voorstel

Zwolle

Beslisnota voor de raad

Datum 30 november 2021

Openbaar

Onderwerp	Opvolging 213a-onderzoek beleidscyclus
Versienummer	1.0.
Portefeuillehouder	P. Snijders en D. de Jong
Informant	Peter van Drielen/ Gerdien van der Zanden
Afdeling	Concernstaf
Telefoon	(038) 498 4063/ 06-10086764
Email	P.van.Drielen@zwolle.nl/ g.van.der.zanden@zwolle.nl

Financiële gevolgen

Betreft doel	9.1.4 Onze bedrijfsvoering ondersteunt de realisatie van de gestelde doelen
Begroting wijzigen	Nee
Dekking ten laste van	N.v.t.

Bijlagen

1. Onderzoeksrapport Public Profit “Er is meer strategische sturing en een grotere transparantie nodig”, november 2020.
2. Informatienota “213a-onderzoek versterken sturend vermogen beleidscyclus – update proces”, juni 2020.

De raad wordt voorgesteld te besluiten om:

1. Kennis te nemen van de opzet en resultaten van het uitgevoerde 213a-onderzoek naar het sturend vermogen van de gemeentelijke beleidscyclus.
2. Kennis te nemen van de aanbevelingen van het onderzoeksbureau en de zienswijze van het college van burgemeester en wethouders over deze aanbevelingen.
3. In te stemmen met het voorgestelde vervolgproces, waarbij de auditcommissie als klankbord zal fungeren voor de organisatie.

Datum 30 november 2021

Inleiding
Het college van burgemeester en wethouders heeft in 2020 opdracht gegeven tot uitvoering van een 213a-onderzoek. De verplichting tot een dergelijk periodiek onderzoek vloeit voort uit de gemeentewet. Met een 213a-onderzoek wordt de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het door het college gevoerde bestuur onderzocht. De uitkomsten van het onderzoek vormen een belangrijke bron van informatie voor de controlerende rol van de raad.

Het uitgevoerde onderzoek is vanuit het oogpunt van objectiviteit uitgevoerd door onderzoeks- en adviesbureau Public Profit. Deze externe partij heeft onderzoek gedaan naar de gemeentelijke beleidscyclus en hoe het proces en bijbehorende producten bijdragen aan het sturend vermogen van de gemeenteraad. Dit naar aanleiding van het plan van aanpak 'Versterken Sturend Vermogen Beleidscyclus (VSVB)' dat de Zwolse gemeenteraad in 2016 heeft vastgesteld. Daarin is een traject geschetst dat uiteindelijk moest leiden tot: *'Het stapsgewijs verbeteringen doorvoeren zodat de gemeenteraad beter in staat gesteld wordt op basis van opgaven van Zwolle keuzes te maken over doelen die ze nastreeft en inzet (in mensen en middelen) die ze daar voor beschikbaar stelt'.*

De gemeenteraad wordt door middel van deze nota geïnformeerd over de uitkomsten van het 213a-onderzoek. Daarnaast doet het college een voorstel hoe een vervolg te geven aan de aanbevelingen van het onderzoeksbureau. Deze aanbevelingen vormen de bouwstenen voor de doorontwikkeling van de beleidscyclus. Het college stelt in deze nota aan de raad voor deze doorontwikkeling in opmaat naar de nieuwe raadsperiode op te pakken. Dit zodat bij aanvang van de nieuwe raadsperiode (zoveel mogelijk) gewerkt kan worden vanuit een herijkt en toekomstgericht beleidsproces.

Beoogd effect
Een beleidscyclus die:
- Ondersteunend is aan realisatie van de opgaven in de stad;
- De Zwolse gemeenteraad in staat stelt kaders te stellen, te sturen op ambities en doelen, keuzes te maken en uitvoering te geven aan haar controlerende rol;
- Zich kenmerkt door een effectieve en efficiënte manier van werken. Tussen de bestuurslagen onderling, het bestuur en de organisatie, maar ook binnen de gemeentelijke organisatie;
- Bijdraagt aan verbinding met inwoners en partners in de stad en regio door toegankelijke, begrijpelijke, leesbare producten;
- Ruimte biedt voor inbreng en initiatieven van inwoners en partners.

Argumenten

1.1. Het onderzoeksrapport is gebaseerd op een interactief proces met bestuur en organisatie

Het 213a-onderzoek is uitgevoerd in de periode maart-oktober 2020 met als inzet antwoord te krijgen op de vraag of het project VSVB doeltreffend en doelmatig is geweest. In dit kader is ook in kaart gebracht welke vervolgstappen er wenselijk zijn met betrekking tot de beleidsproducten en het proces van totstandkoming van de beleidscyclus. Door middel van een informatienota (d.d. 9 juni 2020) is uw raad geïnformeerd over de opzet en voortgang van het onderzoek. In deze nota is onder ander inzicht gegeven in de hoofdvragen die aan de basis lagen van het onderzoek:

- Hoe heeft het VSVB project bijgedragen aan het vergroten van het sturend en controlerend vermogen van de raad op basis van de beleidscyclus?

- Welke aanbevelingen zijn te doen, zodat de inhoud en vormgeving van de beleidscyclus optimaal aansluit bij de behoefte van de raad?
- Welke aanbevelingen zijn te doen om het interne proces optimaal te laten aansluiten op de externe eindresultaten van de beleidscyclus?

Bij de onderzoeksuitwerking zijn daar de volgende nadere onderzoeksvragen aan toegevoegd:

- Wat vergt het opstellen van de producten uit de beleidscyclus concreet aan inspanning van de betrokken medewerkers van de gemeente Zwolle?
- Hoe ervaren opstellers en gebruikers het proces en de kwaliteit/bruikbaarheid van de onderdelen van de beleidscyclus?
- Hoe verhouden de antwoorden op de eerste twee vragen zich tot de doelen zoals in 2016 geformuleerd in het plan van aanpak ‘Versterken Sturend Vermogen Beleidscyclus’?
- Op welke gebieden zijn verbeteringen mogelijk?

In de informatienota van juni 2020 is met uw raad gedeeld dat vanwege de corona-pandemie de oorspronkelijke aanpak van het onderzoek is bijgesteld. Het was in het voorjaar van 2020 nagenoeg onmogelijk groepsgesprekken te organiseren. Om die reden is besloten de enquête in de eerste periode van het onderzoek een belangrijkere rol te geven. De resultaten van deze enquête vormden input voor de later in het traject gehouden ontwerpateliers met interne betrokkenen en met de raad. Datzelfde gold ook voor de interviews die in het voorjaar van 2020 zijn gehouden. Het onderzoeksbureau heeft in het laatste kwartaal van 2020 haar eindrapport opgeleverd. De consequentie van de coronapandemie is dat de brede opvolging van het uitgevoerde onderzoek ook enige tijd heeft stilgelegen vanwege andere urgente vraagstukken. Enkele elementen zijn wel verwerkt in de beleidscyclus van 2021. Het college wil de overige opvolging nu voortvarend oppakken.

1.2. Het onderzoek laat zien dat we op de goede weg zijn

Het uitgevoerde onderzoek laat zien dat we vanaf 2016 diverse stappen hebben gezet ter verbetering van de beleidscyclus. Ten opzichte van 2016 is de beleidscyclus volledig gedigitaliseerd, is het aantal programma’s teruggebracht, is de structuuropbouw binnen de programma’s aangescherpt en uniformer gemaakt, zijn eerste stappen gezet met het werken met indicatoren en datagedreven werken, is gewerkt aan het strategisch karakter van de PPN en is het interne proces aangescherpt. Met het laatste wordt onder andere gedoeld op de betere structuur van het interne proces over aanvragen nieuw beleid, de actieve rol van de Netwerkteams (NT’s) en MTZ in advisering afwegingen nieuw beleid en het ordentelijke proces van afstemming tussen ambtelijke betrokkenen/geledingen.

1.3. Het onderzoeksrapport verschaft inzicht in het verbeterpotentieel binnen de beleidscyclus

In het onderzoeksrapport worden ook verscheidene aandachtspunten en mogelijkheden tot doorontwikkeling van de beleidscyclus genoemd. Hieronder een overzicht van belangrijke constateringen in dit kader:

- ***Sturingsvraagstuk***.
  Het fundament onder de beleidscyclus is nog onvoldoende voor de raad om gericht te kunnen sturen. De interne sturing in de organisatie op opgaven en resultaten komt in beperkte mate van de grond. Sturing is momenteel vooral gericht op volledigheid, het tijdig aanleveren en correctheid van

de beleidsproducten. De echte interne sturingsvragen zijn nog niet vormgegeven: draagt wat we doen ook bij aan wat we willen bereiken én draagt wat we willen bereiken ook bij aan de situatie in de stad? Hoe kunnen indicatoren daarvoor gebruikt worden? Hoe kunnen de doelen scherper gekregen worden? En welke keuzes men op basis daarvan wil maken ten opzichte van de middelen die er zijn? Hoe kan het bestaand beleid meer dan nu worden omgevormd voor nieuwe prioriteiten in plaats van nieuw beleid aan te vragen?
Voorgaand betreft een organisatievraagstuk. Het vergt een andere manier van denken en werken van de organisatie. Volgens de onderzoekers moet hier meer aandacht voor komen. Er moet een gedragsverandering in de organisatie teweeg worden gebracht (verschuiving van de focus op het “hoe” naar het “wat”).

- ***Aandacht voor scenariodenken en evaluatie*.**
  Bijna 50% van de respondenten geeft aan dat de gemeenteraad via de beleidscyclus op een herkenbare wijze invulling geeft aan de kaderstellende en aan de controlerende rol. Een deel van respondenten (waaronder een deel van de raad) merkt daarbij op dat de beleidscyclus het proces van bestuurlijke keuzes nog beter kan faciliteren. Er is een behoefte aan inzicht in alternatieve scenario’s en bijbehorende afwegingen om te kunnen beoordelen of voorliggende besluiten ook het best passend zijn. Daarnaast wordt aangegeven dat bestuurlijk en ambtelijk nog te weinig wordt “teruggekeken”. Er mag meer aandacht zijn voor evaluatie van eerder vastgesteld beleid, het leren van deze evaluaties en vertaling naar nieuw of aangepast beleid (of behoud van huidig beleid bij positieve evaluatie).
- ***De beleidsproducten kunnen aan leesbaarheid, overzichtelijkheid en samenhang winnen*.**
  De onderdelen van de beleidscyclus worden transparant bevonden. Ook wordt er neutraal of positief gekeken naar de kwaliteit van onderliggende analyses. De samenhang tussen de verschillende beleidsproducten wordt door een deel van de respondenten gezien. Tegelijkertijd wordt de samenhang ook als verbeterpunt benoemd. Het is voor een deel van de raad zoeken wat bij wat hoort. Ook blijft de leesbaarheid een punt van aandacht.
- ***De blik naar buiten.***
  Met betrekking tot de vraag of de beleidscyclus goed laat zien dat de gemeente in gesprek is met de inwoners en met externe belanghebbenden is er in zijn algemeenheid een neutrale score (50%) en echte uitschieters zijn er niet.
- ***De beleidscyclus is een arbeidsintensief traject*.**
  Het maken van de verschillende beleidsproducten vergt een forse inzet van de ambtelijke organisatie. Het onderzoeksbureau heeft berekend dat op jaarbasis minimaal 7 fte aan inzet (in uren) noodzakelijk is voor het maken van deze producten. Dit is exclusief de beantwoording van de technische vragen bij de begroting en PPN en de ambtelijke advisering over moties en amendementen. Met betrekking tot de efficiency van het interne totstandkomingsproces van de onderdelen van de beleidscyclus wordt door diverse respondenten aangegeven dat er al grote vooruitgang is geboekt ten opzichte van enige jaren terug. Wel worden nadrukkelijk zorgen geuit over de bewerkelijkheid (veel en langdurig intern overleg) en de overlap tussen PPN en begroting (zie volgend punt). Met name het proces met betrekking tot de PPN krijgt kritiek (onduidelijke rolverdeling, moeizaam proces richting integraliteit vanuit ambtelijke organisatie, lange doorlooptijd).
- ***De wisselwerking tussen en inrichting van de PPN en begroting is niet optimaal*.**
  De PPN en begroting zijn in de loop der jaren steeds meer op elkaar gaan lijken. Bij zowel de PPN als begroting worden aanvragen voor nieuw beleid behandeld. Daarmee is de PPN ook steeds meer “een tweede begroting” geworden. Dit gaat ten koste van het beoogde strategische karakter van de PPN. Daarnaast wordt geconstateerd dat de focus van het bestuur en organisatie

voornamelijk op nieuw beleid ligt en in mindere mate op de “going concern” zaken. Dit terwijl meer van 95% van de begroting betrekking heeft op lopende zaken. Er mag meer aandacht wordt geschonken aan deze kant van de gemeentelijke begroting.

- ***Veel informatie vanuit indicatoren, indexen, onderzoek en statistiek.***
  Het werken met indicatoren heeft zeer beperkt invloed op de besturing van de gemeente Zwolle. Indicatoren kunnen bijdragen aan “fact-based" bestuurlijke besluitvorming, ter ondersteuning van de toets op doelen gehaald of bijgesteld moeten worden. Het gebruik van de indicatoren kan worden verbeterd. Indicatoren worden op een tweetal momenten worden gedeeld met de raad: bij de begroting en jaarrekening. Het wensbeeld is dat de raad continu kan beschikken over actuele data/gegevens. Complicerende factor is dat de indicatoren met gegevens gevuld worden met een verschillende tijdshorizon: het Buurt-voor-Buurt-onderzoek op grond waarvan de indexen worden gevuld vindt éénmaal per twee jaar plaats, de gegevens vanuit de GGD komen ééns in de vier jaar en de gegevens uit ‘Waar staat je gemeente’ zijn ook twee jaar oud. Ze worden echter allemaal in de beleidscyclus gebruikt die een jaarritme kent en waarbij actualiteit wordt verondersteld.

2.1. Het onderzoeksbureau komt tot vijf centrale aanbevelingen

Public Profit heeft op basis van de onderzoeksresultaten een vijftal aanbevelingen gedaan. Hieronder per aanbeveling een korte toelichting:

1. Ontkoppel de PPN van het voorjaarsmoment en versterk het strategisch karakter
De PPN wordt ambtelijk voorbereid op het moment dat de jaarrekening van het voorgaande jaar nog niet eens gereed is. Daarmee mist de PPN aansluiting op de actualiteit. Om die reden wordt aanbevolen de PPN te ontkoppelen van het voorjaarsmoment en pas te behandelen na vaststelling van de jaarstukken en eerste berap (met een advies voor agendering in juli). Verder wordt geadviseerd de aanvragen voor nieuw beleid enkel bij de begroting te behandelen. De PPN kan aan strategisch karakter winnen door te gaan werken met een zogenaamd strategisch afwegingskader aan de voorkant van het PPN-proces; een kader dat ingaat op actuele nieuwe ontwikkelingen, datagedreven is en een financieel kader op hoofdlijnen bevat. Een vraagstuk voor verdere verkenning is of de PPN ieder jaar moet worden gemaakt.

2. Versterk en verbreed de interne regie op de beleidscyclus via een brede kerngroep
In de huidige beleidscyclus is de procedure zo dat de interne organisatie voorstellen tot nieuw beleid indient als onderdeel van de beleidscyclus. Al deze onderwerpen worden betrokken bij de interne besprekingen. In de ideale situatie wordt vooraf een bestuurlijk afwegingskader op basis van de Perspectiefnota meegegeven, op basis waarvan een compacte, multidisciplinaire groep van medewerkers de uitwerking van geselecteerde onderwerpen aanjaagt.

3. Maak een informatieportal voor de raad en leg de actualiteit uit
De raad geeft aan dat zij behoefte heeft aan zo actueel mogelijke gegevens van indexen en indicatoren, om op basis daarvan te kunnen sturen. In dit kader wordt aanbevolen om een informatieportal voor de gemeenteraad in te richten. Een continu dashboard van indexen en indicatoren met de voor die indexen en indicatoren meest actuele informatie. Het is daarbij wel van belang dat goed wordt uitgelegd wat ‘zo actueel mogelijk’ betekent, gelet op het eerder benoemde verschil in tijdshorizon van de informatiebronnen. Public Profit merkt op dat de ontwikkeling en volledige realisatie van een informatieportal enkele jaren vergt.

4. Heroverweeg de gekozen informatiestructuur en maak daarmee de exploitatie bestuurbaar
Public Profit beveelt aan een betere balans aan te brengen in de focus op bestaand en nieuw beleid. Een belangrijke opgave is om ook het bestaande beleid inzichtelijk te maken zodat het via de Beleidsrapportages bestuurbaar wordt. In de beleidscyclus kan ingebouwd worden dat er gewerkt gaat worden met een systematiek van periodieke preventieve doorlichting van de begrotingsprogramma's, waarbij gedurende de bestuursperiode alle tien de programma's worden doorgelicht op doelmatigheid en doelbereik.

5. Versnel het proces om te komen tot organisatiebreed capaciteitsmanagement
Voor de uitvoerbaarheid van de politieke ambities, moet er zicht en grip zijn op de capaciteit van de ambtelijke organisatie. Beleid dat niet uitgevoerd kan worden, is niet gewenst en kan zelfs op termijn ondermijnend werken op het vertrouwen in de gemeentelijke organisatie. Daarom het advies het proces van toetsen op uitvoerbaarheid van voorstellen nog steviger te positioneren in het proces van de beleidscyclus.

2.2. Het college herkent de conclusies in het rapport

De beleidscyclus is het cyclische proces van voorbereiding, opstelling, besluitvorming, uitvoering en evaluatie van gemeentelijk beleid. De cyclus is een belangrijke basis voor het lokale politiek bestuur en de gemeentelijke organisatie. Het stelt de Zwolse gemeenteraad in staat om op gestructureerde en transparante wijze kaders te stellen, te sturen op de ontwikkeling van de stad en invulling te geven aan de controlerende taak richting het dagelijks bestuur. Voor het college van burgemeester en wethouders biedt de beleidscyclus een structuur waar vanuit gericht gewerkt kan worden aan de diverse opgaven in de stad. En verantwoording afgelegd kan worden aan de gemeenteraad over de resultaten van deze inzet. Voor de gemeentelijke organisatie vormt het de grondslag voor de werkzaamheden in en met de stad. Voor alle geledingen biedt de beleidscyclus de basis om samen met inwoners en partners uit de stad Zwolle steeds weer een beetje mooier te maken. Daarbij is het zaak nadrukkelijk aandacht te hebben voor onze positie als gemeente in de regio, het land en in Europa. Het opereren op deze verschillende schaalniveaus betekent ook iets voor de inrichting van ons beleidsproces. Dit onder andere in de vertaling van regionale en landelijke ontwikkelingen en beleid naar lokaal beleid en uitvoering. Een goed ingerichte en kwalitatieve beleidscyclus is daarmee essentieel voor een optimale wisselwerking tussen stad en politiek, stad en organisatie, politiek en organisatie en een goede interbestuurlijke samenwerking met de regio, het rijk en Europa. Vanuit dit perspectief zijn we in 2016 gestart met een proces om tot een nog betere beleidscyclus te komen.

Het college kan zich vinden in de grote lijnen van het onderzoeksrapport. De vooruitgang die we hebben geboekt sinds 2016 wordt herkend/erkend in het rapport. We hebben verscheidene stappen gezet in het verbeteren van de beleidscyclus en versterken van het sturend en controlerend vermogen van de raad. Tegelijkertijd kunnen we ook nog diverse slagen maken. Het uitgevoerde 213a-onderzoek gaat ons daarbij helpen. De conclusies in het eindrapport zijn helder en herkenbaar. We beschouwen de conclusies en aanbevelingen dan ook als bouwstenen voor de doorontwikkeling van de beleidscyclus.

3.1. De aanbevelingen worden door het college en organisatie opgepakt

Het college gaat graag in gesprek met uw raad over de conclusies en aanbevelingen vanuit het 213a-onderzoek. Parallel en in het verlengde van dit gesprek gaan we aan de slag met de aangereikte aanbevelingen. We willen dat als volgt doen:

1. We komen met een voorstel voor een aangepaste structuur van de beleidscyclus. We geven daarmee uitwerking aan de eerste aanbeveling. In het voorstel wordt onder andere ingegaan op de opzet van de beleidscyclus (welk beleidsproduct wanneer) en de opzet en omvang van beleidsproducten (bijvoorbeeld de programma-indeling in de begroting). We brengen in kaart hoe we de cyclus en producten aan kracht kunnen laten winnen. In dit kader kijken we naar mogelijkheden om de leesbaarheid van beleidsproducten te vergroten, de cyclus nog beter aan te laten sluiten op de stad en de belasting op de gemeentelijke organisatie te verminderen.
2. Het MTZ gaat in opdracht van het college aan de slag met de tweede aanbeveling. Zij brengt in kaart op welke wijze we de interne regie op de beleidscyclus kunnen verstevigen. Dit rekening houdend met het lopende ontwikkeltraject van de ambtelijke organisatie. De door het onderzoeksbureau voorgestelde sturing via een brede kerngroep is een denkrichting die wordt meegenomen. We willen echter op voorhand andere oplossingsrichtingen niet uitsluiten.
3. We willen met uw raad een oriënterend gesprek voeren over hoe we uitwerking kunnen geven aan de aanbeveling over het informatieportal. Doel van het gesprek is in beeld te brengen aan welke informatie behoefte is en welke wijze van presenteren daarbij past. Van daaruit kunnen we aan de slag met de ontwikkeling van het informatieportal. We beginnen niet opnieuw. We beschikken over veel data en informatie (onder andere lokale indices, het buurt voor buurt onderzoek, landelijke databases et cetera). Het belangrijkste vraagstuk is hoe we van data informatie maken en deze informatie goed ontsluiten. We willen in dit kader ook onderzoeken op welke wijze we de Sustainable Development Goals (SDG's) een plek kunnen geven in het informatieportal. We komen op basis van het bestuurlijke gesprek met uw raad met een voorstel hoe het informatieportal vorm te geven. In dit voorstel worden ook de organisatorische en financiële consequenties van ontwikkeling en gebruik van een informatieportal opgenomen.
4. Aanbeveling vier gaat in op de wens tot betere evaluatie, een goede wisselwerking tussen bestaand en nieuw beleid en meer focus op bestaand beleid. Voor een deel wordt de uitwerking van deze aanbeveling meegenomen in het voorstel zoals genoemd bij aanbeveling één. Daarnaast brengen we in beeld hoe de geadviseerde programmadoorlichting kan worden uitgevoerd. Op voorhand de opmerking dat deze doorlichting extra ambtelijke capaciteit vergt. We brengen de noodzakelijke kosten in beeld.
5. In aanbeveling vijf herkent het college de noodzaak om bestuurlijk en ambtelijk meer aandacht te krijgen/hebben voor de uitvoerbaarheid van opgaven, ontwikkelingen en projecten. We komen met een voorstel voor een goede uitvoeringstoets.

3.2. Gesprek raad en college als basis verdere proces

We stellen voor om op korte termijn een eerste gesprek tussen gemeenteraad en college te organiseren over bijgevoegd onderzoeksrapport en deze collegereactie. We willen graag met uw raad in gesprek omdat uw ervaringen en inzichten waardevol zijn en relevante input vormen voor het

vervolgtraject met de nieuwe raad. U bent daarnaast betrokken geweest bij het onderzoek van Public Profit. Het gesprek markeert dan ook de afronding van het onderzoekstraject.

De uitkomsten van het overleg vormen de basis voor het verdere proces. We hebben daarbij oog voor de naderende gemeenteraadsverkiezingen. De inzet van het college is om voor de verkiezingen de eerste denkrichtingen aan uw raad voor te leggen over de structuur van de beleidscyclus (aanbeveling één, deels aanbeveling vier). Aan het begin van de nieuwe raadsperiode volgt een concreet voorstel. Aanbeveling twee betreft in de kern een organisatievraagstuk en wordt als zodanig ook opgepakt. De voorstellen met betrekking tot aanbevelingen 3 t/m 5 worden naar verwachting in het tweede, derde en vierde kwartaal van 2022 opgeleverd.

3.3. Auditcommissie wordt betrokken bij en geconsulteerd in vervolgproces

De auditcommissie is de raadscommissie belast met de advisering aan en overleg namens de raad over alle activiteiten die van belang zijn voor goede beheersing voor wat betreft doelmatigheid en rechtmatigheid en het kunnen vervullen van de toezichthoudende en controlerende taken. Daartoe beoordelen zij alle documenten uit de beleidscyclus op kwaliteit en informatiewaarde. Zij zijn in de eerste fase van het 213a-onderzoek uitgebreid betrokken geweest. Voor de verdere opvolging van de uitkomsten kan zij als klankbord voor de organisatie namens de raad.

Risico's
N.v.t.

Financiën
In de aangekondigde voorstellen per aanbeveling worden eventuele financiële consequenties opgenomen en daarmee aan uw raad voorgelegd.

Communicatie
Het college informeert de gemeenteraad periodiek (elk half jaar) over de voortgang in het proces van doorontwikkeling van de beleidscyclus.

Vervolg
Zie argument 3.2.

Openbaarheid
Deze nota is openbaar.

Burgemeester en Wethouders van Zwolle,

voorzitter, Peter Snijders

Zwolle

Datum 30 november 2021

secretaris, Dick Emmer