

# Themabijeenkomst P&C-cyclus

Nieuwe perspectieven voor raadsleden

drs. Neil van Engelen RA, Marc Steehouwer MSc RA

# Programma

- ▶ Basis beginselen P&C (herhaling)
- ▶ Uw specifieke onderwerpen
- ▶ De rechtmatigheidsverantwoording 2023 (update)



# Basisbeginselen P&C

# Proces huishoudboekje Gemeente Dordrecht

## Kadernota

(juni/juli)

### Vooruitkijken naar het komende jaar

- Keuzes maken: Wat zijn onze hoofddoelstellingen en ambities voor het komende jaar? Met welke ontwikkelingen houden we rekening en welke financiële kaders spreken we af voor de begroting van het komende jaar?
- Wie: gemeentebestuur (gemeenteraad en college van B&W)

## Begroting

(november)

### Vooruitkijken naar het komende jaar

- Plannen bevestigen: Uitwerking van de financiële kaders die we bij de kadernota hebben neergezet. Onze hoofddoelen en ambities krijgen een definitieve financiële vertaling voor het komende jaar.
- Wie: gemeentebestuur (gemeenteraad en college van B&W)

## Jaarrekening

(mei/juni)

### Terugkijken: hoe ging het werkelijk het vorige jaar

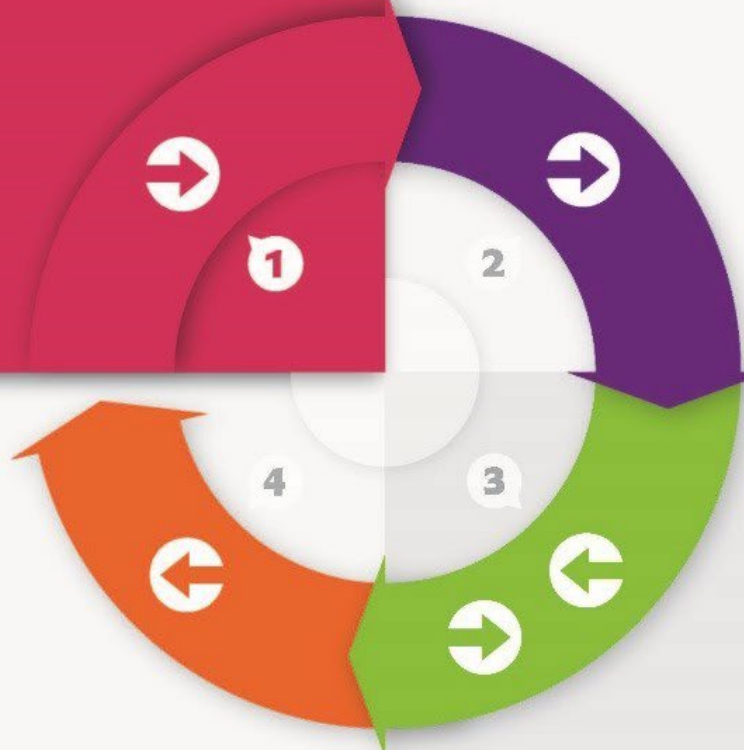
- Verantwoording: Hoe is het geld uit de begroting van het vorige jaar besteed? Hebben we onze hoofddoelen en ambities bereikt en zijn we binnen budget gebleven?
- Wie: gemeentebestuur (gemeenteraad en college van B&W)

## Bestuursrapportage

(september/oktober)

### Terugkijken en vooruit kijken op het huidige jaar: thermometer-moment

- Verantwoorden en zo nodig bijsturen. Loopt ons huidige jaar zoals gepland of moeten we financieel of op onze hoofddoelstellingen en ambities bijsturen?
- Wie: gemeentebestuur (gemeenteraad en college van B&W)



# Jaarplanning

## LEGENDA

- ➡ Vooruit kijken
- ⬅ Terug kijken

▨ Periode



# Belanghebbenden - functies van de begroting en jaarstukken

Naast de gemeenteraad

**College en ambtelijke organisatie: beheersing.** Hiervoor zal het college behoefte hebben aan een meer gedetailleerde begroting dan de begroting die de raad vaststelt. Het college heeft de taak verantwoording af te leggen door middel van de jaarstukken.

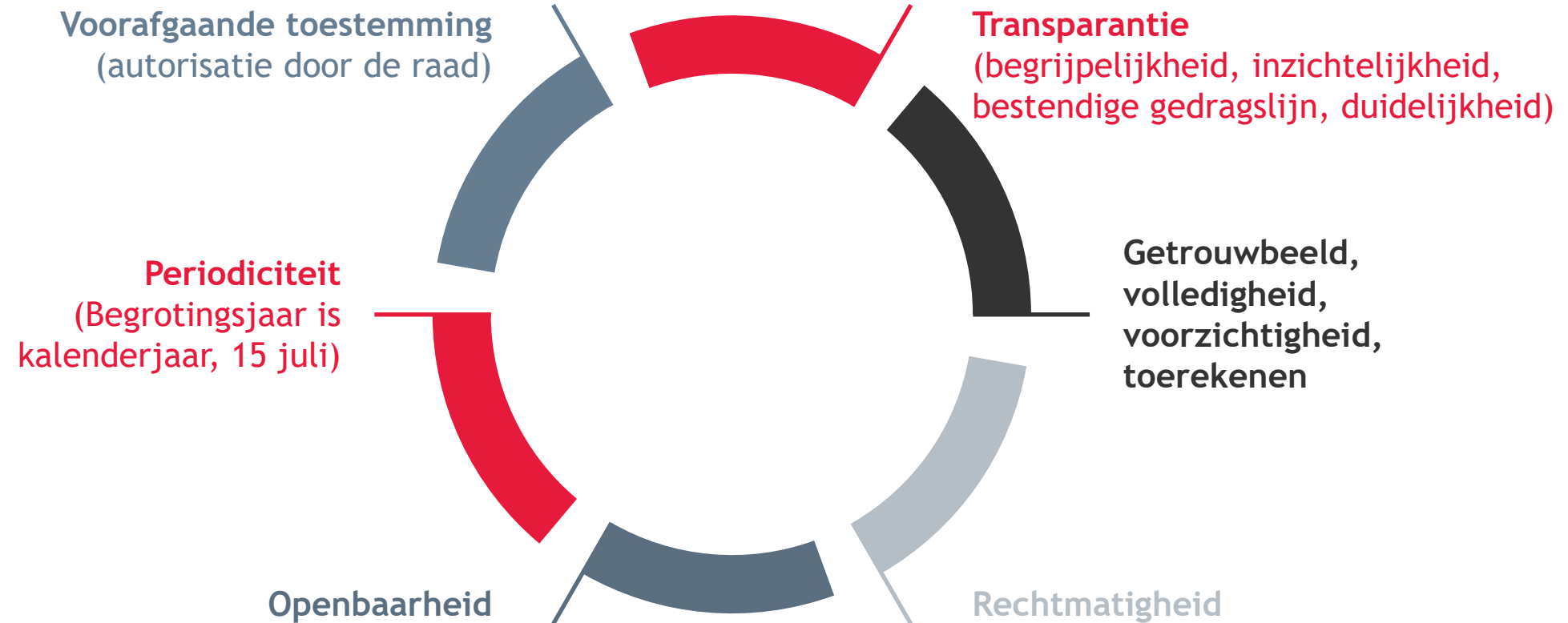
**Accountant en toezichthouder: controle en inzicht.** Ten behoeve van de controlerende taak van de raad controleert de accountant de jaarrekening. De toezichthouder beoordeelt het (meerjarig) structureel en reëel sluitend zijn van de begroting. Zowel de accountant als de toezichthouder hebben een onafhankelijke positie.

**Burgers, instellingen, bedrijven, media, werknemers: inzicht.** Er zijn diverse groepen die een belang hebben bij het gemeentelijk beleid en die daarom geïnteresseerd zijn in de begroting of jaarstukken.

**Rijk, Europese Unie en het CBS: inzicht.** Tot slot zijn er nog derden die inzicht nodig hebben in de baten en lasten en financiële positie van gemeenten. In de eerste plaats is dat het Rijk. Het Rijk gebruikt bijvoorbeeld de zogenoemde taakvelden voor de evaluatie van de verdeling van het gemeentefonds.

# Vereisten aan de begroting en de jaarstukken

Samengevat





Algemeen ▾

Programmaverantwoording ▾

Financiën van Dordrecht ▾

Paragrafen ▾

Financiële verantwoording ▾

Bijlagen ▾



Financiële verantwoording

# Overzicht Financiële verantwoording

Home / Financiële verantwoording / Overzicht Financiële verantwoording

Financiële verantwoording

**Inleiding**



Financiële verantwoording

**Grondslagen van waardering en  
resultaatbepaling**



Financiële verantwoording

**Balans en toelichting**



Financiële verantwoording

**Financiële positie en toelichting**



Financiële verantwoording

**Projecten**



Financiële verantwoording

**SiSa-bijlage 2022**



Financiële verantwoording

**Controleverklaring van de accountant**



# Balans per 31 december

Bedragen x € 1.000

|  | 2022             | 2021             |  | 2022             | 2021             |                 |
|--|------------------|------------------|--|------------------|------------------|-----------------|
| <b>ACTIVA</b>                                  |                  |                  | <b>PASSIVA</b>                                     |                  |                  |                 |
| <b>Bezittingen</b>                             |                  |                  | <b>VASTE PASSIVA</b>                               |                  |                  | <b>Vermogen</b> |
| <b>VASTE ACTIVA</b>                            |                  |                  | <b>Eigen vermogen</b>                              |                  |                  |                 |
| <i>Immateriële vaste activa</i>                | 2.676            | 4.136            |  | 697.280          | 702.897          |                 |
| <i>Materiële vaste activa</i>                  | 605.918          | 585.854          | <b>Voorzieningen</b>                               | 31.679           | 35.099           |                 |
| <i>Financiële vaste activa</i>                 | 86.840           | 68.518           | <b>Vaste schulden</b>                              |                  |                  |                 |
|  |                  |                  | <i>met een rente typische looptijd ≥ 1 jaar</i>    | 185.927          | 194.555          | <b>en</b>       |
| <b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>                     | <b>695.435</b>   | <b>658.508</b>   | <b>TOTAAL VASTE PASSIVA</b>                        | <b>914.886</b>   | <b>932.551</b>   | <b>en</b>       |
| <b>VLOTTENDE ACTIVA</b>                        |                  |                  | <b>VLOTTENDE PASSIVA</b>                           |                  |                  |                 |
| <i>Vorraden</i>                                | 77.709           | 63.067           | <b>Netto vlottende schulden</b>                    |                  |                  | <b>schulden</b> |
|  |                  |                  | <i>met een rente typische looptijd &lt; 1 jaar</i> | 19.535           | 18.156           |                 |
| <i>Uitzettingen met</i>                        |                  |                  | <i>Overlopende passiva</i>                         | 83.328           | 83.260           |                 |
| <i>een rente typische looptijd &lt; 1 jaar</i> | 186.801          | 301.558          |  |                  |                  |                 |
| <i>Liquide middelen</i>                        | 5.706            | 180              |  |                  |                  |                 |
| <i>Overlopende activa</i>                      | 52.097           | 10.654           |  |                  |                  |                 |
| <b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>                 | <b>322.312</b>   | <b>375.459</b>   | <b>TOTAAL VLOTTENDE PASSIVA</b>                    | <b>102.863</b>   | <b>101.416</b>   |                 |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>                           | <b>1.017.749</b> | <b>1.033.968</b> | <b>TOTAAL PASSIVA</b>                              | <b>1.017.749</b> | <b>1.033.968</b> |                 |

Waar zitten de financiële buffers?





# Opdracht

## P&C-cyclus

De begroting en de jaarrekening zijn onderdeel van de planning & control cyclus van een gemeente met een aantal specifiek kenmerken. Om een goed begrip te hebben van de P&C-cyclus is het van belang dat je weet wat de samenhang van de verschillende documenten is in het geheel van de P&C-cyclus.

Bekijk de begroting, tussentijdse rapportage en de jaarstukken van de gemeente Dordrecht ([Planning & control portaal \(pcportal.nl\)](https://pcportal.nl)) en beantwoord de volgende vragen:

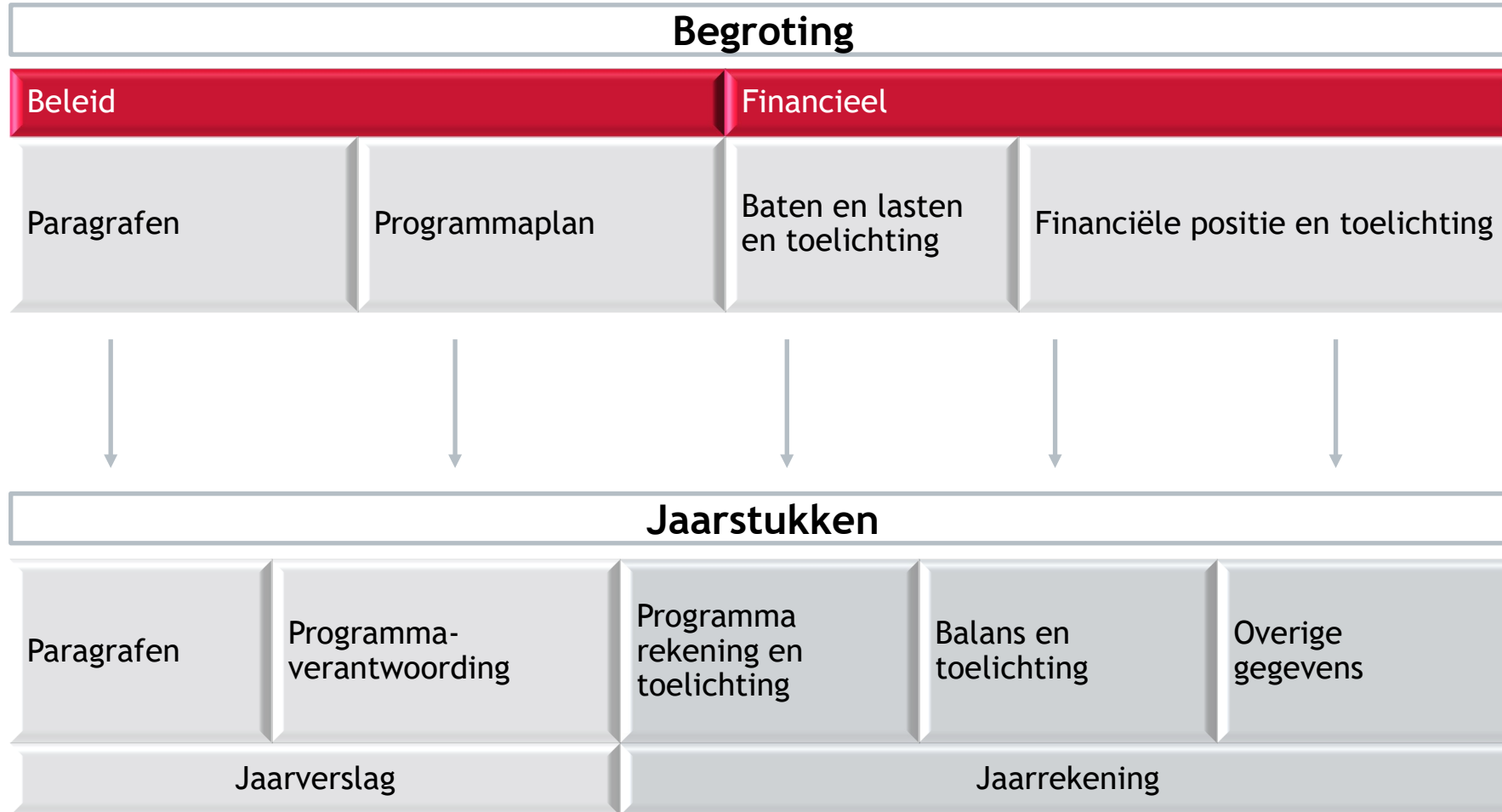
- ▶ Wat valt u op aan de structuur van de documenten?
- ▶ Wat is de onderlinge samenhang?
- ▶ Welke elementen vallen u op en waarom?
- ▶ Wat vindt u van de SISA-bijlage?

Doe dit in tweetallen, 20 min.

Na 20 minuten delen we gezamenlijk onze beelden.

# Samenhang begroting en jaarstukken

De theorie



# De paragrafen

## De theorie

- ▶ Dwarsdoorsnede van begroting en jaarverslag
- ▶ Biedt inzicht, transparantie
- ▶ Instrument om beleidskaders vast te stellen
- ▶ Instrument om uitvoering te controleren
- ▶ Communicatiemiddel

## Verplicht:

- ▶ Lokale heffingen
- ▶ Weerstandsvermogen en risicobeheersing
- ▶ Onderhoud kapitaalgoederen
- ▶ Financiering
- ▶ Bedrijfsvoering
- ▶ Verbonden partijen
- ▶ Grondbeleid

Ook gezien: Rechtmatigheid, Krimp, Sociaal Domein

# De programma's

## Definities

Een programma is een samenhangend geheel van activiteiten.

Een programmaplan bevat per programma:

- a. De doelstelling, in het bijzonder de beoogde maatschappelijke effecten, ten minste toegelicht aan de hand van de bij ministeriële regeling vast te stellen beleidsindicatoren;
- b. De wijze waarop ernaar gestreefd zal worden die effecten te bereiken, en de betrokkenheid hierbij van verbonden partijen;
- c. De raming van baten en lasten.

# De theorie

## Programmaverantwoording

### De 3 W's per programma

1. **WAT** wordt beoogd?
2. **WAT** gaan we doen?
3. **WAT** mag het kosten?



### De realisatie

1. **WAT** is bereikt
2. **WAT** hebben we gedaan
3. **WAT** heeft het gekost

# De theorie

## Programmaplan

De 3 W's per programma

1. **WAT** wordt beoogd?

2. **WAT** gaan we doen?

3. **WAT** mag het kosten?

Effecten  
(outcome)

activiteiten  
Producten  
(output)

Geld  
Tijd (uren)  
(input)

Specifiek

Meetbaar

acceptabel

Realistisch

Tijdgebonden

Inspirerend



# Gouden regels gezond financieel beleid

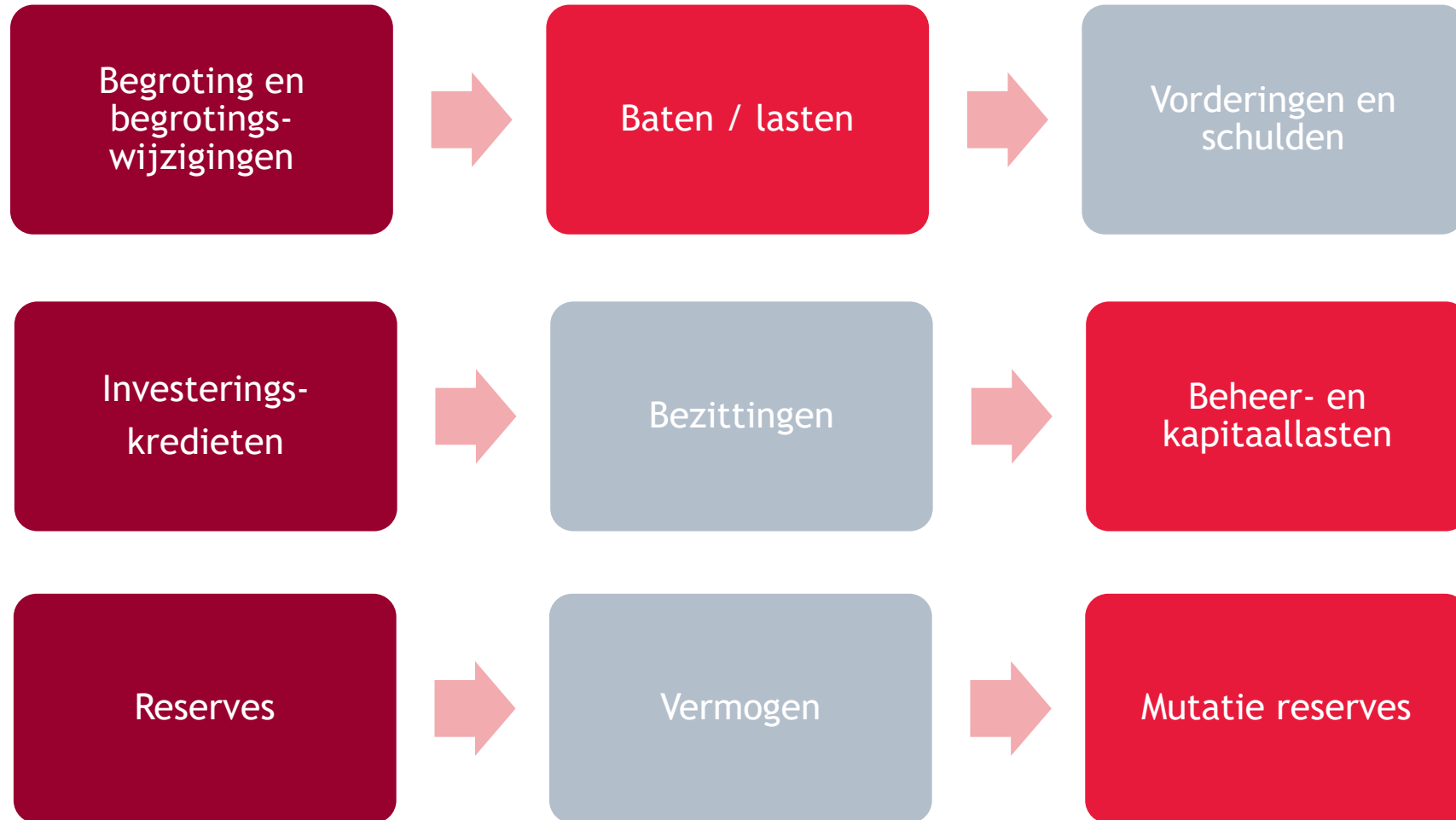
## Basis principes

1. Dek structurele lasten met structurele baten.
2. Financier vaste activa met eigen vermogen of vaste schulden. (Je koopt ook geen huis met een doorlopend krediet)
3. Geef geen geld uit waar je geen dekking voor hebt.
4. Voer een stabiel en consistent financieel beleid: gebruiker betaalt (activeren en afschrijven, kosten egaliseren) of sparen voor later (reserveren).
5. Bouw een weerstandsvermogen op wat voldoende is om incidentele financiële risico's af te dekken en om risico's met structurele effecten geleidelijk (in vijf jaar) op te kunnen vangen binnen de lopende begroting.
6. Beheerplannen (gebouwen, wegen, riolering enz.) zijn niet ouder dan 5 jaar en financieel doorgerekend.
7. Zorg voor balans tussen de omvang van financiële risico's en het beoogde maatschappelijk rendement. Accepteer geen projecten met een hoog financieel risico en een laag maatschappelijk rendement.



# Samenhang balans en het overzicht van baten en lasten

Basis principes



Uw specifieke onderwerpen

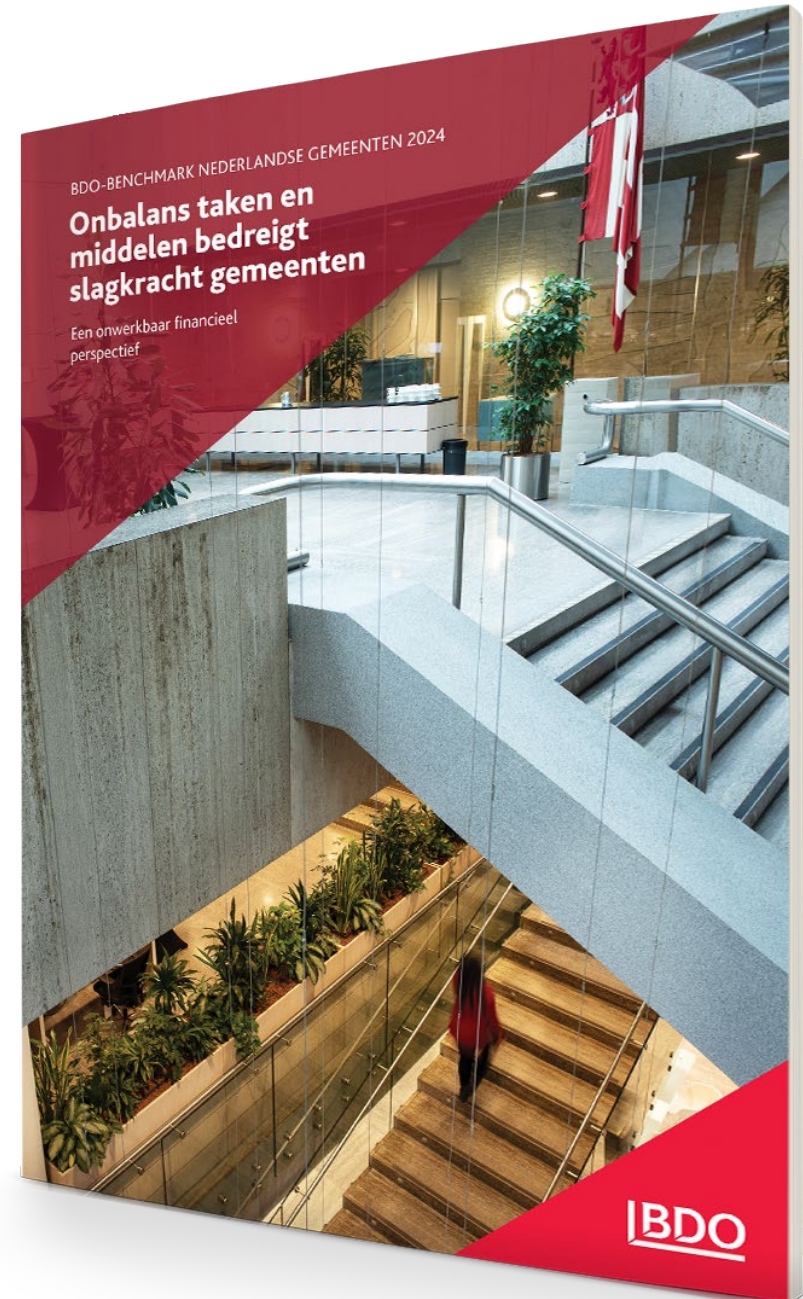
# Uw specifieke onderwerpen

- ▶ Duiding bij het financieel ravijn 2026.
- ▶ Hoe komt een programmaverantwoording en programmarekening tot stand?
- ▶ Fijnmazig begroten op een groter aantal begrotingsprogramma's versus grofmazig begroten op een klein aantal begrotingsprogramma's.
- ▶ Wat zijn de voor- en nadelen om expliciet aandacht te geven in de P&C-cyclus aan ontwikkelingen in grote projecten?

# Het financieel ravijn

## Belangrijkste conclusies

- ▶ Resultaat 2022: € 3,7 miljard (2021: € 1,8 miljard):
  - 8% van de gemeenten had een tekort (€ 0,3 mrd)
  - 92% had een overschot van totaal € 3,9 miljard
- ▶ Resultaat is hoog door late ontvangst van middelen (bijvoorbeeld de energietoeslag) en beperking in de uitvoeringskracht.
- ▶ Door het saldo van de begrotingen mee te nemen in de rapportcijfers dalen de rapportcijfers van 8,3 naar 7,4. Zonder aanpassing van de systematiek was dit cijfer fors gestegen.
- ▶ Aantal onvoldoendes stijgt van 5 naar 43, maar nog steeds veel voldoende.

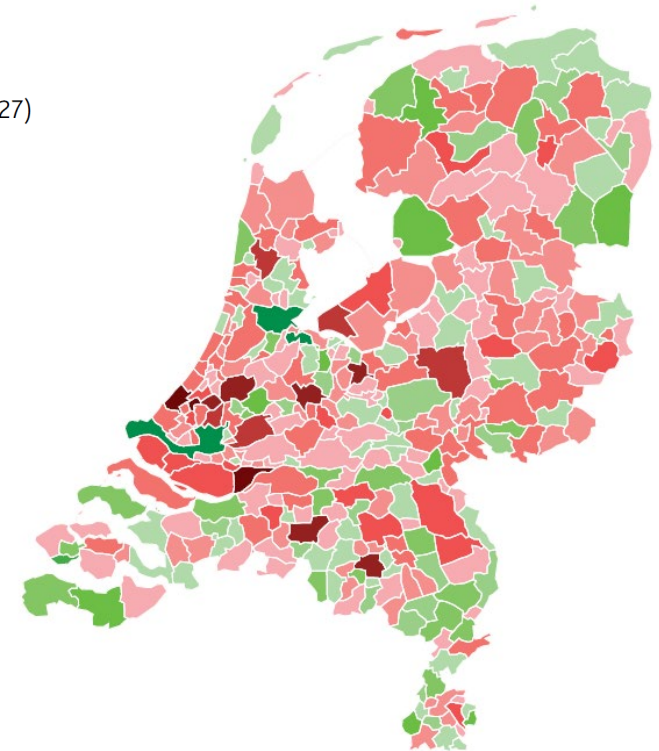
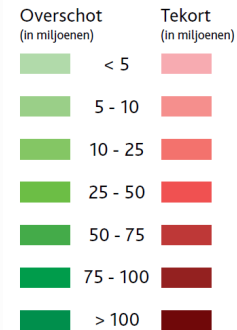


# Belangrijkste conclusies

Begrotingen laten uiterst onzekere toekomst zien

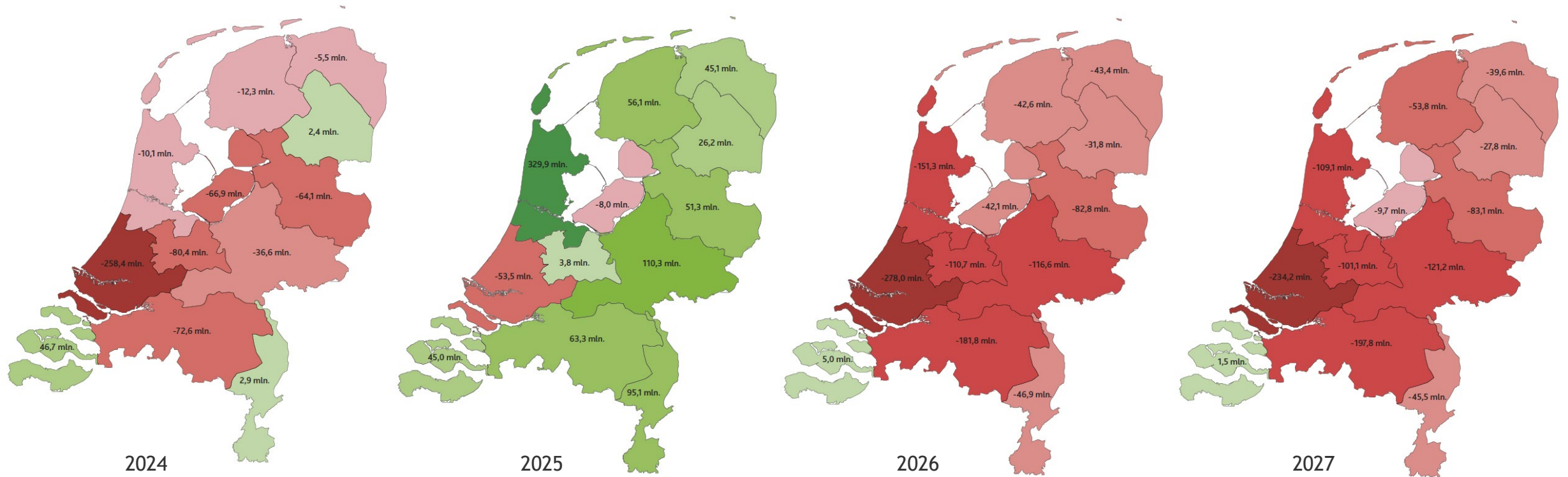
- ▶ Gemeenten hielden over 2022 € 3,7 mrd. over, maar komen in de jaren 2026 en 2027 ruim € 1mrd. tekort
- ▶ Structurele taken en structurele middelen zijn niet in evenwicht.
- ▶ Rijk en gemeenten moeten het gesprek voeren over de inhoud en niet (alleen) over geld.

## Som begroting, voor mutaties reserves (2023-2027)



# Verwachte tekorten of overschotten gemeenten

Totaal per provincie 2024 - 2027





# Waar staat Dordrecht?

## GEMEENTEN MET > 100.000 INWONERS

| Ranking 2022 | Positie t.o.v. 2021 | Gemeente            | Inwoners | Provincie | Ratioanalyse 2022 |                               |                  |                               |                     | Begrotingsaldi                              |                            |                                | Opbouw cijfer 2022 |               |                               |                  |                               |                     |                                |
|--------------|---------------------|---------------------|----------|-----------|-------------------|-------------------------------|------------------|-------------------------------|---------------------|---|----------------------------|--------------------------------|--------------------|---------------|-------------------------------|------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------------------|
|              |                     |                     |          |           | Solvabiliteit     | Nettoschuldquote gecorrigeerd | Grondexploitatie | Structurele exploitatieruimte | Belastingcapaciteit | Som van begrotingsaldi 2023 t/m 2027 (in €) | Eigen vermogen 2022 (in €) | Begrotingssald./eigen vermogen | Rapportcijfer 2022 | Solvabiliteit | Nettoschuldquote gecorrigeerd | Grondexploitatie | Structurele exploitatieruimte | Belastingcapaciteit | Begrotingssald./eigen vermogen |
| 1            | ▲                   | Rotterdam           | 663.900  | ZH        | 64,0%             | 9,6%                          | -3,0%            | 1,7%                          | 101,0%              | 314.250.000                                 | 2.814.556.000              | 11,2%                          | 10                 | 40            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -                              |
| 2            | ▲                   | 's-Hertogenbosch    | 158.753  | NB        | 61,0%             | 13,0%                         | 6,0%             | 0,0%                          | 76,0%               | -35.819.000                                 | 748.100.000                | -4,8%                          | 9                  | 40            | 30                            | 15               | 6                             | 5                   | -5                             |
| 3            | ▼                   | Amsterdam           | 918.117  | NH        | 50,0%             | 97,0%                         | -7,9%            | 4,0%                          | 93,0%               | 277.400.000                                 | 7.984.100.000              | 3,5%                           | 9                  | 40            | 20                            | 15               | 10                            | 5                   | -                              |
| 4            | ▼                   | Tilburg             | 227.707  | NB        | 64,0%             | 22,0%                         | 3,0%             | 3,3%                          | 69,0%               | -95.847.000                                 | 862.900.000                | -11,1%                         | 9                  | 40            | 30                            | 15               | 10                            | 5                   | -11                            |
| 5            | ▲                   | Ede                 | 122.012  | GE        | 33,0%             | 26,0%                         | 18,0%            | 6,0%                          | 82,0%               | 9.464.000                                   | 170.396.000                | 5,6%                           | 9                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 5                   | -                              |
| 6            | ▲                   | Zwolle              | 132.411  | OV        | 42,0%             | 25,0%                         | 6,0%             | 2,0%                          | 89,0%               | -1.007.416                                  | 299.541.965                | -0,3%                          | 9                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 5                   | -                              |
| 7            | ▲                   | Venlo               | 103.328  | LI        | 34,0%             | 20,0%                         | 5,0%             | 11,0%                         | 96,2%               | 8.716.000                                   | 192.769.000                | 4,5%                           | 9                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -                              |
| 8            | ▼                   | Dordrecht           | 121.434  | ZH        | 69,0%             | 0,0%                          | 10,0%            | 1,9%                          | 93,0%               | -108.536.000                                | 697.280.000                | -15,6%                         | 8                  | 40            | 30                            | 15               | 10                            | 5                   | -16                            |
| 9            | ▲                   | Arnhem              | 165.770  | GE        | 29,0%             | 61,0%                         | 5,0%             | 15,0%                         | 100,0%              | -5.498.000                                  | 276.378.000                | 2,0%                           | 8                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -2                             |
| 8            | ▼                   | Dordrecht           | 121.434  | ZH        | 69,0%             | 0,0%                          | 10,0%            | 1,9%                          | 93,0%               | -108.536.000                                | 697.280.000                | -15,6%                         | 8                  | 40            | 30                            | 15               | 10                            | 5                   | -16                            |
| 12           | ▼                   | Zoetermeer          | 126.998  | ZH        | 65,5%             | -10,4%                        | 0,4%             | 7,1%                          | 102,0%              | -79.839.853                                 | 378.503.000                | -21,4%                         | 8                  | 40            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -21                            |
| 13           | ▲                   | Haarlemmermeer      | 162.300  | NH        | 34,6%             | 72,4%                         | 18,5%            | 6,3%                          | 105,0%              | 34.530.000                                  | 334.964.000                | -7,3%                          | 8                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 1                   | -7                             |
| 14           | ▲                   | Breda               | 186.438  | NB        | 21,1%             | 35,5%                         | 1,9%             | 1,8%                          | 95,1%               | -16.676.000                                 | 166.489.000                | -10,0%                         | 7                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -10                            |
| 15           | ▲                   | Delft               | 106.086  | ZH        | 41,0%             | 25,7%                         | -1,3%            | 6,2%                          | 128,6%              | -25.645.000                                 | 273.648.000                | -9,4%                          | 7                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 1                   | -9                             |
| 16           | ▲                   | Utrecht             | 367.947  | UT        | 38,1%             | 58,9%                         | 4,2%             | 1,3%                          | 109,2%              | -85.800.000                                 | 830.971.000                | -10,3%                         | 7                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 1                   | -10                            |
| 17           | ▲                   | Leiden              | 127.089  | ZH        | 31,2%             | 96,4%                         | 1,6%             | 5,7%                          | 127,1%              | -3.984.000                                  | 329.322.000                | -1,2%                          | 7                  | 27            | 20                            | 15               | 10                            | 1                   | -1                             |
| 18           | ▼                   | Alphen aan den Rijn | 114.182  | ZH        | 52,9%             | 21,3%                         | 9,4%             | 5,8%                          | 100,5%              | -71.995.000                                 | 271.015.000                | -26,6%                         | 7                  | 40            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -27                            |
| 19           | ▲                   | Emmen               | 108.765  | DR        | 16,5%             | 89,3%                         | 6,5%             | 11,2%                         | 101,6%              | 26.222.000                                  | 114.535.000                | 22,9%                          | 7                  | 13            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -                              |
| 20           | ▲                   | Enschede            | 161.235  | OV        | 34,0%             | 21,0%                         | 1,0%             | 4,6%                          | 107,0%              | -27.649.000                                 | 220.490.000                | -12,5%                         | 7                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 1                   | -13                            |
| 21           | ▲                   | Nijmegen            | 182.480  | GE        | 18,0%             | 48,0%                         | 0,2%             | 4,4%                          | 127,0%              | 27.900.000                                  | 138.469.000                | 20,1%                          | 7                  | 13            | 30                            | 15               | 10                            | 1                   | -                              |
| 22           | ▲                   | Zaanstad            | 159.618  | NH        | 22,2%             | 91,0%                         | 5,7%             | 7,8%                          | 106,6%              | -9.647.000                                  | 222.914.000                | -4,3%                          | 7                  | 27            | 20                            | 15               | 10                            | 1                   | -4                             |
| 23           | ▼                   | Almere              | 222.825  | FL        | 38,0%             | 40,0%                         | 18,0%            | 3,0%                          | 105,0%              | -67.655.000                                 | 453.772.000                | -14,9%                         | 7                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 1                   | -15                            |
| 24           | ▲                   | Leeuwarden          | 127.073  | FR        | 17,2%             | 64,6%                         | 25,0%            | 3,5%                          | 84,5%               | 43.822.000                                  | 125.517.000                | 34,9%                          | 7                  | 13            | 30                            | 10               | 10                            | 5                   | -                              |
| 25           | ▼                   | Deventer            | 102.781  | OV        | 39,0%             | 35,0%                         | 11,0%            | 10,5%                         | 95,0%               | -32.925.000                                 | 180.395.000                | -18,3%                         | 7                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -18                            |
| 26           | ▼                   | Eindhoven           | 243.730  | NB        | 43,8%             | 31,7%                         | 3,8%             | 11,3%                         | 100,3%              | -93.707.000                                 | 474.034.000                | -19,8%                         | 7                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -20                            |
| 27           | ▲                   | Westland            | 114.887  | ZH        | 38,5%             | 81,6%                         | 42,2%            | -0,5%                         | 119,2%              | -10.945.000                                 | 271.354.000                | -4,0%                          | 6                  | 27            | 30                            | 5                | 3                             | 1                   | -4                             |
| 28           | ▼                   | Apeldoorn           | 167.191  | GE        | 32,7%             | 46,2%                         | -1,2%            | 2,9%                          | 101,7%              | -64.768.000                                 | 250.907.000                | -25,8%                         | 6                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -26                            |
| 29           | ▼                   | Alkmaar             | 111.834  | NH        | 29,9%             | 62,0%                         | 3,9%             | 5,4%                          | 74,7%               | -54.796.000                                 | 180.894.000                | -30,3%                         | 6                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 5                   | -30                            |
| 30           | ▲                   | Groningen           | 238.147  | GR        | 8,9%              | 95,5%                         | 32,3%            | 4,1%                          | 117,8%              | 6.981.000                                   | 280.956.000                | 2,5%                           | 5                  | 13            | 20                            | 10               | 10                            | 1                   | -                              |
| 31           | ▼                   | Den Haag            | 562.839  | ZH        | 36,1%             | 25,9%                         | 0,0%             | 3,9%                          | 82,6%               | -441.867.000                                | 1.243.400.000              | -35,5%                         | 5                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 5                   | -36                            |
| 32           | ▼                   | Amersfoort          | 160.759  | UT        | 28,5%             | 28,2%                         | 3,8%             | 4,3%                          | 95,9%               | -80.598.000                                 | 204.742.000                | -39,4%                         | 5                  | 27            | 30                            | 15               | 10                            | 3                   | -39                            |



## Totstandkoming van de jaarstukken op hoofdlijnen

### Vast gestructureerd proces

- ▶ De jaarrekening van de gemeente wordt opgesteld door de afdeling Planning & Control.
- ▶ De afdeling P&C maakt gebruik van een draaiboek jaarstukken, waarin algemene informatie, verantwoordelijkheden en deadlines zijn opgenomen.
- ▶ Gezien de omvang van de jaarrekening en de ambtelijke organisatie, wordt er een taakverdeling gemaakt per post/onderwerp in de jaarrekening.
- ▶ De jaarrekening wordt samengesteld middels een samensteldossier.
- ▶ Na het ambtelijk samenstellen volgt het bestuurlijke traject.



# Fijnmazig of grofmazig begroten (elk nadeel heb z'n voordeel)

Maatwerk per programma op basis van de opgaven, risico's binnen de politieke context

- ▶ Het voordeel van fijnmazig begroten op een groter aantal begrotingsprogramma's is dat het een **gedetailleerder beeld** geeft van de verwachte kosten en opbrengsten per programma. Hierdoor kan de gemeente **beter inzicht** krijgen in de prestaties van elk programma en kan er **gericht gestuurd** worden op kostenbeheersing en maatschappelijk rendement.
- ▶ Een nadeel van fijnmazig begroten is echter dat het **meer tijd, energie en middelen** kan kosten, omdat er meer gegevens nodig zijn om elk programma in detail te kunnen begroten. Dit kan resulteren in hogere kosten en een **langere doorlooptijd** van het begrotingsproces.
- ▶ Grofmazig begroten op een klein aantal begrotingsprogramma's kan daarentegen **sneller** en goedkoper zijn en **minder middelen** vergen.
- ▶ Echter, het nadeel van grofmazig begroten is dat het **minder gedetailleerd** is, waardoor het moeilijker wordt om specifieke problemen of kansen binnen elk begrotingsprogramma te identificeren. Hierdoor kan het **lastiger zijn om gericht te sturen** op kostenbeheersing en winstgevendheid van elk programma.



# Grote projecten opnemen in de P&C-cyclus

## Uitgangspunten

“Een project is een eenmalige en eindige taak of activiteit met een concreet gedefinieerd eindresultaat, waarvan de uitvoering zich, in de meeste gevallen, over meerdere jaren uitstrekt.” (Begroting 2024)

**Risico: substantiële financiële overschrijdingen en/of flinke vertragingen in de uitvoering**

Huidige situatie: “De vorm en het moment van informatievoorziening richting de raad over projecten uit de Agenda Dordrecht 2030 verschilt van die van overige grote, risicovolle projecten en is daardoor niet eenduidig. Daardoor wordt de raad niet optimaal in positie gebracht. “ (Discussienotitie regeling risicovolle projecten)

# Grote projecten opnemen in de P&C-cyclus

## Voordelen

1. **Betere controle:** Door grote projecten op te nemen in de reguliere planning & controlcyclus wordt er meer controle uitgeoefend op de voortgang en de kosten van het project. Dit biedt een beter inzicht in de prestaties van het project en stelt de organisatie in staat om tijdig bij te sturen indien nodig.
2. **Betere afstemming:** Het opnemen van grote projecten in de reguliere planning & controlcyclus zorgt voor een betere afstemming tussen het project en de rest van de organisatie. Hierdoor wordt de samenwerking tussen de verschillende afdelingen en teams verbeterd en kunnen eventuele knelpunten in de samenwerking tijdig worden geïdentificeerd en aangepakt.
3. **Betere besluitvorming:** De reguliere planning & controlcyclus biedt een gestructureerd kader voor het nemen van beslissingen over grote projecten. Door grote projecten op te nemen in de reguliere planning & controlcyclus worden beslissingen genomen op basis van relevante en actuele informatie, wat resulteert in betere besluitvorming.
4. **Betere rapportage:** Het opnemen van grote projecten in de reguliere planning & controlcyclus zorgt voor betere rapportage en communicatie over de voortgang van het project. Hierdoor worden belangrijke stakeholders op de hoogte gehouden van de prestaties van het project en kunnen zij tijdig ingrijpen indien nodig.



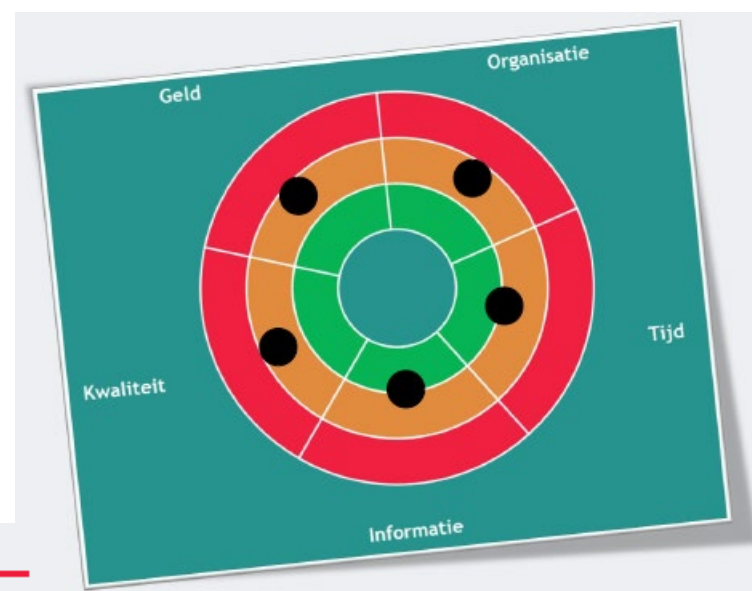
# Grote projecten opnemen in de P&C-cyclus

## Nadelen

1. **Meer administratieve lasten:** Het opnemen van grote projecten in de reguliere planning & controlcyclus kan leiden tot meer administratieve lasten voor de organisatie, omdat er meer rapportages, documentatie en besluitvorming nodig is. Dit kan leiden tot extra kosten en een hogere werkdruk voor de betrokken medewerkers.
2. **Minder flexibiliteit:** Het opnemen van grote projecten in de reguliere planning & controlcyclus kan de flexibiliteit van de organisatie verminderen, omdat het project gebonden is aan de planning en het budget van de organisatie. Hierdoor kan het lastiger worden om snel in te spelen op veranderingen in de markt of bij klanten.
3. **Beperkte focus:** Het opnemen van grote projecten in de reguliere planning & controlcyclus kan leiden tot een beperkte focus op andere belangrijke activiteiten of projecten in de organisatie. Hierdoor kan het lastiger worden om andere belangrijke doelstellingen van de organisatie te behalen.
4. **Verlies van momentum:** Het opnemen van grote projecten in de reguliere planning & controlcyclus kan leiden tot verlies van momentum in het project, omdat er vaak veel tijd verstrijkt tussen de verschillende fasen van de planning & controlcyclus. Hierdoor kan het lastiger worden om de voortgang van het project te behouden en kan het project vertraging oplopen.

# Grote projecten opnemen in de P&C-cyclus

Hoe? Voorbeeld: Risk assesement tool



## Checklist/dashboard RAT

| Geld                 |  | Organisatie         |  | Tijd             |  | Informatie            |  | Kwaliteit             |  |
|----------------------|--|---------------------|--|------------------|--|-----------------------|--|-----------------------|--|
| Budget               |  | Opdrachtgever       |  | Projectplanning  |  | Politiek- bestuurlijk |  | Opdrachtverstrekking  |  |
| Subsidievoorwaarden  |  | Opdrachtnemer       |  | Afhankelijkheden |  | P&C cyclus            |  | Doelen                |  |
| Projectadministratie |  | Projectorganisatie  |  | Fatale termijnen |  | Rapportages           |  | Mijlpalen             |  |
| Budgetbewaking       |  | Projectmatig werken |  |                  |  | Documentatie          |  | Kwaliteitseisen       |  |
| Financiering         |  | Expertise           |  |                  |  | Contracten            |  | Juridische procedures |  |
| Fiscaliteit          |  | Derde partijen      |  |                  |  |                       |  |                       |  |

Omvang > xxxxx € ja/nee

Conclusie: risicovol project ja/nee  
 Indien omvang in € > xxxx en/of score >=

Toelichting, overige risico's en aspecten, beheersmaatregelen

| Score | Kwalificatie  |
|-------|---|
|       | Beperkte risico's, inrichting en werking in orde om project adequaat te beheersen                               |
|       | Beperkte risico's en/of inrichting en werking van processen en beheersmaatregelen vraagt enige aandacht         |
|       | Beperkte risico's, echter inrichting en/of werking van processen en beheersmaatregelen vragen nog veel aandacht |
|       | Reële risico's en inrichting en/of werking van processen en beheersmaatregelen vraagt aandacht                  |
|       | Reële risico's en inrichting van processen en beheersmaatregelen nog niet opgestart                             |

# De Rechtmatigheidsverantwoording 2023 (update)



# Waarom een rechtmatigheidsverantwoording?

## De doelstelling

- Een expliciete (financiële) rechtmatigheidsverantwoording door het college ondersteunt de **politieke aanspreekbaarheid** van het college door de gemeenteraad op die verantwoordelijkheid.

En

- heeft naar verwachting een **kwaliteit verhogend effect** op de financiële bedrijfsvoering en interne beheersing.

### Advies 4) rechtmatigheid

Het college is verantwoordelijk voor een rechtmatige uitvoering van de begroting. Het is daarom aan het college om hier verantwoording over af te leggen. Een randvoorwaarde is dat de verantwoording over de rechtmatigheid efficiënt en effectief dient te worden vormgegeven. De administratieve lasten dienen niet te stijgen en bij voorkeur af te nemen.

De werkgroep adviseert om:

- het college een mededeling te laten doen over de financiële rechtmatigheid. Op deze manier ligt de verantwoordelijkheid voor de rechtmatigheid op de goede plek; bij het college. De accountant controleert deze mededeling tijdens zijn getrouwheidscontrole van de jaarrekening
- om de mededeling over de financiële rechtmatigheid door het college en de controle ervan door de accountant efficiënt en effectief vorm te geven. Hiervoor is het nodig dat de normen (de scope van de mededeling en de criteria van de controle en verantwoordingseisen) vooraf duidelijk zijn. Volgens de werkgroep betekent dit dat:
  - de Gemeentewet, Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado) en indien nodig het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) worden aangepast.
  - de Kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV overeenkomstig wordt herzien, zodat scope en criteria van de controle duidelijk zijn uitgewerkt.
  - de commissie BBV een modelmededeling ontwikkelt waarin de relatie met normen en criteria wordt geduid.
  - in zowel de kadernota als de modelmededeling de rechtmatigheid te behandelen als een onderdeel van de planning & controlcyclus

Vanuit de constatering dat in de praktijk de verantwoordelijkheid voor de rechtmatigheid al bij het college ligt, benadrukken de deelnemers vanuit het IPO het belang van de randvoorwaarde voor het niet doen toenemen en zo mogelijk doen afnemen van de administratieve lasten. Zij plaatsen de kanttekening dat deze randvoorwaarde cruciaal is.

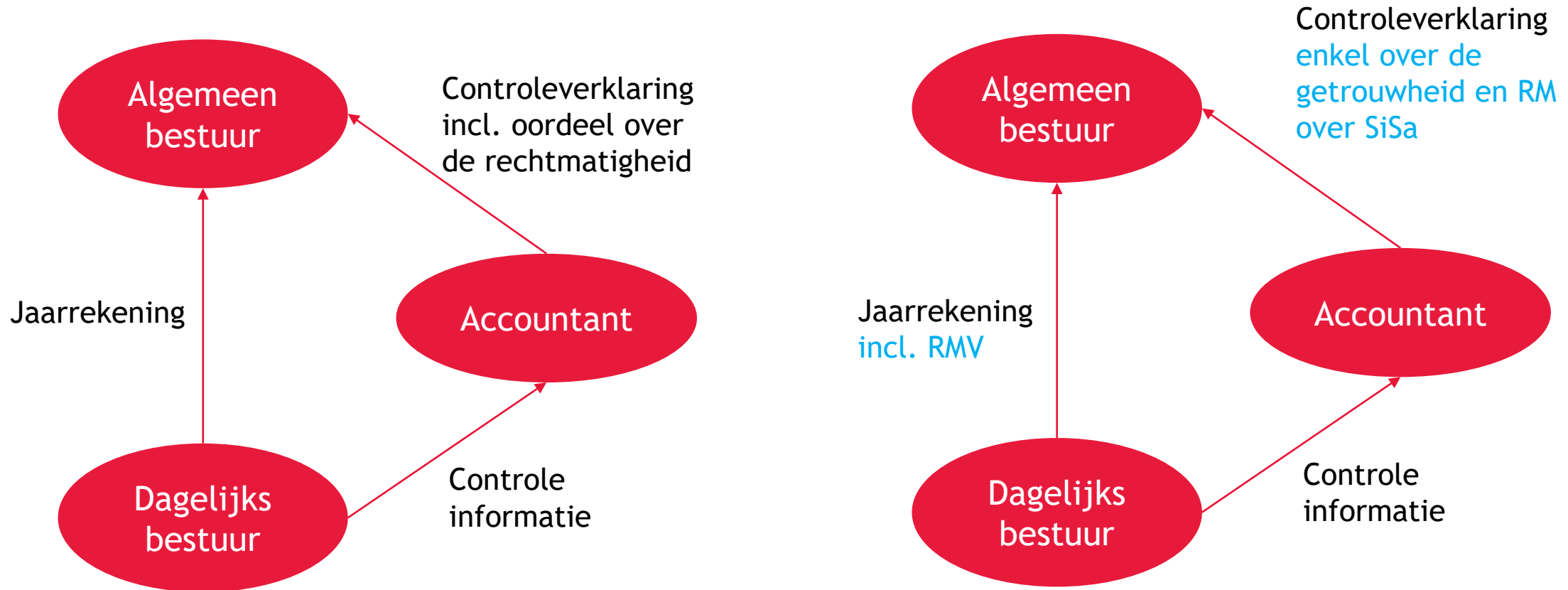
# Discussievraag

Rechtmatigheidsverantwoording

Voor de gemeenteraad gaat er met de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording niets veranderen?

# Rol van de gemeenteraad en het college

Rechtmatigheidsverantwoording verschuift, controle blijft



# Rollen en verantwoordelijkheden

## Wijzigingen

### Samenvattend

#### Ongewijzigd:

- ▶ Het college blijft verantwoordelijk voor de borging van de **financiële rechtmatigheid** dus inclusief de begrotingsrechtmatigheid. Dit is ongewijzigd.
- ▶ De gemeenteraad stelt het normenkader vast. Mandatering aan het college is niet toegestaan.

#### Wat gaat er veranderen:

- ▶ Het college legt in de jaarstukken expliciet verantwoording af over de financiële rechtmatigheid.
- ▶ De gemeenteraad stelt hiervoor de verantwoordingsgrens (**2% (€ 13,7 mln.)**) en een rapportagegrens (**5% van de materialiteit, €342.000**) vast.
- ▶ De accountant controleert de getrouwheid van de rechtmatigheidsverantwoording als onderdeel van de jaarrekening.

# Modelverantwoording (verplicht)

## Rechtmatigheidsverantwoording

### Verantwoordelijkheid college van burgemeester en wethouders

De baten en lasten alsmede de balansmutaties moeten getrouw in de jaarrekening worden opgenomen. Uit het getrouw opnemen van de baten en lasten alsmede de balansmutaties, blijken een drietal rechtmatigheidscriteria niet expliciet. Dit betreffen het **begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk** gebruik criterium. In deze rechtmatigheidsverantwoording licht het college van burgemeester en wethouders toe in hoeverre bij de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium zijn nageleefd. Dit houdt in dat de verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in overeenstemming zijn met door de raad vastgestelde kaders zoals de begroting en gemeentelijke verordeningen en met bepalingen in de relevante wet- en regelgeving. Bij de waarderingsgrondslagen in de jaarrekening is het door de raad **op <datum> vastgestelde normenkader** van de relevante wet- en regelgeving verder toegelicht.

Deze verantwoording hanteert een grensbedrag omdat alleen de van belang zijnde aspecten in de verantwoording hoeven te worden betrokken. Deze **grens is door de raad bepaald en bedraagt <x>% (maximaal 3)** van de totale lasten inclusief toevoegingen aan de reserves en is daarmee vastgesteld op € <x>.

### Bevinding

Het college is van mening dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties <niet> rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor gestelde grens.

De geconstateerde afwijkingen betreffen:

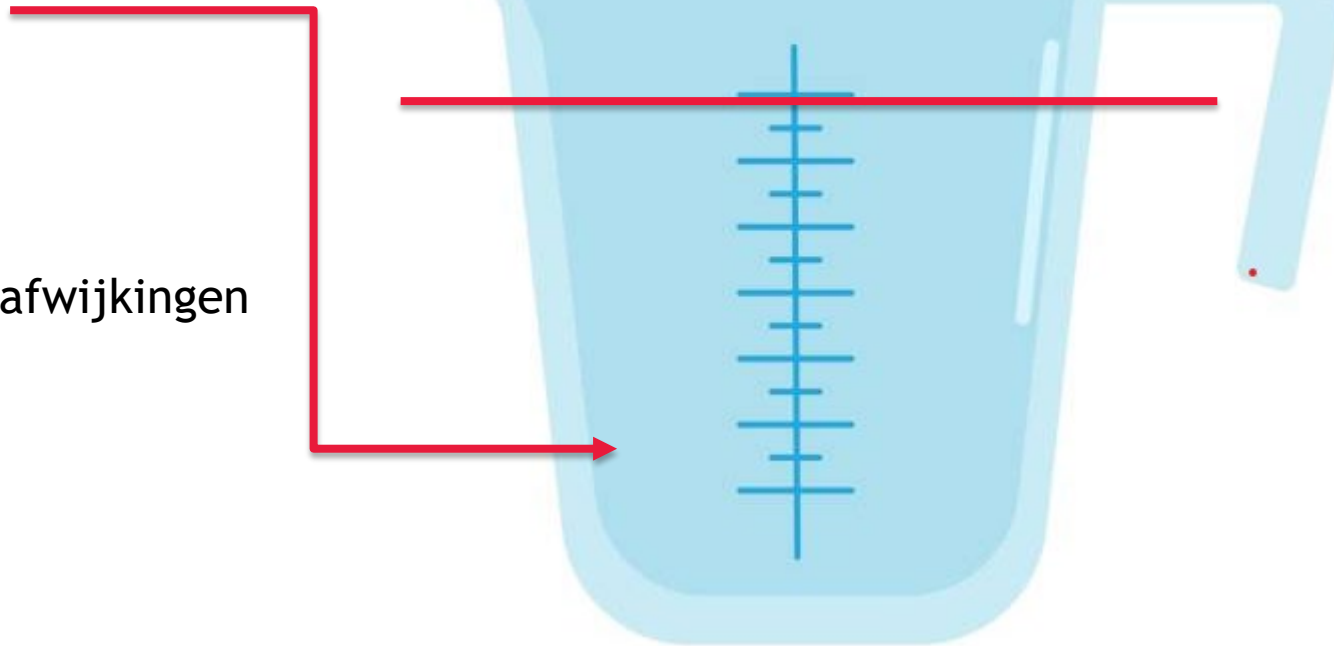
- .
- .

In de paragraaf bedrijfsvoering is op basis van de Kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV en op basis van de afspraken met de raad aanvullende informatie opgenomen over de financiële rechtmatigheid. In deze paragraaf heeft het college ook beschreven welke actie hij onderneemt om vermelde afwijkingen in de toekomst te voorkomen.

# Hoe werkt de verantwoordingsgrens?

Rechtmatigheidsverantwoording

Rechtmatigheidsafwijkingen



Verantwoordingsgrens 2%  
€ 13,7 mln.

# Begrotingsonrechtmatigheid

Artikel 189 lid 3 als uitgangspunt

*Behoudens het bepaalde in de artikelen 208 en 209 kunnen ten laste van de gemeente slechts lasten en daarmee overeenstemmende balansmutaties worden genomen tot de bedragen die hiervoor op de begroting zijn gebracht.*

- a. er is sprake van een overschrijding waarbij direct gerelateerde inkomsten de overschrijding compenseren;
- b. er is sprake van een overschrijding op een open-einde regeling;
- c. er is sprake van verplichte bijdragen aan verbonden partijen;
- d. de overschrijding past binnen het staand beleid en is geautoriseerd door middel van de vaststelling van een tussentijdse rapportage aan de raad.

Begrotings-  
overschrijdingen

Niet acceptabel

# Succesfactoren en faalfactoren

## De rechtmatigheidsverantwoording 2023

### Succesfactoren

- Commitment van de gemeenteraad en het college dient aanwezig te zijn. Dit draagvlak moet leiden tot acceptatie van het proces dat ten grondslag ligt aan de RMV en het beschikbaar stellen van capaciteit.
- De inrichting van de rechtmatigheidsverantwoording moet aansluiten bij de cultuur (karakteristieken) van de organisatie. Dus niet andersom.
- Inzet, commitment en het streven naar kwaliteit door betrokkenen zijn essentieel.
- De verantwoording en de onderbouwing zijn de uitkomsten uit een vast gestructureerd proces (dossiervorming). De uiting naar de gemeenteraad dient herkenbaar te zijn.

### Faalfactoren

- Doen omdat het moet en niet meer dan dat.
- Het ontbreken van support van de top, de ontbrekende link met de doelstellingen, geen eigenaarschap, een systeem dat een efficiënte werkwijze niet ondersteund, etc.
- Ontbreken van een gestructureerde aanpak. Voordat een organisatie begint dienen eerst de juiste condities geschapen te zijn en dient duidelijk te zijn waarover het management in control wil zijn.



# Actualiteiten

## De rechtmatigheidsverantwoording in perspectief

### Actualiteiten

- ❖ Het Besluit accountantscontrole decentrale overheden en de aanpassing van het BBV zijn geconsulteerd en worden dit voorjaar definitief gemaakt.
- ❖ NBA-Handreiking 1152 rechtmatigheidstoelichting decentrale overheden idem.
- ❖ De kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV is geactualiseerd en gepubliceerd.
- ❖ De notitie rechtmatigheid van de commissie BADO is geactualiseerd (6 december 2023).
- ❖ SiSa wordt onderdeel van de rechtmatigheidsverantwoording in de jaarrekening, maar ook van de accountant zal worden verwacht dat deze ook rapporteert over de rechtmatigheid van de SiSa-verantwoording. Sowieso in het accountantsverslag en mogelijk ook nog in de controleverklaring bij de jaarrekening als geheel.
- ❖ Het voornemen is om in de toekomst de materialiteit voor de accountantscontrole te verhogen naar 2% (lasten excl. Mutatie reserves). Het onderscheid tussen fouten en onzekerheden komt dan te vervallen.

[www.bdo.nl](http://www.bdo.nl)

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt BDO gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Accountants & Adviseurs is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreeerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.

