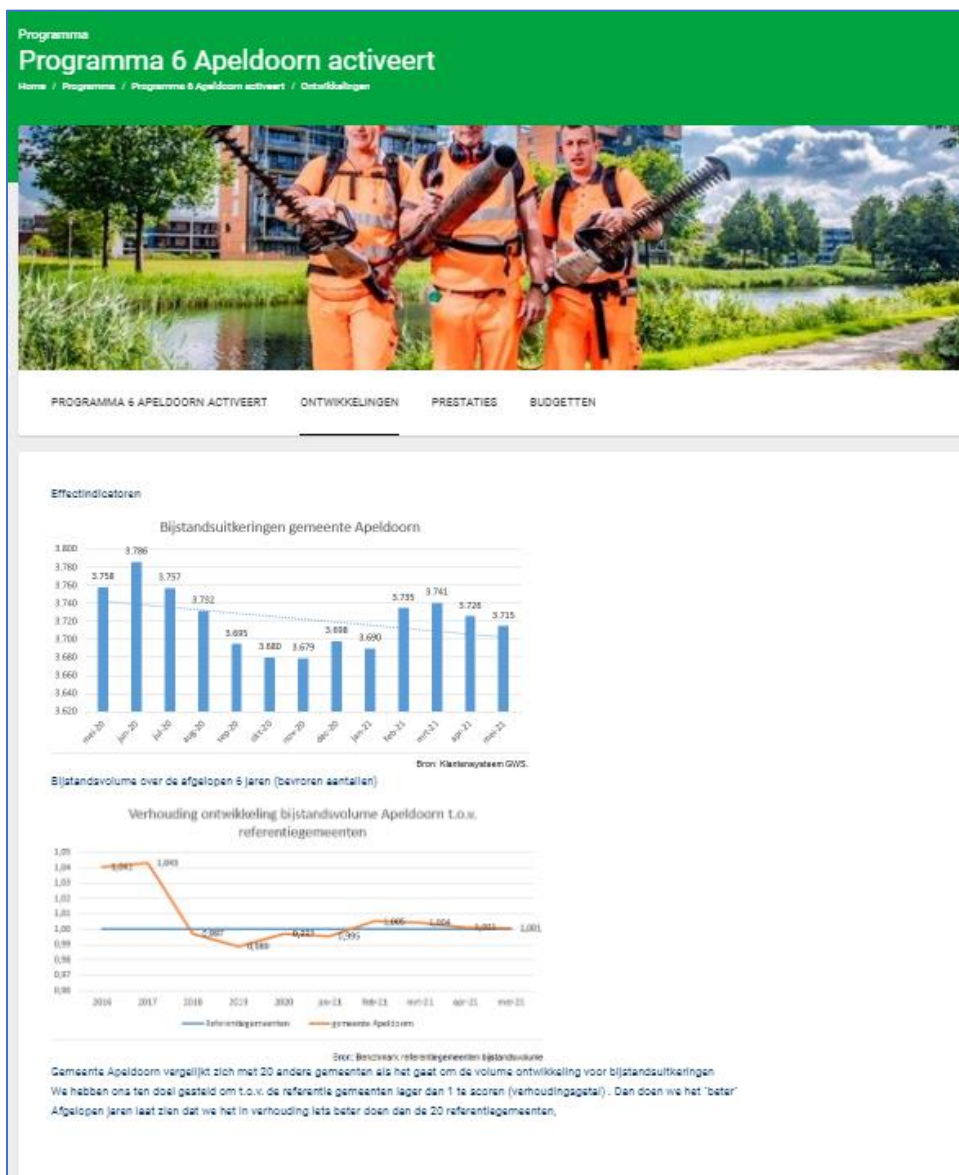
Effect	Huidige waarde	Streefwaarde (2040)	Bron
Weert is energieneutraal <b>(Gebruik – Opwekking)</b>	4500TJ	0TJ	CBS
Resultaten	Huidige waarde (2022)	Streefwaarde (2023)	Bron
20% van de woningen heeft minimaal een label B	2000 woningen	4000 woningen	CBS
Energieverbruik bedrijven is met 3% afgenomen t.o.v. 2021	1.000TJ	970TJ	CBS
Aantal autokilometers zijn met 3% afgenomen	1.000.000 km	970.000 km	CBS

## Voorbeeld: Gemeente Apeldoorn – tussentijds rapporteren

In gemeente Apeldoorn wordt samen met de organisatie en raad gewerkt aan een compactere planning en control. Daarbij wil men sturen en monitoren middels een beperkte set effectindicatoren en tevens sturen op inhoud middels een dashboard.

De opgaven of strategisch doelen krijgen steeds beter een plek. Ook wordt er gewerkt aan effectindicatoren met benchmarks. Dit is nog niet voor alle programma's ingericht; dit wordt momenteel doorontwikkeld.

Wel kunt u al in programma 6, uit de tussentijdse rapportage 2021, zien in welke richting binnen deze gemeente gewerkt wordt. Hieronder ziet u de ontwikkeling van de benoemde effectindicator plus een benchmark van referentiegemeenten.



Daarnaast worden de activiteiten in een dashboard weergegeven zodat het rapport compact kan worden gemaakt. Ook de programmaverantwoording over 2021 wil men op deze manier vorm geven zodat ook daarin stappen worden gezet om te komen tot een compactere, en beter leesbare, jaarverantwoording.

Programma 6 Apeldoorn activeert					
1. Inclusieve samenleving: Iedereen doet mee!					
Wat willen we bereiken?	Wat gaan we daarvoor doen?	Behalen we onze doelen?			
Doel	Prestatie	Inhoud	Financiën	Planning	Risico's
1. Inwoners doen mee. Inwoners zijn aan het werk, volgen scholing of zijn anderszins maatschappelijk actief	1.1.1 We voorkomen instroom in de uitkering	✓	✓	✓	▲
	1.1.2 We kopen een educatieaanbod in voor niet-inburgeringsplichtige volwassenen volgens het 'Regioplan Laaggeletterdheid 2020 – 2024 Arbeidsmarktregio Stedendriehoek & Noord Veluwe	✓	✓	✓	✓
	1.1.3 In 2021 geven wij uitvoering aan en sturen we op de prestatieafspraken 2021 met Lucrato	✗	✓	✓	✓
	1.1.4 Wij stimuleren sociaal ondernemerschap, zodanig dat in 2021 het aantal ondernemers dat gebruik maakt van het inkoopbeleid Social Return meer is dan in 2020	✓	✓	✓	✓
	1.1.5 In 2021 creëren we ten opzichte van 2020 minimaal 125 extra arbeidsplaatsen via Social Return	✗	✓	✓	✓
	1.1.6 We zijn per 1 juli 2021 klaar voor het nieuwe inburgeringsstelsel	✓	✓	✗	✓
	1.1.7 Van iedereen die in beeld is op 1-1-2021 én ontwikkelbaar is in termen van de participatieladder, krijgt minimaal 50% passende ondersteuning	✓	✓	✓	✓

Naast inhoudelijk doelen worden tevens de programma budgetten in een compact geheel weergegeven. Binnen deze gemeente worden vervolgens enkel de grotere financiële verschillen toegelicht.

PROGRAMMA 6 APELDOORN ACTIVEERT			
ONTWIKKELINGEN		PRESTATIES	BUDGETTEN
Programma 6 Apeldoorn activeert			
Blijven we binnen budget?		Bedragen x €1.000	
Financieel overzicht		Begroting	Vershil
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	350	-15
4.3	Onderwijsbeleid en leerlingzaken	211	
6.1	Samenkracht en burgerparticipatie	126	-107
6.3	Inkomensregelingen	19.878	1.109
6.4	Begeleide participatie	19.944	
6.5	Arbeidsparticipatie	13.952	1.239
6.71	Maatwerkdienstverlening 18+	3.591	-89
0.10	Mutaties reserves	-3.396	
<b>Totaal</b>		<b>54.656</b>	<b>2.137</b>

## Voorbeeld: Gemeente Amsterdam – visualiseren waar wat wordt geïnvesteerd

Binnen de gemeente Amsterdam worden de grotere projecten gevisualiseerd op een plattegrond van de gemeente. Op deze manier wordt snel inzicht gegeven waar in de gemeente een ontwikkeling plaatsvindt. In één oogopslag wordt duidelijk wat waar gebeurt. Dit kan ook goed werken voor een visual in de lokale krant.



## Voorbeeld: Gemeente Bergen – kasstroomprojectie

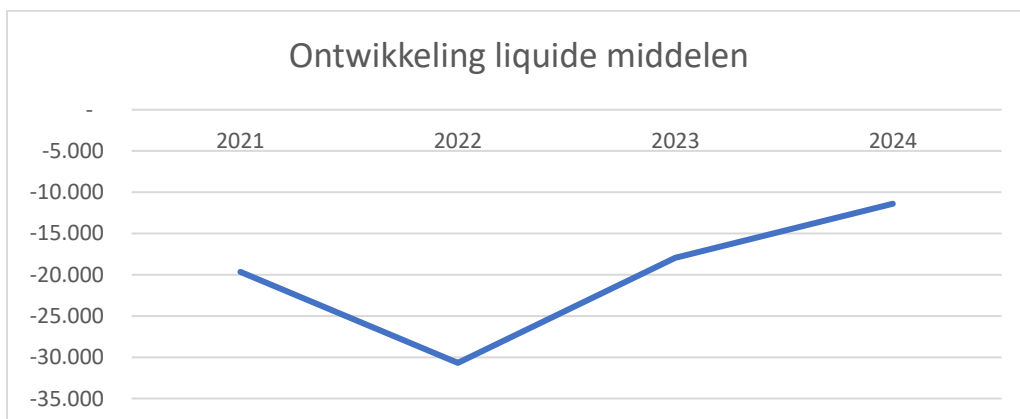
Gemeente Bergen (NH) presenteert in haar begroting onder andere een kasstroomprognose. Daarin maakt deze gemeente onderscheid in de kasstroom op basis van operationele activiteiten, investeringsactiviteiten en financieringsactiviteiten. Op die manier wordt inzicht geboden in de financieringsstromen. Tevens wordt er kort en bondig een duiding bij gegeven in deze ontwikkelingen.

Voor de programmabegroting is een liquiditeitsprognose opgesteld. Op basis hiervan is bepaald of extra leningen moeten worden aangetrokken en welke gevolgen dit heeft voor de rentekosten. Dit resulteert in onderstaande prognose:

	Liquiditeitsprognose (x € 1.000)	2021	2022	2023	2024
(1)	Kasstroom operationele activiteiten	11.201	9.439	8.549	8.286
(2)	Kasstroom investeringsactiviteiten	-	-	-	-5.362
(3)	Kasstroom financieringsactiviteiten	17.340	26.288	12.878	-7.886
(4)	Netto kasstroom = (1) + (2) + (3)	-7.118	-7.193	-7.419	-7.886
(5)	Beginsaldo rekening-courant	-	-	-	-4.962
(6)	Netto Kasstroom	-6.384	-6.641	-6.183	-6.431
(7)	Eindsaldo (6) + (5)	13.257	24.042	11.748	-4.963
(8)	Eindsaldo (7) + (6)	13.257	24.042	11.748	-4.963
(9)	Eindsaldo (8) + (7)	19.641	30.683	17.931	11.394

De liquiditeitsprognose laat zien dat vanaf 2020 de rekening-courant negatief wordt. Dit kan tot circa € 6,5 miljoen worden opgevangen binnen de kortlopende kasgeldlimiet. In de liquiditeitsprognose zijn de naast de in de begroting opgenomen uitgaven sporthal, fusiecomplex voetbal, Centrum Schoorl en de Beeck ook de te verwachte uitgaven voor het IHP opgenomen.

Op basis van deze kasstroomprognose kan aanvullend een grafisch beeld worden gegeven in de ontwikkeling van de liquide middelen (of bankstanden). Dit biedt de gemeente Bergen (nog) niet aan in haar begroting maar hebben we opgenomen omdat dit voor gemeente Wassenaar een toegevoegde waarde kan geven.





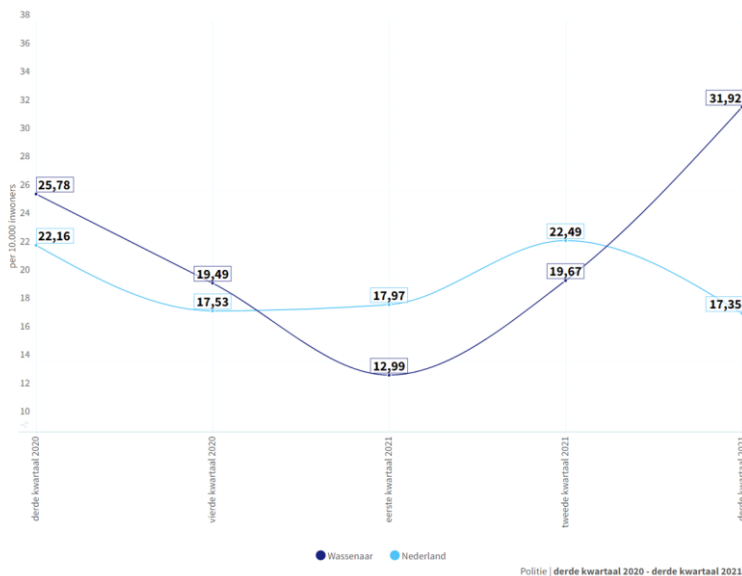
## Bijlage 2. Voorbeeld zes programma's vanuit 'Wassenaar 2030'

Puur ter illustratie geven we hierna weer hoe zes programma's de volgende strategische doelen kunnen nastreven met bijbehorende effect indicatoren plus ambitie.

### Programma 1: Veilig, Groen en Internationaal dorp (burgemeester De Lange)

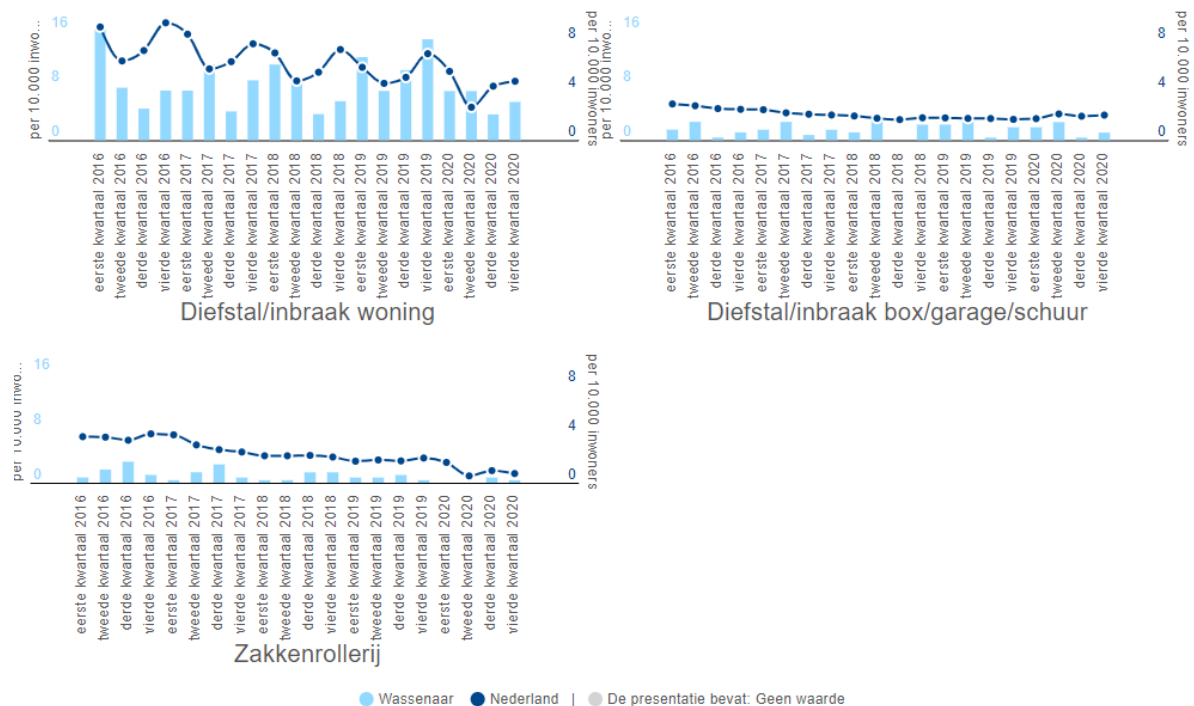
Met als effectindicatoren:

1. Overlast jeugd. Ambitie om onder het landelijk gemiddelde te komen.



2. Terugdringen aantal woning inbraken

### Diefstal en inbraak naar type - Wassenaar, per 10.000 inwoners

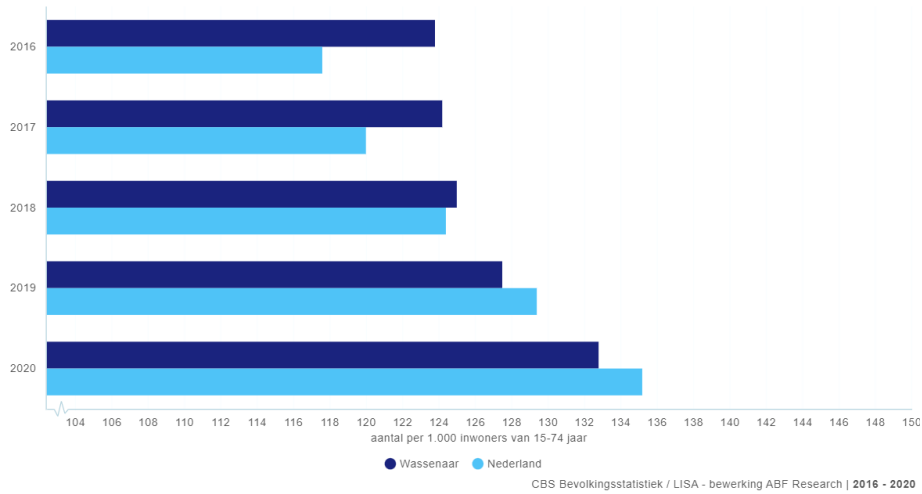




### Programma 2: Een dorp in beweging (wethouder Klaver – Bouman)

Effectindicator: aantal vestigingen per 1.000 inwoners. Ambitie nader vast te stellen.

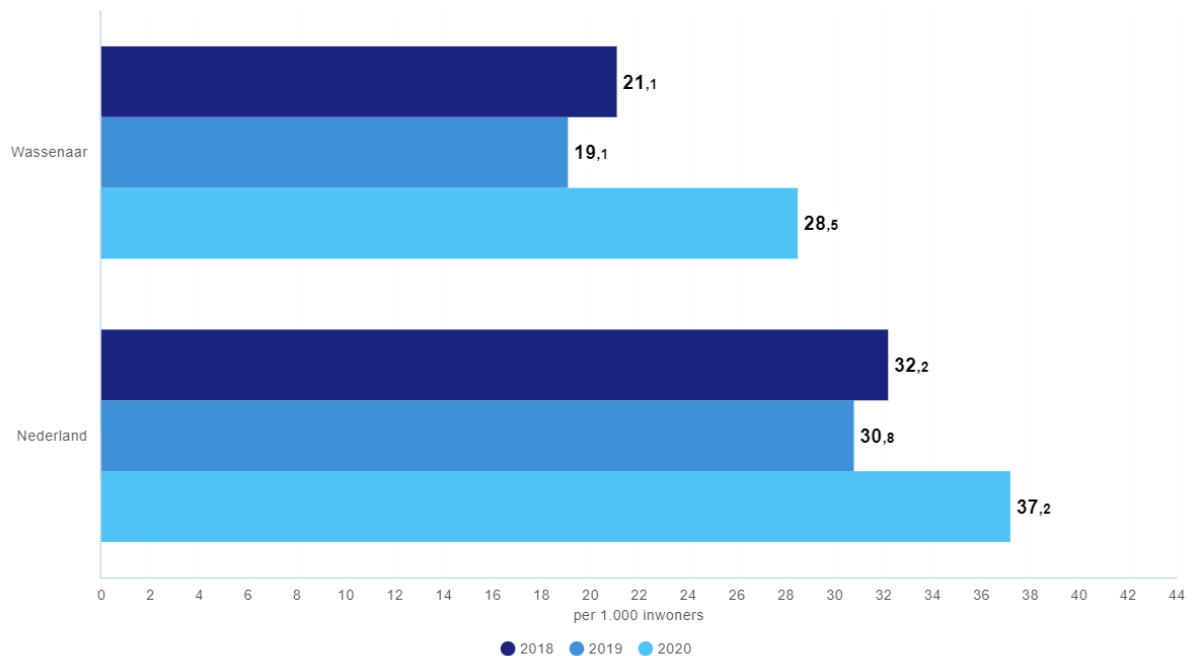
Vestigingen - Wassenaar, aantal per 1.000 inwoners van 15-74 jaar



### Programma 3: Iedereen doet mee (wethouder Zweerts de Jong)

Effectindicator: aantal personen met een bijstandsuitkering per 1.000 inwoners. Ambitie is 10% afname in 2030. We constateren een toename zowel landelijk als in de gemeente Wassenaar.

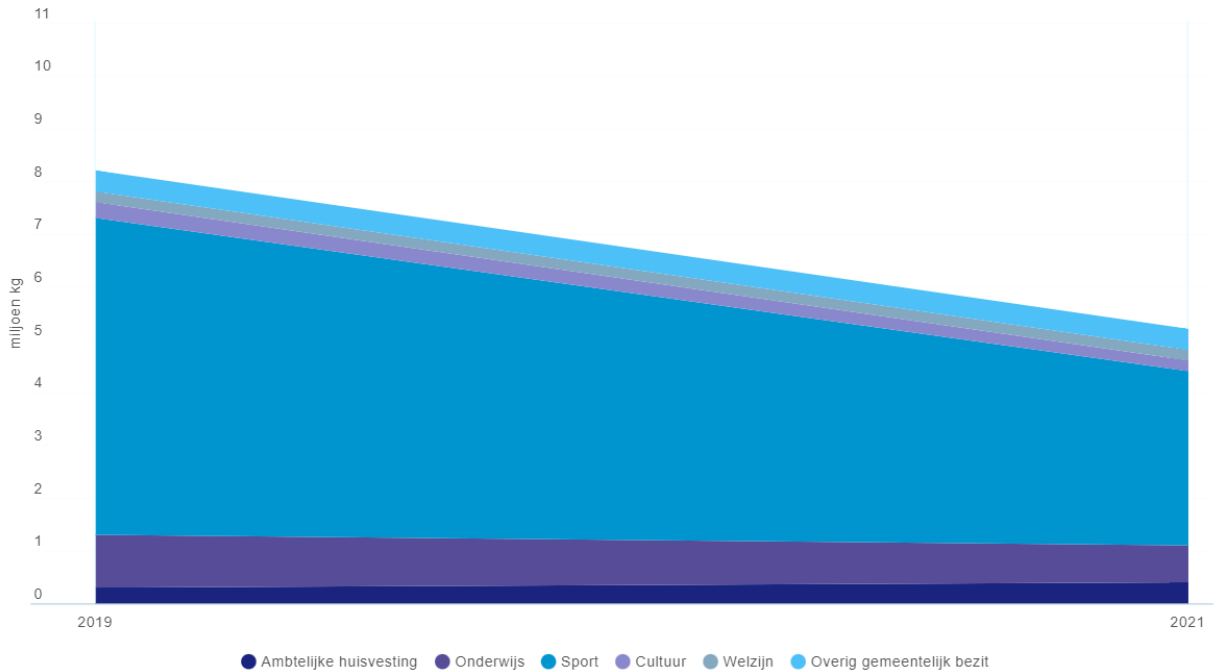
Personen met bijstandsuitkeringen - Wassenaar, per 1.000 inwoners



**Programma 4: Duurzaam en toekomstbestendig** (wethouder Bloemendaal)

Effectindicator: CO2 uitstoot per sector. De gemeente ondersteunt actief inwoners en ondernemers om bij te dragen aan de vermindering van CO2. De ambitie is om de CO2 uitstoot te laten dalen.

CO2-uitstoot naar sector - Wassenaar, miljoen kg

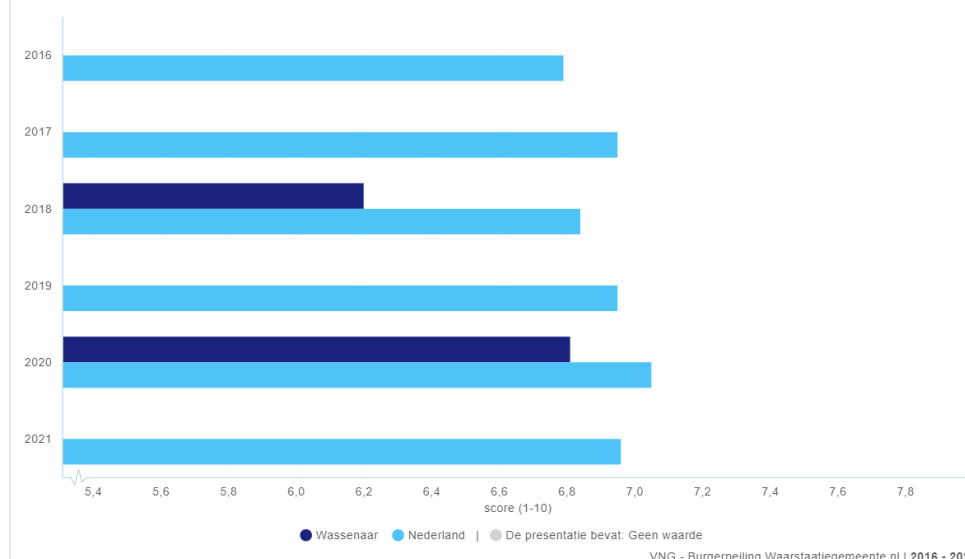


Republiq | 2019 - 2021

**Programma 5: Bouwen aan een solide basis** (wethouder Schokker)

Effectindicator: digitale dienstverlening aan inwoners. De ambitie is om de digitale dienstverlening aan inwoners te verbeteren, beter dan het landelijke gemiddelde.

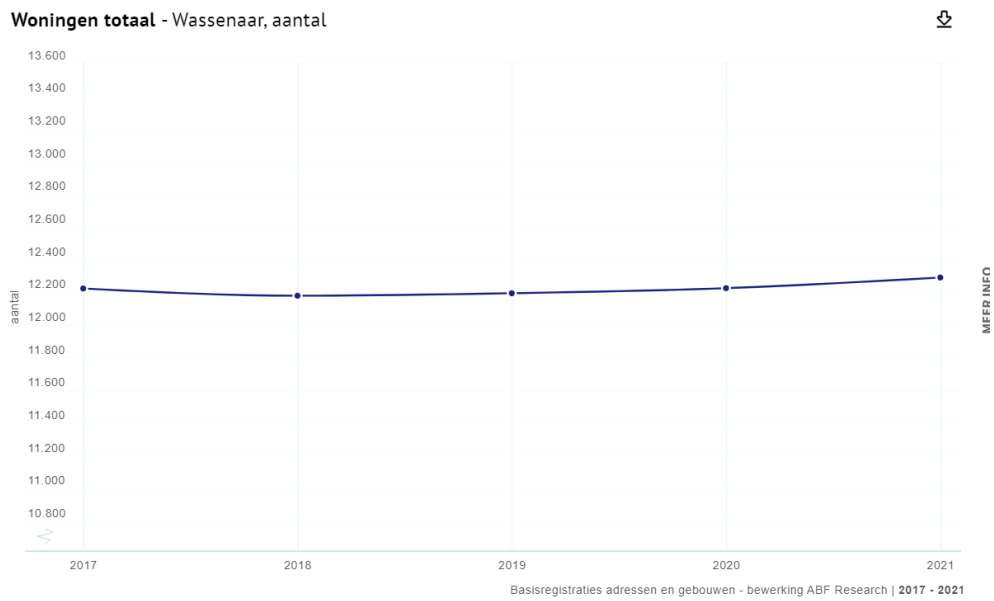
Digitale dienstverlening - Wassenaar, score (1-10)



VNG - Burgerpeiling Waarstaatjegemeente.nl | 2016 - 2021

**Programma 6: Denken in mogelijkheden** (wethouder Wassenaar)

Effectindicator: Gemiddeld per jaar zijn er 50 tot 75 woningen toegevoegd.

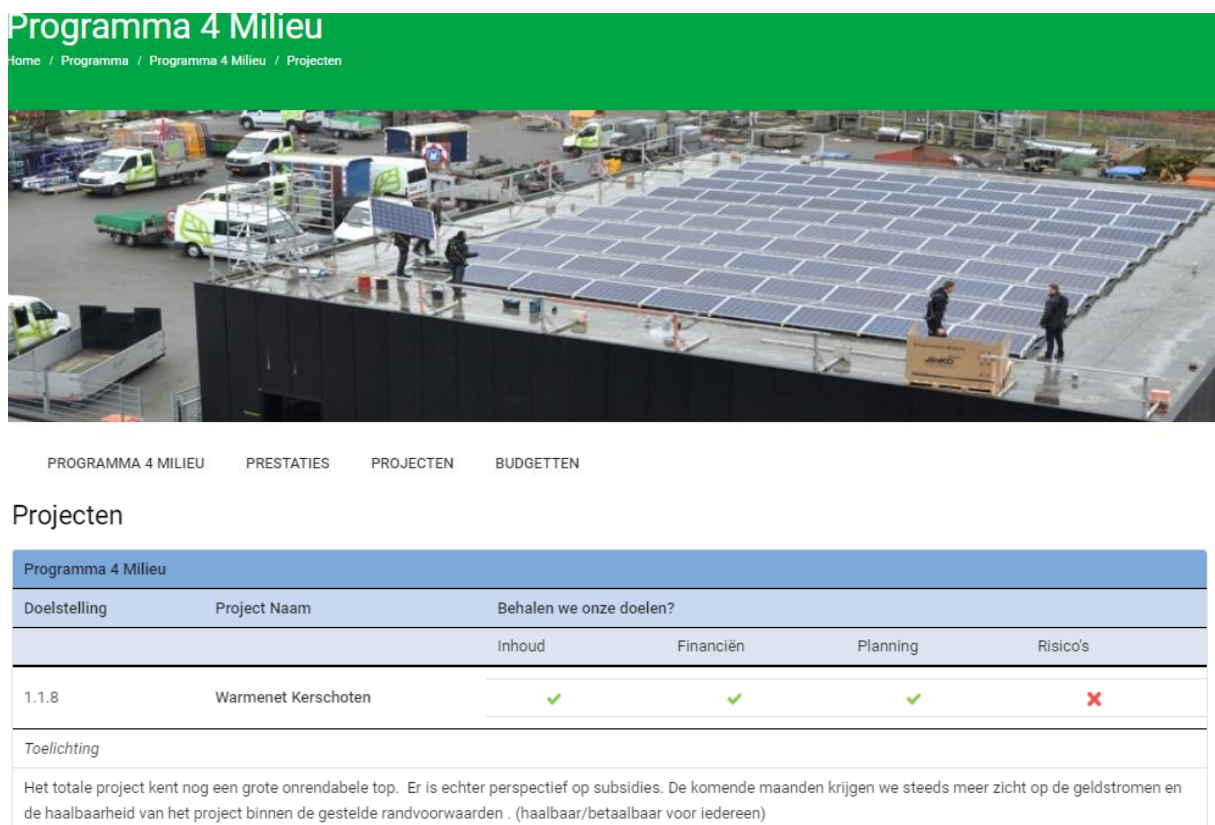


## Bijlage 3. Voorbeeld projectrapportage

In bijlage 1 is als één van de voorbeelden opgenomen de tussentijdse rapportage 2021 van de gemeente Apeldoorn. In dezelfde lijn zijn binnen de gemeente Apeldoorn sinds kort projecten gekoppeld aan doelen uit de programmabegroting.

Per programma wordt daartoe in de bestaande P&C producten en cyclus gerapporteerd over met name grote en politiek gevoelige projecten. De verantwoordelijke projectleiders stellen deze rapportage op. De rapportage over de projecten wordt opgenomen in dezelfde rapportage waar ook het dashboard uit bijlage 1 is opgenomen over de exploitatie. Dit is gedaan in een vergelijkbaar dashboard. Dat vergroot de herkenbaarheid voor alle gebruikers en daardoor de leesbaarheid.

De projecten kunnen bestaan uit investeringsprojecten, grondexploitaties en overige projecten zoals bijvoorbeeld de implementatie van de omgevingswet. Per project wordt gerapporteerd over de inhoud, de planning, financiën en de risico's. Door deze te verbinden aan de programma's en de programmadoelen ontstaat er ook inzicht in de relatie tussen projecten en organisatiedoelen.



The screenshot shows a web dashboard for 'Programma 4 Milieu'. At the top, there is a green header with the title 'Programma 4 Milieu' and a breadcrumb trail: 'Home / Programma / Programma 4 Milieu / Projecten'. Below the header is a large photograph of a construction site where solar panels are being installed on a flat roof. Several workers and trucks are visible. Below the photo is a navigation menu with four items: 'PROGRAMMA 4 MILIEU', 'PRESTATIES', 'PROJECTEN', and 'BUDGETTEN'. The 'PROJECTEN' item is selected. Below the menu is the heading 'Projecten'. A table displays project data:

Programma 4 Milieu					
Doelstelling	Project Naam	Behalen we onze doelen?			
		Inhoud	Financiën	Planning	Risico's
1.1.8	Warmenet Kerschoten	✓	✓	✓	✗
<i>Toelichting</i>					
Het totale project kent nog een grote onrendabele top. Er is echter perspectief op subsidies. De komende maanden krijgen we steeds meer zicht op de geldstromen en de haalbaarheid van het project binnen de gestelde randvoorwaarden. (haalbaar/betaalbaar voor iedereen)					

# Programma 9 Buitenstad

Home / Programma / Programma 9 Buitenstad / Projecten



PROGRAMMA 9 BUITENSTAD   PRESTATIES   PROJECTEN   BUDGETTEN

## Projecten

Programma 9 Buitenstad					
Doelstelling	Project Naam	Behalen we onze doelen?			
		Inhoud	Financiën	Planning	Risico's
1.2.	Implementatie omgevingswet	✓	✓	✗	✗
<i>Toelichting</i>					
Omgevingsvisie:					
Financiën: Het opstellen van de omgevingsvisie heeft meer tijd en inspanning (ook van derden) gevraagd waardoor het oorspronkelijke budget is overschreden. Het benodigde aanvullende budget is echter gevonden binnen het beschikbare budget voor de invoering van de Omgevingswet.					
Planning: De planning was om vóór de invoering van de Omgevingswet de omgevingsvisie gereed te hebben. Dit komt mede door uitstel van de invoeringsdatum van de Omgevingswet naar 1 juli 2022 niet in het gedrang.					
Risico's: Doordat in de omgevingsvisie duidelijke richtinggevende keuzes zijn gemaakt, is de kans op zienswijzen groot. Afhankelijk van de aard en omvang van de zienswijzen kan de omgevingsvisie vertraging oplopen door het verwerken van de zienswijzen.					
Omgevingsplan:					
Planning: Door het uitstel van de invoering van de Omgevingswet kunnen we per 1 juli 2022 beginnen met het omgevingsplan. Dit betekent ook dat we niet in 2024 klaar zijn met het omgevingsplan, maar later.					
Risico's: De werkdruk binnen de afdeling Omgevingsrecht en Vergunningen is hoog, dat kan ertoe leiden dat we later met het omgevingsplan kunnen starten en dat het omgevingsplan later gereed is. Vooralsnog betekent dit dat we het omgevingsplan binnen de wettelijke termijn, 2028, kunnen afronden.					

## Bijlage 4. Samenvattend overzicht van de concrete adviezen

ADVIEZEN GEMEENTE WASSENAAR					
nr	Onderdeel	Wat	Te beslissen door	Actie raad	Termijn
1	Programma	Omvang qua aantal pagina's terugbrengen naar maximaal 100 inclusief alle bijlagen	Voorstel college aan de raad - met aandacht om focus aan te brengen op speerpunten	De raad meenemen in het proces van afwegingen	Begroting 2023 al een start mee maken, in de begroting 2024 daar aan doorwerken.
1	Infographic	De infographic is een communicatie vorm over de begroting voor met name DWK. Deze hoeft geen onderdeel uit te maken van de begroting. De informatie is reeds aanwezig en kan dus uit de begroting gelaten worden.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 verwerken.
1	Inleiding	Voeg de financiële samenvatting toe aan de Inleiding en creëer daarmee een bestuurlijke samenvatting op inhoud en financiën.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 verwerken. Mocht dat niet haalbaar zijn dan in de begroting 2024 verwerken en in die van 2023 de ambitie daartoe opnemen.
1	Programma	De overlap tussen Programma 0 en paragraaf 1 reduceren en de toelichting op bijvoorbeeld OZB ontwikkeling op 1 plek opnemen.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 verwerken.
2	Programma	Programma's in lijn brengen met de zes programma's uit Wassenaar 2030 en meer te focussen op de realisatie van doelstellingen ten behoeve van de burgers en bedrijven van Wassenaar. Dit helpt tevens om te komen tot een vermindering van de totale omvang van de begroting.	Voorstel college aan de raad	Beslispunt. De raad hier al wel op voorhand in meenemen, bijvoorbeeld op basis van dit onderzoek en advies.	Als voorstel in te brengen voor coalitievorming. Vervolgens zo mogelijk al verwerken in de begroting 2023. Mocht dat niet haalbaar zijn dan de ambitie al wel opnemen in de begroting 2023 en de wijziging in de begroting 2024 doorvoeren.
3	Programma	Voorstel om met maximaal 1 a 2 effectindicatoren per programma te gaan werken om focus aan te brengen. Van deze indicatoren een trend weergeven (historie plus toekomst)	Voorstel college aan de raad, en in samenwerking met de raad of een deel van de raad	Beslispunt	Als voorstel in te brengen voor coalitievorming. Vervolgens zo mogelijk al verwerken in de begroting 2023. Mocht dat niet haalbaar zijn dan de ambitie al wel opnemen in de begroting 2023 en de wijziging in de begroting 2024 doorvoeren. Dit onderdeel gelijk op laten gaan met een nieuwe programma indeling (zes programma's)
4	Paragrafen	Breng meer structuur aan in de paragrafen. Werk met een nummering in de paragraaf en een vaste indeling per paragraaf. Werk met sub nummeringen voor die onderdelen. Dit vergroot de leesbaarheid. Verminder tegelijk de tekst en omvang en breng meer focus aan op de hoofdlijnen per paragraaf.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 zoveel mogelijk verwerken, eventueel voor twee paragrafen uitwerken. Vervolgens in de begroting 2024 ook andere paragrafen terugbrengen in omvang.
5	Financieel	Financiële tabellen per programma veranderen in enkel een saldo per taakveld en 1 programma totaal. Dus geen uitsplitsing in baten, lasten en saldo per taakveld. Een dergelijk overzicht kan in een bijlage worden opgenomen. Dit vergroot de leesbaarheid.	Voorstel college aan de raad, en in samenwerking met de raad of een deel van de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	Als voorstel in te brengen voor coalitievorming. Vervolgens zo mogelijk al verwerken in de begroting 2023. Mocht dat niet haalbaar zijn dan de ambitie al wel opnemen in de begroting 2023 en de wijziging in de begroting 2024 doorvoeren.

nr	Onderdeel	Wat	Te beslissen door	Actie raad	Termijn
5	Financieel	Integreer het investeringsoverzicht in de programma's en licht die toe ook in relatie tot de te bereiken doelstellingen.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 verwerken. Mocht dat niet haalbaar zijn dan in de begroting 2024 verwerken en in die van 2023 de ambitie daartoe opnemen.
6	Paragrafen	Geef in de paragraaf lokale heffingen trendlijnen weer van met name de ontwikkeling van lokale lasten	Voorstel college aan de raad, en in samenwerking met de raad of een deel van de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	Zo mogelijk al verwerken in de begroting 2023. Mocht dat niet haalbaar zijn dan de ambitie al wel opnemen in de begroting 2023 en de wijziging in de begroting 2024 doorvoeren.
7,8	Paragrafen	Laat bij de grafische weergaven een meerjarige trend zien door een aantal jaren terug te kijken en vooruit te kijken. Presenteer dat in goed leesbare tabellen of grafieken. - Grafiek onder tabel 23 in paragraaf lokale heffingen is bijvoorbeeld lastig te lezen. - Kengetallen op pagina 129 dienen bijvoorbeeld 3 jaar terug en 3 jaar vooruit weergegeven te worden. Dat kan ook goed in een grafiek.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 verwerken. Mocht dat niet haalbaar zijn dan in de begroting 2024.
7,8	Paragrafen	Neem 1 overkoelende grafiek op waarbij je het verhaal rond de financiële positie in 1 keer kunt brengen; zoals bijvoorbeeld figuur 9 in het adviesrapport. Vanuit die grafiek kun je tegelijk de context schrijven over de ontwikkeling van de financiële kengetallen. Aan deze verplichte financiële kengetallen kan je dan minder aandacht geven; deze vinden hun oorspong namelijk in de ambities die leiden tot kastromen.	Voorstel college aan de raad, en in samenwerking met de raad of een deel van de raad	Beslispunt	Als voorstel in te brengen voor coalitievorming en uitwerken in begroting 2023
8	Paragrafen	Het kasstroomoverzicht is opgenomen op pagina 145. Het overzicht bevat geen toelichting. Er wordt geen relatie met de meerjarenbalans gelegd. Licht dit toe en breng de relatie aan met de meerjarenbalans. (zie ook vorig punt: integreer dit)	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 verwerken.
9	Paragrafen	Biedt inzicht in de risico's van de verbonden partijen. Daardoor kunnen raadsleden een betere focus aanbrengen op die verbonden partijen waar de risico's het grootst zijn. Neem in overweging om uw nota verbonden partijen hier op te actualiseren en risico gestuurd werken op uw verbonden partijen verder te ontwikkelen.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 verwerken. Mocht dat niet haalbaar zijn dan in de begroting 2024.
10	Financieel	Een aantal tabellen en cijfers samenvoegen tot 1 overzicht.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 verwerken. Mocht dat niet haalbaar zijn dan in de begroting 2024.
10	Financieel	De tabellen in het meerjarenbeeld zijn soms lastig te volgen en meer van hetzelfde: - op welke manier komt bijvoorbeeld het nieuwe beleid van pagina 173 terug in het meerjarenbeeld pagina 171. De doorlopende nummering (11) lijkt te suggereren of dat er nog bovenop komt?; - tabellen op pagina 176, 177, 179, 180 hebben overlap met elkaar en eerdere overzichten. Maak een keuze in de te verstrekken informatie.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 verwerken.

nr	Onderdeel	Wat	Te beslissen door	Actie raad	Termijn
11	Financieel	Hanteer een ondergrens waarop gerapporteerd wordt. (€ 50.000)	Voorstel college aan de raad	Beslispunt, op basis van een (actualisatie) van de financiële verordening	In begroting 2023 verwerken.
12	Programma	De verplichte BBV indicatoren worden nagenoeg niet gebruikt om het beleid te ondersteunen; het voorstel is om deze naar een bijlage te verschuiven of m te verwijzen naar <a href="http://www.waarstaatjegemeente.nl">www.waarstaatjegemeente.nl</a> in die bijlage.	Voorstel college aan de raad	Beslispunt	Als voorstel in te brengen voor coalitievorming
13	Bijlagen	Neem een begrippenlijst op in de bijlagen.	Voorstel college aan de raad	Beslispunt	In begroting 2023 verwerken.
14	Investerings en projecten	Inzicht bieden waar in de gemeente investeringsprojecten worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld op een kaartje gevisualiseerd	Voorstel college aan de raad, en in samenwerking met de raad of een deel van de raad	Beslispunt	Als voorstel in te brengen voor coalitievorming
15	Projectrapportage	Maak uw projectrapportage compacter en integreer deze in uw bestaande P&C documenten.	Voorstel college aan de raad, en in samenwerking met de raad of een deel van de raad	Beslispunt	Als voorstel in te brengen voor coalitievorming
16	Financieel	Breng het aantal reserves en voorziening terug tot een minimaal aantal. Hoe minder reserves en voorzieningen, hoe minder administratieve lasten, hoe eenvoudiger de administratie, hoe beter inzicht in de werkelijke resultaten, hoe transparanter het wordt	Voorstel college aan de raad, en in samenwerking met de raad of een deel van de raad	Beslispunt, op basis van een actualisatie van de nota reserves en voorzieningen	Als voorstel in te brengen voor coalitievorming
17	Financieel	Zorg voor een meer actuele bijgestelde begroting van het lopende dienstjaar. Daarmee is het voor de lezer makkelijker om een vergelijking te maken. Wijzig daarbij ook de kop zodat duidelijk is dat het niet de primitieve begroting betreft, maar de bijgestelde begroting.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	In begroting 2023 verwerken.
18	Financieel	Organiseer een training gemeentefinancien voor de raadsleden en breng de verschillende inzichten en begrippen bij elkaar. Breng de eigen ambtelijke expertise, de expertise van de accountant en de inzichten vanuit financieel toezicht bij elkaar.	Voorstel college aan de raad	De raad meenemen in het proces van afwegingen	Voorjaar/zomer 2022