

Duisenberg aanbevelingen 2019

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs	Reactie college 2020 16 juni 2020 November 2020
1. overzicht van definities van beleidsbegrippen voor begroting en jaarverslag (2020/0609606) a. Stem definities voor beleidsveld af met de betreffende commissie.	Het staat de raad vrij om de begrippen van doelen en prestaties in de commissies te agenderen en bespreken voorafgaand aan begrotingsbehandeling. Het college heeft de wens van de raad opgepakt en al bij de Programmabegroting 2021 de doelen helderder geformuleerd. Uit de raadsconferentie is gebleken dat de raad dit graag nog helderder zou willen. Het college zal een nieuwe slag maken in de Programmabegroting 2022.	Advies rapporteurs mei 2021: Het advies aan de raad luidt deze aanbeveling actief te laten in afwachting van de Programmabegroting 2022. Verder adviseren zij om de Programmabegroting 2022 in alle commissies voorafgaand aan de raadsbehandeling te bespreken en daarbij de begrippen van doelen en prestaties betrekken. Reactie rapporteurs november 2020: De door de rapporteurs beoogde en gewenste definities van begrippen zijn in de PB21 niet terug te vinden. Dit is iets anders dan de formulering van doelen en prestaties. Wat opvalt is dat in programma 4 (pagina 100 programmabegroting) zowel doelen, effect-indicatoren, prestaties en prestatie-indicatoren herschreven zijn. Rapporteurs hebben niet kunnen achterhalen of dit met instemming van de raad is gebeurd. Zij waren in de veronderstelling dat de raadsconferentie over het verbeteren van de indicatoren zou worden afgewacht. Het advies aan de raad luidt dan ook deze aanbeveling open te laten staan, in afwachting van de (uitkomsten van de) raadsconferentie van 18 november. Het bespreken van de definities en doelen in betreffende commissies heeft nog niet plaatsgevonden en dit betreft het vervolg op de hiervoor genoemde raadsconferentie. Dit zal dan t.z.t. geagendeerd worden in de commissies. Overigens wordt opgemerkt dat alle definities en doelen nu in één keer in	November 2020: Bij de PB21 staat het de raad vrij om de begrippen van doelen en prestaties in de commissies te agenderen en bespreken voorafgaand aan begrotingsbehandeling. Bij de conferentie in het najaar 2020 kan de raad input geven op formulering van doelen en prestaties (naast indicatoren) voor uitwerking in de PB22. De wens is vooraf afstemmen, dat kan dan vanaf PB22. Juni 2020: Het college heeft voor alle planning en control (P&C) documenten een online begrippenlijst opgesteld, het Lexicon. Deze wordt bij elk product bekeken of er nog definities ontbreken. Bij dit punt wordt echter de omschrijving van doelen en prestaties bedoeld. Het college stelt haar doelen en prestaties bij de begroting op. De raad heeft de mogelijkheid om deze doelen en prestaties tijdens de begrotingsbespreking aan de orde te stellen. Het staat de commissie vrij om de begroting, of in dit geval doelen uit programma 4, ook voor een commissie vergadering te agenderen. In 2019 is een raadsconferentie gehouden 'de begroting ont(k)leed' waarbij raadsleden hun input hebben gegeven over doelen, prestaties en indicatoren. De wens was om dat dit jaar te herhalen, maar dat is vanwege het Corona virus niet gelukt. De raad is geraadpleegd via een enquête en daarna geïnformeerd over de voortgang via de raadsinformatiebrief 'Indicatoren conferentie'. In de programmabegroting worden doelen op een hoog abstractieniveau opgesteld. Dat is onoverkomelijk omdat het gehele werkveld van de gemeente hierin verantwoord moet worden en geen ruimte is voor uitsplitsing in (sub)doelen op een meer operationeel en meetbaar niveau. Hoewel het streven is doelen zo concreet en helder mogelijk te formuleren, is het niet realistisch om alle doelen op dit niveau geheel SMART te formuleren. Met name overkoepelende doelen op dit abstractieniveau kunnen vaak het best geformuleerd worden als ER-doelen, zoals 'HoogwaardigER stedelijke omgeving zodat aantrekkelijkheid Haarlem behouden blijft.' Er is een spanningsveld tussen de wens om de begroting zo kort mogelijk te houden enerzijds en aan uitgebreide operationalisering van alle gebruikte begrippen

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs	Reactie college 2020 16 juni 2020 November 2020
		PB21 naar voren komen, maar dat is teveel voor een inhoudelijke behandeling hiervan in de raad.	anderzijds. Bovenstaande geldt ook voor de indicatoren. Het is onoverkomelijk dat het ene beleidsveld zich veel meer leent voor indicatoren dan het andere. Beleidsveld 4.1 kent bij uitstek een brede thematiek en (daarmee) een hoger abstractieniveau. In een beleidsveld als Openbare orde en veiligheid is het bijvoorbeeld gemakkelijker om indicatoren te formuleren die aansluiten bij meer concrete en afgebakende doelen. Daarnaast geven de rapporteurs soms aan indicatoren te missen of stelt indicatoren voor (onder andere op gebied van mobiliteit en afval). Een aantal daarvan is echter al elders in het jaarverslag opgenomen; veelal in beleidsveld 5.1. Beleidsveld 4.1 kent een erg brede thematiek en hoewel deze indicatoren ook hier op zijn plaats zouden zijn, zijn zij opgenomen in beleidsveld 5.1 omdat zij hier het meest direct aansluiten op de doelen van het beleidsveld. Indien deze indicatoren ook in beleidsveld 4.1. zouden worden opgenomen zou dit zorgen voor dubbele informatie, waarmee de omvang weer toeneemt en mogelijk ook onduidelijkheid ontstaat over waar verantwoording wel/niet plaatsvindt.
2. Toelichting bij overschrijdingen van effectindicatoren (2020/0609845) Geef een toelichting bij forse overschrijdingen van effectindicatoren: als het doel is de apparaatskosten met 8% te verminderen, terwijl ze uiteindelijk met ruim 8% stijgen, dan verdient dat een gedegen toelichting. Het gaat immers om een verschil van bijna €18M op een jaarresultaat van	Het college licht in de jaarstukken bij elke indicator toe of deze afwijkt van de streefwaarde en waarom dit (waarschijnlijk) het geval is. Voor sommige indicatoren geldt dat het soms lastig exact te duiden is waarom iets afwijkt. In het algemeen geldt dat bij BZK/landelijke benchmark indicatoren het vaak lastig is om afwijkingen te duiden, omdat het geen lokaal beleid is en daardoor minder goed gemonitord kan worden. Uiteraard worden financiële overschrijdingen ook in de jaarstukken toegelicht. Daarnaast heeft het college toegezegd dat als bijvoorbeeld apparaatskosten afwijken dit aan de raad kenbaar te maken.	Advies rapporteurs mei 2021: Dit is niet of onvoldoende aan de orde geweest en derhalve wordt geadviseerd deze aanbeveling nog als niet afgedaan te beschouwen. Reactie rapporteurs november 2020: Dit is nog niet aan de orde geweest en derhalve wordt geadviseerd deze aanbeveling nog als niet afgedaan te beschouwen.	November 2020: Het college heeft toegezegd dat als bijvoorbeeld apparaatskosten afwijken dit aan de raad kenbaar te maken. Tevens wordt bij de tekst in de doelen en prestaties verwezen naar indicatoren en daarbij uitleg gegeven van afwijkingen. In het algemeen geldt dat bij BZK/landelijke benchmark indicatoren het vaak lastiger is om afwijkingen te duiden, omdat het geen lokaal beleid is en daardoor minder gemonitord kan worden. Juni 2020: De rapporteurs hanteren de term doelstelling in plaats van de term streefwaarde. Streefwaarden zoals apparaatskosten zijn vanuit de BBV verplichten indicatoren voor elke gemeente. Het doel van gestandaardiseerde indicatoren is om gemeentes met elkaar te kunnen vergelijken. De streefwaarde van apparaatskosten is echter geen doelstelling. Het gaat niet om een zelfstandige eenheid waarop gestuurd wordt, wel in relatie tot het behalen van (beleids) doelen. Het college hecht waarde aan het begrip streefwaarde en begrijpt de verwarring. Daarom zal voortaan in de jaarrekening toegelicht worden waarom de

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs	Reactie college 2020 16 juni 2020 November 2020
€119M			gerealiseerde apparaatskosten afwijken van de begrote streefwaarde. De streefwaarde voor de apparaatskosten is overigens in 2020 bijgesteld naar € 709 euro per inwoner, deze waarde komt meer in de buurt van de € 735 realisatie in 2019.
3.Digitalisering primaire werkprocessen in fysieke en sociale domein opnemen in ICT strategie (2020/0609756) Stel een ICT-strategie op die meer tempo maakt met digitalisering van primaire werkprocessen in het fysieke en sociale domein.	In de bedrijfsvoeringsparagraaf in de P&C documenten volgt een terugkoppeling van de transformatie. Het college zegt toe concreter te rapporteren over de onderliggende projecten en in de kadernota te rapporteren over dit onderwerp. Thema digitalisering is onderdeel van de bedrijfsvoeringsparagraaf. Daarnaast zal in de programma's over digitalisering van werkprocessen van de lijnafdelingen gerapporteerd worden. Bedrijfsvoering vult de coördinerende rol in door de digitaliseringprocessen te inventariseren en te prioriteren. De uitkomst van deze inventarisatie bevat een concrete set van doelstellingen en de bijbehorende middelen die nodig zijn om deze doelstellingen te behalen.	Advies rapporteurs mei 2021: Het eerdere advies is nog steeds van toepassing. Aan de raad wordt daarom gevraagd de aanbeveling als niet afgedaan te beschouwen. Reactie rapporteurs november 2020: In PB21 wordt nauwelijks aandacht besteed aan digitalisering. Het begrip wordt een paar keer genoemd, maar uitsluitend als iets dan gaande is. Het hoe en waarom en wat we ermee gaan bereiken wordt hier niet beschreven. Integraal beleid hebben we nog niet gezien (ook niet voor specifieke domeinen). Voorbeeld: een recente notitie over verdere uitbouw van Mijn Haarlem betreft alleen het uitbreiden met functionaliteiten naar aanleiding van een enquête onder inwoners en bedrijven. Effecten op de bedrijfsvoering worden hier echter niet in beschreven. Er wordt verder een stevige investering gedaan de komende jaren, maar het is niet duidelijk of dit betrekking heeft op noodzakelijk onderhoud (updaten van software) of een investering, die gevolgen heeft op de bedrijfsvoering. Het advies aan de raad is de aanbeveling als nog niet afgedaan te beschouwen.	November 2020: In de bedrijfsvoeringsparagraaf in de P&C documenten volgt een terugkoppeling van de transformatie. Het college zegt toe concreter te rapporteren over de onderliggende projecten. Juni 2020: Er wordt in fysiek en sociaal domein meer in gezet op digitalisering. Het digitaliseringstraject ten behoeve van de invoering van de Omgevingswet is een grote digitaliseringsoperatie. In het sociaal domein wordt onder het thema governance ingezet op data-analyse en data sturing. In zijn algemeenheid geldt dat er leergeld is betaald om te snel en te veel gelijktijdig te digitaliseren. Bewuste keuzes zijn nodig en daar wordt aan gewerkt.
5.Sociaal jaarverslag (2020/0609855) Goed personeel is vitaal voor de gemeente Haarlem. Het zou goed zijn als	Het college heeft aangegeven deze aanbeveling niet op te volgen. In het verleden heeft de gemeente een dergelijk jaarverslag gehad. Het kost relatief veel tijd om een sociaal jaarverslag samen te stellen, terwijl de	Advies rapporteurs mei 2021: Rapporteurs betreuren dat het college geen opvolging wil geven aan deze door de raad overgenomen aanbeveling. Zij zijn van mening dat in de paragraaf Bedrijfsvoering te weinig informatie is opgenomen om een goed	November 2020: Het college heeft aangegeven deze aanbeveling niet op te volgen. In het verleden heeft de gemeente een dergelijk jaarverslag gehad. Het kost relatief veel tijd om samen te stellen, terwijl de meerwaarde niet groot bleek. Het biedt zeker meer overzicht en werd tegelijk voor kennisgeving aangenomen.

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs	Reactie college 2020 16 juni 2020 November 2020
de gemeente ook een sociaal jaarverslag maakt met betrekking tot het werkapparaat en alle thema's die daar spelen	meerwaarde niet groot bleek. Het biedt zeker meer overzicht en werd tegelijk voor kennisgeving aangenomen. De paragraaf Bedrijfsvoering bevat in de begroting op hoofdlijnen de personeelsplannen en -ontwikkelingen. In het jaarverslag wordt in de paragraaf Bedrijfsvoering over de realisatie verslag gedaan.	beeld te kunnen vormen. Het college wordt gevraagd om een voorstel aan de raad voor te leggen hoe zij de raad dan wel uitgebreider over dit onderwerp kan informeren. Tot dan adviseren de rapporteurs de raad deze aanbeveling niet als afgedaan te beschouwen. Reactie rapporteurs 2020: Aandacht voor bedrijfsvoering in het algemeen blijft zeker in het kader van de verslechterende financiële situatie van de gemeente en de voortgaande groei van de bezetting in FTE's van aanzienlijk belang. Een sociaal jaarverslag lijkt ons een geëigende vorm hiervoor. Als het College hier niet achter staat, vernemen wij graag op welke wijze het college de raad dan gaat informeren over bedrijfsvoering, productiviteit en beheersing van de apparaatskosten. In PB21 is hierover nagenoeg niets te vinden. We wijzen erop dat wethouder Mooij reeds in december 2013 een toezegging aan de raad heeft gedaan om een sociaal jaarverslag te maken (raadsvergadering 13 november, verslag blz. 6).	Juni 2020: Het college is het eens met de rapporteurs dat vitaal personeel belangrijk is voor de organisatie. Daarom wordt in Haarlem onder meer gebruik gemaakt van het Strategisch PersoneelsPlan (SPP). De begrotingsparagraaf Bedrijfsvoering bevat op hoofdlijnen de personeelsplannen en -ontwikkelingen. In het jaarverslag wordt in de paragraaf Bedrijfsvoering over de realisatie verslag gedaan Een sociaal jaarverslag heeft de gemeente Haarlem overigens ook gekend en is afgeschaft in een bezuinigingsronde.
6.Faciliteer opnieuw mogelijkheid voor de raad om indicatoren aan te scherpen (2020/0609648) a. Breng balans in aantal indicatoren (effect en prestatie) per doel;	In november 2020 heeft het college een werkconferentie over indicatoren gehouden. Daarvoor en tijdens de conferentie heeft de raad input geleverd en haar wensen kenbaar gemaakt. De input en uitwerking van de wensen van de raad worden in een nota verwerkt. In deze nota wordt besproken wat wel en niet haalbaar is en welke indicatoren het college voornemens is op te nemen in de Programmabegroting 2022. Ook wil het college zoveel mogelijk indicatoren	Advies rapporteurs mei 2021: Rapporteurs adviseren de raad de programmabegroting 2022 te af te wachten voordat deze aanbeveling kan worden afgedaan. Zij geven de raad in overweging mee om de in de raadscommissies de programmabegroting 2022 te behandelen zodat de commissies vanuit hun expertise kunnen aangeven of de indicatoren voor hen de benodigde informatie en sturing opleveren. Reactie rapporteurs november 2020:	November 2020: Het college heeft aangegeven met de raad de indicatoren te willen aanscherpen. Zij heeft toegezegd in het najaar 2020 een indicatoren conferentie te organiseren waarbij de raad input kan leveren en haar wensen kenbaar kan maken. College heeft meerdere malen toegezegd te werken naar een goede balans tussen doelen, prestaties en indicatoren. Wel wil het college toevoegen dat zij alleen realistische, helder geformuleerde en meetbare indicatoren opneemt. Zodoende kan er een trend gemonitord worden. Ook wil het college zoveel mogelijk indicatoren die jaarlijks en tijdig beschikbaar zijn. Echter zoals eerder gemeld is dat met verplichte BZK indicatoren en indicatoren van partners niet altijd mogelijk en buiten de invloed van het college.

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs	Reactie college 2020 16 juni 2020 November 2020
b. Zorg voor betere/meer trend informatie; c. Zorg voor tijdige beschikbaarheid van informatie; d. Kwalificeer kwaliteit in zowel streef- als realisatie waarden	die jaarlijks en tijdig beschikbaar zijn. Echter zoals eerder gemeld is dat met verplichte BZK indicatoren en indicatoren van partners niet altijd mogelijk en buiten de invloed van het college. Het college vertaalt de wensen van de raad naar realistische, helder geformuleerde en meetbare indicatoren, zodat er een lange termijn trend kan worden gemonitord. Deze nota wordt zoals met de raad afgesproken geagendeerd in alle commissies, zodat de raad over de keuzes van het college in gesprek kan gaan voordat de indicatoren daadwerkelijk in de begroting worden opgenomen.	Het advies aan de raad is deze aanbeveling te betrekken bij de werkconferentie indicatoren van 18 november en de verdere uitwerking daarvan.	Juni 2020: Het college is voornemens dit najaar een raadsconferentie over indicatoren organiseren, waarbij de raad de mogelijkheid krijgt om mee te denken over indicatoren. Dit gebeurt op basis van de begroting 2021 en wordt verwerkt in de begroting 2022. Het college streeft ernaar om bij elk doel en elke prestatie een indicator op te nemen. Dit is meerdere keren met de raad besproken. De rapporteurs stellen dat er behoefte is aan meer indicatoren of aanvullende indicatoren. In veel gevallen zijn voorgestelde aanvullende indicatoren van toegevoegde waarde, maar is het de vraag of de P&C documenten de plek zijn om al deze indicatoren op te nemen. Dat heeft namelijk consequenties voor de omvang en leesbaarheid van de P&C documenten. Een deel van deze informatie kan mogelijk (beter) worden ondervangen in meer reguliere verantwoording en monitoring in de beleidscyclus, waar dan naar kan worden verwezen. Het vinden van een goede balans is een gezamenlijke opgave gezien vanuit de meervoudige doelen van de raad. Ook het college wil indicatoren voor een langere tijd opnemen, zodat een trend zichtbaar is. Het college onderschrijft het belang van tijdige beschikbaarheid van realisatiewaarden. Voor een aantal indicatoren is de gemeente afhankelijk van aanlevering van derden, zoals externe partners van de gemeente. Echter voor de landelijk verplichte BZK indicatoren heeft de gemeente geen invloed op (tijdige) aanlevering. Daarom worden de beschikbare gegevens met peildatum 1 mei opgenomen in het jaarverslag. Tevens is digitaal de link beschikbaar (onder BZK bij de bron) naar het dashboard waar de actuele waarden zijn opgenomen. Het is het college niet duidelijk wat bedoeld wordt met de aanbeveling kwalificeren van kwaliteit in streef- en realisatie waarden. Streefwaarden worden zo realistisch mogelijk opgesteld, rekening houdend met de ambitie én realisatie mogelijkheden. Het is lastig indicatoren te kwalificeren. Vooralsnog wordt kort een doel en prestatie in de begroting weergegeven en wordt in het jaarverslag uitgebreider (kwalitatief) ingegaan op wat er bereikt is.
7.Onderverdeling aantallen medewerkers en kostentoerekening Breng duidelijker in	In de P&C documenten is aangegeven hoeveel mensen er aan het werk zijn en tegen welke kosten. De fte's van overheids-NV's zijn terug te vinden in de jaarstukken van de NV's. De BBV	Advies rapporteurs mei 2021: In de jaarrekening 2020 is geen andere verantwoording over de personeelsontwikkeling te vinden dan de gebruikelijke lijst (bijlage 6.4). De rapporteurs	November 2020: in de P&C documenten is aangegeven hoeveel mensen er aan het werk zijn en tegen welke kosten. De fte's van overheids-NV's zijn terug te vinden in de jaarstukken van de NV's. De BBV heeft niet zonder reden geen consolidatieplicht opgenomen. De raad heeft echter behoefte aan

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs	Reactie college 2020 16 juni 2020 November 2020
beeld hoeveel mensen er aan het werk zijn voor de gemeente en tegen welke kosten. Het gaat dan niet alleen om FTE's in dienst van de gemeente, maar ook FTE's in dienst van overheids-NV's en (tijdelijke) inhuur.	heeft niet zonder reden geen consolidatieplicht opgenomen. De raad heeft echter behoefte aan dit inzicht en daarom wordt het aantal fte's van de NV's van het voorafgaand jaar in de volgende jaarstukken van de gemeente Haarlem opgenomen in de bijlage Overzicht personeel.	zijn van mening dat het van belang is voor de budgetverantwoording om per beleidsveld meer inzicht te hebben in welk deel van het budget naar personeel gaat (eigen en ingehuurd), en welk deel naar overige kosten. Deze behoefte komt voort uit de constatering dat de apparaatskosten de afgelopen jaren veel sterker zijn gestegen dan de overige kosten. Dit vraagt om een verklaring en eventueel om beheersmaatregelen. Dit aspect is thans niet uit de jaarstukken af te leiden. Het advies luidt dan om deze aanbeveling actief te houden en het college te vragen om per beleidsveld meer inzicht te bieden in welk deel van het budget naar personeel gaat (eigen en ingehuurd), en welk deel naar overige kosten. Reactie rapporteurs november 2020 Als straks uit de komende jaarstukken blijkt dat deze informatie daarin is opgenomen, is de aanbeveling pas afgedaan. Het advies aan de raad is tot die tijd de aanbeveling nog actief te houden	dit inzicht en daarom wordt het aantal fte's van de NV's van het voorafgaand jaar in de volgende jaarstukken opgenomen Juni 2020: Het college geeft in haar jaarstukken personele informatie die voldoet aan de wettelijke verplichting. Een gemeente rapporteert over waar zij verantwoordelijk voor is. Overigens zijn aan het opnemen van meer informatie ook kosten verbonden.
8. Koppeling doel > beleid > middelen verbeteren / maken in jaarverslag (2020/0609664) a. Maak beter inzichtelijk met welke prestaties welke doelen behaald moeten worden; b. Voeg voor de programma's de uitsplitsing	Voor de komst van de BBV was de gemeentelijke begroting veel meer gericht op functies en had vooral een input oriëntatie. De invoering van het dualisme leidde tot een andere relatie tussen gemeenteraad en college en tussen Provinciale en Gedeputeerde Staten. Die nieuwe relatie kreeg zijn beslag in een andere financiële verslaggeving. De begroting werd niet langer opgesteld volgens de functionele en categoriale indeling. De dualisering heeft ertoe geleid dat een andere begrotings- en	Advies rapporteurs mei 2021: Door het college wordt aangegeven dat zij niet willen en kunnen voldoen aan deze aanbeveling. Rapporteurs adviseren de raad de accountant te vragen om een second opinion. Reactie rapporteurs november 2020: De ambtelijke uitsplitsing van het financieel systeem in producten heeft aangetoond dat er op gedetailleerder niveau kan worden geïnformeerd aan raad. Het advies van de rapporteurs is deze aanbeveling als niet afgedaan te beschouwen en het college	November 2020: Het college heeft aangegeven dat zij een zo goed mogelijke koppeling maakt tussen het beleid (in beleidsnota's) en dat naar abstractere doelen in de begroting vertaalt. Van deze doelen wordt bepaald wat in een jaar door het college aan prestaties wordt uitgevoerd. De koppeling om daar middelen aan de hangen is niet eenvoudig te maken. Daarnaast is de Haarlemse begroting financieel niet ingericht om financiën aan doelen en prestaties te kunnen koppelen. De kosten per product zijn reeds in de jaarrekening opgenomen. Er wordt toegewerkt naar de situatie waarin de gemeente de grote 'klimaatopgave' op verantwoorde wijze kan doorvertalen naar gekwantificeerde doelstellingen en hoe deze doelen (wel of niet) voldoende worden ingevuld met doelmatige en doeltreffende maatregelen. Het gebiedsjaarverslag is een collegebevoegdheid en de P&C documenten een raadsbevoegdheid. De

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs	Reactie college 2020 16 juni 2020 November 2020
kosten per product toe aan jaarrekening; c. Geef daarbij per prestatie aan onder welke productgroep deze valt en welke kosten ermee gemoeid zijn; d. Maak de weging van duurzaamheidsaspecten in het beleid inzichtelijk; e. Maak een koppeling van de prestaties naar het Gebiedsjaarverslag; f. Maak inzichtelijk wanneer er sprake is van een wettelijke taak (bijv. erfgoed).	verantwoordingsopzet wenselijk is om de raad in zijn kaderstellende en controlerende taak beter te ondersteunen. Met de komst van de BBV is de nadruk gelegd op een begroting die opgebouwd is uit programma's (met name gericht op output en outcome). In samenwerking met de werkgroep informatiewaarde heeft Haarlem gekozen voor een indeling met beleidsvelden en inzicht in de productenraming. Het autorisatieniveau waarop de raad de begroting vaststelt ligt op beleidsveldniveau. Wanneer de raad ook (financieel) inzicht wil hebben in de onderliggende prestaties zullen de gegevens op een lager niveau, waar college bevoegdheid geldt, gekoppeld moeten worden. In bijlage 1 wordt een voorbeeld uitgewerkt waarbij een koppeling is gemaakt tussen prestaties en producten en de knelpunten van deze koppeling inzichtelijk worden gemaakt. Hieruit blijkt dat de Haarlemse begroting financieel niet is ingericht om financiën aan doelen en prestaties te kunnen koppelen. Koppeling van doelen, prestaties en middelen vraagt om een andere financiële indeling wat, naast de kosten-batenafweging, als nadeel heeft dat het aanpassen van het rekeningschema impact heeft op de vergelijkbaarheid van de cijfers uit voorgaande jaren. De introductie van de BBV was daarnaast het gevolg van	vragen nogmaals te kijken of zij aan de aanbeveling kan voldoen.	informatie in beide producten opnemen zou een koppeling tussen onvergelykbare informatieniveaus impliceren. Een directe koppeling is daarom niet mogelijk noch wenselijk. Het college heeft tevens aangegeven niet de wettelijke taken te benoemen. Gelet op de grote diversiteit aan type taken van de gemeenten en soorten dekking is het niet gebruikelijk om dit type informatie toe te voegen, noch voorgeschreven door de BBV en er zijn wel transactiekosten aan verbonden. Juni 2020: In de begroting wil het college haar visie vertalen in doelen en prestaties hoe zij deze doelen gaat behalen. Beleid wordt gemaakt om in deze doelen te kunnen voorzien. De Haarlemse begroting is financieel niet ingericht om financiën aan doelen en prestaties te kunnen koppelen. Vanaf de Programmabegroting 2020 zijn de doelen bomen aangevuld met de indicatoren, conform de wens van de raad geuit bij de conferentie 'de begroting ont(k)leed'. De doelenboom geeft per programma helder en éénduidig aan bij welk doel, welke effectindicatoren, welke prestaties en welke prestatie-indicatoren horen. Volgens het college wordt in een heldere koppeling tussen doel en prestatie daarmee reeds voorzien. De kosten per product worden in bijlage 6.9 van het Jaarverslag en de Jaarrekening 2019 weergegeven. Het eerste nummer van het product laat zien bij welk programma het product hoort. De prestaties worden opgesteld aan de hand van de geformuleerde doelen. De belangrijkste prestaties die tot het doel leiden worden genoemd. De prestaties worden heel anders opgebouwd dan de financiële indeling van producten. Daarom zijn deze niet te herleiden naar producten. Het wordt vanaf een ander niveau opgebouwd. Voor de Kadernota 2022 wordt er een duurzaamheidsbegroting ontwikkeld. Er wordt toegewerkt naar de situatie waarin de gemeente de grote 'klimaatopgave' op verantwoorde wijze kan doorvertalen naar gekwantificeerde doelstellingen en hoe deze doelen (wel of niet) voldoende worden ingevuld met doelmatige en doeltreffende maatregelen. Oftewel een duurzaamheidsbegroting is een sturingsinstrument voor de klimaatdoelstellingen van gemeente Haarlem. Met gebruik van CO2-emissiefactoren kan al het gebruik van soorten energie worden omgerekend naar CO2-uitstoot en is het dus mogelijk om, op het eerste oog, onvergelykbare eenheden zoals verduurzaming straatverlichting en verwarming van woningen onderling vergelijkbaar te

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs	Reactie college 2020 16 juni 2020 November 2020
	de constatering dat de huishoudens van overheden op onderdelen principieel anders zijn dan die van bedrijven. Waar bedrijven producten leveren en dus een proces van input, throughput en output kennen is dat bij gemeenten anders. De gemeente kent op veel onderdelen niet een dergelijk proces met een product als uitkomst. Uit onderzoek naar performance based budgeting in Nederland (de Jong et al., 2013) is gebleken dat er nog enkele andere nadelen zijn aan het koppelen van budgetten aan doelen en prestaties. Een van de nadelen is dat deze informatie vaak niet de reguliere jaarlijkse cyclus van de planning en control documenten volgt maar over meerdere jaren gaat. Hierdoor ontbreekt het gewenste leer- en verbetereffect. Daarnaast bleek uit dit onderzoek dat veel indicatoren geschrapt werden, omdat de focus lag op het afleggen van de verantwoording over de budgetten in plaats van op de te behalen doelen en bijbehorende prestaties. Gezien alle bovengenoemde argumenten heeft het college besloten de koppeling niet te maken. Bij deze aanbeveling wordt ook gevraagd om de uitsplitsing kosten per product toe te voegen voor de programma's in de jaarrekening en een koppeling van de prestaties naar het Gebiedsjaarverslag te maken. De informatie in het gebiedsjaarverslag en		maken. Hiermee wordt de gemeente in staat gesteld om langere termijn doelen, zoals het halveren van de CO2-uitstoot in te vullen met maatregelen die ieder een specifieke bijdrage leveren aan dit doel. Deze ontwikkeling komt tegemoet aan de aanbeveling om de koppeling tussen 'doel' en 'beleid' beter tot stand te brengen aangaande duurzaamheid. Voorts wordt gevraagd een koppeling te maken tussen de prestaties in de P&C documenten en het gebiedsjaarverslag. Het gebiedsjaarverslag is een collegebevoegdheid en de P&C documenten een raadsbevoegdheid. De informatie in beide producten opnemen zou een koppeling tussen onvergelykbare informatieniveaus impliceren. Een directe koppeling is daarom niet mogelijk noch wenselijk. De gebiedsbegroting is een informatie doorsnede van de werkzaamheden opgenomen in de begroting. De begroting is een budget-autoriserend document. Tot slot wordt gevraagd om aan te geven wat wettelijke taken zijn en welke niet. Deze classificatie is relevant als de raad keuzes wil maken welke taken zij wel of niet willen uitvoeren en op welk niveau. Gelet op de grote diversiteit aan type taken van de gemeenten en soorten dekking is het niet gebruikelijk om dit type informatie toe te voegen, noch voorgeschreven door de BBV. Bovendien zijn er transactiekosten verbonden aan de gevraagde informatie.

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs	Reactie college 2020 16 juni 2020 November 2020
	de informatie in de P&C producten kent een ander abstractie niveau. Een koppeling maken tussen deze onvergelykbare informatieniveaus is daarom niet mogelijk noch wenselijk. Tot slot hebben de Duisenberg Light rapporteurs de aanbeveling gedaan om wettelijke taken te benoemen. Het college gaat hier niet in mee gelet op de grote diversiteit aan type taken van de gemeenten en soorten dekking. Het is niet gebruikelijk om dit type informatie toe te voegen, noch voorgeschreven door de BBV en er zijn wel transactiekosten aan verbonden.		
9.Toekomstbestendigheid ambtelijke fusie Zandvoort (2020/0609716) Beoordeel de toekomstbestendigheid van de ambtelijke fusie met Zandvoort – creëer meer transparantie rond werkelijke kosten beleidsagenda Zandvoort en overige kostendrijvers.	Naar aanleiding van de tussentijdse evaluatie van de ambtelijke samenwerking (Berenschot) tussen Haarlem en Zandvoort worden bestuurlijke gesprekken gevoerd tussen beide colleges. Deze verkennende gesprekken zijn eind augustus gestart en worden naar verwachting aan het einde van het eerste kwartaal van 2021 afgerond.	Advies rapporteurs mei 2021: Rapporteurs adviseren de raad eerst het advies van de adviescommissie inzake de geschillenregeling af te wachten. In dit advies wordt ook namelijk ook de toekomstbestendigheid meegenomen. De aanbeveling blijft daarmee actief. Reactie rapporteurs november 2020: Deze aanbeveling is hiermee nog niet afgedaan, omdat er vooralsnog geen voortgang bekend is. Wethouder Botter heeft gesprekken gevoerd, maar het is onduidelijk wat de uitkomsten hiervan zijn. De raad wordt gevraagd het advies van de rapporteurs over te nemen.	November 2020: College gaat in gesprek met college van Zandvoort. Juni 2020: Een gesprek met Zandvoort is passend mede naar aanleiding van de recente evaluatie na 2 jaar samenwerking. Er is een aantal afspraken gemaakt die ook zijn nagekomen. Een aantal vraagt om actualisatie. Ook gelet op de toekomst bestendigheid zal mede gelet op bijvoorbeeld IT ontwikkelingen nadere afspraken nodig zijn hoe de kosten van deze ontwikkelingen evenwichtig verdeeld worden. Daartoe wordt actief het gesprek met het college van Zandvoort gevoerd zodra dat weer mogelijk is.
10.Transparantie samenstelling	De Duisenberg Light rapporteurs hebben als aanbeveling gedaan dat meer transparantie gecreëerd moet	Advies rapporteurs mei 2021: Dit is een permanent aandachtspunt dat bij nieuwe (grote) projecten steeds weer	November 2020: Bij het opstellen van beleid(svisies) bepaal je doelstellingen. Bij het uitwerken en realiseren van dit beleid komen er in de

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs	Reactie college 2020 16 juni 2020 November 2020
beleidsportefeuilles(2020/0609690)	worden bij het samenstellen van de beleidsportefeuille Haarlem ten aanzien van de inspanning aan de 'voorkant' (visie, beleid, planvorming, pilots, aanbesteding, ed.) versus de consequenties aan de 'achterkant' (daadwerkelijke stadsbrede realisatie en uitvoering). Tevens vroegen zij tijdig business cases te ontwikkelen over de gehele beleidscyclus van initiatieven. Bij het opstellen van beleid(svisies) worden doelstellingen bepaald. Bij het uitwerken en realiseren van dit beleid komen er in de uitvoeringsvarianten en de hiervoor uitgewerkte business-cases meer afwegingen naar boven die getoetst worden aan de doelstellingen. Deze afwegingen worden vervolgens weer voorgelegd aan het bestuur. De gekozen uitvoeringsvariant wordt vervolgens gerealiseerd. Het gaat dus van globaal naar een steeds lager detailniveau in de uitwerking. Niet alles is dus aan de voorkant te bepalen en in te schatten. Waar mogelijk neemt het college de raad ook aan de voorkant mee.	aandacht moet krijgen: wat zijn gevolgen van projecten, zowel ten aanzien van andere aspecten (bv. mobiliteitsissues als gevolg van bouwprojecten), als ook op de langere termijn. Deze aanbeveling is daarom voor de rapporteurs niet afgedaan en de raad wordt gevraagd dit advies over te nemen. Reactie rapporteurs november 2020: Dit is een belangrijk punt. Het ambtenarenapparaat lijkt geen gehoor te geven aan het advies om op deze wijze te werken. De praktijk wijst uit dat er een begin gemaakt wordt met een dossier, vervolgens de raad stapsgewijs gevraagd wordt om toestemming te geven over deelstappen, en waarna een fuikwerking ontstaat voor de raad waarvan de consequenties pas veel later duidelijk worden (zie bv. warmtenet Meerwijk, maar ook Groei van de Stad is zo'n thema). Door de raad (en zichzelf) geen doorkijk te gunnen naar het totale plaatje (financieel, maar ook op allerlei andere terreinen die geraakt worden) weten college en raad vaak niet exact waar ze mee instemmen. Vooral bij hele grote investeringsprojecten of nieuwe projecten waarmee weinig ervaring is, is dit een zorg. Deze aanbeveling is voor de rapporteurs niet afgedaan en de raad wordt gevraagd dit advies over te nemen.	uitvoeringsvarianten en de hiervoor uitgewerkte business-cases meer afwegingen naar boven die getoetst worden aan de doelstellingen. Deze afwegingen worden vervolgens weer voorgelegd aan het politiek bestuur. De gekozen uitvoeringsvariant wordt vervolgens gerealiseerd. Het gaat dus van globaal naar een steeds lager detailniveau in de uitwerking. Niet alles is dus aan de voorkant te bepalen en in te schatten. Juni 2020: Geen reactie

Duisenberg aanbevelingen 2018

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs 2021	Reactie college 2019
1. Neem indicatoren op bij alle doelen én alle prestaties;	Zie ook reactie op de aanbeveling <i>Aanscherpen indicatoren</i> bij jaarstukken 2019. Het college wil bij zo veel mogelijk doelen en prestaties indicatoren opnemen, mits deze aan gestelde eisen voldoen (denk aan: tijdig beschikbaar, liefst jaarlijks meetbaar, goed geformuleerd, tegen af te wegen kosten, etc). Hiervoor is zij tevens met de raad opnieuw in gesprek gegaan bij de werkconferentie indicatoren in november 2020.	Advies rapporteurs mei 2021: Het advies aan de raad luidt deze aanbeveling actief te laten in afwachting van de Programmabegroting 2022.	Het college suggereert de raad gebruik te maken van een werkwijze zoals in vorige bestuursperioden met een (bestuurlijk/ambtelijke) werkgroep Informatiewaarde P&C producten om dit samen met de raad vorm te blijven geven. In vorige bestuursperioden is meermaals een werkgroep gevormd bestaande uit raadsleden, een medewerker van de griffie en met vaste ondersteuning van medewerkers van Concern control en onderzoeksdeskundigheid, op een aantal momenten aangevuld met beleidsmedewerkers. De werkgroep informatiewaarde was gericht op het verbeteren van de informatiewaarde van de begroting opdat de raad beter zou zijn toegerust op het uitvoeren van zijn kaderstellende en controlerende taak. De raadsleden uit de werkgroep hebben een goede en evenwichtige inbreng geleverd op basis waarvan is gekozen welke informatie op te nemen in planning en control documenten en hoe doelen en prestaties te selecteren en zo goed mogelijk te formuleren en deze op een zinvolle wijze meetbaar te maken door indicatoren. De ervaringen om multidisciplinair en door de raad en organisatie gezamenlijk na te denken over verbeteringen zijn als zeer positief ervaren.
2. Maak financieel inzichtelijk wat de besteding van middelen is op het niveau van doelen en prestaties en niet	Zie ook reactie op de aanbeveling <i>Verbeteren koppeling doelen, beleid en middel</i> bij jaarstukken 2019. Door diversiteit aan producten en inzet van middelen is koppeling tussen	Advies rapporteurs mei 2021: Het advies aan de raad luidt deze aanbeveling actief te laten aangezien de organisatie dit zelf ook aangeeft hierin nog een opgave te zien.	Waar het gaat om de verbanden tussen doelen, prestaties, indicatoren en financiën kiest het college hiermee als eerste te beginnen in het sociaal domein (programma 1-3 van de Begroting). In algemene zin geldt dat de wijze waarop de gemeente de taken uitvoert c.q. wil uitvoeren zijn gerelateerd aan het beschikbare

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs 2021	Reactie college 2019
alleen op beleidsveld- en programmaniveau	middelen enerzijds en doelen en prestaties anderzijds lastig. Beter de verbanden leggen bij de analyse en verklaring blijft een opgave.		budget. Nu de uitvoering van de nieuwe taken binnen het sociaal domein al enige tijd bij de gemeente ligt, is dit een goed moment om extra aandacht te besteden aan het goed in beeld brengen van de relatie tussen effect en financiën. Op het domein van Werk en Inkomen zijn inmiddels bij alle beleidsdoelen indicatoren gedefinieerd (Programma 3 van de Begroting). Met de nieuwe nota Jeugd als basis, is voor het domein Jeugd een zelfde proces gestart. Tegelijkertijd wordt ook gewerkt aan het verbeteren van de operationele en tactische stuurinformatie. Doel is om stuurinformatie naar producten, instellingen en wijken te genereren, waarmee beter en effectiever gestuurd kan worden op inzet van middelen en de te leveren en/of geleverde prestaties. Ook dit doet het college graag in overleg met de raad.
3. Koppel het oordeel van het college over het gevoerde beleid aan de indicatoren en het (al dan niet) behalen van afgesproken streefwaarden	Ook dit is bij de aanbevelingen bij de jaarstukken 2019 teruggekomen. Het college koppelt zo veel mogelijk terug of indicatoren hun streefwaarde behaald hebben of niet en waarom dat wel of niet gebeurd is (indien mogelijk). Dat gebeurt bij de verantwoording in het jaarverslag en jaarrekening. Dat is het moment waarop het college aan de raad aangeeft of streefwaarden gehaald zijn en waar mogelijk ook een verklaring hiervoor wordt weergegeven.	Advies rapporteurs mei 2021: Het advies aan de raad luidt deze aanbeveling actief te laten in afwachting van de Programmabegroting 2022.	De doelen en indicatoren uit de Programmabegroting 2019-2023 zijn voor de komende begroting kritisch tegen het licht gehouden en waar mogelijk verbeterd. Tegelijkertijd is bij daarbij geconstateerd dat precies meten wat gemeentelijk beleid of uitvoering heeft bijgedragen aan het gewenste effect altijd beperkingen zal kennen en ook niet voor alle doelen mogelijk is. Daarmee is een 1 op 1 oordeel over het gevoerde beleid en het al dan niet behalen van streefwaarden ingewikkeld. Het college blijft actief bezig met verbeteringen en wil blijvend met de raad in gesprek zijn over dit onderwerp. Het college gaat meer aandacht geven aan het aspect evaluatie van de beleidscyclus. Het vooraf en achteraf zichtbaar maken van de verwachte en gerealiseerde effecten van het gemeentelijk beleid of uitvoering moet versterkt worden in deze cyclus. Een selectie van de beleidsonderwerpen komt terug in de producten in de P&C-cyclus. In april 2019 is in de commissie Bestuur de verwerking van de raadsconferentie 'de begroting ont(k)leed' besproken. Een van de punten daaruit is dat beleidsevaluatie meer in beleidsnota's wordt opgenomen en alleen de highlights en consequenties van het beleid in de programmabegroting. Dit benadrukt nog eens dat de doelen met bijbehorende prestaties en indicatoren in begroting en jaarverslag altijd een selectie betreffen.
4. Rapporteer in het jaarverslag over veranderingen in de formulering van	Het jaarverslag volgt exact de begroting, er zijn dus geen veranderingen in doelen, prestaties of indicatoren. Doelen, prestaties en	Advies rapporteurs mei 2021: Het advies aan de raad luidt, gezien de recente wijzigingen, deze aanbeveling	Het college geeft aan dat dit bij het jaarrekeningproces 2019 een aandachtspunt is.

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs 2021	Reactie college 2019
beleidsvelden, doelen, prestaties of indicatoren ten opzichte van de begroting	indicatoren worden jaarlijks bij het opstellen van de begroting onder de loep genomen. In de begroting laat het college niet zien wat er veranderd is in de doelen, prestaties en indicatoren ten opzichte van de begroting het jaar er voor. Het blijft een afweging in het kader van een beknopte begroting welke wijzigingen wel en niet op te nemen. Voor wijzigingen in formulering van beleidsvelden is een raadsbesluit nodig, dus daar wordt de raad altijd op geïnformeerd. In 2018 zijn in de eerste wijziging op de begroting de doelen, prestaties en indicatoren van de programma's 1, 2 en 3 op de Programmabegroting 2018 in een raadsbesluit gewijzigd (2017/527292). De reden voor deze wijziging was dat per 1 januari 2018 de administratieve structuur en inrichting van het sociaal domein veranderd is als gevolg van de verwerving van de producten Wmo en Jeugd. Om de doelen van de transformatie sociaal domein te bereiken zijn andere producten ingekocht op basis van een nieuwe perceelindeling. Om die reden is de structuur en indeling van programma 1, 2 en 3 van de begroting aangepast. De nieuwe opzet betekende dat inhoudelijke en financiële indeling per 1 januari 2018 veel beter aansloot bij de (nieuwe) uitvoeringspraktijk. Het jaarverslag week daarom voor de programma's	actief te laten in afwachting van de Programmabegroting 2022.	

Omschrijving aanbeveling	Reactie college 2021	Advies rapporteurs 2021	Reactie college 2019
	1, 2 en 3 in 2018 af van de primaire begroting.		
5. Stuur strakker op de eindredactie van de jaarstukken	Ieder P&C product wordt geredigeerd. De accountant geeft aan dat Haarlem zeer leesbare jaarstukken heeft in vergelijking met andere gemeenten. Uiteraard is verbetering altijd mogelijk en nodig, mede omdat het takenpakket van de gemeente voortdurend wijzigt. Bijvoorbeeld de implementatie van de Omgevingswet zal gevolgen hebben voor de inrichting van de begroting en daarmee voor het jaarverslag. Het college wil zo leesbaar mogelijk de jaarstukken voor de raad samenstellen. En met behulp van de inbreng van de raad steeds verbeteren. Dat is een continu proces.	Advies rapporteurs mei 2021: Volgens de rapporteurs blijft de eindredactie nog steeds een punt van aandacht, omdat informatie ontbreekt of cijfers uit eerdere jaarverslagen niet goed zijn overgenomen. Zij adviseren de raad deze aanbeveling actief te houden om elkaar daarmee scherp te houden. Aan de hand van een paar voorbeelden wordt dit geïllustreerd. Op blz. 112 is de prestatie indicator "Aantal fietsers dat gebruik maakt van de app 'Beter op weg' opgenomen, terwijl wordt aangegeven dat gegevens over de realisatie niet meetbaar en beschikbaar bleken te zijn. Waarom wordt dan toch deze indicator opnemen? Een ander voorbeeld betreft cijfers uit voorgaande jaarverslagen inzake het schoolverzuim die afwijken van de cijfers die nu in dit jaarverslag zijn opgenomen. Het laatste voorbeeld is terug te vinden op blz 109 staat onder "Oppervlak openbaar groen in parken en groengebieden in ha" waar wordt aangegeven dat in vergelijking met 2019 er 4 ha minder groen is. Er wordt hiervoor geen duidelijke verklaring opgenomen.	Het college geeft aan dat dit bij het jaarrekeningproces 2019 een aandachtspunt is.