

Afdeling Directie Middelen
Onderwerp Bestuurlijke Informatie Voorziening

Bezoekadres
Waagstraat 1

Postadres
Postbus 20001
9700 PB Groningen

Aan de leden van de raad van de
gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Wij zijn met het openbaar vervoer
bereikbaar, buslijnen 1, 2, 3, 5, 6,
11, 13, 16

Informatie over vertrektijden krijgt
u via 0900-92 92

In uw antwoord graag datum en
kenmerk vermelden.

Telefoon (050) 367 76 70 Bijlage(n)

Ons kenmerk BD 09.2076607

Datum 28 OKT 2009 Uw brief van

Uw kenmerk

E-mailadres
bestuursdienst@bsd.groningen.nl

Website
www.groningen.nl

Geachte heer/mevrouw,

Inleiding

Met een brief hebben wij u op 4 juni 2009 geïnformeerd over de vervolgaanpak voor de verbetering van de Bestuurlijke Informatie Voorziening (BIV) binnen de gemeente Groningen.

We hebben daarbij aangeven dat het bij BIV gaat om het vaststellen van de informatiebehoefte op verschillende niveaus in de organisatie, maar ook om de maatregelen die getroffen zijn om te waarborgen dat deze informatie systematisch wordt vastgelegd en betrouwbaar is. BIV heeft daarmee betrekking op drie onderwerpen: de beleidscyclus, de planning & controlcyclus en het besturingsmodel. Het besturingsmodel is de vastgelegde uitwerking van verantwoordelijkheden rond informatievoorziening, maar regelt ook de wijze waarop hierover verantwoording wordt afgelegd (bijvoorbeeld door concernbrede verantwoordingsgesprekken). Hierdoor gaat BIV niet alleen over "harde" informatiebehoefte maar zeker ook over werkwijze, houding en gedrag en de borging daarvan.

Zoals afgesproken hebben wij een (extern) projectleider ingezet om een plan te maken dat leidt tot de volgende resultaten en mijlpalen:

- Voor 1 maart 2010 is de informatiebehoefte ten behoeve van de beleidscyclus en de planning & controlcyclus alsmede het besturingsmodel ter vaststelling aan uw raad voorgelegd.
- Tussen 1 maart en 31 december 2010 zijn de werkprocessen en de instrumenten ontworpen, eventueel aangepast en getest. De invoering van het nieuwe financieel systeem maakt onderdeel uit van deze resultaten.
- In de periode 1 januari 2011 tot 1 juli 2011 wordt tot slot de bestuurlijke informatievoorziening geborgd en geëvalueerd.



Dit plan, "Opzet in inhoud programma BIV", is eind september opgeleverd en is geformuleerd als advies, gericht op een integrale verbetering van BIV binnen de gemeente Groningen.

Met deze brief willen wij u informeren over de concrete uitvoering en de keuzes die wij daarin maken.

Het plan: "Opzet en inhoud programma BIV"

Het plan is niet als project gedefinieerd, maar als een overkoepelend programma. Dit heeft een drietal redenen.

In de eerste plaats wordt de verbetering van BIV pas gerealiseerd, wanneer op verschillende terreinen tegelijkertijd resultaten worden geboekt: informatiebehoefte gedefinieerd, werkprocessen aangepast, systemen aangepast, een werkend besturingsmodel vastgesteld waar alle verantwoordelijken naar handelen. Vanuit een programmastructuur worden de verschillende resultaten met elkaar in verbinding gebracht en kan worden bijgestuurd.

Ten tweede waren al eerder diverse acties en projecten ingezet die betrekking hebben op BIV, zoals de invoering van het nieuwe financieel systeem en de verbetering van het begrotingsbeheer.

Het doel van het voorgestelde programmaplan BIV is niet om voor de lopende acties het wiel opnieuw uit te vinden, maar juist om de resultaten ervan te verbinden met andere, nog uit te voeren acties. Ook hier heeft het programma een coördinerende rol.

Ten slotte speelt het aspect van de beschikbare tijd. De ambities voor integrale verbetering van BIV zijn groot en de beschikbare tijd is relatief gering. Een programmaorganisatie waarvan een sterke sturing uitgaat, is nodig om de gewenste resultaten binnen de gestelde tijd te realiseren.

Het programmaplan voorziet in vijf implementatiesporen met een onderlinge logische samenhang:

1. gewenste sturings- en informatiebehoeften
2. verbinden van de beleidscyclus met de sturingscyclus
3. verbeteren van de reguliere P&C-cyclus
4. samen in control komen
5. meetbaar succes boeken



Binnen deze sporen worden nieuwe acties uitgevoerd, maar zijn ook reeds lopende acties ondergebracht. Hiervoor verwijzen wij naar het programmaplan.

De beschreven sporen met de bijbehorende acties zijn compleet, veelomvattend, en leiden tot een integrale verbetering van BIV. Daarnaast is echter sprake van een aantal actuele ontwikkelingen die invloed hebben op de uitvoering van het programmaplan BIV.

Actuele ontwikkelingen

De aanbesteding voor het nieuwe financieel systeem is afgerond en we staan nu voor de implementatie ervan. We weten, onder andere gebaseerd op ervaringen bij andere gemeenten, dat dit een zwaar beslag gaat leggen op financieel medewerkers bij concern en diensten. In het implementatietraject zit een aantal kritische paden. Voor BIV is de belangrijkste dat de informatie die het systeem moet kunnen opleveren, in maart 2010 moet zijn vastgesteld. Hierbij gaat het om de informatiebehoefte met betrekking tot de P&C-cyclus. Dit is een complex proces, omdat de informatiebehoefte van raad, college en ambtelijke organisatie moet worden geïnventariseerd en worden beoordeeld op samenhang en consistentie. Voor een succesvolle invoering van het financieel systeem is een randvoorwaarde dat dit goed en op tijd gebeurt. Andersom geldt ook dat het nieuwe financieel systeem een belangrijke randvoorwaarde is voor een goed en efficiënt proces van informatievoorziening. Dit zet extra druk op invoering van het financieel systeem per 1 januari 2011.

De afgelopen tijd is zwaar ingezet op de verbetering van het begrotingsbeheer. De acties hadden vooral betrekking op een betere kwartaalafsluiting van de administratie en op het verbeteren van de voorspelbaarheid van de prognoses. Bij de controle op de Zomerbrief heeft de accountant geconstateerd dat de organisatie op beide aspecten een grote verbetering heeft laten zien. Het is nu zaak om dit vast te houden en dat gaat niet vanzelf. De sturing vanuit het concern moet op het huidige niveau gehandhaafd blijven en de borging van sturing en verantwoording op de verschillende niveaus binnen de gehele organisatie moet nog verder worden verbeterd. Dit vraagt om een blijvende inzet vanuit het concern en om een eenduidige vastlegging en invoering van het besturingsmodel, zodat iedere verantwoordelijke weet wat op welke moment van hem of haar verwacht wordt (houding en gedrag). Het stroomlijnen en op onderdelen herinvoeren van gemeentebrede sturings- en verantwoordingsgesprekken is nodig voor de borging.



In oktober jl. hebben wij u geïnformeerd over de invoering van risicomangement. Dit onderwerp raakt BIV op twee aspecten. In de eerste plaats zal bij de rapportage op risico's aan management, college en raad worden aangesloten bij de reguliere P&C-cyclus, zowel voor wat betreft vorm en inhoud als moment van rapportage. In de tweede plaats is geconstateerd dat de juiste houding en gedrag een randvoorwaarde zijn voor een goed functionerend risicomangement. Dit raakt het aspect van begrotingsbeheer: een functionerend besturingsmodel.

Het jaar 2010 wordt een druk jaar, vooral voor de medewerkers van financiën. Zo zal een groot beslag op de arbeidscapaciteit worden gelegd door de invoering van het nieuwe financieel systeem, risicomangement, blijvend sturen op een beter begrotingsbeheer, uitwerking en borging bezuinigingen en meedenken over de organisatieontwikkeling. Dat betekent dat we ten aanzien van de uitvoering van het programma BIV keuzes moeten maken.

Prioriteren en kiezen

Leidend bij de prioritering is de invoering van het financieel systeem, de invoering van risicomangement en de borging van het begrotingsbeheer. Dit leidt tot de volgende keuzes:

- Eerst uitwerking geven aan de informatiebehoefte met betrekking tot de P&C-cyclus. Voor de invoering van het financieel systeem is het nodig dat de informatiebehoefte in maart 2010 is vastgesteld. Vervolgens moeten werkprocessen en P&C-formats (bijvoorbeeld voor de tussenrapportages) worden uitgewerkt en moet systeem hierop worden ingericht. De benodigde informatie met betrekking tot risicomangement moet eveneens in de nieuwe P&C-formats zijn opgenomen.
- Gelijktijdig met het vorige punt wordt het besturingsmodel verbeterd, aangepast en vastgesteld. Om het te laten werken wordt concernbreed een bijbehorende systematiek van sturings- en verantwoordingsgesprekken ingevoerd, te beginnen in december 2009 rond de TURAP II.

Dit betekent dat we u voorstellen de verbetering van BIV op het gebied van de beleidscyclus niet nu te starten, maar op een later moment in 2010. Dat zal afhankelijk zijn van voortgang op het gebied van verbeteringen rond de P&C-cyclus en van de beschikbare arbeidscapaciteit op dat moment. Wij zullen u voor de zomer van 2010 hierover een voorstel doen.



Resultaten

Gerelateerd aan de eerder genoemde sporen uit het programmaplan zijn na de prioritering voor de invoering van BIV de volgende resultaten vastgesteld:

Spoor 1: gewenste sturings- en informatiebehoeften

- informatiebehoefte met betrekking tot de P&C-cyclus vastgesteld in maart 2010 (nieuwe actie). De informatiebehoefte zal worden geïnventariseerd op de niveaus raad, college en AMT/dienstdirecties. De projectgroep bereidt dit voor en zal, gebaseerd op de huidige informatievoorziening, vertegenwoordigers van de drie niveaus bevragen over welke informatie goed is, wat beter kan en wat wordt gemist. Vervolgens zal de geïnventariseerde informatie beoordeeld worden op opbouw en samenhang. Tenslotte wordt een informatievoorstel gemaakt en voorgelegd aan AMT, college en raad. Dit is een ingewikkeld proces, omdat er verschillende belangen kunnen zijn met betrekking tot de informatiebehoefte. Tegelijkertijd is het noodzakelijk dat er wel samenhang is in de informatieopbouw vanuit de organisatie naar AMT, college en raad. Dit vereist een intensief en interactief werkproces tussen de projectgroep en de vertegenwoordigers van AMT, college en raad.
- gemeentebreed besturingsmodel vastgesteld in maart 2010 (nieuwe actie). De bestaande vastleggingen van verantwoordelijkheden worden geactualiseerd en voor wat betreft de P&C-cyclus verder uitgewerkt. De projectgroep gaat actief met de managementteams van de diensten aan de slag om te laten ervaren wat de vastgelegde verantwoordelijkheden daadwerkelijk in de praktijk voor het management betekenen. Hierin worden ook doel en werking van de verantwoordingsgesprekken betrokken.

Spoor 2: verbinden beleids- en sturingscyclus

- naar een nieuwe begrotingsindeling, vast te stellen in het voorjaar van 2010 voor de begroting 2011, ter besluitvorming voor de nieuwe raad (bestaande actie).

Spoor 3: verbeteren van de reguliere P&C-cyclus

- verbeteren begrotingsbeheer, waarbij we de kwaliteit van kwartaalafsluitingen en prognoses, gerelateerd aan de Zomerbrief, handhaven bij volgende rapportages (bestaande actie).
- een haalbare en bestendige jaarplanning met specifieke keuzes voor 2010 in verband met de invoering van het nieuw financieel systeem. Dat kan betekenen dat we u voorstellen om in 2010 af te zien van TURAP II (voortgang tot en met september) omdat in het laatste



kwartaal de medewerkers volop bezig zullen zijn met het testen van het systeem en met de conversie van informatie. Bij aanvang van 2010 is de P&C-kalender beschikbaar voor alle betrokkenen binnen de gemeente. Gereed in december 2009 (nieuwe actie).

- herinrichten P&C-formats en –richtlijnen, naar aanleiding van de gedefinieerde informatiebehoefte en het nieuw ingerichte systeem. Gereed in maart 2011, vóór het opstellen van TURAP I van 2011 (nieuwe actie).

Spoor 4: samen in control komen

- een in het AMT afgesproken proces voor gemeentebrede sturings- en verantwoordingsgesprekken op de momenten van begroting, Zomerbrief en jaarrekening. Gereed in november 2009. Start gesprekken in december 2009, voor nu gerelateerd aan Zomerbrief en TURAP II.
- evaluaties van de gesprekken; de concerncontroller rapporteert hierover aan ons college.

Spoor 5: meetbaar succes boeken

In het programmaplan wordt voorgesteld om tot een objectieve vaststelling te komen van de mate waarin de verbeteringen van BIV zijn gerealiseerd en effect sorteren. Wij zijn echter van mening dat het belangrijker is dat uw raad naar eigen bevinding verbetering constateert op het gebied van BIV. Om u daarin te faciliteren zullen wij u ieder kwartaal rapporteren over de voortgang, te beginnen met de stand per 1 januari 2010. Daarnaast stellen wij voor om BIV te agenderen in de Commissie F&V van juni 2010 om dan van u te vernemen of de gewenste verbetering door u daadwerkelijk wordt geconstateerd.

De wijze waarop gekomen wordt tot de beschreven resultaten, staat op hoofdlijnen beschreven in het programmaplan. Door de projectorganisatie worden deze hoofdlijnen verder uitgewerkt en worden acties in gang gezet.

Projectorganisatie

Door de eerder beschreven prioritering, waarbij we de nadruk leggen op de P&C-cyclus en het besturingsmodel, lopen er minder acties gelijktijdig dan in het programmaplan wordt voorgesteld. Een zware programmaorganisatie is in verband met de druk op de arbeidscapaciteit niet wenselijk en door de prioritering ook minder nodig. Wij kiezen dan ook voor een slagvaardige projectorganisatie die stuurt op de beschreven en afgesproken resultaten. Het projectteam bestaat uit een projectleider, aangevuld met een medewerker vanuit de Bestuursdienst en twee medewerkers vanuit de andere diensten. Het



controloverleg fungeert als klankbordgroep voor het projectteam en adviseert vanuit haar natuurlijke rol het AMT over dit onderwerp. Het AMT bereidt besluitvorming door het college en uw raad voor.

De kosten van de implementatie in 2009 en 2010 worden gedekt uit het programma Bedrijfsvoering & Organisatieontwikkeling.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders
van Groningen,

de burgemeester,

de secretaris,



Opzet en inhoud programma BIV

**Een advies voor een integrale verbetering van de bestuurlijke
informatievoorziening binnen de gemeente Groningen**

Groningen, september 2009

Projectteam BIV:

Ward van Miltenburg

BMC

Ilona Zwanenburg

BMC

Gert Hylkema

Gemeente Groningen

Inhoudsopgave

I	Inleiding	2
II	BIV: een actieprogramma	6
III	Vijf ontwikkelsporen – clusters van activiteiten	9
IV	Organisatie en uitvoering	12
V	Bijlagen	17

I. Inleiding

Aanleiding en achtergrond

Het vraagstuk van sturing, control en verantwoording in een organisatie is in algemene zin een abstract vraagstuk dat inhoud krijgt door ze te vertalen naar vragen als wat we willen bereiken; hoe zorgen we ervoor dat het gebeurt (dus hoe sturen we erop) en hoe kunnen we volgen dat het binnen de gestelde kaders (control en verantwoording) gebeurt. Cruciaal hierbij is dat de informatie om dit te kunnen doen adequaat is. Dat lijkt voor zich te spreken, maar als er iets niet goed gaat (een 'ongelukje' gebeurt) blijkt dat wat logisch hoort te zijn ineens een probleem wordt. Zeker in een politiek-bestuurlijke context, waarbij ook publieke middelen in het geding zijn, is het belangrijk dat men kan vertrouwen op de werking van de systemen, procedures en processen die adequate sturing, control en verantwoording moeten waarborgen. Oftewel dat de bestuurlijke informatievoorziening in een organisatie goed functioneert. Naar aanleiding van het dossier 'Europapark' is gebleken dat binnen de gemeente Groningen de kwaliteit van de bestuurlijke informatievoorziening hiaten vertoont.

Hierover zijn de afgelopen jaren diverse adviezen opgesteld, waarin wordt gewezen op het belang van verbetering van de bestuurlijke informatievoorziening (BIV).

Zo stelt Klaassen vast dat 'de informatievoorziening van het college aan de Raad een van de wezenlijke instrumenten is in het politiek besluitvormingsproces van de gemeente en in de afgelopen jaren is bij diverse gelegenheden vastgesteld dat daarin verbetering diende te worden gebracht teneinde de Raad in staat te stellen zijn werkzaamheden goed te verrichten'. Met eenzelfde kwalitatieve lading constateert Postma dat 'bij de informatievoorziening aan het college gesteld kan worden dat door de grote hoeveelheid informatie het zicht op relevante zaken verloren gaat. Er is een initiatief nodig om dit aan te pakken'. Ernst & Young bemerkt in zijn rapport over BIV dat 'de kwaliteit van de aangeleverde informatie verschilt per dienst, waarbij de concernsturing en –control beter kunnen'. En ook Berenschot tenslotte geeft aan dat 'de bestuurlijke informatievoorziening op concernniveau een aandachtspunt is'.

Naast het gebruik van deze adviezen is in het kader van het opstellen van voorliggende aanpak voor BIV ook met diverse betrokkenen en belanghebbenden gesproken. Wat blijkt is dat er veel verschillende beelden bestaan over wat BIV is, wat dit zou moeten omvatten en blijkt (nog) geen eenduidig urgentiebesef om concernbreed met BIV aan de slag te gaan. Enerzijds wordt BIV gezien als sec een vraagstuk dat gaat over begrotingsbeheer en het adequaat informeren van de Raad en dat zich moet richten op instrumenten en systemen ('de basis op orde'). Anderzijds wordt BIV gezien als iets dat te maken heeft met de gewenste duidelijkheid over de sturingsfilosofie ('wie is waarvoor verantwoordelijk') en met gedrag ('wat doen mensen (niet) met de informatie').

Tevens speelt de discussie of een concernbrede en uniforme aanpak wel nodig is. In de woorden van een van de geïnterviewden: "... de problematiek met betrekking tot het Europapark en de dienst RO/EZ kan en moet op titel van BIV nu niet gegeneraliseerd worden naar alle diensten of gemeentebreed niveau...".

En dat is ook zo. De kwaliteit van opzet en werkwijze van de bestuurlijke informatievoorziening in Groningen mag je – juist vanwege de autonome dienstenstructuur – niet veralgemeniseren en bestempelen als een eenduidig kwaliteitsprobleem. Daarvoor zijn de diensten te divers. Maar dat laat een eenduidige kaderstelling met betrekking tot BIV onverlet.

Beschouwen we het geheel aan opvattingen, beelden en adviezen¹ dan zien we dat er behoefte bestaat aan een ordening van het vraagstuk en duidelijkheid over de vraag welk probleem met BIV wordt opgelost. De noodzaak van BIV laat zich ons inziens samenvatten in de volgende analyse.

1. Binnen de gemeente Groningen bestaat grote behoefte om te komen tot meer eenvoud, transparantie en begrip met betrekking tot de instrumenten van de planning- en controlcyclus (begroting, turap, rekening) en de producten van de bestuurlijke beleidscyclus (kader en beleidsnota's).
2. Vanuit deze cycli wordt een overload aan informatie gegenereerd, waardoor men het idee heeft door de bomen het bos niet meer te zien. Er is veel informatie, waar weinig mee gebeurt. Bovendien bestaat grote twijfel aan de kwaliteit van de informatievoorziening in termen van tijdigheid, actualiteit, juistheid (voorspellende waarde), transparantie ('geven de cijfers overzicht dat te begrijpen is?') en gewenste samenhang tussen de sturings- en beleidscyclus.
3. De toenemende mate van omvang en detaillering van de verstrekte sturingsinformatie leidt tot een toenemend gebrek aan vertrouwen in het nut en de juistheid ervan ('zijn we voldoende in control').
4. Een beleving die overigens over de verschillende gebruikers (raad, college en ambtelijke organisatie) nuances kent, maar in de kern overeind blijft: op de verschillende niveau's van raad, bestuur en organisatie zal de huidige bestuurlijke informatievoorziening meer en beter moeten worden afgestemd met de gewenste informatiebehoefte.

En deze punten raken ook de essentie van BIV: welke informatie heeft de gebruiker (raad, college en management) nodig om de organisatie te kunnen sturen en controleren. Maar behalve deze meer 'harde' kant van BIV (die gaat over informatiesystemen, en P&C-instrumenten) heeft BIV ook betrekking op de organisatie, procedures en cultuur.

BIV is dus voor iedereen die betrokken is bij sturing, control en verantwoording: zowel op het niveau van de politiek (raad), bestuur (college van B&W), als ambtelijk (organisatie).

Door de concerncontroller van de gemeente Groningen is op basis van deze noties over de impact van BIV begin dit jaar een notitie opgesteld over een integrale aanpak van BIV. Een notitie die besproken is in het Audit Committee en op basis waarvan de gemeenteraad onlangs is geïnformeerd over de voortgang met betrekking tot BIV.² In de kern komt het er op neer dat binnen Groningen BIV integraal wordt opgepakt en betrekking heeft op drie onderwerpen: de beleidscyclus, de planning- en controlcyclus (sturing en verantwoording) en het besturingsmodel. Dit is ook het vertrekpunt voor de door ons voorgestelde aanpak voor de verbetering van BIV in Groningen.

¹ Zie bijlage 1 voor een overzicht van de bestudeerde rapporten en documenten en gevoerde gesprekken.

² Brief van het college aan de gemeenteraad over 'Ontwikkelingen Bestuurlijke Informatievoorziening' van 5 juni 2009.

Aanpak

Onze aanpak is gericht op een daadwerkelijk beter functionerende bestuurlijke informatievoorziening, waarbij het niet alleen gaat over de verbetering van systemen en instrumenten, maar juist ook over het gebruik ervan. Het gaat om het gericht verbeteren van de sturingsinformatie in de organisatie en daarmee het proces van bestuurlijke besluitvorming en politieke verantwoording zekerheden biedt. Niet alleen door een compacte en betrouwbare informatievoorziening ('rust in de cijfers'), maar juist ook door het handelen vanuit een gemeenschappelijk perspectief over wat de betekenis is van sturing, control en verantwoording.

Gegeven de wens om te komen tot integraliteit en synergie tussen structuurelementen, instrumenten en cultuuraspecten stellen wij voor om te kiezen voor een programmatische aanpak, waarin al deze aspecten aan de orde komen. Een programmatische aanpak waarborgt sturen op samenhang en regie op de veelvoud en diversiteit van onderwerpen.

Maar misschien wel de belangrijkste reden om voor een programmatische aanpak te kiezen, is het feit dat het uiteindelijk gaat om een opzet en werkwijze van bestuurlijke informatieverzorging die – naast uiteraard projectresultaat – vooral gebruik en effect sorteert.

Afbakening: wat is het programma en wat niet

Juist omdat het gaat om het sorteren van effect en gebruik ('we hebben wat aan het programma') is het van belang om er geen theoretische exercitie van te maken, ervoor te zorgen dat het programma tastbaar is, uitgaat van het bestaande en hetgeen al aan acties en ideeën is opgepakt. Het gaat er dus om dat niet opnieuw het wiel wordt uitgevonden, maar dat op de rijdende trein van verbetering van sturing, planning en control gesprongen wordt en dat we aansluiten bij de Veranderagenda van Groningen.

In dat opzicht kennen we aan het programma verschillende functies toe. Enerzijds is het doel om vanuit het bestaande te verbinden, te versterken en te verankeren: BIV als katalysator van verbetering. Anderzijds heeft het programma een functie in de zin van het bevorderen van samenhang en coördinatie: BIV als regiemodel.

Met het programma wordt beoogd dat er inzicht en overzicht ontstaat op de vele (oude en nieuwe) acties in het kader van het verbeteren van sturing, control en verantwoording. En ons hiermee in staat stelt om te beoordelen of we de goede dingen doen. Maar BIV is ook zorgen dat het sturen op deze acties vanuit samenhang geschiedt en op een doelmatige manier. En stelt ons daarmee in staat om te beoordelen of we de goede dingen op de goede manier doen.

Het programma BIV speelt ook een rol in parallel lopende ontwikkelingen. Het kan als input dienen voor het organisatieontwikkelingstraject, maar vooral ook bijdragen aan de bezuinigingstaakstelling. Een eenvoudige en doelmatige informatievoorziening en hierop gebaseerd sturings- en beheersinstrumentarium betekent per definitie een kostenbesparing!

Apart punt van aandacht is de samenhang met risicomanagement. Er is een projectplan opgesteld voor de vervolgaanpak risicomanagement en inrichting van de projectorganisatie. Het gaat daarbij om het bevorderen van meer risicobewustzijn binnen de organisatie via gedragen risicosystematieken en –methoden. In de kern betekent dit het gericht sturen op onderkende risico's binnen projecten of processen en daar zal de informatievoorziening op moeten zijn

ingericht. Bij de implementatie van zowel risicomanagement als BIV zal hier apart aandacht aan worden besteed.

Beoogd resultaat

BIV moet leiden tot een integrale verbetering van de bestuurlijke informatievoorziening: sturing, control en verantwoording. Concreet moet dit betekenen dat de raad tijdig en volledig van de juiste informatie wordt voorzien, het college kan vertrouwen op een goed functionerende en integrale beleids- en begrotingscyclus en de ambtelijke organisatie in control is.

Algemene doelstellingen die we betekenis willen geven door ze in dit programma te vertalen naar acties en resultaten aan het einde van de rit. Oftewel wat hebben we bereikt in 2011. Zonder daarin uitputtend te zijn gaat het dan om:

- betere informatie voor kaderstellende rol van de Raad;
- inzicht vergroten in het bereiken van de beleidsdoelen in relatie tot de inzet van middelen;
- vergroting van de voorspelbaarheid van het financiële resultaat;
- minder instrumenten – meer dialoog;
- het bevorderen van transparante afwegingsmomenten en –mogelijkheden;
- verlaging van de werkdruk op de organisatie;
- en ‘last but not least’: doeltreffendheid en doelmatigheid (minder kosten).

Ten slotte

Dit document bevat de programma-aanpak: niets meer en niets minder. Het geeft aan hoe de komende periode BIV opgevat en opgepakt kan worden en zichtbaar wordt via acties en resultaten. Vanuit dat perspectief gezien betekent dat dan ook dat met dit ‘plan van aanpak’ niet wordt beoogd om een sluitende proces-notitie te presenteren, maar dat het moet worden gezien als de start van een traject gericht op zichtbare verbetering van de sturing, control en verantwoording binnen de gemeente Groningen.

Het programma BIV is ingedeeld in een vijftal sporen, tezamen gericht op het verbeteren van de sturing, control en verantwoording. Deze sporen worden in hoofdstuk 2 nader toegelicht.

II. BIV: een actieprogramma

Door te kiezen voor een programmatische aanpak van de verbetering van de bestuurlijke informatievoorziening kiezen we voor een aanpak die tal van (bestaande) acties, producten, interventies, initiatieven, procesverbeteringen, hoe-en-wat-vragen en cultuurvraagstukken met elkaar verbindt.

Maar uiteindelijk gaat het wel om acties die niet alleen tastbare en waarneembare resultaten opleveren, maar ook herkenbaar zijn en aansluiten bij datgene wat Groningen met BIV wil bereiken, namelijk verbeteringen op het terrein van de eerder genoemde drie onderwerpen waar BIV betrekking op heeft: de beleidscyclus (1), de planning- en controlcyclus (2) en het besturings-model (3). Deze drie onderwerpen hebben we vertaald naar vijf – met elkaar samenhangende - sporen.

Sporen die gericht zijn op het effect van verbetering van sturing, control en verantwoording en die op zich hele concrete acties en resultaten bevatten. Toch hanteren we de term 'sporen' om aan te geven dat sprake is van gelijktijdigheid, parallelle en eenduidige richting ('focus'). We onderscheiden de volgende sporen:

1. Gewenste sturings- en informatiebehoeften.
2. Verbinden van de beleidscyclus met de sturingscyclus.
3. Verbeteren van de reguliere P&C-cyclus.
4. Samen 'in control' komen.
5. Meetbaar succes boeken.

Spoor 1: Gewenste sturings- en informatiebehoeften

Dit spoor is gericht op het vaststellen van wat de gewenste sturing- en verantwoording-informatie is en welke informatievoorziening daar bij hoort. Het is feitelijk randvoorwaardelijk voor de overige sporen. Het gaat om het verkrijgen van een gedeeld en gedragen beeld over de verschillende sturingsniveau's die we (kunnen) onderscheiden en de daarop gebaseerde informatievoorziening. In bijlage 2 is uitgewerkt hoe we hier mee om kunnen gaan en welke impact dat dan heeft voor sturing, control en verantwoording

Spoor 2: Verbinden beleids- en sturingscyclus

Spoor 2 is gericht op het verbinden van de beleidscyclus met de sturingscyclus vanuit het perspectief van geïntegreerde informatievoorziening. Het gaat het dan om de vraag wat we precies verstaan onder het verbinden van de zogenaamde beleids- en sturingscyclus en hoe we daar dan verder vorm en verbetering aan geven.

Spoor 3: Verbeteren van de reguliere P&C-cyclus

Hierin wordt gericht gewerkt aan het verbeteren van de reguliere P&C-cyclus. Dit betreft dan niet alleen de producten (begroting, voortgangsrapportage en jaarrekening) en mate van detaillering ervan (informatiebehoefte) maar ook de wijze waarop deze producten tot stand komen (de procesinrichting). Inzet daarbij is het reduceren van de P&C-cyclus tot het bruikbare: minder, beter en acceptabeler (zie ook spoor 4). Maar naast eenvoudiger ook meer dwingend is, bijvoorbeeld door het (opnieuw) invoeren van verantwoordingsgesprekken in het kader van de begrotingsuitvoering.

Spoor 4: Samen 'in control' komen

Is gericht op wat we korthedshalve noemen 'het gezamenlijk werken aan verbetering van de sturing en het beter in 'control' komen'. Feitelijk gaat dit om een (cultuur)traject met alle relevant betrokkenen waarin de zogenaamde 'harde' kanten van sturing, control, en verantwoording (de formats en

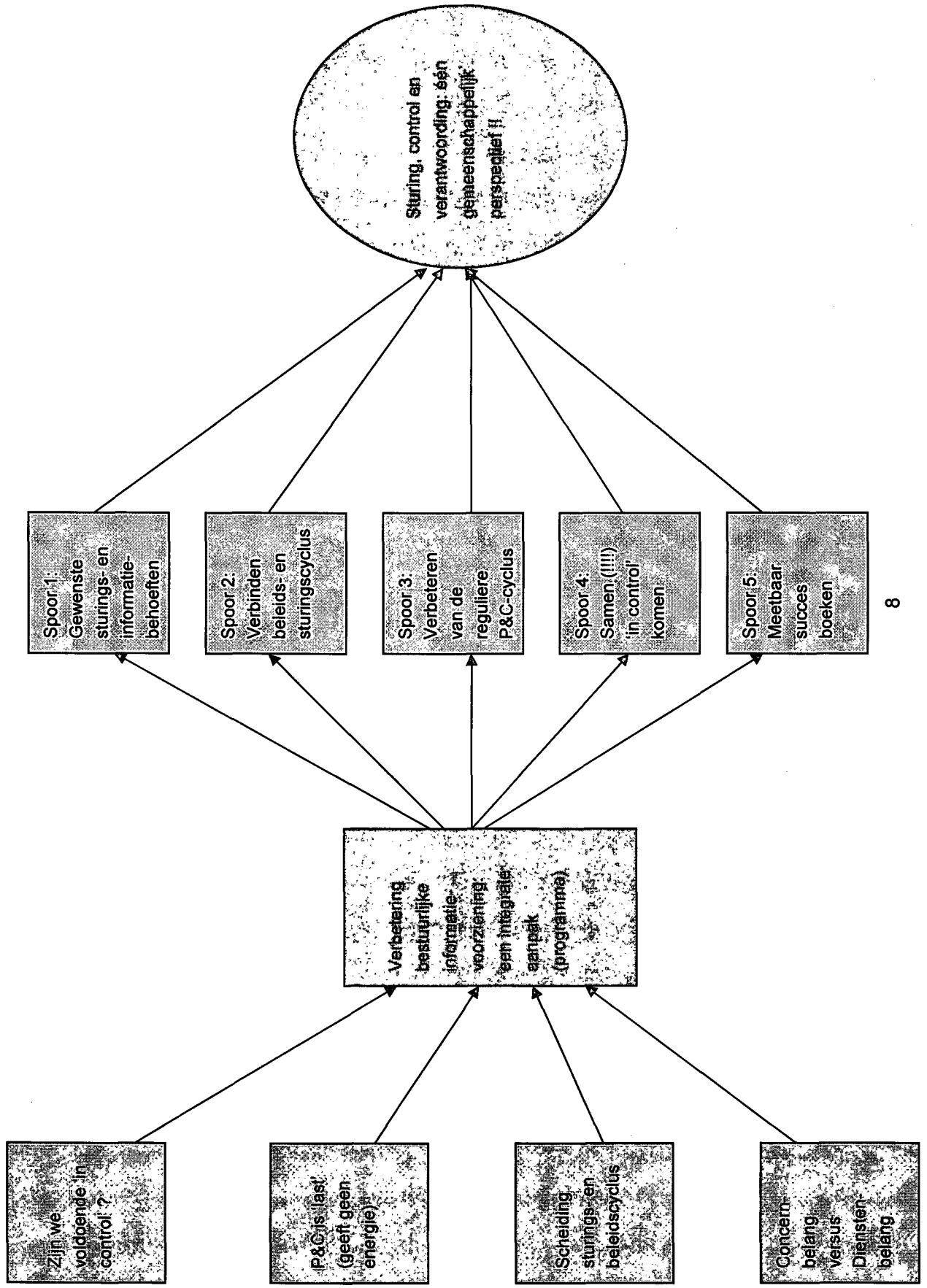
instrumenten) geconfronteerd worden met de vereiste 'zachte' randvoorwaarden ('heb je er wat aan?'; 'doe je er wat mee?'). Van groot belang want 'hard' en 'zacht' samen bepalen immers de beweging, energie en uiteindelijk het effect in een organisatie. Dit spoor benadert bestuurlijke informatievoorziening dan ook veel meer als een set van voorwaarden of beter nog als een manier van werken om te komen tot dialoog en interactie tussen de diensten en concern.

Spoor 5: Meetbaar succes boeken

Dit spoor is gericht op het gezamenlijk vaststellen van zogenaamde toetsingscriteria en resultaatmeting. Wanneer vinden we nu met elkaar dat het programma 'Verbetering Bestuurlijke Informatievoorziening' effect sorteert, succesvol is en slaagt in zijn opzet. Hierbij is zowel objectieve toetsing van belang (bijvoorbeeld accountant, lokale rekenkamer), als de meer subjectieve toetsing (wat vinden we er zelf van: intercollegiale toetsing en intervisie). Dit spoor is vooral van belang omdat het het verbeterprogramma objectiveert en uiteindelijk ook legitimeert.

In onderstaande figuur wordt schematisch de context en gekozen aanpak voor BIV geïllustreerd. Het geeft beknopt weer hoe vanuit diverse geconstateerde knelpunten wij met het programma BIV willen komen tot een gemeenschappelijk perspectief op sturing, control en verantwoording.

Figuur 1: Bestuurlijke informatievoorziening gemeente Groningen - een programmatische aanpak



III. Vijf ontwikkelsporen – clusters van activiteiten

Inleiding

Op het terrein van BIV zijn er de afgelopen jaren al diverse acties ondernomen. Relevante initiatieven worden uiteraard meegenomen in het voorgestelde verbeterplan. In dat opzicht vormt BIV een rijdende trein, maar wel een die in samenhang nieuwe en bestaande acties verbindt.

In dit hoofdstuk worden deze acties weergegeven: gezamenlijk vormen ze de kern van het programma. Per spoor wordt het programma projectmatig uitgewerkt naar concrete acties, producten, interventies, bijeenkomsten, etc. In de tekst hieronder in meer algemene zin, maar in bijlage 3 (projectformulieren) en bijlage 4 (planning) meer gedetailleerd uitgewerkt naar wat, door wie en wanneer.

Spoor 1: Gewenste sturings- en informatiebehoeften

Actie 1.1 'Sturende informatie' (nieuwe actie)

Hierbij gaat het om een vastgesteld, gedragen en consistent beeld ten aanzien van de (gewenste) sturingsinformatie voor raad, college en management en de diverse rollen, taken en verantwoordelijkheden die hierbij horen. We doen dit door te bepalen welke informatiebehoefte daarbij hoort; het bepalen van de relevante rollen, taken en verantwoordelijkheden en aldus de gewenste informatievoorziening vorm te geven. Deze aspecten leiden vervolgens tot een kaderstellende notitie, die als basis dient voor opzet en inhoud van BIV.

Actie 1.2 'BIV en de Veranderagenda' (nieuwe actie)

Deze actie beoogt een afgestemd en begrepen zicht in de organisatie op de relatie van BIV met het organisatieontwikkeltraject van het AMT ('Veranderagenda') en de commissie Cultuurverandering (Raad). We zullen dit doen door de gemaakte afspraken in dat kader te toetsen op relevantie voor BIV.

Spoor 2: Verbinden beleids- en sturingscyclus

Actie 2.1 'De beleidscyclus in Groningen' (nieuwe actie)

Hierbij gaat het om het bewerkstelligen van een heldere opvatting en een eenduidig begrip in de organisatie van wat we eigenlijk onder het begrip beleidscyclus moeten verstaan. Niet zo zeer in algemene zin, maar wel in relatie tot de zogenaamde sturingscyclus. En in het verlengde daarvan zullen we duiden wat het verbinden van de beleidscyclus met de sturingscyclus nu precies betekent.

Actie 2.2 'Naar een nieuwe begrotingsindeling' (bestaande actie)

De beleids- en sturingscyclus komen samen in de programmabegroting, die daarmee misschien wel het belangrijkste sturingsinstrument is voor raad, college en organisatie. In het kader van BIV willen we komen tot een betere indeling van de begroting die enerzijds een uitingsvorm is van de gewenste sturingsvormen en anderzijds zo is ingericht dat de programma's beter aansluiten bij de huidige politieke werkelijkheid en qua omvang (inhoudelijk en financieel) niet meer zo sterk verschillen.

Actie 2.3 'Sturen op grote projecten' (nieuwe actie)

Binnen dit project richten we ons op het ontwikkelen van een systematiek op basis waarvan het sturen, de control en de verantwoording op grote projecten systematisch wordt geïntegreerd in het sturings- en beheersinstrumentarium.

We zullen dit doen door de bestaande werkwijze en sturing met betrekking tot de grote projecten te toetsen op de gewenste svormen (zie actie 1.1) en informatie-behoefte (soort, omvang, frequentie) en deze vertalen naar een generieke informatievoorziening. Belangrijk onderdeel daarvan is het ontwikkelen van kaders (spelregels) ten behoeve van sturing op grote projecten.

Spoor 3: Verbeteren van de reguliere P&C-cyclus

Actie 3.1 'Herinrichting P&C-cyclus: reduceren tot het nodige en bruikbare' (nieuwe actie)

Dit (omvangrijke) project kent twee hoofddoelstellingen. Enerzijds gaat het om het bereiken van een P&C-cyclus die zowel qua inhoud (producten) als proces (o.a. richtlijnen) een herkenbare afspiegeling is van de gewenste sturingsvormen en de daarop gebaseerde informatievoorziening. Anderzijds willen we een P&C-cyclus die kwalitatief goed is: die in zijn opzet eenvoudig en duidelijk is, waarvan de producten een logische samenhang hebben, vooral doelmatig is en als bruikbaar wordt ervaren in plaats van als een 'last'.

Door het inventariseren van de huidige p&c producten en processen en deze te beoordelen op nut en noodzaak in het kader van de gewenste sturingsvormen en informatiebehoefte willen we komen tot een vaststelling van de hierbij behorende p&c producten, instrumenten en procesinrichting. Dit laatste betreft zowel het bepalen van rollen, taken en verantwoordelijkheden in het kader van de p&c-cyclus, als de kaderstelling voor de inhoud en vorm van de richtlijnen. Uiteindelijk resulteert dit project in het ontwerpen (en uitschrijven) van een vernieuwde p&c-cyclus voor Groningen.

Actie 3.2 'Verbetering begrotingsbeheer' (bestaande actie)

Dit is een bestaand project, waar we in het kader van BIV bij aansluiten. Het doel van het huidige plan van aanpak is inmiddels bekend: raad en college willen een betrouwbare, realistische begroting en een betere voorspelling van het financiële resultaat in de voortgangsrapportages.

Actie 3.3 'Een bestendige jaarplanning' (nieuwe actie)

Deze actie heeft een nauwe relatie met de herinrichting van de P&C-cyclus (zie 3.1). Het gaat om het ontwikkelen van een jaarplanning waarin op een logische, samenhangende, wijze alle p&c producten in een tijdspad worden weergegeven; die de diensten een consistent houvast biedt en tegelijkertijd flexibel is door ruimte te bieden voor bestuurlijke en politieke interventies. Een ingewikkeld programmeringsverhaal, maar wel erg nodig omdat het de cyclus meer voorspelbaar maakt.

Actie 3.4 'Herijken richtlijnen p&c producten' (nieuwe actie)

Ook deze actie is een nadere uitwerking van de herinrichting van de p&c-cyclus. Op basis van de onderscheiden sturingsvormen en informatiebehoeften gaan we de richtlijnen in het kader van de beleids- en sturingscyclus stroomlijnen, uniformeren en vereenvoudigen (zie ook actie 3.1)

Actie 3.5 'Een geïntegreerd financieel systeem' (bestaande actie)

Dit is een bestaand project. We volgen hierbij de bestaande projectopzet waarbij wèl (en dat is nieuw) getoetst moet worden of de gewenste sturingsvormen en de daarop gebaseerde informatievoorziening tot aanvullende wensen leiden voor het nieuwe systeem.

Spoor 4: Samen 'in control' komen

Actie 4.1 'Wanneer zijn we in control'? (nieuwe actie)

Hiermee wordt beoogd om te komen tot een gemeenschappelijk en gedragen beeld over 'in control' zijn. Niet zozeer als begrip uit de wereld van controllers en accountants, maar veel meer als uiting van bewustwording over het belang van sturing en beheersing in relatie tot het realiseren van de beleidsdoelen.

Actie 4.2 'P&C is van ons allemaal' (nieuwe actie)

In het verlengde hiervan zetten we ook een actie in onder de noemer van 'P&C is van ons allemaal'. Het gaat hier om het vergroten van de betrokkenheid in de organisatie ten aanzien van de p&c-cyclus. Betreft enerzijds het delen van de beleids- en sturingscyclus als een gemeenschappelijk systeem van processen, instrumenten en procedures, en anderzijds om het daarbij horende gedragsrepertoire en nemen van verantwoordelijkheden daarin.

Spoor 5: Meetbaar succes boeken

Actie 5.1 'Gaat het goed?' (nieuwe actie)

Onder de noemer 'Gaat het goed?' willen we komen tot een objectieve vaststelling van de mate waarin het programma BIV goed wordt uitgevoerd en effect sorteert. We willen dit doen door een periodieke beoordeling van het actieprogramma door externe – maar wel betrokken - stakeholders, zoals de accountant, de lokale rekenkamer of een nader te bepalen auditor. Dit kan overigens aansluiten bij reguliere activiteiten, zoals in het kader van de controle op de jaarrekening.

Actie 5.2 'Zijn we op de goede weg?' (nieuwe actie)

Maar behalve een extern oordeel over de vragen of het goed gaat en goed is, willen we ook een eigen oordeel over de vraag of we met het programma BIV op de goede weg zijn. Immers niet alleen externen bepalen onze successen, dat doen we vooral ook zelf. Periodiek zullen we daarom binnen de organisatie intervisie en intercollegiale toetsing organiseren over de voortgang van het programma: doen we de goede dingen en doen we ze goed. Het is als het ware een vorm van verwachtingenmanagement organiseren door het programmaplan vooraf, tussentijds en aan het einde van de uitvoering ervan te bespreken met alle relevant betrokkenen. Ook zullen we steekproefsgewijs navraag doen bij diverse geledingen in de organisatie over de voortgang van het programma BIV ('5 minuutjes van uw tijd').

IV. Organisatie en uitvoering

Samen werken aan het programma

Het inhoudelijk programmeren is één, het ook vaardig en met vaart implementeren is op zijn minst zo cruciaal. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de wijze waarop de uitvoering van het programma ingericht wordt, hoe de organisatie en bemensing is, welke taken en verantwoordelijkheden we onderscheiden, wanneer besluitvorming plaatsvindt en last but not least wat de (overall) planning en fasering is.

Evenals voor de inhoudelijke programmering geldt dat we, alvorens aan de slag te gaan, met elkaar een aantal uitgangspunten vast stellen. Uitgangspunten die dan niet alleen als kader voor de uitvoering gelden, maar ook bepalend zijn voor de vorm van de organisatie.

Juist ook omdat we BIV programmatisch oppakken betekent dat, dat er in de uitvoering ervan veel flexibiliteit qua vorm zal zitten. Zonder het adagium 'strak sturen op resultaat' uit het oog te verliezen, zal de uitvoering en organisatie van het programma werkendeweg en flexibel vorm krijgen. Dit kan ook bijna niet anders want de grote diversiteit aan acties maakt dat een uniforme (project-) structuur minder passend is.

'Samen werken aan het programma' is het motto en dat betekent dat we niet kiezen voor één uniforme structuur. We kiezen voor een hybride organisatievorm: dan weer in projectvorm, dan weer via ateliers, dan weer virtueel (intranetsessies), dan weer via pilots en zo zullen er nog veel meer vormen van organisatie en uitvoering denkbaar zijn.

Organisatievorm

Belangrijk is dat de vorm uitdaagt & inspireert om inhoudelijk aan het programma te werken. De woorden 'creatief & innovatief' zijn hierbij de sleutel. We gaan dit niet nu al vanaf het papier in het 'beton gieten', maar hanteren als uitgangspunt voor de inrichting en organisatie van het programma: 'inhoud stuurt de beweging'.

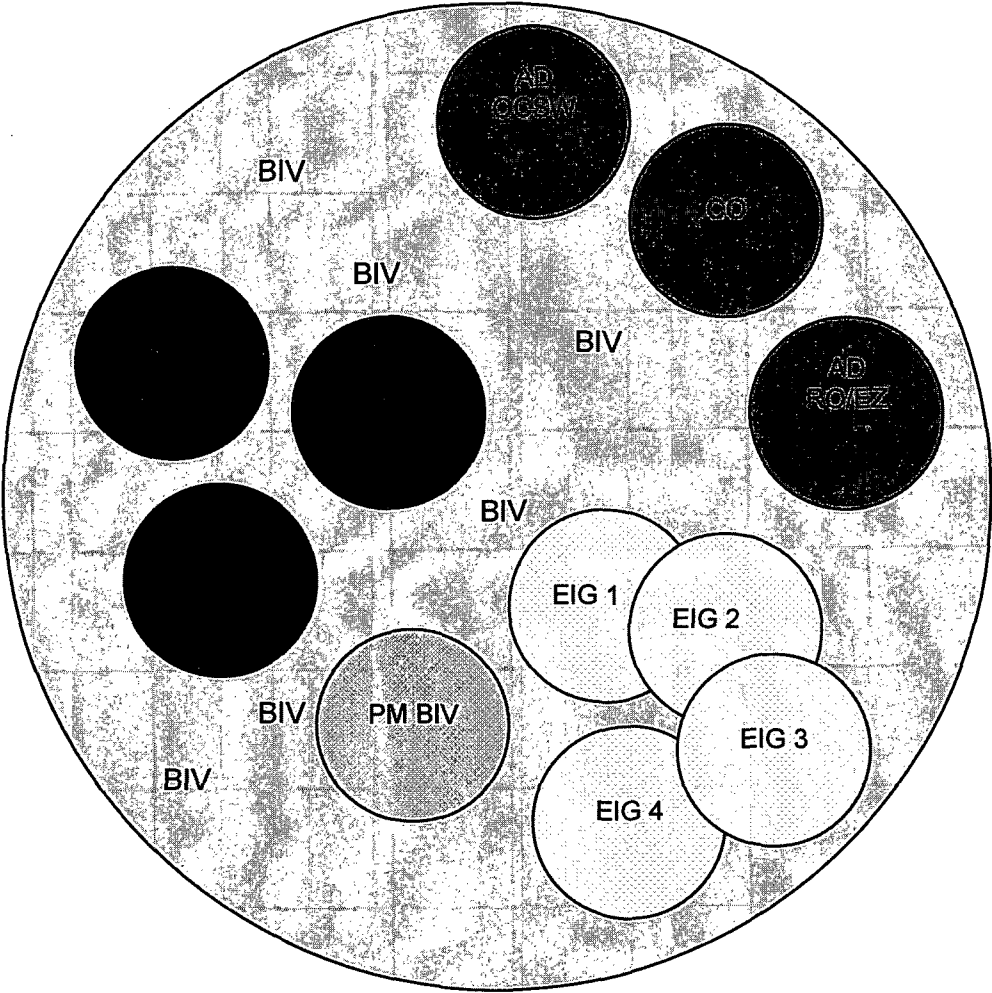
Dat laat onverlet dat er wel een duidelijke beslis- en bevoegdhedenstructuur moet zijn. De organisatie en uitvoering is open, we gaan uit van een platte structuur, maar wel met duidelijke taken en bevoegdheden.

We onderscheiden daarin de volgende rollen:

- bestuurlijk verantwoordelijke voor het programma – de wethouder Financiën namens het college van B&W;
- de ambtelijk (eind)verantwoordelijke – de gemeentesecretaris;
- gedelegeerd ambtelijk opdrachtgever – de concerncontroller;
- de (ambtelijk) opdrachtnemer - de programmamanager BIV;
- het platform voor besluitvorming - het (A)MT (??);
- de eigenaren - projectleiders of personen verantwoordelijk voor een bijzondere taak, activiteit of opdracht;
- ambassadeur - controlleroverleg / algemeen directeur RO/EZ en/of OCSW(??)

Om de beoogde platte en flexibele organisatiestructuur te illustreren, is deze in onderstaande figuur 2 visueel weergegeven. Groen zijn de beslissers/opdrachtgevers; blauw staat voor de ambassadeurs; en geel de deeleigenaren inclusief de programmamanager.

Figuur 2: Organisatievorm programma BIV



Programmateam

Maar om een platte en flexibele structuur te waarborgen is regie en coördinatie nodig. Een soort van programmateam neemt dit op zich. Geadviseerd wordt om aan te sluiten bij het bestaande projectteam³ dat dit programma heeft ontworpen, aangevuld met twee adviseurs vanuit de Bestuursdienst (Bestuur, Financiën) en een communicatieadviseur.

Planning en tijdpad

Voor wat betreft de planning van het programma gaan we uit van de fasering zoals deze in de brief aan de gemeenteraad van 5 juni 2009 is opgenomen. Dat betekent:

Programmaonderdeel	Termijn Gereed
Sturingsvormen en informatiebehoefte vaststellen (spoor 1)	1 maart 2010
Verbinden beleids- en sturingscyclus (spoor 2)	1 maart 2010
Verbetering werkprocessen en instrumenten P&C-cyclus (spoor 3)	31 december 2010
Cultuur: 'samen in control komen' (spoor 4)	1 juli 2011
Borgen en evalueren: 'meetbaar succes boeken' (spoor 5)	1 juli 2011

Uiteraard geldt dat dit een algemene en globale planning is, die nog wordt uitgewerkt naar gedetailleerde deelplanningen per spoor of actie. Dit geschiedt binnen de uitvoering van het programma door de projectleiders. Wel bevat bijlage 4 een overzicht van de planning per actie. Voor dit plan voldoende, want het gaat er nu om de mijlpalen in de tijd gezien te markeren.

Inzet en investering

Geen programmaresultaat zonder goede inzet van mensen en middelen. Hierbij is het uitgangspunt dat het programma primair wordt uitgevoerd door de organisatie zelf, met uitzondering van de regie en coördinatie waarvoor extern een programmamanager en projectadviseur worden voorgesteld (zie ook: programmateam).

Daarnaast zullen vele functionarissen vanuit de organisatie worden ingezet of er zijdelings bij betrokken zijn. Het betreft dan uiteraard de afzonderlijke projectleiders van de acties. Maar ook adviseurs en controllers vanuit concern en de diensten of (lijn)management.

Bijlage 5 bevat een overzicht van de gewenste inzet voor het programma BIV. Per spoor (en acties) is aangegeven welke (type) medewerkers worden beoogd in te zetten voor de uitvoering. In de bijlage is dit nog functioneel benoemd – gaat het programma van start dan moet deze zogenaamde 'kruisjeslijst' concreet worden ingevuld met beoogde inzet in dagen en namen van personen.

³ Het projectteam dat de opdracht heeft om het programma te ontwikkelen bestaat uit Ward van Miltenburg (projectleider - BMC), Ilona Zwanenburg (projectadviseur – BMC) en Gert Hylkema (projectadviseur – gemeente Groningen/BSD/CIM).

Ook is het dan mogelijk om tot een precieze kostenraming te komen. Voor de externe inzet in ieder geval; voor de inzet vanuit de organisatie geldt dat deze weliswaar in natura geschiedt, maar speelt wel het vraagstuk van werkdruk, beschikbaarheid en verdringing van ander werk.

Zodra het programma van start gaat is dan ook het eerste wat moet worden gedaan:

- startbijeenkomst met programmateam (bepalen ieders werkzaamheden, inzet en rol – werkafspraken maken);
- benoemen projectleiders;
- uitwerken projectplannen naar inhoud, inzet en benodigde middelen (kosten);
- flattering door opdrachtgever.

Randvoorwaarden

Wat echter ook belangrijk is voor een goede uitvoering van het programma zijn de randvoorwaarden en condities (succes- en faalfactoren), die het programma niet kan beïnvloeden en waarvan we vooraf willen vaststellen in welke mate we op deze succes- en faalfactoren kunnen rekenen c.q. rekening mee moeten houden.

Hierbij noemen we:

- de inhoudelijke randvoorwaarden: het organiseren van de juiste input en kwaliteiten;
- de logistieke randvoorwaarden: is het programma ook in logistieke zin waarneembaar en goed bereikbaar in de organisatie (site op intranet, de fysieke behuizing, programma-adres, etc.);
- de personele randvoorwaarden: mensen moeten tijd krijgen/ hebben om aan het programma (mee) te werken - wellicht zullen er ook wat middelen beschikbaar moeten worden gesteld ('pocket money');
- technische randvoorwaarden: voor een goede informatievoorziening is een toegesneden informatiehuishouding (ICT) onontbeerlijk. De ontwikkelingen binnen ICT en BIV zullen op elkaar aan moeten sluiten;
- de mentale randvoorwaarden: last but not least want dat gaat over (te verkrijgen) draagvlak, commitment en aanzien.

V. Bijlagen

I	Overzicht gesprekken en bestudeerde documenten	18
II	Notitie 'Een andere manier van sturen'	21
III	Projectformulieren	23

De projectformulieren zijn nog niet volledig ingevuld aangezien:

- *het programma inhoudelijk nog niet definitief is: inhoud, opzet en uitwerking van de acties kunnen nog wijzigen;*
- *er nog geen projectleiders zijn benoemd, die hun project nader moeten uitwerken in een concreet projectplan.*

IV	Planning	38
V	Inzet en investering	39

Het bepalen van de inzet en investering hangt samen met een nadere invulling van het programma en de te maken keuzen over de inzet vanuit de organisatie. Voor nu daarom indicatief uitgewerkt.

Bijlage I: Overzicht gesprekken en bestudeerde documenten

Gesprekken

- presentatie DT Middelen bestuursdienst, 10 juni 2009
- gesprek G. Hagenauw, projectleider B&O, 10 juni 2009
- gesprek L. Bosdijk, loco-gemeentesecretaris, 15 juni 2009
- gesprek R. Bouman, accountant E&Y, 16 juni 2009
- presentatie controllersoverleg, 16 juni 2009
- gesprek De Jong, De Boer, Marion, raad, 17 juni 2009
- gesprek M. Poorthuis, dienstcontroller OCSW, 17 juni 2009
- bijwonen raadsvergadering, 17 juni 2009
- gesprek T. Dijkstra, dienstcontroller SoZaWe, 23 juni 2009
- gesprek D. Zijlstra, hoofd financiën bestuursdienst, 23 juni 2009
- gesprek D. Vrieling, P. Kommerij, griffie, 23 juni 2009
- gesprek M. v/d Weij, bestuursadviseur, 23 juni 2009,
- gesprek H. Smit, beleidsmedewerker financiën bestuursdienst, 24 juni 2009
- gesprek A. Kazemier, hoofd afdeling beleidsontwikkeling Ro/Ez, 24 juni 2009
- kennismaking K. Dekker, wethouder financiën, 26 juni 2009
- gesprek L. Boer, bestuursadviseur, 29 juni 2009
- gesprek M. Koes, bestuursadviseur, 14 juli 2009
- gesprek S. Top, hoofd bestuursadvisering, 28 juli 2009

Bestudeerde documenten

- Het doel scherpt de middelen – gemeente Groningen, april 2006
- Onderzoek Europapark Dienst RO/EZ – Postma, Klaassen en Andersson, december 2007
- Voorstel plan van aanpak Bestuurlijke informatievoorziening gemeente Groningen – Ernst & Young, februari 2008
- Bedrijfskundig onderzoek financiële functie gemeente Groningen – Gemeente Groningen, februari 2008
- Rapport van bevindingen controle jaarrekening 2007 – Ernst & Young, mei 2008
- Veranderagenda en het AMT – Berenschot, september 2008
- Rapport van bevindingen inzake de beoordeling van de VGR-II 2008 van de gemeente Groningen – Ernst & Young, oktober 2008
- Verhelderen, verbinden – Berenschot, november 2008
- Plan van aanpak begrotingsbeheer – Gemeente Groningen, november 2008
- Geïnformeerd besturen, gestuurd informeren! – Berghuis, Boelens, Cremers, Groenewold (VU), december 2008
- Op het gevoel... discussienota over control en de controller in de gemeente Groningen - Gemeente Groningen, 2008
- Diverse verslagen audit committee – Gemeente Groningen, 2008/2009
- Uitvoeringsprogramma Bedrijfsvoering en Organisatieontwikkeling 2009 – Gemeente Groningen, januari 2009
- Notitie Stand van zaken en vervolgaanpak BIV – Gemeente Groningen, 30 januari 2009
- Notitie Vervolg aanpak bestuurlijke informatievoorziening – Gemeente Groningen, 25 februari 2009
- Nota Raad Ontwikkelingen Bestuurlijke informatievoorziening – Gemeente Groningen, 6 april 2009
- Een goed begin is het halve werk! – PriceWaterhouseCoopers, april 2009
- Verbinden, verhelderen, verankeren: nu verder gaan en volhouden – Berenschot, mei 2009
- Nota Raad Ontwikkelingen Bestuurlijke informatievoorziening – Gemeente Groningen, 5 juni 2009

- Projectplan vervolgaanpak risicomanagement (concept) – juni 2009
- Offerteaanvraag 2 nieuw financieel (informatie) systeem – gemeente Groningen, 17 juni 2009
- Voortgangsrapportage 2009-I, brief aan de raad – gemeente Groningen, 2009
- Diverse documenten P&C cyclus: Richtlijnen jaarrekening 2008, voortgangsrapportage I 2009, begroting 2010 – gemeente Groningen, 2009
- Projectplan Sturing en verantwoording RO/EZ (en andere documenten) – Gemeente groningen, 2008/2009
- Voorstel herinrichting programmabegroting – K. Frenay, juni 2009
- Intranet gemeente Groningen

Bijlage II: Notitie 'Een andere manier van sturen'

Bij BIV gaat het primair om het vaststellen en vastleggen van de informatiebehoefte op de verschillende sturingsniveaus. In een politiek-bestuurlijke organisatie als de gemeente worden de verschillende sturingsniveaus veelal onderscheiden naar gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie. Eigenlijk een formeel-hiërarchisch onderscheid in algemene zin. Op zich helder, maar wel een onderscheid van sturingsniveaus dat niet exclusief genoeg is voor het inrichten van de bestuurlijke informatievoorziening. In principe zou BIV voor alle drie de niveaus namelijk dezelfde informatie kunnen leveren, die ieder vanuit zijn rol al dan niet specifiek kan gebruiken. Maar dat willen we niet omdat we daarmee de geconstateerde problemen van de omvang, juistheid, gerichtheid en tijdigheid van de bestaande informatiestromen (en dito sturing) niet oplossen.

In termen van sturing (en dus informatievoorziening) is het goed denkbaar dat we niet alleen in organieke zin (raad, college en ambtelijke organisatie) onderscheid maken, maar dit ook op een meer inhoudelijke (functionele) manier doen, door ook een relatie te leggen met het type (maatschappelijke) vraagstukken waar we als gemeente mee te maken hebben en op basis daarvan de informatiebehoefte te bepalen. We onderscheiden dan drie niveaus, gedifferentieerd naar mate van stabiliteit van de vraagstukken en politieke gevoeligheid :

Allereerst onderscheiden we vraagstukken met betrekking tot gemeentelijke activiteiten die naar hun aard stabiel zijn en die weinig politieke sturing behoeven. Het gaat om overwegend louter bedrijfsmatige activiteiten met een laag politiek afbreukrisico. Voorbeelden kunnen⁴ zijn: de gemeentelijke begraafplaats, de reinigingsdienst, de milieudienst, de musea.

Als tweede onderscheiden we vraagstukken met betrekking tot gemeentelijke activiteiten die weliswaar stabiel (continu) van aard zijn, maar waar de politieke gevoeligheid ervan groot is. Eigenlijk het 'going concern' van de gemeentelijke organisatie. Voorbeelden kunnen zijn onderwijshuisvesting, het beheer van de stad, publieke dienstverlening, veiligheid (brandweer) of het gemeentelijke cultuurbeleid.

Als derde vorm onderscheiden we vraagstukken die complex zijn, in de tijd gezien eindig, vaak dienstoverstijgend en een hoog politiek afbreukrisico kennen. Het zijn vaak de grote projecten in de stad (Forum, Meerstad, Europapark) maar kan ook om beleidskwesties gaan als de invoering van de WMO of de WWB.

Maar wat impliceert een dergelijke indeling nu concreet? Stel dat we komen tot bovenstaand onderscheid en de vraagstukken met betrekking tot de gemeentelijke activiteiten gecategoriseerd hebben, wat dan?

Wat we dan zullen doen is op basis daarvan de informatiebehoefte (inhoud, frequentie en vorm) bepalen en hierop niet alleen de informatievoorziening baseren, maar dit ook vertalen naar de reguliere beleids- en begrotingscyclus.

Zo kan dat betekenen dat over bepaalde activiteiten minder en over andere meer wordt gerapporteerd; of in ieder geval op een andere manier. Voor een deel gebeurt dit al in Groningen: de

⁴ We noemen uitdrukkelijk '... voorbeelden kunnen zijn...' omdat we in de uitwerking van het programma (spoor 1) dit nader moeten onderzoeken en uitwerken aan de hand van de praktijk in Groningen.

begroting gaat over 'going concern', er zijn aparte rapportages over sleutelprojecten en er zijn aparte beleidsrapportages. De functie van BIV nu is om dit systematisch te maken.

Door systematisch te differentiëren naar type vraagstuk komt het vaak gehanteerde onderscheid tussen sturen op hoofdlijnen (raad) en gedetailleerde, operationele sturing (organisatie) in een ander daglicht te staan. De aard van het vraagstuk (onderwerp) bepaalt dan namelijk de sturingswijze en informatiebehoefte (wanneer, hoe vaak en hoe gedetailleerd) en niet langer de gangbare, meer traditionele, informatie-piramide. De vraag wat dan hoofdlijnen zijn en wat details is daarmee minder relevant en helpt misschien ook nog wel in onze duale verhoudingen. Maar dat is hier niet primair beoogd.

Het onderscheid tussen de mate van stabiliteit van vraagstukken (continu, 'going concern' of complex) en de mate van politieke gevoeligheid en wenselijke (be)sturing, heeft hier louter functionele betekenis voor BIV. Het is een nieuwe manier om sturing en informatievoorziening vorm te geven.

De gekozen sturingsvormen laten (uiteraard) onverlet de bestaande verhoudingen tussen raad, bestuur en (binnen de) organisatie. Het gaat ook niet over bijvoorbeeld het budgetrecht of autorisatierecht van de raad, het bestaan van producten en programma's of de functie van de programmabegroting als instrument om tot integrale beleidsafwegingen en allocatie van middelen te komen. Dit blijft allemaal intact.

Bijlage III: Projectformulieren

Spoor 1 Gewenste sturings- en informatiebehoefte

- Sturende informatie
- BIV en de Veranderagenda

Spoor 2 Verbinden beleids- en sturingscyclus

- De beleidscyclus in Groningen
- Naar een nieuwe begrotingsindeling
- Sturen op grote projecten

Spoor 3 Verbeteren van de reguliere P&C cyclus

- Herinrichting P&C cyclus: reduceren tot het nodige en bruikbare
- Verbetering begrotingsbeheer
- Een bestendige jaarplanning
- Herijken richtlijnen P&C producten
- Een geïntegreerd financieel systeem

Spoor 4 Samen in control komen

- Wanneer zijn we in control?
- P&C is van ons allemaal

Spoor 5 Meetbaar succes boeken

- Gaat het goed?
- Zijn we op de goede weg?

Bestuurlijke Informatievoorziening: Gewenste sturings- en informatiebehoefte

Dit is een nieuwe actie

Naam project	1.1 Sturende informatie
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Een vastgesteld, gedragen en consistent beeld ten aanzien van de gewenste sturingsinformatie voor raad, college en management en de diverse rollen, taken en verantwoordelijkheden die hierbij horen. Dit wordt uiteindelijk vormgegeven in een kaderstellende notitie.
Wat gaan we doen	a) bepalen hoe en waarop we willen sturen b) bepalen welke informatiebehoefte daarbij hoort c) bepalen van rollen, taken en verantwoordelijkheden; d) de informatievoorziening vormgeven
Door wie	Programmamanager BIV, directeur Bestuur (BSD), adviseurs vanuit griffie en concern (bestuursdienst), management en/of adviseurs vanuit lijnorganisatie (representatieve vertegenwoordiging vanuit diensten).
Inzet middelen	personeel: n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project	september 2009
Eind project	januari 2010

Bestuurlijke Informatievoorziening: Gewenste sturings- en informatiebehoefte

Dit is een nieuwe actie

Naam project	1.2 BIV en de Veranderagenda
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Afgestemd en begrepen zicht in de organisatie op de relatie van BIV met het organisatieontwikkeltraject van het AMT ('Veranderagenda) en de commissie Cultuurverandering (Raad).
Wat gaan we doen	Toetsen van de gemaakte afspraken (verbetertraject en afspraken Exloo) op relevantie voor BIV.
Door wie	Programmamanager in overleg met loco-gemeentesecretaris en griffier.
Inzet middelen	personeel: n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project	september 2009
Eind project	november 2009

Bestuurlijke Informatievoorziening: Verbinden beleids- en sturingscyclus

Dit is een nieuwe actie

Naam project	2.1 De beleidscyclus in Groningen
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Een heldere opvatting en eenduidig begrip in de organisatie van wat we eigenlijk onder het begrip beleidscyclus moeten verstaan. Niet zo zeer in algemene zin, maar wel in relatie tot de zogenaamde sturingscyclus. En in het verlengde daarvan: wat betekent het verbinden van de beleidscyclus met de sturingscyclus nu precies.
Wat gaan we doen	a) definitieonderzoek en -bepaling beleidscyclus; b) vaststellen samenhang beleid, control (P&C) en sturing; c) opstellen van advies over interpretatie en vormgeving beleidscyclus
Door wie	Programmamanager BIV, beleidsmedewerkers diensten, proceseigenaren binnen de diensten van P&C-producten, de coördinatoren bestuursdienst, bestuursadviseurs.
Inzet middelen	personeel: n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project	september 2009
Eind project	januari 2010

Bestuurlijke Informatievoorziening: Verbinden beleids- en sturingscyclus

Dit is een bestaande actie

Naam project	2.2 Naar een nieuwe begrotingsindeling
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Een dusdanige indeling van de programmabegroting zodat: a) de programma's beter aansluiten bij de huidige politieke werkelijkheid; b) de programma's qua omvang (inhoudelijk en financieel) niet meer zo sterk verschillen; c) de begroting richtinggevend is voor het ontwikkelen van nieuw beleid; d) goede beleidsverantwoording in de rekening wordt gefaciliteerd.
Wat gaan we doen	Dit is een bestaand project. We volgen hierbij de bestaande projectopzet.
Door wie	Voor dit project is al een projectleider/projectteam aangewezen binnen de bestuursdienst.
Inzet middelen	personeel: zie bestaande projectopzet, evt. aanvulling n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project	december 2009
Eind project	maart 2010

Bestuurlijke Informatievoorziening: Verbinden beleids- en sturingscyclus

Dit is een nieuwe actie

Naam project	2.3 Sturen op grote projecten
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Een systematiek op basis waarvan het sturen, de control en de verantwoording op grote projecten systematisch (al dan niet cyclisch of a-cyclisch) wordt geïntegreerd in de beleids- en sturingscyclus. Deze systematiek wordt vastgelegd en uitgeschreven in een kaderstellende notitie.
Wat gaan we doen:	<ul style="list-style-type: none">a) inventariseren wat de bestaande werkwijze en sturing is op de grote projecten;b) uitkomsten hiervan toetsen op gewenste sturingsvormen (spoor 1.1)c) peilen en bepalen van de informatiebehoefte (soort, omvang, frequentie) met betrekking tot grote projecten;d) vertalen van deze behoefte naar een generieke informatievoorziening ;e) ontwikkelen van kaders (spelregels) ten behoeve van sturing op grote projecten.
Door wie	Programmamanager BIV, projectleiders grote projecten, adviseur BSD (Bestuur, CIM, Fin.).
Inzet middelen	personeel: n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project	november 2009
Eind project	maart 2010

Bestuurlijke Informatievoorziening: Verbeteren van de reguliere P&C cyclus

Dit is een nieuwe actie

Naam project	3.1 Herinrichting P&C cyclus
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	a) Een P&C-cyclus die zowel qua inhoud (producten) als proces (o.a. richtlijnen) een herkenbare afspiegeling is van de gewenste sturingsvormen en de daarop gebaseerde informatievoorziening. b) Een P&C-cyclus die kwalitatief goed is. In zijn opzet eenvoudig en duidelijk is, waarvan de producten een logische samenhang hebben, vooral doelmatig is en als bruikbaar wordt ervaren in plaats van als een last.
Wat gaan we doen	a) inventariseren huidige p&c producten en processen en deze beoordelen op nut en noodzaak in het kader van de gewenste sturingsvormen. b) vaststellen gewenste p&c producten en instrumenten. c) vaststellen van gewenste procesinrichting: betreft zowel het bepalen van rollen, taken en verantwoordelijkheden in het kader van de p&c-cyclus, als de kaderstelling voor de inhoud en vorm van de richtlijnen; d) ontwerpen (en uitschrijven) nieuwe p&c-cyclus.
Door wie	Programmamanager BIV, dienstcontrollers, hoofd Financien BSD, proceseigenaren binnen de diensten van P&C-producten, controllers van bestuursdienst, bestuursadviseurs.
Inzet middelen	personeel: n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	<input type="checkbox"/> Minder en Beter <input type="checkbox"/> Initiatieven diensten (o.a. Sturing en verantwoording Ro/Ez) <input type="checkbox"/> Risicomanagement
Start project	januari 2010
Eind project	juli 2010

Bestuurlijke Informatievoorziening: Verbeteren van de reguliere P&C cyclus

Dit is een bestaande actie

Naam project	3.2 Verbetering begrotingsbeheer
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Een betrouwbare, realistische begroting en een betere voorspelling van het financiële resultaat in de voortgangsrapportages.
Wat gaan we doen	Dit is een bestaand project, we volgen hierbij de bestaande projectopzet.
Door wie	Voor dit project is al een projectleider/projectteam. We volgen hierbij de bestaande projectopzet.
Inzet middelen	personeel: zie bestaande projectopzet, evt. aanvulling n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project	januari 2009
Eind project	januari 2011

Bestuurlijke Informatievoorziening: Verbeteren van de reguliere P&C cyclus

Dit is een nieuwe actie

Naam project	3.3 Een bestendige jaarplanning
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Een jaarplanning: a) waarin op een logische, samenhangende wijze alle p&c producten in een tijdspad worden weergegeven b) die de diensten een consistent houvast biedt en tegelijkertijd ruimte biedt voor bestuurlijke en politieke interventies
Wat gaan we doen	a) beoordelen huidige jaarplanning b) bepalen gewenste jaarplanning c) aanpassen bestaande jaarplanning d) maken van afspraken over interventies
Door wie	Adviseur vanuit griffie, controllers van bestuursdienst, bestuursadviseurs en hoofden financiën.
Inzet middelen	personeel: n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project	juli 2010
Eind project	september 2010

Bestuurlijke Informatievoorziening: Verbeteren van de reguliere P&C cyclus

Dit is een nieuwe actie

Naam project	3.4 Herijken richtlijnen p&c producten
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Op basis van de onderscheiden sturingsvormen en informatiebehoefte de richtlijnen in het kader van de beleids- en sturingscyclus stroomlijnen, uniformeren en vereenvoudigen (zie ook actie 3.1).
Wat gaan we doen	a) inventariseren en beoordelen bestaande richtlijnen b) bepalen gewenste richtlijnen c) aanpassen bestaande richtlijnen
Door wie	Proceseigenaren binnen de diensten van p&c producten en opstellers richtlijnen bij de bestuursdienst.
Inzet middelen	personeel: n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project	juli 2010
Eind project	september 2010

Bestuurlijke Informatievoorziening: Verbeteren van de reguliere P&C cyclus

Dit is een bestaande actie

Naam project	3.5 Een geïntegreerd financieel systeem
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Een financieel systeem dat voorziet in o.a. de volgende wensen vanuit de organisatie: a) ingericht via standaardfunctionaliteiten b) waarin de diverse andere systemen en applicaties worden gekoppeld, c) eenmalige vastlegging van stamgegevens, boekingsgegevens en transactiegegevens d) een mate van standaardisatie. Oftewel een geïntegreerde financieel logistieke oplossing.
Wat gaan we doen	Dit is een bestaand project. We volgen hierbij de bestaande opzet waarbij getoetst moet worden of de gewenste sturingsvormen en de daarop gebaseerde informatievoorziening tot aanvullende wensen leiden voor het nieuwe systeem.
Door wie	Voor dit project is al een projectleider/projectteam. In samenwerking met de programmamanager BIV zal gekeken worden naar de aansluiting gewenste informatievoorziening -financieel systeem.
Inzet middelen	personeel: zie bestaande projectopzet, evt. aanvulling n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project Eind project	reeds gestart februari 2010 afstemming evt. aanvullende wensen januari 2011 implementatie systeem

Bestuurlijke Informatievoorziening: Samen in control komen

Dit is een nieuwe actie

Naam project	4.1 Wanneer zijn we in Control
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Een gemeenschappelijk en gedragen beeld over 'in control' zijn. Niet zozeer als begrip uit de wereld van controllers en accountants, maar veel meer als uiting van bewustwording over het belang van sturing en beheersing in relatie tot het realiseren van de beleidsdoelen.
Wat gaan we doen	Zie verder project 'P&C is van ons allemaal'

Bestuurlijke Informatievoorziening: Samen in control komen

Dit is een nieuwe actie

Naam project	4.2 P&C is van ons allemaal
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Het vergroten van de betrokkenheid in de organisatie ten aanzien van de p&c-cyclus. Gaat enerzijds om het delen van de beleids- en sturingscyclus als een gemeenschappelijk systeem van processen, instrumenten en procedures, en anderzijds om het daarbij horende gedragsrepertoire en nemen van verantwoordelijkheden daarin. Hoe we invulling gaan geven aan de vastgestelde rollen, taken en verantwoordelijkheden (1.1) en hoe we ervoor zorgen dat dit wordt nageleefd.
Wat gaan we doen	<ul style="list-style-type: none">a) organiseren van raadsconferentie over BIV (ook t.b.v. actie 1.1 - zie ook rapport Berenschot)b) een representatieve groep vormen die fungeert als platform voor een doorlopende discussie (in diverse vormen) over planning & controlc) ambassadeurs voor het programma BIV benoemend) workshop voor management en adviseurs over 'hoe anders te kijken naar control'e) diverse ateliers over de samenhang tussen sturing, beleid, financiën en control in relatie tot BIVf) een intranet forumg) een digitale nieuwsbrief BIVh) een mailbox openen voor BIV (tips, vragen etc.)
Door wie	Voortouw en initiatief ligt bij programmateam BIV.
Inzet middelen	personeel: n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project	september 2009
Eind project	juli 2011

Bestuurlijke Informatievoorziening: Meetbaar succes boeken

Dit is een nieuwe actie

Naam project	5.1 Gaat het goed?
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Een objectieve vaststelling van de mate waarin het programma BIV goed wordt uitgevoerd en effect sorteert. Het gaat dus om een extern oordeel over de vragen of het goed gaat en goed is.
Wat gaan we doen	Periodieke beoordeling van het actieprogramma door externe - maar wel betrokken- stakeholders, zoals de accountant, de lokale rekenkamer of een nader te bepalen auditor. Dit kan overigens aansluiten bij reguliere activiteiten, zoals bijvoorbeeld in het kader van de controle op de jaarrekening.
Door wie	Voortouw en initiatief ligt bij het programmateam BIV. Door hen zal in overleg met beoogd externen een tijdpad voor toetsing worden opgesteld.
Inzet middelen	personeel: n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project Eind project	september 2009 juli 2011

Bestuurlijke Informatievoorziening: Meetbaar succes boeken

Dit is een nieuwe actie

Naam project	5.2 Zijn we op de goede weg?
Projectleider	n.t.b.
Beoogd resultaat	Een eigen oordeel over de vraag of we met het programma BIV op de goede weg zijn. Niet alleen externen bepalen onze successen, dat doen we vooral ook zelf. Periodiek zullen we daarom binnen de organisatie intervisie en intercollegiale toetsing organiseren over de voortgang van het programma: doen we de goede dingen en doen we ze goed.
Wat gaan we doen	<ul style="list-style-type: none">a) verwachtingenmanagement organiseren door het programmaplan vooraf, midden in en aan het einde van de uitvoering ervan te bespreken met alle relevant betrokkenen;b) steekproefsgewijs navraag doen bij diverse geledingen in de organisatie (zie ook spoor 4) over voortgang BIV;c) '5 minuutjes van uw tijd' om ervaringen en bevindingen te delen met individuele vertegenwoordigers uit raad, college, organisatie (management en adviseurs) en controllers;d) BIV periodiek agenderen voor bespreking in relevante gremia zoals controlleroverleg, AMT, sectoroverleg met wethouder, commissievergadering Financiën, auditcommittee.
Door wie	Voortouw en initiatief ligt bij het programmateam BIV.
Inzet middelen	personeel: n.t.b. materieel: n.t.b.
Relatie met	
Start project Eind project	september 2009 juli 2011

Bijlage IV: Planning

	2009				2010				2011	
	4e kw	1e kw	2e kw	3e kw	4e kw	1e kw	2e kw	1e kw	2e kw	
spoor 1 Gewenste sturings- en informatiebehoefte										
Sturende informatie										
BIV en de veranderagenda										
spoor 2 Verbinden beleids- en sturingscyclus										
De beleidscyclus in Groningen										
Naar een nieuwe begrotingsindeling (<i>bestaand</i>)										
Sturen op grote projecten										
spoor 3 Verbeteren van de reguliere P&C cyclus										
Herinrichting P&C cyclus										
Verbetering begrotingsbeheer (<i>bestaand</i>)										
Een bestendige jaarplanning										
Herijken richtlijnen p&c producten										
Een geïntegreerd financieel systeem (<i>bestaand</i>)										
spoor 4 Samen in control komen										
Wanneer zijn we in control?										
P&C is van ons allemaal										
spoor 5 Meetbaar succes boeken										
Gaat het goed?										
Zijn we op de goede weg?										

Bijlage V: Inzet en investering

	programma manager BIV	programma team BIV	loco-gemeentesec	gntier	adviseur grntie	concern (ntb)	hoofd financiën bsd	adviseurs financiën bsd	bestuursadviseurs	adviseurs CIM	controllers bsd	coördinatoren p&c bsd	finorganisatie (ntb)	dienscontrollers	hoorden financiën	projectleiders gr projecten	procesleiders en diensten	beleidsmw diensten	Totaal
spoor 1 Gewenste sturings- en informatiebehoefte																			
Sturende informatie	X		X		X	X							X						
BIV en de veranderagenda	X		X	X															
spoor 2 Verbinden beleids- en sturingscyclus																			
De beleidscyclus in Groningen	X							X	X			X					X	X	
Naar een nieuwe begrotingsindeling (bestaand)																X			
Sturen op grote projecten	X							X	X	X						X			
spoor 3 Verbeteren van de reguliere P&C cyclus																			
Herinrichting P&C cyclus	X						X		X		X			X			X		
Verbetering begrotingsbeheer (bestaand)																			
Een bestendige jaarplanning					X				X		X				X				
Herijken richtlijnen p&c producten																			
Een geïntegreerd financieel systeem (bestaand)	X											X							
spoor 4 Samen in control komen																			
Wanneer zijn we in control?		X																	
P&C is van ons allemaal		X																	
spoor 5 Meetbaar succes boeken																			
Gaat het goed?		X																	
Zijn we op de goede weg?	X																		