Commissie BBV

Notitie

Paragraaf bedrijfsvoering

Augustus 2021

Inhoud

1. Introductie 3
   1.1 Inleiding 3
   1.2 Richtlijnen 3
   1.3 Leeswijzer 4
   1.4 Stellige uitspraken en aanbevelingen 4
2. Het belang van de paragrafen voor de raad 6
   2.1 De betekenis van de paragrafen 6
   2.2 De paragraaf bedrijfsvoering 6
   2.3 Vereisten aan de paragraaf bedrijfsvoering 7
   2.4 Verantwoordelijkheden raad 8
3. Paragraaf bedrijfsvoering 9
   3.1 Structuur 10
   3.2 Rechtmatigheidsverantwoording 13
4. Overige mogelijkheden beïnvloeding en informatie over bedrijfsvoering 16
   4.1 Informatievoorziening 16
   4.2 Instrumentarium 16
   Bijlage 1 Verplichte paragrafen Besluit Begroting en Verantwoording 19
   Bijlage 2 Voorbeeld bedrijfsvoeringsindicatoren (niet verplicht) 21

1. Introductie

1.1 Inleiding

Deze notitie gaat in op de inhoud en reikwijdte van de paragraaf bedrijfsvoering zoals voorgeschreven in artikel 14 van het Besluit begroting en verantwoording ('BBV'). De paragrafen vormen een integraal onderdeel van zowel de begroting als het jaarverslag van decentrale overheden. Voor een aantal paragrafen zijn aparte notities geschreven.

Deze notitie wordt geactualiseerd als blijkt dat er voor een onderwerp meer toelichting gewenst is. Daarnaast heeft dit document een nauwe relatie met de financiële bepalingen in de Provincie- en Gemeentewet en het BBV. Als deze regelgeving verandert dan wordt deze notitie aangepast. Het initiatief voor het aanpassen van notities ligt bij de commissie Besluit begroting en verantwoording ("commissie BBV"). De commissie BBV heeft, conform artikel 75 van dit Besluit, tot taak zorg te dragen voor:

- een document dat de eenduidige interpretatie van dit besluit bevordert;
- het onderhouden van de Kadernota rechtmatigheid voor het geven van een visie ten aanzien van rechtmatigheid;
- de beantwoording van vragen.

De commissie BBV geeft invulling aan de eerste opdracht door middel van het publiceren van kadernota's en notities en is ten aanzien van deze stukken niet alleen verantwoordelijk voor het opstellen ervan maar ook voor het onderhoud. De commissie BBV zorgt ervoor dat bij wijzigingen in de Gemeentewet, het BBV en eventuele andere relevante wet- en regelgeving de notities en kadernota worden geactualiseerd en gepubliceerde vragen en antwoorden waar nodig worden opgeschoond.

Paragrafen

De paragrafen in de begroting en het jaarverslag bieden een dwarsdoorsnede van onderwerpen die van belang zijn voor het inzicht van de raad. Daarnaast geven de paragrafen extra informatie ter beoordeling van de financiële positie en risico's op de korte en langere termijn. Er zijn zeven (7) verplichte paragrafen en drie (3) overzichten[1]. Het staat de gemeente vrij om aanvullende paragrafen toe te voegen aan de begroting en jaarverslag.

1.2 Richtlijnen

Richtlijnen van de commissie BBV aan gemeenten zijn een belangrijk instrument van de commissie om in navolging van artikel 75, lid 2 BBV een eenduidige toepassing van het BBV te bevorderen. De richtlijnen van de commissie zijn onderverdeeld naar stellige uitspraken en aanbevelingen. De betekenis van beide categorieën kan voor de praktijk van de begrotingscyclus inclusief jaarverslaggeving verschillen.

Met stellige uitspraken geeft de commissie een interpretatie van de regelgeving die leidend is. Dit betekent dat verwacht wordt dat stellige uitspraken worden gevolgd. Indien een gemeente toch voor een afwijkende interpretatie kiest dan moet zij dit expliciet motiveren

[1] Naast het overzicht van baten en lasten zijn dat het overzicht van de algemene dekkingsmiddelen en het overzicht van de kosten van overhead.

en kenbaar maken bij de begroting en het jaarverslag. De gemeente moet dan onderbouwd motiveren dat in haar specifieke omstandigheden een andere lijn beter past die ook 'BBV-proof' is. Bij aanbevelingen gaat het om uitspraken die 'steun en richting geven aan de praktijk'. De commissie BBV spoort gemeenten aan om de stellige uitspraken en aanbevelingen te volgen, omdat dat naar haar oordeel bijdraagt aan het inzicht in de financiële positie (transparantie).

De stellige uitspraken en aanbevelingen die de commissie BBV in deze notitie heeft geformuleerd inzake de paragraaf bedrijfsvoering zijn samengevat in paragraaf 1.4. Bij elk van de stellige uitspraken c.q. aanbevelingen wordt aangegeven aan welk hoofdstuk of paragraaf deze tekst is ontleend.

In deze notitie is rekening gehouden met de wetgeving en alle gepubliceerde antwoorden over de paragraaf bedrijfsvoering tot 1 januari 2021.

1.3 Leeswijzer

Voor de leesbaarheid van de tekst wordt in de rest van deze notitie alleen nog gesproken over gemeente en gemeentelijke organen, zoals de raad. Echter overal waar gemeente staat dient gemeente, provincie, gemeenschappelijke regelingen en waterschappen[2] gelezen te worden, waar raad staat ook provinciale staten, algemeen bestuur enzovoorts.

In het BBV staat uiteindelijk het inzicht van de raad in de begroting en het jaarverslag voorop. Daarom bevat deze notitie een hoofdstuk dat specifiek gericht is op de raad. De rest van de notitie richt zich op de meer technische kant van de paragraaf bedrijfsvoering en is in de eerste plaats bedoeld voor de opstellers van de begroting en het jaarverslag. Zij zijn immers degenen die de documenten volgens bepaalde principes maken om het gevraagde inzicht voor de raad te bewerkstellingen. Daarnaast kan dit document ook interessant zijn voor de diverse gebruikers van en belangstellenden in de begroting en het jaarverslag. Daarbij kan natuurlijk gedacht worden aan de raad, maar zeker ook aan de toezichthouders, accountants, burgers, instellingen, belangengroepen, bedrijven, media en contractpartners.

Deze notitie is als volgt opgebouwd: hoofdstuk 2 is het hoofdstuk bedoeld voor de raad om een beeld te krijgen van het hoe en wat van de paragraaf bedrijfsvoering. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de kaderstelling en inhoud van de paragraaf bedrijfsvoering. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de informatievoorziening en instrumentarium ten aanzien van de bedrijfsvoering voor de raad beschreven.

1.4 Stellige uitspraken en aanbevelingen

In deze notitie zijn een aantal nieuwe stellige uitspraken en aanbevelingen opgenomen. Deze zijn grotendeels met ingang van heden van toepassing rekening houdend met de ingang van de rechtmatigheidsverantwoording van het college per 2022.

[2] Voor Waterschappen is de financiële regelgeving in de BBVW niet op alle onderdelen exact hetzelfde als het BBV. Daar waar er verschillen zijn is de bepaling uit het BBVW leidend en kan het dus zijn dat de passage uit deze notitie in dat geval niet relevant is.

In de notitie zijn de volgende stellige uitspraken en aanbevelingen opgenomen:

Stellige uitspraken

- In de paragraaf bedrijfsvoering wordt, op basis van de kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV en op basis van de afspraken met de gemeenteraad, aanvullende informatie opgenomen over de individueel geconstateerde afwijkingen uit de rechtmatigheidsverantwoording. Zie paragraaf 3.2.
- In de paragraaf bedrijfsvoering beschrijft het college welke actie hij onderneemt om de afwijkingen uit de rechtmatigheidsverantwoording in de toekomst te voorkomen. Zie paragraaf 3.2.
- Niet-financiële onrechtmatigheden in verband met het niet naleven van bepalingen in de wet Fido en bijbehorende Regelingen moeten worden opgenomen en toegelicht in de paragraaf bedrijfsvoering. Zie paragraaf 3.2.

Aanbevelingen

- De commissie BBV adviseert kaderstelling op het gebied van bedrijfsvoering niet bij begroting vorm te geven, maar door middel van de (financiële) verordening of nota bedrijfsvoering aan de raad voor te leggen en deze periodiek te herzien. Zie paragraaf 3.1.
- De commissie BBV adviseert focus aan te brengen in de paragrafen. Minimaliseer herhalingen tussen verordeningen, nota's, programma's en paragrafen. Maak hierbij gebruik van verwijzingen binnen begroting of jaarverslag teneinde de omvang van deze documenten te beperken en daarmee de toegankelijkheid voor de raad te vergroten. Zie paragraaf 3.1.
- De commissie BBV adviseert om afspraken te maken tussen raad en college over de wijze waarop met niet financiële onrechtmatigheden wordt omgegaan. Deze afspraken kunnen onderdeel zijn van de nota bedrijfsvoering of de financiële verordening. Zie paragraaf 3.2.
- De commissie BBV adviseert om geconstateerde fraude(s) vanuit de eigen organisatie door bijvoorbeeld eigen medewerkers toe te lichten in de paragraaf bedrijfsvoering. Zie paragraaf 3.2.

2. Het belang van de paragrafen voor de raad

De paragraaf bedrijfsvoering is sinds de introductie van het Besluit begroting en verantwoording in 2004 een verplichte paragraaf in de begroting en het jaarverslag. In deze paragraaf moet 'ten minste inzicht in de stand van zaken en de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering' worden gegeven. Deze formulering geeft veel ruimte om gemeente-specifiek invulling te geven aan deze paragraaf. Naar aanleiding van de consultatie eind 2020 inzake de nieuwe kadernota rechtmatigheid bleek dat er een brede behoefte was aan een nadere duiding van de inhoud en reikwijdte van de paragraaf bedrijfsvoering. De vernieuwing rondom het thema rechtmatigheid houdt in dat het college met ingang van het verslagjaar 2022[3] verantwoording aflegt inzake het rechtmatig handelen.

2.1 De betekenis van de paragrafen

Er zijn zeven (7) verplichte paragrafen die opgenomen moeten worden in de begroting en jaarverslag. Het staat de gemeente vrij om daarnaast ook aanvullende paragrafen of overzichten op te nemen. Naar aanleiding van de coronacrisis hebben verschillende gemeenten er bijvoorbeeld voor gekozen om dit thema als nieuwe (tijdelijke) paragraaf in de begroting en jaarverslag op te nemen. Ook projecten of thema's kunnen een zodanig omvang of invloed hebben dat de gemeente ervoor kiest om er een aparte paragraaf aan te weiden.

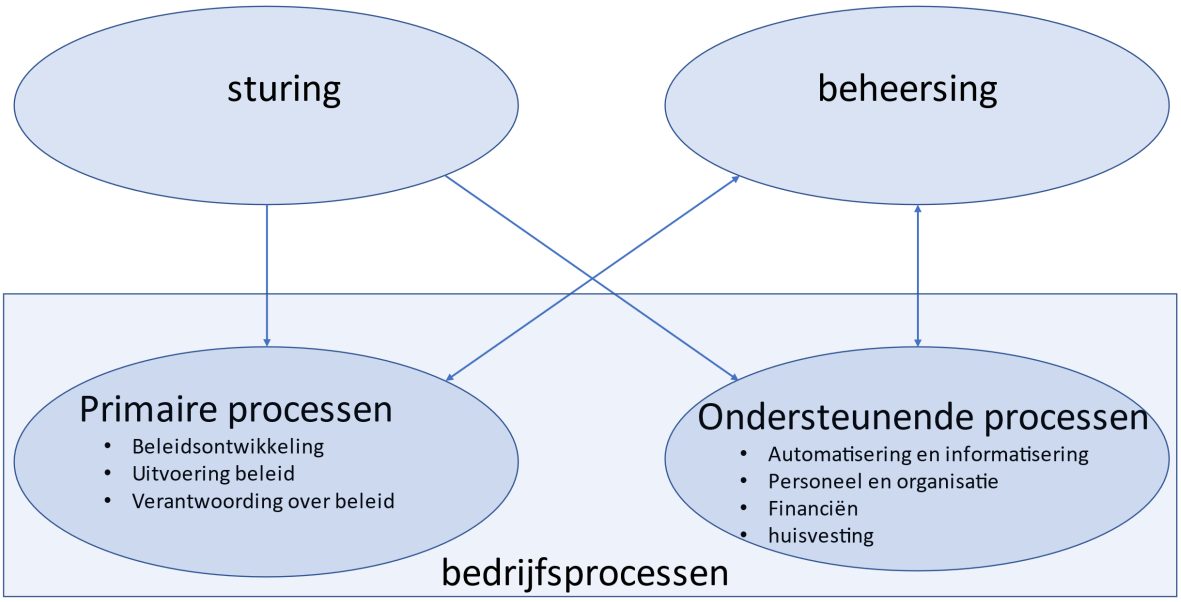
Paragrafen zijn altijd een dwarsdoorsnede van een onderwerp dat feitelijk ook in een of meerdere programma's is verwerkt. Paragrafen bieden een verdiepend inzicht door de andere invalshoek die voor het specifieke onderwerp gekozen is. Zo is de paragraaf verbonden partijen een uitvergroting van partijen waarmee een gemeente samenwerkt binnen de reguliere programma's. Dit kan een gemeenschappelijke regeling zijn, maar ook een publiek-private constructie of een waterbedrijf. Daarmee legt de gemeente ook direct het (verplichte) verband met de uitvoering van de programma's. De paragraaf bedrijfsvoering laat zien hoe de gemeente de bedrijfsprocessen die nodig zijn om de beleidsdoelstellingen uit de programma's te realiseren, beheerst en aanstuurt.

De verplichte paragrafen zijn in bijlage 1 kort beschreven.

2.2 De paragraaf bedrijfsvoering

De eigen identiteit van elke gemeente is terug te vinden in de paragrafen. De paragraaf bedrijfsvoering beschrijft hoe de gemeente de eigen bedrijfsprocessen die nodig zijn om beleidsdoelstellingen uit de eigen programma's te realiseren, beheerst en aanstuurt. Het betreft zowel beleidsmatige (primaire) processen, ondersteunende (secundaire) processen en de sturing en beheersing ervan. Door een dwarsdoorsnede te maken krijgt de raad een beter beeld hoe de gemeente dit specifieke onderwerp beheerst en welke risico's er worden gelopen. Hierbij zijn zowel de succesvolle realisatie van de programma's als de verwachtingen van burgers van invloed en stellen daardoor eisen aan die bedrijfsvoering.

[3] Per 1 januari 2025 treedt de rechtmatigheidsverantwoording door college bij de waterschappen in werking.



Afbeelding 1: Reikwijdte bedrijfsvoering

Onder sturing wordt verstaan het proces waarbij richting wordt gegeven aan een organisatie om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Onder beheersing wordt verstaan het proces waarbij een stelsel van maatregelen en procedures wordt ingevoerd en gehandhaafd om vast te stellen of de uitvoering in overeenstemming is en blijft met de gemaakte plannen. Als dat nodig is dan kunnen maatregelen voor de bijsturing worden getroffen om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Kaderstelling inzake de bedrijfsvoering vindt bij voorkeur[4] plaats in de (financiële) verordening(en) of nota's die betrekking hebben op bedrijfsvoering zoals de nota personeelsbeleid of de nota digitalisering en informatiemanagement.

Het is aan de raad om bij verordening of begroting aan te geven wat de inhoud van de paragraaf bedrijfsvoering moet zijn. Dit kan in de loop van de tijd veranderen: zo kan er nu behoefte zijn aan informatie over privacy en datalekken en over een paar jaar over de plannen en resultaten op het gebied van het Actieplan open Overheid. Met behulp van een risicoanalyse kan de raad bepalen welke onderwerpen en ontwikkelingen in de paragraaf bedrijfsvoering opgenomen moeten worden.

2.3 Vereisten aan de paragraaf bedrijfsvoering

In het BBV zijn per paragraaf de minimaal te behandelen onderwerpen benoemd, waarbij deze voor de paragraaf bedrijfsvoering algemeen van aard zijn. Vanaf het opstellen van het jaarverslag 2022 wordt hier een verplicht element aan toegevoegd als het college verantwoording gaat afleggen over de rechtmatigheid. Vanaf dat moment moet het college in de paragraaf bedrijfsvoering specifiek ingaan op de afwijkingen die geconstateerd zijn in de rechtmatigheidsverantwoording. Het college maakt jaarlijks afspraken met de raad over

[4] Zie verder paragraaf 3.1 van deze notitie.

de mate van detail in de rapportering in de paragraaf bedrijfsvoering. De commissie BBV adviseert in de kadernota rechtmatigheid deze rapportagegrens[5] van de afwijkingen door de raad vast te laten stellen. De rapportagegrens bepaalt vanaf welke omvang de afwijkingen, fouten, onduidelijkheden en begrotingsonrechtmatigheden moeten worden toegelicht in de paragraaf bedrijfsvoering. Het is mogelijk dat de raad de rapportagegrens vaststelt per criterium, zodat rapportering op hoofdlijnen kan plaatsvinden (ongeacht of de verantwoordingsgrens[6] wordt overschreden). Daarnaast kan de raad ook bepalen dat specifieke onderwerpen aan de orde moeten komen.

2.4 Verantwoordelijkheden raad

De drie taken van de raad zijn van invloed op alles wat aan hen wordt voorgelegd. Voor de paragraaf bedrijfsvoering kunnen deze als volgt ingevuld worden:

- volksvertegenwoordiging: in een verkiezingsprogramma wordt op hoofdlijnen ingevuld welke resultaten een partij wil bereiken. Bijvoorbeeld de omvang van de gemeentelijke organisatie, kwaliteitsniveau van de dienstverlening, wijze waarop de ambtelijke organisatie burgers en bedrijven benadert en met hen communiceert, het integriteitsbeleid of keuzes op het gebied van gedeelde voorzieningen (shared services). Er kunnen dilemma's ontstaan, omdat elk voorstel om voorgestelde resultaten te bereiken inhoudelijke en financiële voor- en nadelen met zich meebrengt;

- kaderstellen: de raad is verantwoordelijk voor het vaststellen van de doelstellingen en kaders in de vorm van beleid, begroting en verordeningen. De raad bepaalt dus zelf aan welke onderwerpen politieke sturing gegeven moet worden en of dit op hoofdlijnen dan wel op detailniveau zou moeten plaatsvinden. Het college voert het beleid uit en moet de doelen realiseren. Het college bepaalt zelf op welke manier dat gebeurt binnen de kaders die de raad heeft gesteld;

- controleren: de raad ziet ook toe op de uitvoering door het college. Zijn de kaders gevolgd, welke resultaten zijn bereikt en wat zijn de financiële resultaten? Dit gebeurt niet alleen via de begroting en jaarverslag. Ook tussentijdse (financiële) rapportages en beleidsvoorstellen kunnen onderwerp van de controle door de raad zijn[7]. De paragraaf bedrijfsvoering informeert raadsleden over de realisatie van beleidsdoelstellingen die door de raad zijn vastgesteld bij begroting. Dit is een onderdeel van hun controlerende rol.

[5] Soms ook wel 'rapportagetolerantie' genoemd.

[6] Dit is de grens die bepaalt of afwijkingen in de rechtmatigheidsverantwoording moeten worden opgenomen.

[7] Zie ook hoofdstuk 4 van deze notitie.

3. Paragraaf bedrijfsvoering

De programma's en de paragrafen hebben als doel het sturen op hoofdlijnen en de kwaliteit van het inzicht van de raad te bevorderen. Dit betekent dat gemeenten veel ruimte hebben om zelf (normerende) afspraken te maken. De raad wordt daardoor niet alleen beter in staat gesteld de kaderstellende en controlerende functies uit te voeren; de raad heeft ook een plicht tot kaderstellen en controleren. Bij het maken van afspraken gaat het vooral om zaken waarbij gemeenten te divers zijn om normen verplichtend op te leggen. Een standaardnorm bijvoorbeeld voor de verhouding vast/flexibel personeel, overhead en rapportagegrens begrotingsonrechtmatigheden is niet goed mogelijk, gezien de verschillen in omvang en karakteristieken tussen gemeenten. Daar staat tegenover dat transparantie essentieel is voor de raad zelf, maar ook voor de burgers en voor de toezichthouder. Om voldoende transparantie te bereiken, is het van belang dat de raad zelf aangeeft wat zijn beleid betreffende de bedrijfsvoering is en wat hij onder bijvoorbeeld de bijbehorende risico's verstaat.

Sturen en beheersen van de bedrijfsprocessen zijn niet de primaire verantwoordelijkheid van de raad, maar van het college[8]. De raad moet zich wel een oordeel kunnen vormen over de inrichting en het functioneren van de bedrijfsvoering in de zin dat deze doeltreffend en doelmatig is ingericht. Een paragraaf bedrijfsvoering op voldoende kwalitatief en kwantitatief niveau is daarbij essentieel. Het is van belang dat de raad kennisneemt van de paragrafen om zodoende de daarin opgenomen gemeente specifieke aandachtspunten mee te nemen in de kaderstellende en controlerende activiteiten.

Door gerichte vragen, mogelijk ondersteund met behulp van risicoanalyse, kan de paragraaf bedrijfsvoering zich focussen op afwijkingen en ontwikkelingen en niet op algemene uitvoerende processen. De raad heeft hiervoor ook andere informatiemomenten en instrumenten tot zijn beschikking[9].

De bedrijfsvoering van een gemeente komt in verschillende documenten aan de orde. De meest in het oog springende zijn daarbij de begroting en het jaarverslag, maar verordeningen, beleidsvoorstellen en nota’s bevatten vaak ook elementen van de bedrijfsvoering waar de raad zich bewust van moet zijn en een mening over moet vormen.

De paragraaf bedrijfsvoering geeft gemeenten ook de ruimte om organisatiebrede opgaven en initiatieven in toe te lichten. Dit varieert van strategische personeelsplanning en innovatie op het gebied van digitalisering tot organisatiewijzigingen als gevolg van een grote bouwopgave in landelijk gebied. Maar ook onderwerpen als inclusiviteit, duurzaamheid,

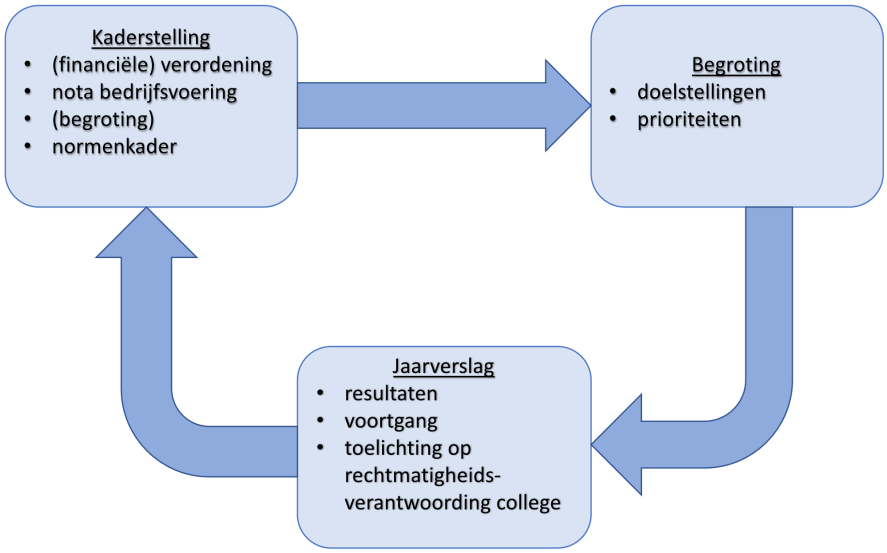
[8] Het college is ook verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering wanneer onderdelen van de bedrijfsvoering zijn uitbesteed aan derden of in gezamenlijkheid met andere decentrale overheden worden uitgevoerd.

[9] Zie verder hoofdstuk 4 van deze notitie.

integriteit, cultuur, sturingsfilosofie, privacy en participatie kunnen in de paragraaf bedrijfsvoering aan de orde komen.

3.1 Structuur

De paragraaf bedrijfsvoering kent geen voorgeschreven wettelijke structuur. Het is mogelijk om onderwerpen te beschrijven aan de hand van de drie W-vragen die voor de programma's worden gebruikt, maar dit is niet verplicht. Het is ook mogelijk om aan de hand van de klassieke PIOFACH[10] indeling het beleid en resultaten op elk van deze terreinen te beschrijven. Aandachtspunt is dat de paragraaf bedrijfsvoering zich niet beperkt tot het deel dat door de organisatie wordt aangemerkt als overhead. Feitelijk kunnen alle onderwerpen met een overkoepelend karakter die de gemeentelijke organisatie betreffen in deze paragraaf aan de orde komen. Zo kunnen in deze paragraaf onderwerpen als integriteit, innovatie en privacy aan de orde komen. Maar ook de organisatiestructuur, personeelsbeleid, duurzaamheidsbeleid en investeringsbeleid kunnen aan de orde komen. Voorop staat dat de eigenheid van de gemeente bepalend is voor de onderwerpen in de paragraaf bedrijfsvoering. Door de jaren heen kan dit veranderen doordat de raad andere prioriteiten of accenten legt, maar ook door (externe) ontwikkelingen als nieuwe wetgeving of de ontwikkeling van een nieuwe wijk.



Afbeelding 2: Cyclus paragraaf bedrijfsvoering

Kaderstellen

Kaderstelling kan worden gedefinieerd als het maken van politieke keuzes of het uitzetten van een richting en het stellen van randvoorwaarden ten aanzien van onderwerpen welke van zodanig belang worden geacht, dat men daaraan politieke sturing wenst te geven. Met de kaders bepaalt de raad op hoofdlijnen welke resultaten met welke uitvoering en

[10] PIOFACH: personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, automatisering, communicatie, huisvesting

bijbehorende middelen door het college uitgevoerd moeten gaan worden. Denk hierbij aan de vorm en frequentie van rapportages (P&C-cyclus) en het opstellen van een financiële verordening of nota investeringen. Maar ook de rapportagegrens voor het opnemen van afwijkingen is een onderdeel van de kaderstelling. De kaders en doelstellingen kunnen zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn. Een voorbeeld van een kwalitatief kader is het gewenste kwaliteitsniveau van dienstverlening aan de burgers en bedrijven via bijvoorbeeld het burgerservicepunt.

De wijze waarop invulling wordt gegeven aan de kaderstelling ten aanzien van de paragraaf bedrijfsvoering verschilt per gemeente. De reden hiervoor is dat de ene gemeente een aparte nota bedrijfsvoering opstelt[11], in analogie van een nota investeringen of grondbeleid. Andere gemeenten kiezen ervoor de bedrijfsvoering onderdeel te laten zijn van een (financiële) verordening. Als er een nota bedrijfsvoering of financiële verordening is met een onderdeel bedrijfsvoering, dan kan de raad besluiten dat in de begroting en jaarverslag kan worden volstaan met een overzicht van de doelstellingen c.q. van de actuele stand van zaken. Als deze opties niet toegepast zijn, dan moet de begroting het beleid van de gemeente op het vlak van de bedrijfsvoering bevatten. Feitelijk vindt de kaderstelling op het gebied van bedrijfsvoering dan plaats bij de begroting. De benodigde middelen voor overhead komen aan de orde in het overzicht overhead, maar middelen voor organisatieontwikkeling, privacy en datalekken of Actieplan Open Overheid vormen daar geen onderdeel van. Het gevolg hiervan is dat de omvang van de paragraaf bedrijfsvoering toeneemt, waardoor de toegankelijkheid voor de raad afneemt en het lange termijnperspectief onvoldoende naar voren komt. De commissie BBV is dan ook van mening dat kaderstelling in een aparte nota of (financiële) verordening een positieve bijdrage biedt aan de kwaliteit van de sturing en beheersing van een gemeente.

Aanbeveling

De commissie BBV adviseert kaderstelling op het gebied van bedrijfsvoering niet bij begroting vorm te geven, maar door middel van de (financiële) verordening of door een nota bedrijfsvoering aan de raad voor te leggen en deze periodiek te herzien.

Begroting

In de paragraaf bedrijfsvoering van de begroting worden de concrete beleidsvoornemens in de vorm van de doelstellingen op onderdelen van de nota bedrijfsvoering opgenomen en toegelicht. Het gaat daarbij niet alleen om kwantitatieve doelstellingen (zoals aantal fte's), ook kwalitatieve aspecten[12] verdienen aandacht. Het gaat bij de doelstellingen vooral om die

[11] Nota bedrijfsvoering: sommige organisaties brengen de verschillende onderdelen van beleid op bedrijfsvoering bij elkaar in een (1) nota. Het kunnen echter ook aparte nota's personeelsbeleid of huisvesting en dergelijke zijn.

[12] Voorbeelden van kwalitatieve doelstellingen:
- de tevredenheid van de medewerkers neemt in de tijd toe zoals dat afgeleid kan worden uit de periodieke medewerker tevredenheidsonderzoekers.
- De website moet optimaal toegankelijk zijn voor de burgers. Dit wordt periodieke beoordeeld door klanten tevredenheidsonderzoeken.
- De gemeente moet voor burgers en bedrijven goed te bereiken zijn langs verschillende communicatiekanalen

onderdelen, die prioriteit hebben of vanuit de risicoanalyse aandacht vragen. Er kan ook voor gekozen worden dat in de paragraaf alleen die thema's moeten worden opgenomen die relevant zijn om aan de raad te worden voorgelegd. Dat hangt samen met de vraag of deze thema's realisering van speerpunten in het politieke programma kunnen belemmeren of sterk verbeteren. Voorts kan er ook aandacht besteed worden aan nieuwe ontwikkelingen die van invloed zijn op de uitvoering van de kaderstelling rondom bedrijfsvoering. Tot slot kan ook aandacht besteed worden aan belangrijke tijdelijke processen zoals het herstel van de corona crisis of een groot woningbouwproject op een voormalig industrieterrein.

Jaarverslag

In de paragraaf bedrijfsvoering van het jaarverslag wordt inzicht gegeven in de geboekte voortgang en resultaten op het gebied van de bedrijfsvoering. Het is belangrijk dat er steeds een relatie wordt gelegd met het uitvoeren van de programma's in de begroting en jaarverslag, waarbij herhaling van teksten zoveel mogelijk voorkomen moet worden om de toegankelijkheid van de documenten te bevorderen. Een paragraaf bedrijfsvoering hoeft niet als zelfstandig stuk leesbaar te zijn: verwijzingen naar andere onderdelen van begroting of jaarverslag zijn toegestaan.

Aanbeveling

De commissie BBV adviseert focus aan te brengen in de paragrafen. Minimaliseer herhalingen tussen verordeningen, nota's, programma's en paragrafen. Maak hierbij gebruik van verwijzingen binnen begroting of jaarverslag teneinde de omvang van deze documenten te beperken en daarmee de toegankelijkheid voor de raad te vergroten.

Beleidsindicatoren

De paragraaf bedrijfsvoering wordt door meerdere gemeenten gebruikt om met behulp van bedrijfsvoeringsindicatoren doelstellingen en resultaten te benoemen. Het opnemen van deze bedrijfsvoeringsindicatoren ontslaat de gemeente niet van haar verplichting zoals benoemd in artikel 8 en 11 van het BBV. Deze beleidsvoeringsindicatoren[13] kunnen aansluiten op de resultaten van de risicoanalyse die de gemeente heeft uitgevoerd of wettelijke eisen (zoals het realiseren van garantiebanen uit de Participatiewet) die van overheidswege zijn uitgevaardigd. Met behulp van het voorbeeld in bijlage 2 wil de commissie BBV uitsluitend illustreren dat indicatoren kunnen helpen om de controlerende taak van de raad ten aanzien van de bedrijfsvoering richting te geven.

Accountant

De paragraaf bedrijfsvoering is onderdeel van het jaarverslag en daarmee geen onderwerp van de accountantscontrole. Hierdoor heeft het college meer vrije ruimte om de paragraaf naar eigen inzichten in te richten. Volgens de voorschriften van de NBA[14] moet de

- Het college neemt aanbevelingen van derden zoals de gemeentelijke ombudsman of de onafhankelijke gemeentelijke rekenkamer ten aanzien van de verbetering van de bedrijfsvoering over c.q. motiveert waarom deze aanbevelingen niet worden overgenomen.

[13] Conform artikel 8 en artikel 11 van het BBV worden kengetallen en beleidsindicatoren opgenomen in de begroting en het jaarverslag. De kengetallen vormen een onderdeel van de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement, de beleidsindicatoren zijn onderdeel van de programma's waar zij betrekking op hebben.

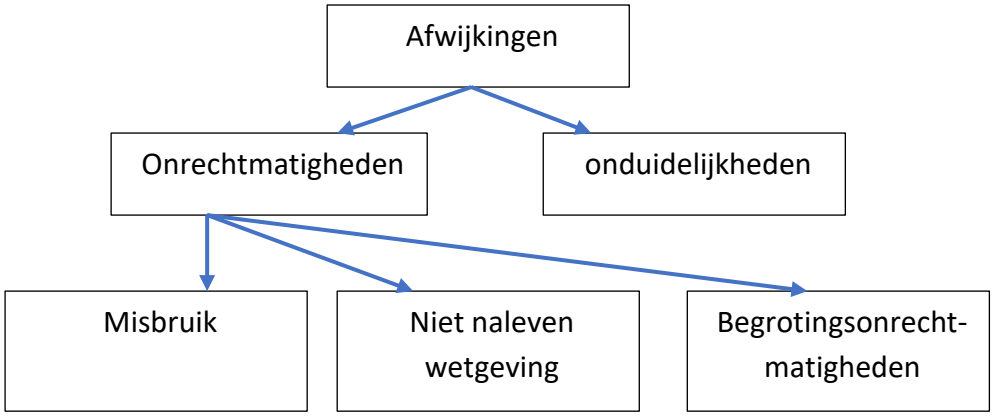
[14] NBA: Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants: COS 720

accountant de paragrafen wel lezen en overwegen of er materiele inconsistenties zijn met de jaarrekening of met de kennis die de accountant heeft verkregen tijdens de controle. Als dit het geval is, dan kan dit betekenen dat of de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat of dat de overige informatie een afwijking van materieel belang bevat, welke beide de geloofwaardigheid van de jaarstukken en de daarbij horende controleverklaring kunnen ondermijnen. Dergelijke afwijkingen van materieel belang kunnen ook op onjuiste wijze de beslissingen van de raad voor wie de controleverklaring is opgesteld, beïnvloeden. De raad is de opdrachtgever van de accountant ten aanzien van de controle van de jaarrekening. Vanuit dit opdrachtgeverschap kan de raad aan de accountant vragen om extra aandacht te besteden aan bepaalde zaken, zoals bijvoorbeeld de bedrijfsvoering.

3.2 Rechtmatigheidsverantwoording

Rechtmatigheid is een juridische term, die aangeeft dat een (voorgenomen) handelwijze in overeenstemming is met de geldende regels en besluiten. Dit begrip is van toepassing op alles wat een gemeente qua taken op zich neemt. Dit betekent dat alle handelingen van een gemeente moeten voldoen aan alle wet- en regelgeving op het gebied van bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden (Arbo), aanbestedingen, omgevingswet, subsidievoorwaarden, raadsbesluiten enzovoort. Van een overheidsorganisatie mag immers verwacht worden dat zij conform wet- en regelgeving handelt. Het begrip rechtmatigheid in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording is echter een minder omvattend begrip. Bij rechtmatigheid in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording bestaat er een duidelijke relatie met het financiële beheer. Er moet immers worden verantwoord dat de baten, lasten en balansmutaties die in de jaarrekening zijn opgenomen rechtmatig tot stand zijn gekomen. Het gaat om de financiële beheershandelingen.

Binnen de rechtsmatigheidsverantwoording wordt onderscheid gemaakt tussen afwijkingen, fouten en onduidelijkheden en begrotingsonrechtmatigheden[15]. Deze begrippen zijn onderling niet uitwisselbaar al kan er wel sprake zijn van overlap.



Afbeelding 3: Afwijkingen, onrechtmatigheden en onduidelijkheden

1. Afwijkingen: posten die niet rechtmatig tot stand zijn gekomen (fouten) en posten, waarbij voor het college een onduidelijkheid bestaat over de rechtmatigheid.

[15] Zie Kadernota rechtmatigheid 2022

2. Fouten: Rechtmatigheidsfouten treden op bij financiële beheershandelingen, waarbij de in het normenkader beschreven wet- en regelgeving niet is nageleefd.
3. Onduidelijkheden: Indien het college in het kader van de verslaggeving niet kan aangeven of er sprake is van een rechtmatigheidsfout of niet.
4. Begrotingsonrechtmatigheden: Hiervan is sprak als het college bij de realisatie van doelen en het realiseren van activiteiten afwijkt van de budgetten die door gemeenteraad zijn vastgesteld. Hiervan is sprake als het lasten- of investeringsbudget is overschreden (a), de baten (opbrengsten) door het doen of nalaten van een financiële beheershandeling lager zijn dan het door de gemeenteraad vastgestelde budget (b) of voor het door de gemeenteraad vastgestelde budget minder doelen of activiteiten zijn gerealiseerd dan begroot voor het betreffende budget (c).

Als gevolg van het moeten opstellen van een rechtmatigheidsverantwoording door het college moet de raad afspraken maken met het college over de mate van detaillering in de paragraaf bedrijfsvoering. De paragraaf bedrijfsvoering krijgt hiermee ook een element van een verbeterplan in zich: het college geeft nadere informatie over en de acties die naar aanleiding van bovenstaande vier punten zijn opgesteld. De wijziging inzake rechtmatigheid brengt daarmee een nadere invulling van de paragraaf bedrijfsvoering teweeg. Conform de aanbeveling in de kadernota rechtmatigheid 2022 worden zowel de verantwoordingsgrens als de rapportagegrens opgenomen in de financiële verordening of de beleidsnota rechtmatigheid/normenkader.

Stellige uitspraak

In de paragraaf bedrijfsvoering wordt, op basis van de kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV en op basis van de afspraken met de gemeenteraad, aanvullende informatie opgenomen over de individueel geconstateerde afwijkingen in de rechtmatigheidsverantwoording.

Met de term ‘aanvullende informatie’ beoogt de commissie BBV een zodanige toelichting bij de geconstateerde afwijkingen te bewerkstelligen dat de raad in staat is zich een beeld te vormen over de bijbehorende achtergrond. Met name bij kwalitatieve overwegingen, zoals onduidelijke wet- en regelgeving of uitzonderingen die zijn ingegeven door noodsituaties moet de raad in staat zijn een oordeel over dit handelen te vormen. Maar ook voor afwijkingen die een kwantitatieve achtergrond hebben is het van belang dat de raad inzicht krijgt in de oorzaak en de maatregelen om herhaling tegen te gaan.

Stellige uitspraak

In de paragraaf bedrijfsvoering beschrijft het college welke actie hij onderneemt om de afwijkingen in de toekomst te voorkomen.

Fraude

De gemeente en de accountant hebben bepaalde en onderscheiden verantwoordelijkheden met betrekking tot fraude in het kader van de controle van de jaarrekening. Dit type fraudes omvat opzettelijke handelingen door één of meerdere personen binnen de gemeente, waarbij gebruik wordt gemaakt van opzettelijke misleiding teneinde een onrechtmatig of onwettig voordeel te behalen. Een voorbeeld is het betalen van valse facturen waarbij één of meerdere personen binnen de gemeente betrokken zijn. Dit type fraudes worden betrokken

bij de controle op het getrouwe beeld van de jaarrekening. Indien deze fraudes financieel omvangrijk zijn, zullen deze fraudes in ieder geval ook een onderdeel van de getrouwheidsverklaring en communicatie van de accountant zijn. Om deze reden worden dit type fraudes niet opgenomen in de rechtmatigheidsverantwoording. De gemeente kan dit type fraudes, de wijze waarop er mee om is gegaan in de jaarstukken en de getroffen maatregelen, toelichten in de paragraaf bedrijfsvoering, maar dit is geen verplichting.

Aanbeveling

De commissie BBV adviseert om geconstateerde fraude(s) vanuit de eigen organisatie door bijvoorbeeld eigen medewerkers toe te lichten in de paragraaf bedrijfsvoering.

Niet financiële onrechtmatigheden

Voor zover het college niet financiële onrechtmatigheden constateert, hebben deze geen gevolgen voor de rechtmatigheidsverantwoording door het college. Dat neemt niet weg dat de raad afspraken kan maken met het college dat deze onrechtmatigheden toch opgenomen moeten worden in de paragraaf bedrijfsvoering en op een vergelijkbare wijze worden toegelicht.

Aanbeveling

De commissie BBV adviseert om afspraken te maken tussen raad en college over de wijze waarop met niet financiële onrechtmatigheden wordt omgegaan. Deze afspraken kunnen onderdeel zijn van de nota bedrijfsvoering of de financiële verordening.

Een niet financiële onrechtmatigheid kan zich voordoen bij de Wet fido[16] en onderliggende regelingen. Aan overtredingen van de Wet fido, bijvoorbeeld overschrijdingen van de kasgeldlimiet of renterisiconorm, zijn meestal geen (directe) financiële gevolgen verbonden. Deze onrechtmatigheden behoeven derhalve niet te worden opgenomen in de rechtmatigheidsverantwoording. De commissie BBV is echter van mening dat onrechtmatigheden op dit vlak van belang zijn voor het beeld dat de raad heeft over de financiële positie van de gemeente. Om die reden is de commissie BBV van mening dat niet financiële onrechtmatigheden als gevolg van het overtreden van de wet Fido opgenomen dienen te worden in de paragraaf bedrijfsvoering.

Stellige uitspraak

Niet-financiële onrechtmatigheden in verband met het niet naleven van de bepalingen in de Wet fido en bijhorende Regelingen moeten worden opgenomen en toegelicht in de paragraaf bedrijfsvoering.

[16] Bij het aantrekken van geld en het uitzetten van middelen moeten de Nederlandse decentrale overheden zich houden aan de Wet Financiering decentrale overheden (Wet fido). De belangrijkste doelstellingen van deze wetgeving zijn het zorgen voor een efficiënte financiering en een adequate risicobeheersing ten aanzien van de treasury activiteiten. Onderliggende regelingen zijn Ruddo, Bldo, Ufdo en Skb.

4. Overige mogelijkheden beïnvloeding en informatie over bedrijfsvoering

Zoals uit de voorgaande hoofdstukken naar voren komt, is de paragraaf bedrijfsvoering voor de raad van belang om een beter beeld te krijgen hoe de gemeente een specifiek onderwerp beheerst en welke risico's er worden gelopen. De raad heeft echter nog meer mogelijkheden om dit beeld te krijgen of nader uit te diepen. De paragraaf bedrijfsvoering kan gebruikt worden om vooral nieuwe ontwikkelingen, problemen en knelpunten met de raad te delen. Er zijn voldoende mogelijkheden in informatievoorziening en instrumentarium om (andere) elementen van de bedrijfsvoering nader uit te diepen. Hieronder volgt een korte opsomming en beschrijving van deze mogelijkheden.

4.1 Informatievoorziening

Het college heeft een actieve informatieplicht op het terrein van de bedrijfsvoering. De raad kan, naast de paragraaf bedrijfsvoering, op verschillende manieren geïnformeerd worden over voornemens, voortgang en resultaten:

- rapportages interne controle
- rapport accountant / management letter
- college-onderzoeken 213a Gemeentewet naar de doeltreffendheid en doelmatigheid
- nieuwe beleidsvoorstellen
- informatie uit management/ bestuurlijk informatiesysteem en/of voortgangsrapportages

Daarnaast zijn er ook (jaar)verslagen van verbonden partijen die een indicatie kunnen geven over de bedrijfsvoering. Ten slotte krijgt de raad vanuit zijn rol als volksvertegenwoordiging signalen vanuit de burgers over de (klantgerichtheid van de) bedrijfsvoering.

4.2 Instrumentarium

Binnen haar kaderstellende en controlerende rol heeft de raad naast de begroting en het jaarverslag de volgende instrumenten om gedurende het jaar zicht te houden op de bedrijfsvoering. Het gaat hierbij onder meer om de volgende instrumenten:

(Financiële) verordening ex. artikel 212 en 213

Volgens artikel 212 en 213 van de Gemeentewet worden de uitgangspunten voor het financieel beleid, en ook voor het financieel beheer en de inrichting van de financiële organisatie in een (financiële) verordening vastgelegd. De raad kan hier bijvoorbeeld aangeven welke rapportages op welk moment voor de raad moeten worden opgesteld. Dit betekent dat de raad een verplichting kan opnemen in de (financiële) verordening om elke vier jaar een nota bedrijfsvoering op te stellen, maar ook wat er in de paragraaf Bedrijfsvoering in ieder geval moet worden behandeld.

Verordening over doelmatigheid en doeltreffendheid ex. artikel 213a

De raad moet op basis van artikel 213a van de Gemeentewet een verordening opstellen over periodiek onderzoek door het college naar doelmatigheid en doeltreffendheid van het gemeentelijke beleid. Met doelmatigheid bedoelen we de mate waarin een maximale hoeveelheid producten en prestaties is gerealiseerd met een minimale hoeveelheid middelen of een hogere kwaliteit wordt bereikt met een gelijkblijvende hoeveelheid aan

middelen. Onder doeltreffendheid verstaan we de mate waarin de geleverde producten en prestaties bijdragen aan het realiseren van gestelde (beleids)doelen.

De onderzoeken hebben betrekking op de uitvoering van het beleid en het beheer van middelen, bijvoorbeeld via doorlichtingen. Het onderzoek wordt uitgevoerd door de gemeentelijke organisatie, zodat deze onderzoeken zich ten eerste richten op de organisatie-eenheden van de gemeente. Een andere invalshoek is de procesgang binnen een gemeente, dus de gemeentelijke taken. De paragraaf bedrijfsvoering kan de basis zijn om een keuze te maken welke specifieke onderdelen onderwerp zijn van het periodieke onderzoek.

Rekenkamer

Sinds 2006 heeft elke gemeente een onafhankelijke rekenkamer of rekenkamercommissie ('rekenkamer'). Gemeenten kunnen kiezen[17] voor een eigen rekenkamer, maar het is ook mogelijk om samen met andere gemeenten een rekenkamer op te zetten. Met de keuze voor een onafhankelijke rekenkamer of voor de rekenkamercommissie maakt de gemeenteraad een keuze[18] om, al of niet zelf, invulling te kunnen geven aan en invloed uit te oefenen op dit orgaan. Deze keuze is niet van invloed op de toepassing van het BBV binnen een gemeente.

De raad kan een verzoek indienen bij de rekenkamer om een onderzoek uit te voeren naar een bepaald onderwerp. De rekenkamer kan onderzoek doen naar de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het gemeentelijke beleid en beheer. Het vormt een instrument dat de raad kan inzetten bij haar controlerende functie. Het onderzoek van de rekenkamer kan gericht zijn op de inhoud en toepassing van de paragraaf bedrijfsvoering. Mogelijke aandachtspunten die in een dergelijk onderzoek aan de orde zouden kunnen komen zijn:

- Eisen die de raad stelt aan de inhoud en reikwijdte van de paragraaf bedrijfsvoering;
- Betrokkenheid van ambtelijke organisatie, college en raadsleden ten aanzien van de paragraaf bedrijfsvoering;
- Niveau van detaillering waarop verslag wordt gedaan over de bedrijfsvoering;
- Keuze van (verplichte) onderwerpen in de paragraaf bedrijfsvoering;
- Kwaliteit van de beleidsindicatoren ten aanzien van de bedrijfsvoering.

Vragenrecht

Raadsleden kunnen volgens dit recht, dat afkomstig is uit de gemeentewet, mondelinge of schriftelijke vragen stellen aan het college of de burgemeester, wanneer het de eigen bevoegdheden van het college of de burgemeester betreft. Het verschaft raadsleden onder meer de mogelijkheid om gedurende het hele jaar vragen te stellen aan het college op het gebied van bedrijfsvoering.

[17] Momenteel ligt er een wetsvoorstel bij de tweede kamer voor een onafhankelijke rekenkamer waarin geen raadsleden mogen plaatsnemen. Zie: https://www.internetconsultatie.nl/rekenkamers/document/3640

[18] Zie ook de VNG publicatie: https://vng.nl/publicaties/handreiking-lokale-rekenkamer-en-rekenkamerfunctie-0

Accountant

De raad is de opdrachtgever van de accountant ten aanzien van de controle van de jaarrekening. Vanuit dit opdrachtgeverschap kan de raad aan de accountant vragen om extra aandacht te besteden aan bepaalde zaken, zoals bijvoorbeeld de bedrijfsvoering.

Bijlage 1 Verplichte paragrafen Besluit Begroting en Verantwoording

Paragraaf	Beschrijving[19]
Lokale heffingen De commissie BBV heeft een aparte notitie lokale heffingen gepubliceerd. Klik op: Paragrafen · Commissie BBV (Besluit Begroting en Verantwoording)	Lokale heffingen zijn de baten uit retributies en de eigen belastingen. Met de informatie uit de paragraaf lokale heffingen kan de gemeenteraad een afweging maken tussen de belastingdruk en het gewenste voorzieningenniveau in de gemeente. In de paragraaf 'Lokale heffingen' staat namelijk informatie over: • de geraamde baten; • het beleid dat de gemeente voert ten aanzien van lokale heffingen; • een overzicht op hoofdlijnen van de lokale heffingen; • een aanduiding van de lastendruk; • een beschrijving van het kwijtscheldingsbeleid.
Weerstandsvermogen en risicobeheersing	In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt de financiële weerbaarheid van de gemeente beschreven. Ook moeten gemeenten hier een geprognosticeerde balans opnemen en verplichte financiële kengetallen.
Onderhoud kapitaalgoederen De commissie BBV heeft een aparte notitie materiële vaste activa gepubliceerd. Klik op: Paragrafen · Commissie BBV (Besluit Begroting en Verantwoording)	Kapitaalgoederen is een ander woord voor de materiele vaste activa. Het zijn die materialen die de gemeente nodig heeft om de diensten en goederen die zij aan haar burgers levert te produceren; grote zaken die vaak veel waarde hebben en meerdere jaren meegaan. In de paragraaf 'onderhoud kapitaalgoederen' van de gemeentelijke begroting moeten ten minste de volgende kapitaalgoederen staan: • wegen • riolering • water • groen • gebouwen In de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen moet het beleidskader voor het beheer en onderhoud van de materiele vaste activa worden opgenomen. Daarnaast moeten de financiële consequenties die uit het beleidskader voortvloeien en een vertaling van de financiële consequenties in de begroting zijn opgenomen.

[19] Overgenomen van site VNG en aangepast waar nodig

Financiering	In de financieringsparagraaf legt de gemeente de verwachtingen en het beleid voor de financieringsrisico's vast. De paragraaf geeft inzicht in de rentelasten, het renteresultaat, de wijze waarop rente aan investeringen, grondexploitaties en taakvelden wordt toegerekend en de financieringsbehoefte.
Bedrijfsvoering	De paragraaf bedrijfsvoering geeft inzicht in de stand van zaken en de beleidsvoornemens rond de gemeentelijke bedrijfsvoering.
Verbonden partijen De commissie BBV heeft een aparte notitie verbonden partijen gepubliceerd. Klik op: Paragrafen · Commissie BBV (Besluit Begroting en Verantwoording)	De gemeente moet niet alleen duidelijk maken wat het belang is dat de gemeente heeft, maar ook welk openbaar belang daarmee wordt gediend en hoe groot dat belang is. Daarbij moet de gemeente ook vermelden welke risico's de verbonden partij oplevert voor de financiële positie van de gemeente. Als er alleen sprake is van een financieel belang gaat het niet om een verbonden partij. Vanaf begrotingsjaar 2017 moeten gemeenten de lijst met verbonden partijen onderverdelen in: • gemeenschappelijke regelingen; • vennootschappen en coöperaties; • stichtingen en verenigingen; • overige verbonden partijen.
Grondbeleid De commissie BBV heeft een aparte notitie grondbeleid gepubliceerd. Klik op: Paragrafen · Commissie BBV (Besluit Begroting en Verantwoording)	Grondbeleid is een middel om ruimtelijke doelstellingen op het gebied van de volkshuisvesting, lokale economie, natuur en groen, infrastructuur en maatschappelijke voorzieningen te verwezenlijken. De paragraaf grondbeleid moet in ieder geval bestaan uit: • een visie op het grondbeleid in relatie tot de realisatie van de doelstellingen van de programma's die zijn opgenomen in de begroting; • een omschrijving van hoe de gemeente het grondbeleid uitvoert; • een actuele prognose van de te verwachten resultaten van de totale grondexploitatie; • een onderbouwing van de geraamde winstneming; • de beleidsuitgangspunten voor de reserves voor grondzaken in relatie tot de risico's van de grondzaken.

Bijlage 2 Voorbeeld bedrijfsvoeringsindicatoren (niet verplicht)

Indicator	Toelichting	Doelstelling 2021
Personeel		
Verzuim	Doelstelling is bepaald in overleg met de arbodienst, op basis van de huidige personele samenstelling. In 2020 liet het verzuim in eerste instantie een lichte daling zien en vervolgens een stijging. Het verzuimpercentage ligt boven het gemiddelde van vergelijkbare gemeenten. Middels aanscherping van de afspraken met de arbodienst en een verzuimtraining voor alle leidinggevenden wordt beoogd het verzuim weer te laten zakken. De aandacht wordt vooral gericht op de groep langdurig verzuimden. De meldingsfrequentie is in 2020 beter dan het gestelde doel. Ook in 2021 wordt gestreefd naar een lagere meldingsfrequentie.	5,2% inclusief langdurig verzuim. Meldingsfrequentie: 1,1. Huidig verzuim september 2020: 5,0%. Meldingsfrequentie: 0,8.
Verhouding vast-flexibel	Mede gelet op nieuwe maatschappelijke inzichten wordt minder gebruik gemaakt van uitzendkrachten en worden vacatures eerder ingevuld met eigen personeel tenzij dat lastig blijkt te zijn vanuit de krapte op de arbeidsmarkt.	In 70% van de opengestelde vacatures wordt via nieuwe arbeidscontracten voorzien. Vacatures die niet direct ingevuld worden met nieuwe arbeidscontracten mogen maximaal 1 jaar ingevuld worden door tijdelijke krachten.
Gemiddelde uitgaven opleiding en ontwikkeling per medewerker	Het opleidings- en ontwikkelingsbudget wordt optimaal benut. Waar onderwerpen meerdere medewerkers betreft wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van in house cursussen. Rondom specifieke onderwerpen wordt ingezet op een train de trainer aanpak.	2% van de loonsom wordt ingezet voor opleiding en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers.
Privacy		
Wetgeving	De privacy officer ziet toe op de toepassing van de privacywetgeving en rapporteert hierover aan het college en de gemeenteraad. Omdat het een relatief nieuw aandachtsveld is, moet het aantal incidenten in de loop van de tijd afnemen.	Het gerapporteerde aantal incidenten rondom de toepassing van de privacywetgeving neemt jaarlijks met ten minste 20% af.