

Optimalisatie Planning & Control-cyclus

Plan van aanpak



Optimalisatie Planning & Control-Cyclus

Plan van aanpak

Versie

September 2025

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doelstelling	4
H2 Aanpak	5
2.1 Strategie en fasering	5
2.2 Vier deelopdrachten	6
2.3 Toelichting deelopdrachten	6
2.3.1 Herziening P&C-cyclus	6
2.3.2 Doelen, ambities & informatievoorziening	7
2.3.3 Begroting financieel op orde	8
2.3.4 Actualisatie financiële verordening	9
2.4 Betrokkenheid diverse doelgroepen	9
H3 Planning	11
H4 Projectcontrol	14
4.1 Projectstructuur	14
4.2 Overlegstructuren	15
4.3 Afbakening	15
4.4 Randvoorwaarden	15
4.5 Communicatie	16
4.6 Risico's	16

H1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De afgelopen jaren heeft de gemeente Heerenveen gewerkt aan de ontwikkeling van het begrotingsproces. De gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders (B&W) en de ambtelijke organisatie hebben belangrijke stappen gezet om de financiële huishouding te versterken. Dit is onder andere gedaan door het uitvoeren van onderzoeken, het mitigeren van risico's in het proces en het op orde brengen van de financiële basis, in lijn met de voorschriften van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV).

Er zijn al belangrijke stappen gezet in het verbeteren van de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus), maar er liggen nog duidelijke kansen om deze verder te versterken. Zo is er behoefte aan een betere aansluiting tussen doelen, middelen en effecten, meer inzicht tussen nieuw en bestaand beleid en een strakkere inrichting van de programma's in de begroting. Ook de opzet van de P&C-cyclus, zoals de frequentie en inhoud van P&C-documenten, kan efficiënter en effectiever worden ingericht.

Met het oog op de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2026 is dit hét moment om verdere verbeteringen voor te bereiden. Dit stelt de nieuwe gemeenteraad in staat om een goede start te maken en biedt tegelijkertijd de ambtelijke organisatie meer mogelijkheden om relevante en actuele managementinformatie te benutten. De recente invoering van de nieuwe organisatiestructuur per 1 mei 2025 maakt het bovendien logisch om ook de bijbehorende sturings- en verantwoordingsinformatie tegen het licht te houden.

Om deze ambities te realiseren is het project Optimalisatie P&C gestart.

1.2 Doelstelling

Het project Optimalisatie P&C heeft als doel om de P&C-cyclus van de gemeente Heerenveen toekomstbestendig, transparant en effectief in te richten. Dit draagt bij aan een stabiele financiële huishouding, betere sturing op doelen en effecten en meer bruikbare en begrijpelijke (management)informatie voor alle betrokkenen. De subdoelstellingen zijn als volgt:

Voor de gemeenteraad: de gemeenteraad is beter in positie om door middel van de P&C-cyclus te sturen op doelen en middelen en zijn kaderstellende en controlerende functie uit te oefenen, met behulp van betrouwbare (financiële) informatie.

Voor het college van B&W: het college beschikt over betrouwbare en tijdige sturingsinformatie die hen ondersteunt om binnen hun bestuurlijke aandachtsgebieden én in samenhang effectieve keuzes te maken, te sturen op doelen en middelen, risico's te beheersen en zich op transparante wijze te verantwoorden richting de gemeenteraad.

Voor de directie en de ambtelijke organisatie: de directie en de organisatie beschikken over actuele, betrouwbare en bruikbare managementinformatie waarmee de uitvoering van beleid gemonitord en waar nodig bijgestuurd kan worden, passend binnen de nieuwe organisatiestructuur.

H2 Aanpak

2.1 Strategie en fasering

Strategie

De strategie van het project is gebaseerd op het inzicht dat de P&C-cyclus een essentieel instrument is voor zowel de gemeenteraad als de ambtelijke organisatie. De P&C-cyclus vormt de basis voor de planning, sturing, verantwoording en beheersing van beleid, financiën en uitvoering. Het is een samenhangend geheel van verschillende onderdelen: van de opbouw en planning van documenten tot de processen eromheen, juridische borging, gedrag en samenwerking. De cyclus raakt meerdere lagen binnen de gemeente, die elk hun eigen rol, informatiebehoefte en doel hebben. Zo heeft de gemeenteraad vooral behoefte aan sturingsinformatie op hoofdlijnen voor kaderstelling en controle, terwijl teammanagers vooral praktische stuurinformatie nodig hebben voor de bedrijfsvoering.

Om recht te doen aan deze diversiteit in functies en behoeften, is het project tweeledig van aard: het richt zich enerzijds op het opstellen en verbeteren van P&C-documenten aan de ambtelijke kant, en anderzijds op het versterken van de sturing door en de informatievoorziening aan het college en de gemeenteraad.

Gehanteerde fasering: voor en na gemeenteraadsverkiezingen 2026

Het project kent een duidelijke fasering. De eerste fase loopt tot aan de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2026. In de komende periode worden diverse deelopdrachten uitgevoerd en leiden de uitkomsten van deze deelopdrachten tot concrete aanpassingen die direct doorgevoerd kunnen worden. Daarnaast zullen er voorstellen en aanbevelingen voortkomen uit de deelopdrachten die bedoeld zijn als input voor de nieuwe gemeenteraad, bijvoorbeeld voor een nieuwe raadsagenda en/of nieuw hoofdlijnenakkoord.

De tweede fase, die buiten de scope van dit plan van aanpak valt, start na de gemeenteraadsverkiezingen. Zodra er een nieuwe gemeenteraad en coalitie zijn gevormd, worden de daarbij horende ambities en uitgangspunten verwerkt in de programmabegroting en daarmee ook in de P&C-cyclus. Of dit gebeurt via een hoofdlijnenakkoord en raadsagenda is afhankelijk van de keuzes van de nieuwe gemeenteraad. In samenspraak met de nieuwe gemeenteraad en auditcommissie zal vervolgens ook besproken worden of de P&C-cyclus op dat moment aansluit bij de wensen van de gemeenteraad, of dat verdere aanpassingen nodig zijn.

2.2 Vier deelopdrachten



1. Herziening P&C-cyclus

Opstellen van een vernieuwde en overzichtelijke P&C-cyclus waarin per document duidelijk is wat het doel, de inhoud en de planning is. De herziene cyclus versterkt de (bestuurlijke) sturing en verantwoording en sluit beter aan bij de behoefte van de gemeenteraad, het college en de organisatie.



2. Doelen, ambities & informatievoorziening

Verbeteren van de kwaliteit van doelen, ambities en informatievoorziening in de P&C-documenten, met duidelijke en bruikbare formuleringen, eenduidige ordening (programma's en/of thema's) en een betere aansluiting tussen beleid, middelen en effecten. De uitkomsten vormen onder andere input voor de nieuwe gemeenteraad na de verkiezingen in 2026 en dragen bij aan meer sturingsgerichte P&C-documenten.



3. Begroting financieel op orde

Deze deelopdracht richt zich op het borgen van een structureel sluitende begroting door het ontwikkelen van een werkwijze waarbij niet de nadruk ligt op uitbreidingen van budgetten, maar ook actief wordt gekeken naar mogelijkheden voor afbouw of herschikking van budgetten.



4. Actualisatie financiële verordening

Herzien van de financiële verordening (artikel 212 Gemeentewet) op basis van de keuzes en werkwijzen die voortkomen uit de andere deelopdrachten. Hiermee ontstaat een actueel en samenhangend financieel beleidskader dat juridisch, inhoudelijk en procesmatig aansluit op de vernieuwde P&C-cyclus.

In de volgende paragraaf worden de deelopdrachten nader toegelicht. De betrokkenheid van de diverse doelgroepen wordt vervolgens in paragraaf 2.4 beschreven.

2.3 Toelichting deelopdrachten

Deze paragraaf biedt een beknopte toelichting op de vier deelopdrachten. Per opdracht gaan we in op de inhoud, de benodigde stappen op hoofdlijnen en het beoogde resultaat.

2.3.1 Herziening P&C-cyclus

Beschrijving

Deze deelopdracht richt zich op het herzien van de jaarlijkse P&C-cyclus. De focus ligt op het verbeteren van de samenhang en opbouw van de cyclus, het aantal en de timing van P&C-documenten. Daarbij wordt ook gekeken naar de planning, zowel vanuit de organisatie als vanuit de griffie,



zodat het gehele proces (van opstellen tot besluitvorming) beter op elkaar aansluit.

De uitkomsten van de eerder uitgevoerde evaluaties bij de directie, het college en de auditcommissie worden hierbij nadrukkelijk betrokken.

Stappen op hoofdlijnen

1. Analyse van bestaande cyclus en evaluatie-uitkomsten
2. Ophalen van wensen en knelpunten, inclusief blik op andere gemeenten
3. Ontwerp van nieuwe P&C-cyclus
4. Afstemming en toetsing
5. Vaststelling en implementatie

Beoogd resultaat

Een overzichtelijke en gedragen P&C-cyclus waarin per document duidelijk is wat het doel, de inhoud, het tijdstip en de doelgroep is. De herziene cyclus versterkt de (bestuurlijke) sturing en verantwoording, sluit beter aan bij de behoefte van de gemeenteraad, het college en de organisatie, en houdt rekening met een werkbare balans in tijdsinvestering voor de ambtelijke organisatie en gemeenteraads- en commissieleden.

2.3.2 Doelen, ambities & informatievoorziening

Beschrijving

De huidige P&C-documenten bieden waardevolle informatie over doelen, activiteiten en ambities, maar er is ruimte om deze meer samenhangend en eenduidig te presenteren. Soms worden doelen nog omschreven als activiteiten of intenties, en worden ze niet altijd in SMART-termen geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Ook kan de relatie tussen beleidsdoelen, beschikbare financiële middelen en maatschappelijke effecten nog verder worden versterkt. De verschillende ordeningsprincipes (programma's en thema's) lopen door elkaar heen, wat de leesbaarheid bemoeilijkt. Verder is er behoefte aan meer eenduidige managementinformatie op operationeel niveau. Tot slot roept de combinatie van bestaand en nieuw beleid de vraag op hoe dit op een herkenbare en consistente manier kan worden gepresenteerd in de P&C-documenten.



Daarbij is het van belang aan te sluiten bij de kaders van het BBV, bijvoorbeeld door de W's (wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen, wat mag het kosten, wat hebben we bereikt en wie is daarvoor verantwoordelijk) te hanteren. Met het oog op de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2026 is dit hét moment om verbeteringen voor te bereiden, zodat de nieuwe gemeenteraad straks keuzes kan maken op basis van een beter fundament, waarbij bijvoorbeeld verschillende scenario's worden uitgewerkt om die keuzes te ondersteunen.

Deze deelopdracht richt zich op het verbeteren van de kwaliteit van doelen en ambities in de P&C-cyclus en het versterken van de informatievoorziening daaromheen. Dit betreft zowel strategisch-inhoudelijke als meer praktische aspecten, zoals het gebruik van formats, indicatoren, trainingsbehoefte en ordeningsprincipes.

In deze deelopdracht worden de uitkomsten van eerdere evaluaties binnen de organisatie, de directie, het college en de auditcommissie nadrukkelijk benut.

Stappen op hoofdlijnen

1. Analyse van huidige doelen en informatievoorziening;
2. Ophalen van wensen en knelpunten, inclusief blik op andere gemeenten;
3. Ontwikkeling van voorstellen en hulpmiddelen;
4. Afstemming, toetsing en doorontwikkeling;
5. Voorbereiding overdracht aan nieuwe gemeenteraad.

Beoogd resultaat

Een concreet voorstel voor het verbeteren van de doelen, ambities en informatievoorziening binnen de P&C-cyclus. Dit kan bestaan uit:

- Scenario's voor een nieuw ordeningskader (voor programma's en/of thema's);
- Suggesties voor presentatie van bestaand en nieuw beleid;
- Voorstel voor een training of begeleidingsaanpak voor SMART-doelen;
- Voorstel voor betere managementinformatie op (hoog) ambtelijk niveau;
- Een overdrachtsdocument voor de nieuwe gemeenteraad in 2026.

2.3.3 Begroting financieel op orde

Beschrijving

Binnen de P&C-cyclus worden op meerdere momenten voorstellen gedaan door het college aan de gemeenteraad om budgetten en investeringskredieten aan te passen. In de praktijk ligt de nadruk daarbij vooral op het structureel verwerken van uitbreidingsvoorstellen, bijvoorbeeld als gevolg van nieuwe beleidsambities, intensiveringen of het uitvoeren van (nieuwe of groeiende) wettelijke taken. Tegelijkertijd worden afbouwopties of herprioriteringen van bestaande budgetten zelden expliciet verkend of voorgesteld. Als de inkomsten niet evenveel stijgen, ontstaan hierdoor knelpunten bij de toenemende druk op de begroting. Dit leidt tot een oplopende spanning en vergroot het risico op financiële knelpunten.



Deze deelopdracht richt zich op het borgen van een structureel sluitende begroting door het ontwikkelen van een werkwijze waarbij niet alleen budget uitbreidingen (periodiek) worden afgewogen, maar ook actief wordt gekeken naar mogelijkheden voor afbouw of herschikking van budgetten. Daarbij gaat het niet alleen om financiële overwegingen, maar ook om het inspelen op veranderende maatschappelijke opgaven. Dat kan bijvoorbeeld wanneer doelen worden bijgesteld en activiteiten daardoor stopgezet of gewijzigd kunnen worden, een activiteit goedkoper kan worden uitgevoerd, effectiever ingericht kan worden, of wanneer blijkt dat een activiteit onvoldoende bijdraagt aan het realiseren van beleidsdoelen.

Stappen op hoofdlijnen

1. Korte analyse huidige werkwijze;
2. Verkenning behoeften en goede voorbeelden;
3. Opstellen concept-werkwijze;
4. Afstemming, toetsing en doorontwikkeling;
5. Vaststelling en borging.

Beoogd resultaat

Een concreet voorstel voor een werkwijze, die ingebed wordt in de P&C-cyclus, waarmee structureel wordt gestuurd op zowel uitbreiding als afbouw van budgetten en de integrale afweging die hierbij hoort.

2.3.4 Actualisatie financiële verordening

Beschrijving

De financiële verordening is een wettelijk verplichte verordening op grond van artikel 212 van de Gemeentewet. Deze verordening regelt hoe de gemeenteraad kaders stelt en toezicht houdt op het financieel beleid en beheer van het college. Bijvoorbeeld welke P&C-documenten jaarlijks worden opgesteld, welke informatie deze moeten bevatten en wanneer ze worden opgeleverd. Ook regelt de verordening bijvoorbeeld de inrichting van de begroting, de informatievoorziening aan de gemeenteraad, de bevoegdheden bij begrotingswijzigingen en de rechtmatigheidsverantwoording.



Door de andere deelopdrachten wijzigt de manier waarop de Planning & Control-cyclus wordt ingericht en uitgevoerd. Dit vraagt om een actualisatie van de financiële verordening, zodat deze weer aansluit bij de praktijk en het juridisch en beleidsmatig kader vormt voor de vernieuwde werkwijze. In deze deelopdracht wordt de financiële verordening geactualiseerd.

Stappen op hoofdlijnen

1. Analyse uitkomsten deelopdrachten en benodigde wijzigingen;
2. Verkenning of daarnaast nog wijzigingen nodig zijn;
3. Opstellen concept financiële verordening;
4. Toetsing en afstemming;
5. Vaststelling en publicatie.

Beoogd resultaat

Een financiële verordening die juridisch, inhoudelijk en procesmatig aansluit op de vernieuwde P&C-cyclus.

2.4 Betrokkenheid diverse doelgroepen

De uitvoering van de deelopdrachten vraagt om brede betrokkenheid van verschillende doelgroepen binnen de gemeente. De opdrachten raken bijvoorbeeld aan inhoudelijke sturing, financiële werkwijzen en de samenwerking tussen college, organisatie en gemeenteraad. Omdat het beoogde resultaat van het project niet alleen een inhoudelijke verbetering is, maar ook een borging in de dagelijkse praktijk, is het belangrijk om belanghebbenden op een manier te betrekken die past bij hun rol, verantwoordelijkheid en positie in het proces.

Omdat de vier deelopdrachten onderling sterk samenhangen, werken we op een integrale manier samen met de verschillende doelgroepen gedurende het hele proces. Onderstaand wordt de betrokkenheid van de diverse doelgroepen beschreven.

De **gemeenteraad** wordt gedurende het proces geïnformeerd en krijgt op diverse momenten voorstellen voorgelegd ter besluitvorming. Ook wordt de gemeenteraad actief betrokken via één of meerdere dialoogsessies. Door middel van stellingen wordt het gesprek gevoerd over onderwerpen zoals het aantal rapportagemomenten en de bruikbaarheid van doelen en indicatoren. De uitkomsten van deze sessie(s) worden verwerkt in de voorstellen en zorgen voor een betere aansluiting op de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad. Daarbij gaat het nadrukkelijk ook om het opdrachtgeverschap van de

P&C-cyclus vanuit de gemeenteraad. Deze werkwijze sluit aan bij het project Gezonde Financiële Positie, waarbij de gemeenteraad eveneens een grote betrokkenheid had.

De **auditcommissie** fungeert als belangrijke schakel tussen gemeenteraad en organisatie. Deze commissie wordt betrokken om te toetsen of de voorstellen voldoende ondersteuning bieden voor de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad. Daarnaast krijgt de auditcommissie de mogelijkheid om op het proces van het project te sturen.

De **griffie** wordt betrokken als ondersteuner van de gemeenteraad in zijn kaderstellende en controlerende rol. Zij vervult een verbindende rol tussen gemeenteraad, auditcommissie en organisatie en bewaakt de informatievoorziening aan de gemeenteraad. Daarnaast is de griffie betrokken bij het proces rondom de P&C-documenten, onder andere bij de planning, als adviseur van de auditcommissie en de afstemming van de verschillende momenten in de cyclus. De griffie denkt mee over de opzet van de dialoogsessie(s) en de formulering van stellingen. Daarmee draagt de griffie bij aan een goed procesverloop en aan de bruikbaarheid van de resultaten voor de gemeenteraad.

Het **college van B&W** wordt op verschillende momenten betrokken, met name bij het bespreken van conceptvoorstellen en het toetsen van bestuurlijke werkbaarheid. Omdat de voorstellen ook gaan over de manier waarop het college zelf kan sturen via de P&C-cyclus en hiervoor voorstellen aan de gemeenteraad doet, is hun betrokkenheid belangrijk om bestuurlijk draagvlak en eigenaarschap te organiseren.

De **portefeuillehouder Financiën** wordt op de gebruikelijke manier betrokken bij het project. De voortgang van het project en conceptvoorstellen worden periodiek met haar besproken. College- en raadsstukken die voortkomen uit de deelopdrachten worden eerst met haar afgestemd, zodat de bestuurlijke lijn geborgd is en zij als portefeuillehouder goed voorbereid is op de bespreking in het college en in de gemeenteraad.








De **directie en teammanagers** worden betrokken om onder andere de samenhang en uitvoerbaarheid binnen de organisatie te borgen. Zij leveren input over de sturingsbehoefte, de rolverdeling tussen bedrijfsvoering en beleid, en de aansluiting bij de behoefte van zowel financiële als inhoudelijke managementinformatie. De conceptvoorstellen worden afgestemd met de managementteams in de vier domeinen en de directie. Daarbij wordt ook gekeken naar de wisselwerking tussen de domeinen, om integraliteit en consistentie in de toepassing te bevorderen.










De **beleidsadviseurs, strategen en budgethouders** worden betrokken om praktijkervaringen en concrete verbetersuggesties in te brengen. Zij zijn immers degenen die in de praktijk met de P&C-cyclus en bijbehorende doelen, activiteiten en indicatoren werken. Hun input helpt om knelpunten en onduidelijkheden in kaart te brengen en zorgt ervoor dat de verbetervoorstellen aansluiten bij de werkpraktijk en beleidsprocessen.

Het **team Financiën en Belastingen** speelt een sleutelrol bij de uitvoering van meerdere deelopdrachten, zoals het herontwerp van de P&C-cyclus. Omdat de P&C-cyclus door dit team wordt gecoördineerd. Nieuwe werkwijzen en producten dienen inpasbaar te zijn binnen de bestaande systemen, werkwijzen en beschikbare capaciteit, waarbij ruimte is voor aanpassingen mits deze op een haalbare en werkbare manier kunnen worden doorgevoerd.

H3 Planning

In onderstaande tabel is de planning op hoofdlijnen weergegeven. In de tabel is omwille van de ruimte gewerkt met verkorte aanduidingen. Waar 'college' staat, wordt het volledige traject bedoeld: bespreking met de portefeuillehouder, vaststelling in de directie en behandeling in het college van B&W. Waar 'raad' staat, betreft dit zowel de raadscommissie als de gemeenteraad.

	Deelopdracht	Actie	Actiehouder	Sept. 2025	Okt. 2025	Nov. 2025	Dec. 2025	Jan. 2026	Febr. 2026	Na GRV 2026
	Herziening P&C-cyclus	Analyse van bestaande cyclus en evaluatie-uitkomsten	Anneke Oosterwoud							
	Herziening P&C-cyclus	Ophalen van wensen en knelpunten, inclusief blik op andere gemeenten	Anneke Oosterwoud							
	Herziening P&C-cyclus	Ontwerp van nieuwe P&C-cyclus	Anneke Oosterwoud			Dialogsessie 27 november				
	Herziening P&C-cyclus	Afstemming, toetsing en doorontwikkeling	Anneke Oosterwoud							
	Herziening P&C-cyclus	Vaststelling en implementatie	Anneke Oosterwoud		College 1e lezing		Auditcommissie & college	Raad		
	Doelen, ambities & informatievoorziening	Analyse van huidige doelen en informatievoorziening	Anneke Oosterwoud							
	Doelen, ambities & informatievoorziening	Ophalen van wensen en knelpunten, inclusief blik op andere gemeenten	Anneke Oosterwoud							

	Deelopdracht	Actie	Actiehouder	Sept. 2025	Okt. 2025	Nov. 2025	Dec. 2025	Jan. 2026	Febr. 2026	Na GRV 2026
	Doelen, ambities & informatievoorziening	Ontwikkeling van voorstellen en hulpmiddelen	Anneke Oosterwoud			Dialogo- sessie 27 november				
	Doelen, ambities & informatievoorziening	Afstemming, toetsing en doorontwikkeling	Anneke Oosterwoud							
	Doelen, ambities & informatievoorziening	Vorbereiding overdracht aan nieuwe gemeenteraad	Anneke Oosterwoud				College	Audit- commissie		Overdrach- ts- document
	Begroting financieel op orde	Korte analyse huidige werkwijze	Anneke Oosterwoud							
	Begroting financieel op orde	Verkenning behoeften en goede voorbeelden	Anneke Oosterwoud							
	Begroting financieel op orde	Opstellen concept-werkwijze	Anneke Oosterwoud			Dialogo- sessie 27 november				
	Begroting financieel op orde	Afstemming, toetsing en doorontwikkeling	Anneke Oosterwoud							
	Begroting financieel op orde	Vaststelling en borging	Anneke Oosterwoud							
	Actualisatie financiële verordening	Analyse uitkomsten deelopdrachten en benodigde wijzigingen	Arjan van der Heide							

	Deelopdracht	Actie	Actiehouder	Sept. 2025	Okt. 2025	Nov. 2025	Dec. 2025	Jan. 2026	Febr. 2026	Na GRV 2026
	Actualisatie financiële verordening	Verkenning of daarnaast nog wijzigingen nodig zijn	Arjan van der Heide							
	Actualisatie financiële verordening	Opstellen concept financiële verordening	Arjan van der Heide							
	Actualisatie financiële verordening	Toetsing en afstemming	Arjan van der Heide							College, Audit-commissie & Raad
	Actualisatie financiële verordening	Vaststelling en publicatie	Arjan van der Heide							

H4 Projectcontrol

4.1 Projectstructuur

Het project kent de volgende structuur:

Bestuurlijk opdrachtgever	Hedwich Rinkes (portefeuillehouder financiën)
Ambtelijk opdrachtgever	Jeannette Kalsbeek (directeur Bedrijfsvoering)
Opdrachtnemer/projectleider	Anneke Oosterwoud (projectleider)
Ambtelijke begeleidingsgroep	Jeannette Kalsbeek (directeur Bedrijfsvoering) Erika Rutgers - Westra (concerncontroller) Arjan van der Heide (teammanager Financiën en Belastingen)

Bestuurlijk opdrachtgever

De bestuurlijk opdrachtgever is de portefeuillehouder financiën en draagt de politieke eindverantwoordelijkheid.

Ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever is de directeur Bedrijfsvoering, verantwoordelijk voor de uitvoering van het project en opdrachtgever van de projectleider.

Projectleider

De projectleider is verantwoordelijk voor de algehele sturing van het project en handelt daarbij onder verantwoordelijkheid van de ambtelijk opdrachtgever. De projectleider bewaakt het proces, zorgt voor afstemming tussen de verschillende onderdelen en rapporteert de voortgang en resultaten aan de ambtelijke begeleidingsgroep.

Ambtelijke begeleidingsgroep

De ambtelijke begeleidingsgroep bestaat uit de ambtelijk opdrachtgever, de concerncontroller, de teammanager Financiën en Belastingen en de projectleider. Deze groep bewaakt de voortgang van het project, signaleert risico's en knelpunten, en zorgt voor afstemming binnen de organisatie. Daarnaast bereidt de groep besluitvorming voor richting de directie, de bestuurlijk opdrachtgever en het college.

4.2 Overlegstructuren

Om de voortgang, planning en eventuele wijzigingen te bewaken, is regelmatig overleg noodzakelijk. Onderstaande tabel geeft de overlegstructuur weer gericht op de voortgang van het project, in aansluiting op de projectstructuur zoals beschreven in paragraaf 4.1. De overleggen met bijvoorbeeld de auditcommissie, gemeenteraad of het college worden separaat gepland op basis van de aanpak (zie hoofdstukken 2 en 3).

Gremium	Deelnemers	Frequentie
Bestuurlijk overleg	Hedwich Rinkes Jeannette Kalsbeek Erika Rutgers - Westra Anneke Oosterwoud	Afzonderlijk ingepland indien besluitvorming plaats moet vinden (circa vier keer tot maart 2026)
Ambtelijke begeleidingsgroep	Jeannette Kalsbeek Erika Rutgers - Westra Arjan van der Heide Anneke Oosterwoud	Iedere maand (1 uur)
Bijpraten portefeuillehouder	Hedwich Rinkes Anneke Oosterwoud	Iedere maand (30 minuten)
OG/ON-overleg	Jeannette Kalsbeek Anneke Oosterwoud	Acht weken (30 minuten)

4.3 Afbakening

Voor het project vallen de volgende onderdelen binnen scope:

- Het uitvoeren van de deelopdrachten zoals genoemd in paragraaf 2.2.

Voor het project vallen volgende de onderdelen buiten scope:

- Het opstellen van de P&C-documenten (zoals voorjaarsrapportage, perspectiefnota, begroting, najaarsrapportage, et cetera) conform de huidige P&C-cyclus. Het opstellen hiervan is een organisatiebrede verantwoordelijkheid en vindt parallel aan het project plaats.

4.4 Randvoorwaarden

Beschikbare capaciteit en expertise

- Er is voldoende inzet van medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden;
- Sleutelfiguren zijn beschikbaar op de afgesproken momenten.

Draagvlak en betrokkenheid

- Directie en management staan achter het project en ondersteunen de uitvoering;
- Teams leveren actief input bij analyses of keuzes.

Heldere besluitvorming en sturing

- Besluitvorming vindt tijdig plaats via de afgesproken overlegstructuren.

Voldoende tijd en realistische planning

- De planning houdt rekening met andere (jaar)cycli en werkdruk binnen de organisatie;
- Er is ruimte voor reflectie, afstemming en implementatie.

4.5 Communicatie

Communicatie speelt in ieder project een essentiële ondersteunende rol, zeker wanneer het gaat om veranderingen binnen de organisatie. Het helpt medewerkers deze veranderingen te begrijpen en te accepteren. Bewustwording en begrip vormen hierbij de kern. Ook bij dit project zullen medewerkers de effecten merken, met name in de werkzaamheden die zij verrichten in het kader van de P&C-cyclus. Het is van belang dat communicatie gedurende het hele projecttraject expliciete aandacht krijgt, zodat iedereen tijdig geïnformeerd is over wat er verandert, waarom dat gebeurt en wat dit betekent voor hun rol in de P&C-cyclus.

In dit project ligt de nadruk op interne communicatie. Deze richt zich primair op de gemeenteraad, het college en de medewerkers van de gemeente Heerenveen. De communicatie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Tijdig en frequent: communicatie vindt proactief en met regelmaat plaats, zodat betrokkenen steeds op de hoogte zijn van de voortgang.
- Doelgroepgericht: boodschappen en middelen worden afgestemd op de informatiebehoefte van de verschillende doelgroepen.
- Onderdeel van het project: communicatie is een integraal onderdeel van de aanpak.

4.6 Risico's

De belangrijkste risico's voor de doelstellingen van het project zijn genoemd in onderstaande tabel. Indien risico's gemitigeerd moeten worden, kan dit leiden tot extra inspanningen en daarmee impact hebben op planning en capaciteit.

Bedreiging	Mitigerende maatregelen
Wisseling van opdrachtgeverschap tijdens project.	Tijdig informeren van de betrokkenen en zorgen voor adequate overdracht en het onderschrijven van het plan van aanpak door de nieuwe opdrachtgever.
Inefficiënte steun van betrokkenen voor het project.	<ul style="list-style-type: none">• Identificeren van belanghebbenden;• Goedkeuring plan van aanpak;• Regelmatig informeren bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgevers via rapportage en overleggen.
Onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers hetgeen vertraging oplevert in de voortgang. Dit vanwege andere (hogere) prioriteiten dan het (deel)project zelf of wisseling van functies.	<ul style="list-style-type: none">• Tijdig beschikbaar stellen van medewerkers;• Anticiperen op organisatieveranderingen en de impact hiervan op het project beoordelen;• Indien nodig, inhuur capaciteit voor dagelijkse lopende processen.
Interne weerstand tegen verandering.	<ul style="list-style-type: none">• Actief verandermanagement en communicatie naar alle betrokkenen;• Het opstellen van een communicatieplan.
Betrokkenheid van kerngebruikers bij het beheer en de uitvoering van het project.	<ul style="list-style-type: none">• Er is een goede representatie van de medewerkers binnen de organisatie.
Scopewijziging: gedurende het project worden nieuwe en/of andere wensen & eisen gevraagd.	<ul style="list-style-type: none">• Het definitief plan van aanpak is maatgevend;• Impact van wijzigingen wordt in kaart gebracht en voorgelegd aan de stuurgroep.