

Onderzoek rekenkamercommissie Edam-Volendam

Doorwerkingsonderzoek naar de opvolging van
aanbevelingen

Rekenkamercommissie Edam-Volendam

Mevr. A. de Boer
Secretaris rekenkamercommissie

T. 0299-398313
E. a.de.boer@edam-volendam.nl

Postbus 180
1130 AB Volendam

datum: 18 oktober 2017



**Necker
van Naem**

Inhoudsopgave

Bestuurlijke nota	3
Onderzoeksverantwoording	4
Centrale boodschap	6
1.1 / Inleiding	6
1.2 / Conclusies	6
1.3 / Aanbevelingen gericht aan de rekenkamercommissie	8
1.4 / Aanbevelingen gericht aan de gemeenteraad	8
Reactie college van B&W	10
Nota van bevindingen	12
De Rekenkamercommissie	13
1.1 / Inleiding	13
1.2 / Doel, ambitie en profiel	13
1.3 / Werkwijze	14
Kwaliteit onderzoek	15
2.1 / Inleiding	15
2.2 / Kwaliteit aanbevelingen	15
2.3 / Ervaren kwaliteit onderzoek	16
Gezag en vertrouwen	18
3.1 / Inleiding	18
3.2 / Bestuurlijke reactie	18
3.3 / Behandeling raad	19
3.4 / Communicatie en samenspel	19
Doorwerking aanbevelingen	21
4.1 / Inleiding	21
4.2 / Resultaat aanbevelingen	21
4.3 / Sturing, monitoring en terugkoppeling	22
Bijlage Bronnen	24
Bijlage Normenkader	25
Bijlage Bevindingen per aanbeveling	26



Bestuurlijke nota



Onderzoeksverantwoording

Aanleiding

De rekenkamercommissie Edam-Volendam heeft een doorwerkingsonderzoek laten uitvoeren om na te gaan wat er na afronding van een onderzoek wordt gedaan met de aanbevelingen. Het gaat daarbij niet enkel om het in kaart brengen van de feitelijke implementatie en het effect hiervan, maar ook om de redenen voor de mate van doorwerking. Op die manier ontstaat voor de rekenkamercommissie zelf en voor de raad inzicht in enkele voorwaarden voor de effectiviteit van het rekenkamerwerk.

Doelstelling en vraagstelling

Voor dit onderzoek zijn de volgende doelstellingen opgesteld:

- / Inzicht verkrijgen in de mate van doorwerking van vijf onderzoeken.
- / Inzicht verkrijgen in de verklaringen voor de mate van doorwerking.
- / Leerpunten benoemen voor de raad en de rekenkamercommissie om de effectiviteit van de rekenkamerrapporten – de doorwerking – in de toekomst (verder) te vergroten.

Vanuit deze doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Hoe gaat de gemeente Edam-Volendam om met de aanbevelingen van de rekenkamercommissie uit de periode 2008-2014?

Om de hoofdvraag te beantwoorden is gebruikgemaakt van zes deelvragen die ingaan op de uitvoering van aanbevelingen, vanaf de aanbidding van een rapport tot de acceptatie en doorwerking van aanbevelingen.

- 1 Welke aanbevelingen heeft de rekenkamercommissie in de gemeenteraadsperiode 2008-2014 in haar rapporten geformuleerd?
- 2 Hoe zijn de aanbevelingen ontvangen door gemeenteraad en college van B&W (en welke besluiten zijn er over genomen)?
- 3 Welke aanbevelingen hebben het college van B&W en de gemeenteraad niet overgenomen en waarom niet?
- 4 In hoeverre, op welke wijze en met welk resultaat zijn de besluiten uitgevoerd? En wat zijn de ervaren effecten hiervan?
- 5 Welke overgenomen aanbevelingen zijn niet geïmplementeerd en welke redenen zijn hiervoor aan te wijzen?
- 6 In welke mate vindt er informatie-uitwisseling en sturing plaats met betrekking tot de uitvoering van de aanbevelingen?

Onderzoeksuitvoering

Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek zijn twee onderzoeksmethoden toegepast. Er is een documentenanalyse uitgevoerd van beschikbaar gestelde documenten. Daarnaast zijn interviews gehouden met ambtenaren, fractievoorzitters en de leden van de rekenkamercommissie (zie bijlage 1).

Afbakening van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op rekenkameronderzoeken uit de periode 2008-2014. Dit betreft de volgende onderzoeken:

- / 'De Pieterman. Onderzoek naar lessen te leren uit een ambitieus project' (2008)
- / 'Onderwijshuisvesting' (2011)
- / 'ICT-beleid' (2012/2013)
- / 'Grip op gemeenschappelijke regelingen' (2014)
- / 'Krediet hoekgebouwen FC Volendam' (2014)

Wederhoorprocedure

In deze rapportage is de Nota van bevindingen opgenomen. Deze nota is door Necker van Naem opgesteld op basis van de gegevens uit de interviews en de dossieranalyse. Ook is de nota besproken met de rekenkamercommissie. De concept rapportage is daarna voorgelegd aan de ambtelijke organisatie voor ambtelijk wederhoor.

De Rekenkamercommissie Edam-Volendam heeft op basis van de Nota van bevindingen haar conclusies en aanbevelingen verwoord. De eindrapportage is voorgelegd aan het college van burgemeester en wethouders voor bestuurlijk wederhoor. De reactie van het college van burgemeester in wethouders is in de eindrapportage opgenomen.

Leeswijzer

De Nota van bevindingen bevat de onderzoeksbevindingen en bestaat uit vier hoofdstukken. In hoofdstuk 1 wordt de Rekenkamercommissie Edam-Volendam kort geïntroduceerd. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de kwaliteit van onderzoek. Hoofdstuk 3 behandelt het gezag van en vertrouwen in de rekenkamercommissie. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 4, betreft de doorwerkingen van de aanbevelingen van de onderzoeken van de rekenkamercommissie.

Dit rapport bevat drie bijlagen. In bijlage 1 worden de gehanteerde bronnen weergegeven. In bijlage 2 is het gehanteerde normenkader opgenomen. In de laatste, derde bijlage zijn de bevindingen per aanbeveling schematisch weergegeven.



Centrale boodschap

1.1 / Inleiding

In dit hoofdstuk geven we een antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek: *Hoe gaat de gemeente Edam-Volendam om met de aanbevelingen van de rekenkamercommissie 2008-2014?* We formuleren hiertoe vijf conclusies. Daarbij gaan we zowel in op de mate van doorwerking als de achterliggende redenen hiervoor. We onderzochten in dat kader de kwaliteit van aanbevelingen, de bestuurlijke en politieke aandacht voor de onderzoeken en de onderlinge communicatie en het samenspel tussen rekenkamercommissie, raad, college en ambtelijke organisatie. In de aanbevelingen komen deze elementen terug. De aanbevelingen zijn gericht op het vergroten van de doorwerking van de onderzoeken van de Rekenkamercommissie Edam-Volendam. De suggesties voor verbetering die gesprekspartners hebben aangedragen in de gesprekken hebben we daar waar passend meegenomen. Omdat de rekenkamercommissie en de raad van Edam-Volendam belangrijke initiatiefnemers zijn in het vergroten van de doorwerking van onderzoeken, zijn de aanbevelingen gericht op zowel de rekenkamercommissie als de gemeenteraad.

Algemene indruk

De onderzoeken van de rekenkamercommissie worden over het algemeen als positief gewaardeerd door betrokkenen. De rapporten bieden raadsleden een kritische blik van buiten. Raadsleden ervaren de rapporten van de rekenkamercommissie dan ook van toegevoegde waarde: de onderwerpen zijn relevant, de onderzoeken hebben een grote informatieve waarde en de rekenkamercommissie weet de juiste toon te kiezen. Tegelijkertijd constateren we dat de doorwerking van de aanbevelingen en de impact van de rekenkamercommissie vergroot kan worden: niet alle aanbevelingen zijn geïmplementeerd. We zien hiervoor meerdere oorzaken, zoals de wijze waarop de behandeling en besluitvorming van rapporten verloopt in de raad en de sturing op de uitvoering en monitoring van aanbevelingen. De aanbevelingen die wij doen voor het vergroten van de doorwerking van onderzoeken zijn dan ook met name gericht op deze elementen.

1.2 / Conclusies

De aanbevelingen uit de vijf onderzoeken zijn gedeeltelijk geïmplementeerd.

Het algehele beeld voor de vijf onderzoeken is dat er sprake is van gedeeltelijke implementatie van de aanbevelingen (raadsbesluiten). De aanbevelingen die in zijn geheel niet zijn geïmplementeerd, zijn op één hand te tellen (vier), maar opvallend is het grote aantal aanbevelingen dat deels wel, maar ook deels niet is uitgevoerd. Rode draden in de verklaringen van het college voor het niet uitvoeren van aanbevelingen zijn: financiën of kostenbesparing, timing (het college hanteert soms een andere volgorde van handelen) of het uitblijven van een beleidsuitspraak vanuit de raad. Ook de fusie met de gemeente Zeevang (per 1 januari 2016) is genoemd als reden voor vertraging van de uitvoering van een aantal aanbevelingen.

De impact die de rekenkamercommissie heeft op de houding en het handelen van de organisatie, het college en de raad is lastig hard te maken. Voor veel gesprekspartners is het effect van de aanbevelingen niet grijpbaar. Daar staat tegenover dat de ervaring van

raadsleden is dat de onderzoeken behulpzaam zijn op onderwerpen waar zij woordvoerder van zijn. Bij een aantal onderwerpen ziet ook de ambtelijke organisatie verandering in praktijk, bijvoorbeeld een groter bewustzijn op bestuurlijk en managementniveau van het belang van ICT-beleid en een geoptimaliseerd subsidieproces.

De raad is weinig sturend richting het college in de politieke behandeling van rapporten.

De raad waardeert de rapporten van de rekenkamercommissie. Tegelijkertijd constateren we dat de raad bij de behandeling van de onderzoeken geen sterke sturende rol richting het college inneemt. Twee elementen spelen hier een rol. Ten eerste voert de raad onderling en/of met het college minimaal het debat over het onderwerp, de aanbevelingen van de rekenkamercommissie of de door het college gepresenteerde visie in de bestuurlijke reactie. De verschillen in opvattingen tussen de fracties onderling of tussen fracties en het college over de wenselijkheid en haalbaarheid van oplossingsrichtingen blijven daardoor impliciet. Het is haast onvoorstelbaar dat de verschillende fracties en het college dezelfde visie hebben op de door de rekenkamercommissie onderzochte onderwerpen. Idealiter waren bijvoorbeeld de argumenten die het college nu achteraf geeft voor het niet uitvoeren van een aantal aanbevelingen aan de orde geweest bij de behandeling in de raad. Dat vraagt overigens ook van het college om in de bestuurlijke reactie scherp en helder te verwoorden wat de bestuurlijke visie is op de door de rekenkamercommissie voorgestelde oplossingsrichtingen. De bestuurlijke reactie is bij uitstek het momentum voor het college om bijvoorbeeld de financiële consequenties van aanbevelingen of een verschil van inzicht over de toegevoegde waarde van een aanbeveling te expliciteren voor de raad. Ten tweede is het besluit dat de raad neemt weinig sturend: de opdrachtformulering blijft beperkt tot 'kennismaken van de onderzoeksrapportage en vaststellen van de aanbevelingen'. Het raadsbesluit mist een heldere opdracht aan het college om de aanbevelingen uit te voeren. De raad presenteert zich hiermee niet als eigenaar van het raadsbesluit (de aanbevelingen) en het college krijgt de ruimte om "naar eigen inzicht aan de slag" te gaan met de aanbevelingen van het rekenkamerrapport.

Het college stuurt niet systematisch op de implementatie van aanbevelingen.

Er is op dit moment nog geen vaste werkwijze voor de implementatie van aanbevelingen. Dat betekent in de praktijk dat in de regel raadsbesluiten/aanbevelingen niet leiden tot een duidelijke opdracht vanuit het college via de gemeentesecretaris aan de ambtelijke organisatie. Ook wordt ambtelijk de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van aanbevelingen niet duidelijk belegd. De implementatie wordt daarmee afhankelijk van individueel ambtelijk handelen en dat is kwetsbaar. We zien dit terug in het feit dat niet alle aanbevelingen zijn uitgevoerd. De ambtelijke organisatie is zoekende naar een passend proces om de uitvoering van aanbevelingen te borgen. De organisatie zoekt daarbij aansluiting in het versterken van de controlfunctie in het algemeen.

Het ontbreekt de raad en het college aan een structureel zicht op de uitvoering van aanbevelingen.

Op dit moment verzorgt de rekenkamercommissie zelf het inzicht in de uitvoering van de aanbevelingen uit vijf eerdere onderzoeken door middel van dit doorwerkingsonderzoek. Los van dit type onderzoek hebben de raad en het college geen structureel zicht op uitvoering van aanbevelingen en de resultaten hiervan. De raad heeft hier geen afspraken over gemaakt met het college en in de praktijk hanteert het college geen vast format voor terugkoppeling aan de raad. Voor raadsleden is vaak niet helder of, wanneer, op welke wijze en met welk resultaat het college de aanbevelingen uitvoert. Doordat een heldere terugkoppeling ontbreekt, wordt het lastig voor de raad om het college aan te spreken op de wijze van uitvoering. De lerende functie van onderzoeken van de rekenkamercommissie komt hierdoor minder goed uit de verf.

Het samenspel tussen de rekenkamercommissie en het college kan effectiever.

Er is geen vast stramien voor contactmomenten tussen de rekenkamercommissie en het college tijdens onderzoeken. Dit leidt tot onduidelijkheid bij het college of en op welk moment het actuele ontwikkelingen en de bestuurlijke visie op een onderwerp mee kan geven aan de rekenkamercommissie. Sinds kort stelt het college een begeleidende brief op tijdens een onderzoek. Het is een manier voor het college om belangrijke zaken kenbaar te maken. Deze vorm van contact is niet de meest effectieve en efficiënte manier omdat het gemakkelijk leidt tot onderling onbegrip. Zo kan het college de brief opstellen vanuit de behoefte alle kennis te delen, maar ook vanuit een onzekerheid of het wel de gelegenheid krijgt van de rekenkamercommissie om kennis te delen. De rekenkamercommissie kan door een dergelijke brief het gevoel krijgen dat 'het gras voor de voeten wordt weggemaaid', omdat het college een voorschot neemt op de bestuurlijke reactie op de onderzoeksresultaten. Bovendien is de bestuurlijke visie op een onderwerp ook van belang voor de bevindingen in een onderzoek. Dat vraagt dat hier in een onderzoek standaard ruimte voor wordt gemaakt.

1.3 / Aanbevelingen gericht aan de rekenkamercommissie

Zoek naar een meer prikkelende manier voor de presentatie van de rapporten in de raad.

De rapporten van de rekenkamercommissie worden gewaardeerd door de raad. De kwaliteit van het werk van de rekenkamercommissie staat dan ook absoluut niet ter discussie. Een goed rapport is echter niet voldoende om als rekenkamercommissie impact te hebben. Ook een scherpe politiek-bestuurlijke behandeling is van belang. Om de politieke aandacht voor de rapporten te vergroten, kan de rekenkamercommissie experimenteren met andere vormen van de behandeling van de rapporten in de raad. Dit kan bijvoorbeeld door (in overleg met het presidium) meer tijd in te ruimen voor de presentatie in het raadsplein en meer prikkelende presentatievormen te kiezen die het gesprek tussen de rekenkamercommissie en de raad te stimuleren. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- / een korte (visuele) presentatie t.b.v. de hoofdboodschap, in plaats van het herhalen van de conclusies en aanbevelingen uit het rapport;
- / organiseren van een expertmeeting over het onderwerp met een spreker uit bijvoorbeeld de wetenschap of de praktijk;
- / een presentatie aan de hand van enkele stellingen.

Maak afspraken met het college over vaste contactmomenten tijdens een onderzoek.

Heldere afspraken over passende contactmomenten kan een positieve bijdrage leveren aan het draagvlak voor onderzoek bij het college. De rekenkamercommissie kan met name in de beginfase van een onderzoek het college meer betrekken. Dit is niet alleen in termen van draagvlak van belang, maar ook omdat het college waardevolle informatie kan leveren aan de rekenkamercommissie over relevante ontwikkelingen, lopende onderzoeken, etc.

We noemen een aantal suggesties:

- / Jaarlijks een gesprek tussen de voorzitter van de rekenkamercommissie en een (afvaardiging) van het college en de gemeentesecretaris om actuele ontwikkelingen te bespreken. De rekenkamercommissie kan de inhoud van dit gesprek benutten ten behoeve van het onderzoeksprogramma, bijvoorbeeld voor het bepalen van de focus/bandbreedte van het onderzoek en de te betrekken actoren. Daarnaast kan het gesprek bijdragen aan de afweging over de timing van een onderzoek.
- / Het instellen van een klein vooronderzoek om de focus en de vraagstelling van een onderzoek te bepalen. In dit vooronderzoek kan de rekenkamercommissie een gesprek voeren met de betreffende portefeuillehouder en beleidsambtenaar om een beeld te vormen van relevante contextfactoren, actuele ontwikkelingen, etc.
- / Standaard een interview houden met de portefeuillehouder in de eerste fase van ieder onderzoek. Het college wordt hierdoor in staat gesteld aan het begin van een onderzoek de bestuurlijke visie op het onderwerp te formuleren.

We bevelen aan om af te stappen van de werkwijze die het college en de rekenkamercommissie nu volgen: het formuleren van een begeleidende brief door het college tijdens het onderzoek. Een interview aan het begin van ieder onderzoek biedt meer ruimte om de opbrengsten van het gesprek te verwerken in de onderzoeksbevindingen. Deze voorgestelde werkwijze doet meer recht aan de behoefte van het college om kennis over de bestuurlijke context te delen en aan het onderzoeksproces van de rekenkamercommissie.

Faciliteer de raad in de sturing op terugkoppeling op de aanbevelingen door het college.

De rekenkamercommissie kan (aanvullend op een nog in te stellen vaste werkwijze voor terugkoppeling) bij ieder onderzoek standaard een aanbeveling aan de raad formuleren waarin een concrete suggestie voor een passend moment voor terugkoppeling wordt gedaan. De rekenkamercommissie kan op basis van het onderzochte onderwerp en de conclusies een gerichte aanbeveling formuleren. Hoe meer de rekenkamercommissie hierbij aansluiting zoekt bij werkwijzen van de gemeente, hoe meer de terugkoppeling over aanbevelingen onderdeel wordt van de reguliere verantwoordings- en sturingsmechanismen.

1.4 / Aanbevelingen gericht aan de gemeenteraad

Maak hernieuwde afspraken met het college over de raadsbesluiten (aanbevelingen) die niet of gedeeltelijk zijn uitgevoerd.

De raad kan de uitkomsten van dit doorwerkingsonderzoek aangrijpen om hernieuwde afspraken te maken over de uitvoering van de eerdere raadsbesluiten die hij nam in het kader van de onderzoeken van de rekenkamercommissie. Het betreft zowel afspraken tussen

de raad en het college als afspraken binnen de raad. De verantwoordelijkheid van een deel van de aanbevelingen ligt immers bij de raad zelf. We doen hierbij de suggestie aan de raad om het college te vragen een plan van aanpak op stellen, en ter besluitvorming aan te bieden aan de raad. In het plan van aanpak kan het college aangeven wanneer en op welke wijze de aanbevelingen alsnog uitgevoerd worden, of gemotiveerd aangeven waarom het uitvoering niet wenselijk acht.

Maak meer ruimte voor de behandeling van rekenkamerrapporten

Dat kan allereerst door voldoende tijd in de raadsagenda te reserveren voor de presentatie van de rekenkamercommissie van het rapport en het gesprek tussen raad en rekenkamercommissie hierover bij het raadsplein. Hierover kunnen raad (presidium) en de rekenkamercommissie gezamenlijk een uitgangspunt formuleren. Daarnaast kan de raad eenzelfde uitgangspunt formuleren voor de tijd die zij, nadat de presentatie heeft plaatsgevonden, wil benutten voor het politieke debat in de raadsvergadering.

Formuleer een helder raadsbesluit bij de behandeling van rapporten van de rekenkamercommissie

In samenwerking met de ambtelijk secretaris van de rekenkamercommissie kan bekeken worden op welke manier het dictum in raadsvoorstellen bij rekenkamerrapporten meer sturend geformuleerd kan worden. Het is daarbij in ieder geval belangrijk dat de raad expliciet het college een opdracht geeft. Daarbij kan gekozen worden voor een formulering waarin in één keer het college wordt opgedragen alle aanbevelingen uit te voeren. Sterker is een formulering waarin de aanbevelingen geherformuleerd worden tot losse raadsbesluiten in het dictum. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor fracties om onderdelen van het raadsbesluit (op het niveau van een enkele aanbeveling) te amenderen.

Organiseer zicht op de uitvoering van aanbevelingen en de resultaten hiervan

Omdat het hier feitelijk gaat om de uitvoering van raadsbesluiten, zien wij hier een rol en zeker een verantwoordelijkheid voor de raad zelf. De raad kan hierover concrete afspraken maken met het college. Er zijn verschillende vormen waarin de monitoring en controle op de uitvoering van deze besluiten kan plaatsvinden. Zo kan de raad, bij ieder onderzoek, een plan van aanpak met concrete stappen ten aanzien van de implementatie van het college vragen. Dit geeft inzicht in de wijze waarop het college uitvoering zal geven aan het raadsbesluit. Ook kan de raad besluiten dat hij voortaan een paragraaf in het jaarverslag opgenomen wil zien ("opvolging onderzoek rekenkamercommissie"), waarin een korte rapportage van de implementatie van raadsbesluiten en de resultaten hiervan wordt opgenomen. Voor de monitoring is het ook mogelijk om aansluiting te vinden bij instrumenten van het presidium, zoals een langetermijnagenda, een lijst met openstaande toezeggingen, moties en amendementen. Dit zijn enkele voorbeelden die de controle van de raad op de uitvoering van de aanbevelingen versterkt, maar ook – nog belangrijker – het inzicht in de resultaten van de verbeteringen vergroot.

Ook bevelen we de raad aan meer werk te maken van de aanbevelingen die gericht zijn aan de raad. In het gesprek met een afvaardiging van de raad werd geconstateerd dat wat betreft de rolinvulling van de raad kaderstelling een rode draad is in het onderzoek van de rekenkamercommissie. We doen de suggestie om in het kader van het aantreden van een nieuwe raad samen met de griffie te kijken welke ondersteuning raadsleden nodig hebben (inwerkprogramma en structurele aandacht) om de rolinvulling te versterken.



Reactie college van B&W

Geachte leden van de rekenkamercommissie,

U heeft onderzoek gedaan naar de doorwerking van vijf rekenkameronderzoeken van de afgelopen jaren voor de fusie in de voormalige gemeente Edam-Volendam. De conceptrapportage van het doorwerkingsonderzoek is toegezonden voor bestuurlijk wederhoor.

Nu de fusie tussen Edam-Volendam en Zeevang achter de rug is, is het goed om terug te kijken. Het college is dan ook van mening dat het onderzoek een realistisch en waardevol beeld schetst. Er wordt duidelijk aangegeven hoe er met de aanbevelingen uit de rekenkameronderzoeken is omgegaan.

In deze brief gaan we achtereenvolgens de aanbevelingen uit het doorwerkingsonderzoek, welke het college betreffen, behandelen. Tevens reageren we op inhoudelijk deels- of niet opgepakte aanbevelingen uit de vijf rekenkameronderzoeken. Tot slot geven we als college ons wensbeeld voor de samenwerking met de rekenkamercommissie.

Aanbevelingen voor college

De volgende aanbevelingen uit de conceptrapportage zijn met name voor ons college bedoeld:

- / **Toelichting van het college op de bestuurlijke reactie, voorzien van onderbouwing en uitspraak over de wijze van opvolging (plan van aanpak, termijn)**
- / *Actiepunt voor het college: implementatie per direct*
- / **Structurele werkwijze van monitoring van de uitvoering van aanbevelingen**
- / *Actiepunt van het college in overleg met de griffie: implementatie per direct door controlsysteem te gebruiken voor structurele monitoring*
- / **Zicht op het vervolgproces en de vervolgacties van het college na de behandeling van een rapport in de raad**
- / *Actiepunt van het college: implementatie per direct door duidelijke berichtgeving over de vervolgstappen*

De aanbevelingen uit het doorwerkingsonderzoek kunnen zonder meer per direct worden overgenomen. Doordat er per direct een monitoring gebruikt wordt voor het doorwerken van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie kan er duidelijk tegemoet worden gekomen aan de wens om monitoring te verbeteren. Uiteraard is dit een wisselwerking tussen monitoring bij de griffie en organisatie.

Inhoudelijk deels of niet opgepakte aanbevelingen uit de vijf onderzoeken

Ten aanzien van de aanbevelingen van de vijf onderzoeken staat er nog een aantal op oranje/rood (deels of niet overgenomen aanbeveling). Over het algemeen zijn dit aanbevelingen die voor de fusie zijn blijven liggen om verschillende soms bekende en soms onbekende redenen. De meeste aanbevelingen zijn na de fusie opgepakt en krijgen nu vorm door acties, bijvoorbeeld het opzetten van een integraal huisvestingsplan voor onderwijshuisvesting (pagina 27 van de conceptrapportage).

Het aanstellen van een programmamanager voor het programma Slagkracht was niet tot stand gekomen en scoort rood. Het voormalig college was van mening dat de vertraging in tempo door het te verdelen over de MO-leden aanvaardbaar is (pagina 28).

Een nota verbonden partijen ontbreekt en daarom scoort deze aanbeveling rood. Wij zijn van mening dat er voldoende over verbonden partijen is opgenomen in de paragraaf verbonden partijen van de programmabegroting (pagina 29).

Het periodiek evalueren van de gemeenschappelijke regelingen op drie criteria (werking van beleid, organisatie en evaluatie van beleid) scoort rood. In de praktijk hebben we hierover nog te weinig vastgelegd. Dit blijft dus inderdaad een actiepoint (pagina 31).

Bij het krediet voor hoekgebouwen FC Volendam geldt de oranje score door gebrek aan oordeelsvorming. Momenteel hebben wij een contactfunctionaris voor FC Volendam, waardoor ontwikkelingen in gehele omvang opiniërend kunnen worden voorgelegd aan de raad. Naast de besluitvorming in de raadsvergadering, bestaat nu ook de mogelijkheid een onderwerp in de themaraad op te voeren voor de beeldvorming. Inmiddels zijn raadspleinen ook ingevoerd, dus dan is er ruimte voor oordeelsvorming. (pagina 31 en verder)

Wensbeeld voor de samenwerking

Een goede samenwerking met de raad en de rekenkamercommissie is voor ons heel belangrijk. Wij willen graag een bijdrage leveren aan een betere informatie-uitwisseling. Het lijkt ons waardevol om periodiek contact te hebben over de onderwerpen van de onderzoeken, de stand van zaken van de aanbevelingen en de eventuele aanvullende vragen.



Nota van bevindingen

1

De Rekenkamercommissie

1.1 / Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een korte introductie van de Rekenkamercommissie Edam-Volendam. Haar vorm, de samenstelling en haar ambitie. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de verordening van de rekenkamercommissie en een intervisiegesprek met de leden van de rekenkamercommissie.

1.2 / Doel, ambitie en profiel

In 2016, na de fusie met de gemeente Zeevang, is een nieuwe verordening op de rekenkamercommissie van kracht geworden. Hierin wordt onder andere de doelstelling van het rekenkamerwerk omschreven:

“De burger het vertrouwen te bieden in het functioneren van de gemeente door gericht onderzoek te (laten) verrichten naar doelmatigheid, effectiviteit en rechtmatigheid van processen, producten en diensten.”¹

Daarnaast is er een aantal kaders waarbinnen de rekenkamercommissie haar werk doet. Zij is gericht op feiten, onafhankelijk, vrij van politieke nuancering, primair gericht op het leren voor de toekomst en oplossingsgericht. De gemeenteraad in Edam-Volendam heeft gekozen voor een model met een externe voorzitter en interne leden. Dat betekent dat raadsleden zitting hebben in de rekenkamercommissie. De samenstelling is als volgt:

- / De heer drs. G. Müller (voorzitter)
- / De heer W.H.M. Rijkenberg (plv. voorzitter)
- / De heer D. Dijkshoorn
- / Mevrouw G.A.F. van den Hogen
- / De heer M. Slotboom
- / Mevrouw A. de Boer (ambtelijk secretaris)

De leden van de rekenkamercommissie omschrijven zichzelf als een ‘klassieke rekenkamer’: een rekenkamercommissie die gedegen onderzoek doet en vooral op de controlerende rol van de raad is gericht. Daarnaast vinden de leden het belangrijk dat het onderzoek bijdraagt aan verbeteringen in de toekomst: zij willen geen ‘afrekenkamer’ zijn.

De voorzitter leidt de vergaderingen, presenteert de onderzoeksresultaten in de raad en bewaakt de realisatie van de doelstelling en ambitie van de rekenkamercommissie. De voorzitter onderhoudt eveneens het contact met de driehoek (burgemeester, griffier, gemeentesecretaris). De interne leden zien een rol voor zichzelf als ambassadeurs voor de onderzoeksresultaten binnen de raad en als opdrachtgever richting onderzoeksbureaus. Daarnaast vormen zij een belangrijke schakel tussen raad en rekenkamercommissie. De interne leden weten welke vragen er in de raad leven en welke focus in een onderzoek de meeste waarde zal hebben voor de raad. Ook in de onderwerpskeuze maken zij de inschatting wat het nut en de noodzaak is voor een onderzoek. De ambtelijk secretaris, tot slot, is procesbegeleider en adviseert de rekenkamercommissie over het samenspel met andere actoren.

¹ Verordening op de rekenkamercommissie 2016. Gemeente Edam-Volendam.

http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/Historie/Edam-Volendam/391550/391550_1.html

In het gesprek met de rekenkamercommissie is aangegeven dat het gekozen model goed werkt. Met name omdat de raadsleden goed vertolken welke behoefte de raad heeft. Dat neemt niet weg dat de raadsleden wel eens worstelen met hun dubbele rol als raads- en rekenkamerlid. Wat kun je als rekenkamerlid voor de raad betekenen en andersom? Wanneer mogen de rollen wel en niet door elkaar lopen? Ondanks de interne leden, wordt de afstand tot de raad als groot ervaren. Dat wordt veroorzaakt door het gegeven dat de rekenkamercommissie een vrij opzichzelfstaande entiteit is. Enerzijds streeft de commissie naar onafhankelijkheid, anderzijds heeft zij ook behoefte aan een goede verbinding met de raad. Die verbinding krijgt momenteel vooral vorm tijdens de presentatie van de rapporten. Dit zijn korte momenten die daarnaast geen vervolg krijgen (zie verderop in dit rapport).

1.3 / Werkwijze

De rekenkamercommissie hanteert voor de onderwerpselectie de volgende werkwijze:

- / Er is een groslijst met onderwerpen die wordt (aan)gevuld met onderwerpen vanuit de rekenkamercommissie, suggesties uit de fracties en vanuit bewoners (er wordt jaarlijks een oproep geplaatst in de lokale media).
- / Op basis van een aantal criteria (financieel en maatschappelijk belang, spreiding beleidsdomeinen, inbedding in beleid, etc.) wordt een prioritering van onderwerpen gemaakt. Het onderwerp met de meeste plussen wordt onderzocht. De prioritering wordt ieder jaar weer opnieuw uitgevoerd.

In de praktijk levert de onderwerpkeuze soms commentaar op vanuit het college. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek naar het subsidiebeleid. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek werd het de rekenkamercommissie duidelijk dat het college bezig was met het formuleren van nieuw beleid en het harmoniseren van het beleid van de gemeenten Edam-Volendam en Zeevang. Het college vond de timing van dit rekenkameronderzoek ongelukkig vanwege dit feit. De afweging vanuit de rekenkamercommissie was dat het onderzoek juist handvatten zou kunnen opleveren tijdens het proces van harmoniseren. Dat was ook de reden waarom de rekenkamercommissie heeft besloten om de aanbevelingen in een eerder stadium te delen met het college.

De rekenkamercommissie heeft de ambitie om met aanbevelingen verbeterpunten voor het algemeen belang aan te dragen en om handvatten te bieden voor de raad (controleerende rol). De meeste rapporten zijn best spannend qua uitkomsten. De rekenkamercommissie vindt het belangrijk om dan nadruk te leggen op het leereffect. De rekenkamercommissie probeert met de toonzetting van het rapport en het formuleren van aanbevelingen (netjes en constructief) de ambitie te realiseren om bij te dragen aan een lerende gemeente. Dat betekent overigens niet dat conclusies niet ook gewoon stevig zijn waar nodig.

In onderstaand kader zijn suggesties opgenomen die in de gesprekken zijn genoemd om de werkwijze en het effect daarvan te versterken.

- / Actieve houding van de raad in het aandragen van onderzoeksonderwerpen leidt tot een meer diverse groslijst
- / Gesprek tussen raad en rekenkamercommissie over de motivatie voor het gekozen onderwerp en de focus van het onderzoek

2

Kwaliteit onderzoek

2.1 / Inleiding

In dit hoofdstuk staat de kwaliteit van de onderzoeken centraal. We beoordeelden de vijf onderzoeken: 'De Pieterman. Onderzoek naar lessen te leren uit een ambitieus project' (2008), 'Onderwijshuisvesting' (2011), 'ICT-beleid' (2012/2013), 'Grip op gemeenschappelijke regelingen' (2014) en 'Krediet hoekgebouwen FC Volendam' (2014), op de kwaliteit van de aanbevelingen en de relevantie van de onderwerpen voor de raad. Ook de mate waarin de raad, het college en de ambtelijke organisatie de kwaliteit van rapporten van de rekenkamercommissie in het algemeen waarderen, komt aan bod in dit hoofdstuk. We hebben voor dit deel van het doorwerkingsonderzoek documentanalyse gedaan om tot een eigenstandige beoordeling te komen van de kwaliteit van de aanbevelingen. Daarnaast is de ervaren kwaliteit aan bod gekomen in de gesprekken die wij voerden.

2.2 / Kwaliteit aanbevelingen

Een kwalitatief goede aanbeveling kan impact hebben en leiden tot verbetering van de resultaten van gemeentelijk beleid. Onder 'kwalitatief goed' verstaan we:

- / Heldere formulering: door aanbevelingen concreet en begrijpelijk te formuleren is de bedoeling van een aanbeveling voor iedereen inzichtelijk.
- / Geadresseerd: in een aanbeveling moet duidelijk zijn wie (raad of college) iets moet doen. De aanbevolen handeling moet passen bij de bevoegdheid van de genoemde actor.²
- / Meerwaarde en urgentie: in de aanbeveling is helder geformuleerd hoe deze (naar verwachting) bijdraagt aan het geconstateerde. Als een aanbeveling gericht is op een proces dan is helder geformuleerd welk resultaat wordt verwacht van de procesaanbeveling.
- / Realistisch: aanbevelingen moeten uitvoerbaar zijn. Dat vraagt ook dat eventuele consequenties van aanbevelingen worden benoemd.

De vijf onderzochte onderzoeken kennen relatief omvangrijke aanbevelingen; het gaat in totaal om meer dan dertig aanbevelingen, waarvan veel ook uit meerdere onderdelen bestaan. De kwaliteit van de aanbevelingen in de vijf genoemde onderzoeken is over het algemeen goed. De aanbevelingen in de vijf onderzochte rapportages zijn voor een groot deel concreet en begrijpelijk geformuleerd. In de meest recente onderzoeken die wij bekeken (ICT-beleid, Grip op gemeenschappelijke regelingen en Krediet hoekgebouwen FC Volendam) formuleerde de rekenkamercommissie aanbevelingen waarin niet alleen is verwoord *wat* uitgevoerd zou moeten worden, maar deels ook *hoe* en *wanneer* dat zou kunnen. Een voorbeeld hiervan is een aanbeveling (van de totaal tien) uit het onderzoek

² In principe zijn alle aanbevelingen van de rekenkamercommissie altijd aan de raad gericht. Het is immers de raad die in een raadsbesluit vastlegt welke handelingen (aanbevelingen) uitgevoerd moeten worden. Daarbinnen kan onderscheid gemaakt worden tussen raadsbesluiten waarbij het primaat voor uitvoeren bij de raad ligt en raadsbesluiten waarbij het primaat voor uitvoeren bij het college ligt. In dat laatste geval is het de raad die opdracht geeft aan het college om iets uit te voeren (een raadsbesluit bijvoorbeeld 'het opstellen van een Nota Verbonden Partijen').

‘Grip op gemeenschappelijke regelingen’: *“Evalueer regelmatig of de gemeenschappelijke regeling nog aan het beleid van de gemeente voldoet en stuur hierop bij. Doe dit kernachtig en zonder al teveel (onnodige) ambtelijke bestuurlijke inzet. Het gaat hierbij om drie verschillende toetsen:*

- *Toetsing van het functioneren van de gemeenschappelijke regeling aan het beleid van de gemeenten ten aanzien van verbonden partijen (monitoring van werking van de organisatie). Deze toets zou eenmaal per raadsperiode of minstens eenmaal per zes jaar moeten plaatsvinden.*
- *Toetsing van het functioneren van de gemeenschappelijke regeling aan de beleidsdoelstellingen van de gemeente (monitoring van werking van beleid). Deze toets zou elk jaar of minimaal eens per twee jaar moeten plaatsvinden.*
- *Toetsing van het bestaande beleid (ten aanzien van verbonden partijen en vakinhoudelijk beleid) nog wel voldoet c.q. gewenst is (evaluatie van beleid). Deze toets zou eenmaal per jaar plaats moeten vinden.”*

Bij een aantal aanbevelingen geeft de rekenkamercommissie ook aan waartoe de aanbeveling wordt gedaan. Een voorbeeld hiervan is een aanbeveling uit het onderzoek naar het krediet hoekgebouwen FC Volendam: *“Zorg dat uw raad dankzij de informatievoorziening van het college goed in stelling wordt gebracht bij de kaderstelling voor grote projecten. Stel hiertoe eisen aan de raadsvoorstellen.”*

Een minderheid van de aanbevelingen wordt door de rekenkamercommissie onvoldoende toegelicht. Uit de aanbeveling wordt dan bijvoorbeeld niet duidelijk aan wie deze gericht is, wie actie dient te ondernemen, wat de verbeteringsrichting precies inhoudt of welke oplossingsrichtingen de rekenkamercommissie voor ogen heeft. Ook komen vage termen voor, zoals helder, behapbaar, goed, regelmatig en complex. Twee voorbeelden van dergelijke aanbevelingen zijn *‘Probeer het programma op te delen in behapbare bedrijfsvoeringstappen/-projecten, waardoor er regelmatig een terugkoppeling kan plaatsvinden over de behaalde successen’* en *‘Organiseer een goede beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming in de raad. Dit in het licht van de hiervoor genoemde aanbevelingen. Stimuleer hiermee de kwaliteit van besluitvorming en het samenspel met de raad. Hiermee kan ook worden voorkomen dat de raad voor voldongen feiten wordt gesteld’*. In het eerste voorbeeld is niet helder wat nu wordt bedoeld met ‘opdelen’, ‘behapbaar’ en ‘regelmatig’. In het tweede voorbeeld geldt dat niet duidelijk is wat precies ‘goede beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming’ inhoudt, waardoor de aanbeveling op verschillende manieren kan worden opgevat.

Door aanbevelingen concreet te formuleren (‘wat’, ‘waarom’ en suggesties voor ‘hoe’ en ‘wanneer’) maakt de rekenkamercommissie duidelijk wat zij beoogt met de aanbevelingen. Dit stelt enerzijds het college in staat om in de bestuurlijke reactie in te gaan op de bestuurlijke visie op de wenselijkheid en haalbaarheid van de aanbevelingen. Anderzijds bieden de aanbevelingen de mogelijkheid aan de raad om over de oplossingsrichtingen te debatteren, zowel in de raad als met het college. Bovendien bieden de aanbevelingen goede handvatten voor de raad om een opdracht te formuleren voor het college. We constateren overigens dat zowel het college als de raad de aanbevelingen van de rekenkamercommissie onvoldoende aangrijpen voor het formuleren van een bestuurlijke visie, dan wel het voeren van een (politiek) debat en het formuleren van een opdracht richting het college (raadsbesluit). We komen in het volgende hoofdstuk terug op dit punt.

De rekenkamercommissie adresseert een klein deel van de aanbevelingen specifiek aan de raad of het college. Het onderzoek naar het krediet hoekgebouwen FC Volendam is hier een uitzondering op. Overigens is impliciet uit de aanbevelingen op te maken of de aanbevelingen primair gericht zijn aan de raad of het college. Tegelijkertijd laat het niet adresseren van aanbevelingen ruimte voor interpretatie. Dit zien we terug bij de bestuurlijke reactie van het college op het onderzoek ‘Grip op gemeenschappelijke regelingen’. Daarin stelt het college dat een groot deel van de aanbevelingen gericht is op de kaderstellende en controlerende rol van de raad en formuleert het op slechts enkele van de tien aanbevelingen een bestuurlijke visie, terwijl een groot deel van de aanbevelingen bij de bevoegdheden van het college past.

2.3 / Ervaren kwaliteit onderzoek

Raadsleden ervaren de rapporten van de rekenkamercommissie als behulpzaam bij de rol van raadslid. Dat geldt niet alleen voor de aanbevelingen, maar ook voor de keuze van de onderzoeksonderwerpen. Het zijn onderwerpen die raken aan de actualiteit of aan vragen die bij de raad leven, zo geven raadsleden aan. Ook geven raadsleden aan dat zij de kwaliteit van rapporten goed vinden en dat de rekenkamercommissie de juiste toon weet vinden in de hoofdboodschap (conclusies en aanbevelingen). Vanuit de organisatie is allereerst aangegeven dat aanbevelingen die in rekenkameronderzoeken worden gedaan in de regel in lijn zijn met wat de ambtenaren zelf ervaren op een bepaald onderwerp in de organisatie. De inhoud van rekenkameronderzoeken is, met andere woorden, herkenbaar. Wel komt het voor dat er tussen goede en nuttige aanbevelingen ook ‘open deuren’ zitten; aanbevelingen die geen nieuwe inzichten geven en ook geen concrete handvatten. Sommige aanbevelingen worden als niet realistisch ervaren, of men vindt dat de aanbevelingen niet passen bij de werkwijze van de gemeente Edam-Volendam. Dat geldt bijvoorbeeld voor de aanbevelingen uit het onderzoek ‘Grip op gemeenschappelijke regelingen’ waarin werd aanbevolen om een Nota Verbonden Partijen

op te stellen en voorafgaand aan een nieuwe deelname een businesscase op te stellen. De onderzoeken naar ICT-beleid en onderwijshuisvesting en de daarin gedane aanbevelingen werden ambtelijk juist wel van grote toegevoegde waarde bevonden.

In onderstaand kader zijn suggesties opgenomen die in de gesprekken zijn genoemd om de kwaliteit van de onderzoeken (aanbevelingen) te versterken.

- / De kwaliteit van de rapporten wordt door gesprekspartners over het algemeen als positief beoordeeld. Raadsleden ervaren de rapporten en aanbevelingen van de rekenkamercommissie als ondersteunend in hun rol. Er zijn geen specifieke suggesties gedaan voor de kwaliteit van onderzoeken en aanbevelingen.

3

Gezag en vertrouwen

3.1 / Inleiding

In dit hoofdstuk staat de ervaren meerwaarde van de onderzoeken van de rekenkamercommissie door de raad, het college en ambtelijke organisatie centraal. We besteden in dit hoofdstuk achtereenvolgens aandacht aan de mate waarin de onderzoeken van de rekenkamercommissie bestuurlijke en politieke aandacht krijgen, de onderlinge wijze van communiceren en het samenspel tussen de rekenkamercommissie en de raad, het college en de ambtelijke organisatie. We onderzochten daartoe de wijze waarop (toon en inhoud) het college de bestuurlijke reactie vormgeeft en de debatten en besluitvorming door de raad naar aanleiding van rapporten van de rekenkamercommissie. We bestudeerden hiertoe bestuurlijke reacties, raadsvoorstellen en verslagen van raadsvergaderingen die betrekking hadden op de vijf genoemde rapporten van de rekenkamercommissie. In de gesprekken met de raad, de ambtelijke organisatie en de rekenkamercommissie is de onderlinge communicatie en het samenspel aan de orde geweest.

3.2 / Bestuurlijke reactie

Voor alle vijf de onderzoeken geldt dat het college door middel van een bestuurlijke reactie inhoudelijk heeft gereageerd op de conclusies en aanbevelingen in het rapport. Deze bestuurlijke reacties zijn in alle vijf de gevallen integraal opgenomen in de rapportage. Doorgaans gebruikt het college de bestuurlijke reactie om de aanbevelingen afzonderlijk te voorzien van opmerkingen en context, bijvoorbeeld door de beleidsinhoudelijke ontwikkelingen te schetsen of de wijze waarop de uitvoering momenteel is ingericht. Het college motiveert niet altijd expliciet waarom het aanbevelingen niet onderschrijft, hierdoor is het voor de raad onduidelijk wat de bestuurlijke visie is op de wenselijkheid en haalbaarheid van aanbevelingen.

In die gevallen waarin het college wel motiveert dat het aanbevelingen niet onderschrijft, abstraheren wij twee hoofdredenen: in het verleden bewust gemaakte keuzes en verschillen van opvatting tussen het college en de rekenkamercommissie. In het onderzoek naar ICT-beleid beargumenteert het college bijvoorbeeld door middel van context en geschiedenis waarom de aanbeveling niet wordt gedeeld: er zijn in het verleden bewuste keuzes gemaakt waar het college achter staat. Die keuzes zouden weer teruggedraaid worden als de aanbeveling tot uitvoering komt. In een heel aantal gevallen beargumenteert het college niet expliciet waarom het aanbevelingen niet onderschrijft. In de reactie op het onderzoek naar gemeenschappelijke regelingen komt naar voren dat het college een andere opvatting heeft over de afvaardiging van raads- en collegeleden dan de rekenkamercommissie en dat het daarom de aanbeveling niet geheel onderschrijft.

Opvallend is dat het college in twee onderzoeken in de bestuurlijke reactie ingaat op de juistheid van de gepresenteerde feiten. Zo geeft het college in het onderzoek naar De Pieterman (2008) aan dat ze het niet eens is met een gepresenteerde bevinding, omdat de feiten volgens het college anders zijn (er is wel een goede financiële administratie gevoerd). En in de reactie op het onderzoek naar Onderwijshuisvesting (2011) stelt het college voor een second opinion uit te laten voeren om onduidelijkheden ten aanzien van de feiten weg te nemen. In de meer recent uitgevoerde onderzoeken (vanaf 2012) maakt het college in de bestuurlijke reactie geen opmerkingen meer over het feiten- en bevindingencomplex, maar reageert het op de conclusies en aanbevelingen.

De rekenkamercommissie formuleerde in vier van de vijf onderzoeken een nawoord op de bestuurlijke reactie van het college. Door middel van een nawoord kan de rekenkamercommissie de raad wijzen op elementen waar het college geen duidelijke reactie op heeft

gegeven of helemaal niet is ingegaan. Ook kan de rekenkamercommissie in een nawoord inhoudelijk reageren op de wijze waarop het college aangeeft een aanbeveling uit te gaan voeren: past het bij wat de rekenkamercommissie bedoelde met een aanbeveling? De scherpte van het nawoord van de rekenkamercommissie wisselt per onderzoek. De rekenkamercommissie wijst de raad niet in alle nawoorden op elementen waar het college niet op in is gegaan of geen duidelijke reactie op geeft.

3.3 / Behandeling raad

De rapporten van de rekenkamercommissie worden volgens een vast stramien behandeld in de raad:

- / De voorzitter presenteert een rapport in het raadsplein.
- / Raadsleden hebben de mogelijkheid tot het stellen van technische vragen aan de voorzitter van de rekenkamercommissie.
- / De rapporten worden (besluitvormend) behandeld in een raadsvergadering.

Gesprekspartners geven aan dat de behandeling in het raadsplein met name wordt benut door raadsleden om verklarende vragen te stellen aan de verantwoordelijke portefeuillehouder over de inhoud van het rapport. Aan de voorzitter van de rekenkamercommissie worden tijdens het raadsplein veelal waarderingen geuit, maar blijven verhelderende vragen over het algemeen uit. Bij de raadsvergadering voert de raad nauwelijks het debat over het onderzoek, de conclusies en aanbevelingen en de bestuurlijke reactie van het college. Ook de aanbevelingen waarop het college in de bestuurlijke reactie niet is ingegaan, blijven over het algemeen onbesproken tijdens de behandeling in de raad, zo geven gesprekspartners aan. In het besluit dat de raad neemt naar aanleiding van rapporten van de rekenkamercommissie blijft de opdrachtformulering beperkt tot het kennismaken van de onderzoeksrapportage en het vaststellen van de aanbevelingen. Dit betekent dat de raad geen expliciete opdracht aan het college verstrekt. Hierdoor is het niet helder met welke opdracht het college aan de slag gaat: de toezeggingen in de bestuurlijke reactie of de aanbevelingen van de rekenkamercommissie.

3.4 / Communicatie en samenspel

De doorwerking van een onderzoek hangt niet alleen af van de kwaliteit van het onderzoek en van de aanbevelingen, maar ook van de wijze waarop de onderlinge communicatie tussen de rekenkamercommissie en de raad, het college of de ambtelijke organisatie verloopt.

Raad - rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie treedt op vaste momenten in het onderzoeksproces in contact met de raad, het college en de ambtelijke organisatie. Twee belangrijke contactmomenten met de raad zijn in het kader van het opstellen van een onderzoeksprogramma en bij de presentatie van een rapport. Voor het opstellen van een onderzoeksprogramma hanteert de rekenkamercommissie jaarlijks de volgende werkwijze:

- / Er is een groslijst met onderwerpen die wordt aangevuld met onderwerpen vanuit de rekenkamercommissie, suggesties uit de fracties en vanuit bewoners (jaarlijks wordt een oproep geplaatst in de lokale media).
- / Op basis van een aantal criteria (financieel en maatschappelijk belang, spreiding beleidsdomeinen, mate van inbedding in beleid, etc.) prioriteert de rekenkamercommissie de onderwerpen. Het onderwerp met 'de meeste' plussen wordt onderzocht.

Gesprekspartners geven aan dat raadsleden meer input zouden kunnen leveren voor de onderwerpen op de groslijst, zodat de groslijst meer divers wordt. Ook wat betreft het debat in de raad bij de behandeling van rapporten van de rekenkamercommissie (zie paragraaf 2.3) zien gesprekspartners graag een actievare houding van de raad. In het gesprek dat wij voerden met de rekenkamercommissie gaf een aantal leden aan dat het een zoektocht is om de rol van raadslid en lid van de rekenkamercommissie goed te combineren. Die vraag doemde ook op in relatie tot de rol die leden van de rekenkamercommissie kunnen hebben in het stimuleren van het debat in de raad.

College - rekenkamercommissie

Er is geen vast stramien voor contactmomenten tussen de rekenkamercommissie en het college tijdens onderzoeken. Voor het college is de voorspelbaarheid van contactmomenten met de rekenkamercommissie tijdens een onderzoek een aandachtspunt. Sinds kort stelt het college een begeleidende brief op tijdens een onderzoek. Het is een manier voor het college om belangrijke zaken kenbaar te maken. Het college heeft hierin het initiatief willen nemen, omdat het niet weet of en op welk moment die ruimte door de rekenkamercommissie wordt gegeven.

Ambtelijke organisatie - rekenkamercommissie

De communicatie tussen de rekenkamercommissie en de ambtelijke organisatie wordt wisselend ervaren. Het overgrote deel van de gesprekspartners ervaart het contact met de rekenkamercommissie als prettig. Voor hen is ook de werkwijze van de rekenkamercommissie transparant en voorspelbaar.

Vanuit de ambtelijke organisatie bestaat de behoefte aan overleg met de rekenkamercommissie voorafgaand aan een onderzoek. Dit stelt de ambtelijke organisatie in staat om actuele ontwikkelingen mee te geven aan de rekenkamercommissie. Deze informatie stelt de rekenkamercommissie in staat om de focus van de onderzoeksvraag aan te scherpen en de specifieke context van Edam-Volendam daarbij te betrekken.

In onderstaand kader zijn suggesties opgenomen die in de gesprekken zijn genoemd om de politiek-bestuurlijke behandeling en de onderlinge communicatie te versterken.

Politiek-bestuurlijke behandeling

- / De interne rekenkamerleden kunnen binnen hun fracties aandringen op een kritische beoordeling van de rapporten en gedegen voorbereiding op de behandeling in de raad
- / Ruimte voor het bespreken van rapporten in het raadsplein als aanvulling op de korte presentatie van een onderzoek
- / Stimuleren van een inhoudelijk debat met stellingen, dilemma's. Of door een gesprek tussen rekenkamercommissie en raad – zonder college – over de inhoud van het rapport
- / Toelichting van het college op de bestuurlijke reactie, voorzien van onderbouwing en uitspraak over de wijze van opvolging (plan van aanpak, termijn)
- / Een helder raadsbesluit met een duidelijke opdrachtverstrekking aan het college

Communicatie en samenspel

- / Heldere en voorspelbare contactmomenten tussen het college en de rekenkamercommissie
- / Een actievere houding van de raad bij het inbrengen van suggesties voor onderzoeksonderwerpen en de behandeling van rapporten in de raad
- / Afstemming met de ambtelijke organisatie voorafgaand aan een onderzoek, zodat actuele ontwikkelingen meegegeven kunnen worden aan de rekenkamercommissie.

4

Doorwerking aanbevelingen

4.1 / Inleiding

De rekenkamercommissie wil bijdragen aan een gemeente die leert en waarin gemeenschapsgeld zo effectief mogelijk wordt ingezet met als uiteindelijk doel om het openbaar bestuur te verbeteren in het belang van alle inwoners. Dit zijn abstracte doelen en om na te gaan wat het concrete effect van de rekenkameronderzoeken is, is het van belang om naar doorwerking van aanbevelingen te kijken. In dit hoofdstuk gaan we daar op in. (In bijlage 3 is per onderzoek een overzicht gemaakt van de specifieke doorwerking per aanbeveling). Ook bespreken we in dit hoofdstuk de wijze waarop sturing op, monitoring van en terugkoppeling over het uitvoeren van aanbevelingen (raadsbesluiten) invulling krijgt.

4.2 / Resultaat aanbevelingen

Implementatie aanbevelingen

De aanbevelingen uit alle vijf de onderzoeksrapporten, zijn in deze evaluatie getoetst op de mate waarin zij geïmplementeerd zijn. Daarbij is onderzocht *of* de aanbevelingen geïmplementeerd zijn en *op welke wijze*. Wanneer een aanbeveling niet geïmplementeerd is, is gevraagd of de aanbeveling alsnog zal worden geïmplementeerd dan wel wat de reden is om de implementatie niet op te pakken.

Het algehele beeld voor de vijf onderzoeken is dat er sprake is van gedeeltelijke implementatie. De aanbevelingen die in zijn geheel niet zijn geïmplementeerd, zijn op één hand te tellen (vier), maar opvallend is het grote aantal aanbevelingen dat deels wel, maar ook deels niet is uitgevoerd. Tot slot is het soms niet navolgbaar of een aanbeveling doorwerking heeft gekregen. Voor het niet-implementeren van aanbevelingen zijn verschillende oorzaken genoemd door het college. Financiën/kostenbesparing is een genoemde reden voor niet-implementatie, evenals timing (het college hanteert een andere volgorde van handelen) of het uitblijven van een beleidsuitspraak vanuit de raad. Van één aanbeveling is aangegeven dat deze niet is geïmplementeerd, omdat het college van oordeel was dat op andere wijze afdoende in kaders en uitgangspunten was voorzien.³ Wanneer implementatie lang heeft geduurd of nog op zich laat wachten, wordt relatief vaak de fusie met de gemeente Zeevang (per 1 januari 2016) genoemd als reden voor de vertraging. Daarnaast is in interviews aangegeven dat implementatie ook afhangt van capaciteit. Soms wordt aangegeven dat men niet weet waardoor de vertraging is veroorzaakt; dit kan zich voordoen wanneer er wisseling is geweest in de ambtelijke organisatie tussen de aanname van het raadsbesluit op het betreffende terrein en het onderhavige onderzoek. Bijzondere vermelding verdient nog, dat de aanbevelingen van een onderzoek ook 'in tweede instantie' kunnen worden doorgevoerd: aanbevelingen op het vlak van subsidiebeleid zijn weliswaar praktijk geworden, maar niet vanwege het in 2008 gepubliceerde onderzoek naar de Pieterman, maar ten gevolge van een later onderzoek uit 2015.

³ Het gaat om de eerste aanbeveling in het onderzoek naar Grip op gemeenschappelijke regelingen, zie bijlage 2.

Effect implementatie

Hoewel een deel van de beoogde verbeteringen – verwoord in aanbevelingen – inmiddels is doorgevoerd, is de relatie tussen de verbetering en het rekenkameronderzoek niet altijd duidelijk te leggen. De lange termijn waarna de verbetering plaatsvindt en de prioritering/keuzes van het college of de organisatie maken dat de grond van de verbetering niet direct te herleiden is naar een rekenkameronderzoek. Hieronder zijn enkele voorbeelden opgenomen van waar het effect wel te herleiden was.

Zo voert de gemeente een herijking uit van het subsidiebeleid en de subsidieprocessen, waarbij onder meer het beleid van de fuserende gemeenten is geharmoniseerd, het proces wordt gestroomlijnd en gestandaardiseerd. Periodieke risicoanalyse op grote projecten heeft een plek gevonden in de projectenmonitor. Daarbij speelt dat deze ontwikkelingen niet zijn ingezet na het onderzoek naar De Pieterman uit 2008, maar later, na het rekenkameronderzoek naar subsidies uit november 2015, ‘Op weg naar een gezamenlijk subsidiebeleid’ (dat geen onderdeel is van dit doorwerkingsonderzoek). In dit geval kan worden geconstateerd dat de gemeente naar aanleiding van rekenkameronderzoek verbeteringen doorvoert in het subsidieproces.

Een ander voorbeeld zien we ten aanzien van het onderzoek uit 2012-2013 naar ICT-beleid. Bijna alle zeven aanbevelingen zijn doorgevoerd. Het beleid is geactualiseerd en in dat nieuwe beleid is aandacht voor informatiearchitectuur, voor actualisatie en monitoring van projecten en voor kennisonderhoud. Dat één aanbeveling niet is uitgevoerd, is het resultaat van een bewust gemaakte kostenafweging. De effectiviteit wordt bevestigd door de betrokkenen in de organisatie; zij gaven aan dat het rapport bij het bestuur en management bewustzijn heeft gecreëerd ten aanzien van het belang van ICT en een goede infrastructuur hiervoor.

Een bijzondere situatie is de doorwerking van het onderzoek uit 2011 naar onderwijshuisvesting. Hoewel geen van de drie aanbevelingen volledig is geïmplementeerd, heeft het onderzoek wel een ontwikkeling in gang gezet. Al is die ontwikkeling niet volledig in lijn met de aanbevelingen uit het onderzoek. De gemeente heeft zich na het rekenkameronderzoek niet meteen toegelegd op het ontwikkelen van beleid, maar heeft zich eerst gericht op het onderzoeken van de mogelijkheden van doordecentralisatie en het herstellen van ‘de democratische spelregels’ voor de realisatie van onderwijsbeleid. In afwachting van de resultaten van het onderzoek naar doordecentralisatie, die langer op zich hebben laten wachten dan was voorzien, is de aanbeveling om onderwijshuisvestingsbeleid op te stellen, geparkeerd. Nu, anno 2017, is de gemeente bezig dat beleid op te stellen en om een meerjarig financieel investeringsplan op te stellen. De gemeente voert daarmee maatregelen door die ook voorgesteld zijn in het rekenkameronderzoek. Maar gezien de periode van zes jaar tussen het onderzoek en de maatregelen van de gemeente, is het verband niet evident.

4.3 / Sturing, monitoring en terugkoppeling

Op dit moment hanteren het college en de ambtelijke organisatie geen vaste werkwijze voor de implementatie van aanbevelingen. Ook de monitoring van de uitvoering van aanbevelingen en de terugkoppeling daarover aan de raad ontbreekt. In de praktijk betekent dit dat de ambtelijke organisatie in de regel geen expliciete opdracht krijgt, via de gemeentesecretaris, van het college. De uitvoering van de aanbevelingen is daarmee afhankelijk van individuele ambtenaren. Gesprekspartners geven aan dat hierin meespeelt dat de raadsvoorstellen voor rekenkameronderzoek ambtelijk niet zijn voorbereid en daarmee geen ‘natuurlijke’ eigenaar hebben op ambtelijk niveau. Ambtelijk wordt bekeken hoe de sturing op de uitvoering aan aanbevelingen ingericht kan worden. Gedacht wordt aan het expliciet beleggen van de verantwoordelijkheid voor de implementatie, monitoring en terugkoppeling bij een aantal medewerkers. Ook wordt gedacht aan het opzetten van een controlmonitor. Deze monitor moet informatie opleveren op basis waarvan terugkoppeling aan de raad plaatsvindt door het college. De ambitie is om het versterken van de sturing op uitvoering van aanbevelingen en de monitoring daarvan samen te laten lopen met een bredere verbetering van de control in het kader van de organisatieontwikkeling.

Raadsleden hebben behoefte aan zicht op de uitvoering van aanbevelingen en de effecten daarvan. De effecten van onderzoeken zijn nu minder grijpbaar voor de raad. Bij raadsleden, de rekenkamercommissie en ambtelijke organisatie bestaan verschillende beelden bij welke actor de verantwoordelijkheid voor monitoring van aanbevelingen het beste kan worden belegd. Zowel de rekenkamercommissie als het college en de griffie worden genoemd als mogelijkheden. Ook zijn er uiteenlopende beelden over de vorm van terugkoppeling. Enkele opties die genoemd zijn:

- / via themavergaderingen of reguliere raadsvergaderingen;
- / via de auditcommissie;
- / met een register dat bijgehouden wordt door de rekenkamercommissie;
- / in het jaarverslag.

In onderstaand kader zijn suggesties opgenomen die in de gesprekken zijn genoemd om de doorwerking te versterken.

/ Zicht op het vervolgproces en de vervolgacties van het college na de behandeling van een rapport in de raad

- / Structurele werkwijze van monitoring van de uitvoering van aanbevelingen
- / Afspraken over een structurele werkwijze voor terugkoppeling aan de raad over de uitvoering van aanbevelingen (raadsbesluiten)
- / Het destilleren van rode draden uit aanbevelingen/herhaaldelijk terugkomende aanbevelingen aan de raad



Bijlage Bronnen

Documenten

Voor een overzicht van de gebruikte documenten verwijzen wij naar de voetnoten in de rapportage.

Interviews

Met de volgende personen is ten behoeve van het onderzoek een gesprek gevoerd:

Naam	Functie	Datum
Dhr. Hermans (de secretaris) en	Gemeentesecretaris	1 juni 2017
Dhr. Van der Zwaag	Afdelingshoofd financiën	1 juni 2017
Presidium	Fractievoorzitters	8 juni 2017
Dhr. Bouwhuijzen Dhr. Zwarthoed Dhr. Burger Dhr. Hendriks Dhr. Bonenkamp	Ambtenaren ⁴	29 juni 2017
Dhr. Müller Dhr. Rijkenberg (plv. voorzitter) Dhr. Dijkshoorn Mevr. Van den Hogen Dhr. Slotboom Mevr. De Boer	Leden van de Rekenkamercommissie Edam-Volendam	5 juli 2017

⁴ De ambtenaren die in een groepsgesprek zijn gesproken waren ofwel betrokken bij één van de onderzoeken, of bij het beleidsveld (en konden daarom vanuit de actuele situatie meepraten).



Bijlage Normenkader

Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van het volgende normenkader.

Onderzoekselement	Normen
Kwaliteit van het onderzoek	<ol style="list-style-type: none">1. De onderzoeksonderwerpen zijn relevant voor de gemeente(raad) Edam-Volendam.2. De RKC is transparant over de onderzoeksopzet en het –proces.3. De aanbevelingen van de RKC zijn geadresseerd, toetsbaar, ondubbelzinnig, realistisch en hebben toegevoegde waarde.4. Het onderzoek heeft impact: de aanbevelingen worden door de raad overgenomen en door het college gebruikt bij de formulering en/of aanpassing van het beleid.
Gezag & vertrouwen	<ol style="list-style-type: none">5. De RKC werkt transparant en navolgbaar (zie ook element kwaliteit onderzoek).6. De RKC heeft een open en communicatieve houding t.o.v. de raad, het college en de organisatie. Andersom geldt dat ook.7. De relatie tussen RKC, raad, college en organisatie is constructief en met respect voor elkaars rollen.8. De kernwaarden van de RKC zijn in de praktijk herkenbaar voor de raad, het college en de organisatie.9. Er is voldoende balans in een kritische en constructieve houding van de RKC, raad, college en organisatie.10. De onderzoeken van de RKC krijgen voldoende bestuurlijke en politieke aandacht.11. De aanbevelingen van de RKC worden overgenomen door de raad in een formeel besluit.12. In het raadsbesluit is een heldere opdracht aan het college geformuleerd.
Doorwerking	<ol style="list-style-type: none">13. Het is duidelijk wat het college met de aanbevelingen zal doen en het college koppelt aan de gemeenteraad terug wat er met de aanbevelingen is gebeurd.14. De overgenomen aanbevelingen hebben - indien noodzakelijk - geleid tot veranderingen in beleid en organisatie.15. De onderzoeken van de RKC hebben geleid tot aantoonbare positieve effecten (doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van de uitvoering van het beleid).16. De opvolging van de raadsbesluiten over rekenkamerrapporten wordt gemonitord.



Bijlage Bevindingen per aanbeveling

Stoplichttabellen

Hieronder is per onderzoek voor alle aanbevelingen in kaart gebracht hoe de doorwerking van de aanbevelingen kan worden beoordeeld. Het oordeel is tot stand gekomen op basis van de input van de ambtelijke organisatie, documentstudie en interviews met betrokkenen vanuit de ambtelijke organisatie. De volgende legenda is gehanteerd voor de beoordeling van de doorwerking.

Kleur	Betekenis
Groen	Doorwerking heeft plaatsgevonden
Oranje	Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden
Rood	Doorwerking heeft niet plaatsgevonden
Blauw	De doorwerking is niet navolgbaar

De Pieterman. Onderzoek naar lessen te leren uit een ambitieus project (2008)

Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
Blijf sturen met een systeem van subsidiëren op basis van een vastgesteld maximum en de mogelijkheid van neerwaarts bijstellen op basis van positieve financiële ontwikkelingen. Richt de gemeentelijke organisatie daarvoor in.	De gemeente heeft een geharmoniseerd subsidiebeleid vastgesteld. Op beleidsniveau is het college door de raad gemachtigd aanvullende regels te stellen. In deze subsidieregelingen staan maximaalbedragen voor bepaalde activiteiten. De gemeente heeft een subsidiecoördinator en een projectmedewerker subsidies aangesteld. Verder is de gemeente nu bezig met het stroomlijnen en herijken van het proces. Het handelen wordt gestandaardiseerd door een handleiding subsidiëren, sjablonen voor o.a. aanvragen en vaststelling van subsidies en voor subsidiebeschikking en -vaststelling; in de sjablonen wordt benadrukt dat het bij het toekennen van een subsidie om een maximaal bedrag gaat. Het herijken van het subsidieproces heeft op zich laten wachten vanwege de fusie met de gemeente Zeevang (1 januari 2016). Het was noodzakelijk eerst het subsidiebeleid te harmoniseren.
Voer bij grote projecten periodiek een risicoanalyse uit en breng mogelijke bedreigingen in kaart. Maak een dergelijke risicoanalyse vast onderdeel van intern overleg en beslis op	Deze aanbeveling is doorgevoerd. Grote projecten worden tegenwoordig gemanaged vanuit het Projectenlab, dat bestaat uit projectleiders en projectondersteuners en onder regie staat van ambtelijke opdrachtgevers. Over de projecten wordt

welke wijze de risico's kunnen worden beheerst of teruggebracht tot een aanvaardbaar niveau.	periodiek aan het management en het college gerapporteerd via de Projectmonitor op de GOTIK-aspecten: Geld, Tijd, Kwaliteit, Organisatie en Informatie. In de Projectmonitor is zichtbaar of op een van deze aspecten een risico aanwezig is, hoe groot dat risico is en hoe met het risico wordt omgegaan.
Wijs bij een project altijd een interne projectleider aan als intern en extern aanspreekpunt en als integraal beheerder. Indien de deskundigheid en/of de capaciteit van de gemeentelijke organisatie voor een project onvoldoende is, huur dan voor de duur en op rekening van het project een projectleider in.	De gemeente heeft aangegeven dat binnen de projecten van het Projectenlab de projectleider het eerste aanspreekpunt is, intern en extern. Dit hebben de onderzoekers niet met stukken kunnen verifiëren. Verder is in het onderzoek niet duidelijk geworden wat geldt voor projecten die niet onder het Projectenlab vallen, noch of zo nodig extern projectleiderschap wordt ingehuurd.
Richt het communicatieproces in de gemeente zodanig in dat de gemeente over de voorbereiding en de uitvoering van beleid altijd uit eigen beweging informatie verstrekt, conform artikel 8 van de Wet openbaarheid van bestuur.	Deze aanbeveling is deels uitgevoerd. In het kader van de implementatie van het nieuwe subsidiebeleid heeft de gemeenteraad o.a. een communicatieparagraaf vastgesteld. Voor alle organisaties waarmee de gemeente een subsidierelatie heeft, is een informatiebijeenkomst georganiseerd waarin de veranderingen door en de hoofdlijnen van het nieuwe beleid zijn uitgelegd en de gemeente heeft organisaties individueel benaderd om op vraagstukken antwoord te geven. Ook wordt op het vlak van communicatie over het beleid in de beleidsnota's (die uiterlijk op 31-12-2017 dienen te zijn geharmoniseerd) extra aandacht besteed aan het omschrijven van de beleidsdoelen en toetsingscriteria. Anderzijds had communicatie in de aansturing van grote projecten niet de hoogste prioriteit. Dat verandert met het Projectenlab: in de loop van 2017 zal ook communicatiecapaciteit aan het Projectenlab worden toegevoegd.

Onderzoek Onderwijshuisvesting (2011)

Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<i>Beleid.</i> Stel periodiek, te beginnen in 2011, onderwijshuisvestingsbeleid vast dat in overeenstemming is met de wettelijke kaders en tevens voldoet aan de redelijke eisen die de schoolbesturen, zoals beoogd in het OOGO, aan de huisvesting van onderwijs in de gemeente stellen. Evalueer dit beleid regelmatig. Betrek de schoolbesturen bij het opstellen en de evaluatie. Onderzoek de mogelijkheid van doordecentralisatie van onderwijshuisvesting naar de schoolbesturen.	De aanbeveling is deels geïmplementeerd. Er is geen onderwijshuisvestingsbeleid (per) 2011 vastgesteld. Vanaf 2011 heeft de gemeente prioriteit gegeven aan het onderzoek naar de mogelijkheden tot doordecentralisatie, omdat het resultaat van dat onderzoek, wanneer gekozen wordt voor doordecentralisatie, het opstellen van beleid (een Integraal Huisvestingsplan, IHP) overbodig kan maken. Vanaf 2013 heeft de gemeente het onderzoek naar doordecentralisatie opgepakt en er is inmiddels geconcludeerd dat doordecentralisatie niet haalbaar is. Lopende dit jaar (2017/2018) wordt er een Integraal Huisvestingsplan opgesteld. Het onderzoek naar de mogelijkheden voor doordecentralisatie, dat in 2011 is gestart, heeft lange tijd stilgelegen. Het is in het onderzoek niet duidelijk geworden waardoor dat komt.
<i>Middelen.</i> Stel op basis van dit beleid een meerjarig financieel investeringsplan op gekoppeld aan de begrotingscyclus. Rapporteer jaarlijks op basis van dit plan over de realisatie inclusief voorstellen voor bijsturing.	De aanbeveling is (nog) niet doorgevoerd. Er wordt jaarlijks een begroting opgesteld, maar deze is niet gekoppeld aan een meerjarig financieel investeringsplan. De gemeente werkt op dit moment aan het opstellen van een IHP met bijpassende reserve in de begroting.

<p><i>Uitvoering.</i> Herstel de democratische spelregels voor de realisatie van het onderwijsbeleid. Maak een overzicht van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op het gebied van onderwijshuisvesting met aandacht voor de regiefunctie van de gemeente en richt het proces onderwijshuisvesting daarop in. Hervat op overeenstemming gericht overleg onderwijshuisvesting met de schoolbesturen en werk aan wederzijds vertrouwen tussen deelnemende partijen. Gebruik de resultaten van dit overleg voor het opstellen van het meerjarig financieel investeringsplan onderwijshuisvesting.</p> <p>Stel regels op voor periodieke informatievoorziening aan de raad en de schoolbesturen. Deze informatie moet zicht geven op de kwaliteit van het beleid en de status van het financiële beheersplan. Doel dient te zijn de realisatie van het beleid en de inzet van middelen transparant te maken voor deelnemers en de raad de mogelijkheid te bieden om proactief te sturen.</p>	<p>Deze aanbeveling is deels doorgevoerd. Het op overeenstemming gericht overleg onderwijshuisvesting (OOGO) is sinds 2011 hervat. In 2011 heeft de gemeente in het Plan van aanpak onderwijshuisvesting opzet en doel van het overleg vastgelegd. Naast het OOGO (met alle schoolbesturen) voert de gemeente ook periodiek (ambtelijk) overleg met het grootste schoolbestuur (SKOV). Het is echter wenselijk meer structuur aan te brengen om het overleg soepeler te laten verlopen; het in 2017/2018 op te stellen Integraal Huisvestingsplan moet daarvoor zorgen. Overigens zullen de schoolbesturen worden betrokken bij het opstellen van een IHP en de evaluatie hiervan.</p> <p>Verder bevat de Verordening voorzieningen huisvesting onderwijs regels voor periodieke informatievoorziening aan met name schoolbesturen, zoals het kenbaar maken van de ingediende aanvragen, het tijdig aanleveren van het concepthuisvestingsprogramma dat als bespreekstuk voor het OOGO dient en het kenbaar maken van het vastgestelde huisvestingsprogramma en –overzicht. Deze regels is de gemeente na het onderzoek strakker gaan naleven.</p> <p>Het onderzoek heeft niet kunnen achterhalen of regels zijn opgesteld voor periodieke informatievoorziening aan de raad.</p>
--	---

Onderzoek ICT-beleid (2012-2013)

Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>Herzie de ambtelijke en bestuurlijke verankering en aansturing van het programma Slagkracht. Door de dagelijkse werkzaamheden kan het MO niet voldoende aandacht aan het programma geven. Het aanstellen van een programmamanager kan hierin uitkomst bieden, zodat het tempo van de uitvoering van de bedrijfsvoeringsprojecten kan worden bewaakt.</p>	<p>Er is niet aan de aanbeveling voldaan. De functie van programmamanager is omwille van kostenbesparing geschrapt. De taken van de programmamanager zijn over de MO-leden verdeeld. Het lagere realisatietempo acht het college volgens de bestuurlijke reactie op grond van kostenbeheersing aanvaardbaar.</p>
<p>Herzie de nog uit te voeren bedrijfsvoeringsprojecten. Wellicht kunnen door het aanbrengen van een andere fasering op korte termijn resultaten worden bereikt die nodig zijn voor de ontwikkeling van het zaakgericht werken. Bekijk tegelijkertijd of de ambitie nog steeds reëel is of dat het tijdspad om deze ambitie te verwezenlijken moet worden aangepast.</p>	<p>De aanbeveling is doorgevoerd. Er heeft een herschikking en herprioritering van de bedrijfsvoeringsprojecten plaatsgevonden. Een aantal projecten is geclusterd in een project voor het zaak- en procesgericht werken en het digitaliseren van documenten. Vanuit dit project is het zaakgericht werken organisatiebreed ontwikkeld en ingevoerd. Als bijlage bij de Informatiestrategie hanteert de gemeente een projectenkalender, waarin alle projecten onder een cluster zijn ingebracht.</p>
<p>Verbeter de communicatie. Er dient vooral aandacht te worden geschonken aan het verhogen van het draagvlak, aangezien de resultaten alleen effect zullen opleveren als het draagvlak binnen de organisatie voor het programma optimaal is. Het succes van de invoering van zaakgericht werken, als een van de belangrijkste projecten binnen Slagkracht, moet komen vanuit de organisatie en niet vanuit ICT.</p>	<p>Deze aanbeveling is doorgevoerd. Er is ingezet op het creëren van draagvlak binnen de organisatie, o.m. doordat vanuit de sectie I&A/DIV meerdere informatiebijeenkomsten en trainingen zijn georganiseerd. Ook zijn medewerkers individueel benaderd, waarbij veel aandacht is geschonken aan de wijze waarop de processen ondersteund moesten worden. Voor alle processen zijn in overleg en in samenwerking met de vakafdelingen workflows ingericht voor de digitale zaakdossiers en documenten.</p>
<p>Probeer het programma op te delen in behapbare bedrijfsvoeringstappen/-projecten, waardoor er regelmatig een terugkoppeling kan plaatsvinden over de behaalde successen.</p>	<p>Deze aanbeveling is geïmplementeerd. In de beleidsplannen ‘Informatiestrategie 2015-2017’ en ‘Informatiestrategie 2017-2022’ zijn projectkalenders opgenomen. De in deze kalender opgenomen projecten zijn verdeeld over de vier beleidsdoelstellingen die de gemeente op basis van haar missie en visie heeft geformuleerd. Aan de hand van de</p>

	projectenkalender vindt per kwartaal via een voortgangsrapportage terugkoppeling plaats aan het college.
Actualiseer de informatievisie en het informatiebeleid en de daarvan afgeleide informatieprojecten, zodat deze weer in de pas lopen met de ambitie van de gemeente en het daarbij behorende tijdspad. Stel een informatievisie, informatiebeleid en informatieplan op samen met een brede delegatie vanuit de organisatie, om het draagvlak ervoor te verhogen.	Voor zowel de gefuseerde gemeenten als de nieuwe gemeente Edam-Volendam zijn de visie op en missie voor de informatievoorziening verwoord in een (actueel) strategisch beleidsplan. Van dat plan maakt (als bijlage) de projectenkalender onderdeel uit. Daarin worden de informatieprojecten benoemd, voorzien van een bijbehorend tijdspad en een raming van de benodigde middelen voor realisatie. De onderzoekers hebben niet kunnen nagaan of bij het opstellen van het beleidsplan een brede delegatie vanuit de organisatie betrokken is geweest.
Verhoog de noodzakelijke kennis (trainingen, begeleiding on the job) binnen de informatiefunctie, zoals kennis van applicatiebeheer en gegevensbeheer. Maak bewust tijd voor het uitvoeren van deze taken.	Er worden geregeld trainingen gegeven, specifieke trainingen voor de in gebruik zijnde applicaties alsook generiek, zoals voor functioneel beheer (BiSL). De jaren 2017/2018 staan bijvoorbeeld in het teken van het digitaal rijbewijs. Om de verbinding tussen de organisatie en ICT-professionals sterker te maken, werken de ICT-adviseurs een deel van de tijd op de te adviseren afdelingen. De kennis bij medewerkers is niet geborgd met documenten. Wel zijn er werkafspraken die moeten bijdragen aan borging van kennis bij medewerkers, zoals dat op alle afdelingen één medewerker aanspreekpunt is voor collega's voor applicatiegebruik.
Bezie hoe (desnoods in een groeiscenario) de informatiefunctie verder kan worden geprofessionaliseerd en uitgebreid. Vergelijkbare gemeenten hebben deze slag al gemaakt en dit zal voor Edam-Volendam een uitbreiding van de informatiefunctie betekenen.	De aanbeveling is (nog) niet geheel uitgevoerd. De gemeente heeft besloten de fusie met de gemeente Zeevang af te wachten voordat de professionaliseringslag ingezet zou worden, om eerst te kunnen bezien welke efficiencyvoordelen met de fusie werden bereikt. De samenvoeging van de afdelingen van de twee gemeenten leidde tot een capaciteitsvergroting (+1 fte). Na de fusie (1-1-2016) is bekeken wat nodig was op het gebied van ondersteuning en in strategische zin om de uitvoering van het ICT-beleid te versterken en efficiënter in te richten. Een voorbeeld hiervan is de omslag van fysieke werkplekken (iedere medewerker een fysiek werkstation met software) naar virtuele werkplekken. Deze professionalisering is een doorgaand proces.

Grip op gemeenschappelijke regelingen (2014)

Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>Stel een Nota Verbonden Partijen op, waarin ten minste de volgende punten zijn opgenomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> / Definiëring van (verschillende soorten van) verbonden partijen. / Wettelijk kader. / Gemeentelijk afwegingskader voor deelname aan een verbonden partij. / Kaders voor deelname in en sturing op verbonden partijen, inclusief kaders voor risicomanagement van verbonden partijen en kaders voor informatievoorziening vanuit verbonden partijen. / De wijze waarop de raad door het college en de eventuele raadsvertegenwoordiger(s) in een bestuur van een verbonden partij in staat wordt gesteld om tijdig keuzes te maken voor sturen en bijsturen en de wijze waarop het 	<p>De gemeente heeft deze aanbeveling niet geïmplementeerd. Zij heeft geen Nota Verbonden Partijen opgesteld. Wel is de paragraaf Verbonden Partijen in de productbegroting m.i.v. 2016 herzien, op basis van de nieuwe BBV. De opvatting van het college is dat deze paragraaf voldoende kaders en uitgangspunten bevat. Deze paragraaf beantwoordt echter niet aan de aanbeveling, want hij voorziet bijvoorbeeld niet in een definiëring, een wettelijk kader, kaders voor risicobeheersing, voor informatievoorziening of voor (tijdige) bijsturing door de raad. Wel kent de paragraaf criteria voor deelname. De raad heeft drie niveaus van samenwerking en elf criteria voor afweging van samenwerking om samen te werken vastgesteld. Deze gelden als leidraad voor de door organisatie en het college uit te dragen beleidslijn. Deze niveaus en criteria zijn in de paragraaf opgenomen.</p>

college zorgt voor ondersteuning van de raad en eventuele raadsvertegenwoordigers.	
Zorg dat raadsleden goed geïnformeerd zijn over hun sturingsmogelijkheden op gemeenschappelijke regelingen (Waar gaat men wel en niet over? Hoe kan men invloed uitoefenen?). Gebruik hiervoor, naast de Nota Verbonden Partijen, het introductieprogramma van de nieuwe raadsleden als natuurlijk moment, maar laat dit ook regelmatig terugkeren.	Deze aanbeveling is doorgevoerd. De raad heeft aangegeven meer betrokken te willen worden bij verbonden partijen. Daarop is 'Regionale aangelegenheden' als vast agendapunt toegevoegd aan de raadsvergaderingen, zodat regelmatig bij de verbonden partijen wordt stilgestaan. Daarnaast vindt vier keer per jaar in samenspraak met de regionaal verbonden partijen een regionale raadsbijeenkomst plaats. Verder worden cursussen en informatiebijeenkomsten voor raadsleden gehouden over verbonden partijen. Zo is voor de nieuwe raad een workshop georganiseerd 'grip op regionale samenwerking' en hebben meerdere themabijeenkomsten in 2016 verbonden partijen/regionale samenwerking als onderwerp gehad.
Stel voorafgaand aan deelname aan een gemeenschappelijke regeling en ter onderbouwing van de keuze voor of tegen toetreding een businesscase op, waarin in ieder geval de volgende punten zijn opgenomen: Doelstellingen voor het betreffende beleidsterrein; Governance; Mogelijkheden tot uittreden; Risico's; Financiën en Afweging van mogelijke samenwerkingsvormen (waaronder de gemeenschappelijke regeling) en overige mogelijkheden tot het bereiken van de doelstellingen, inclusief aanwijzing van het beste alternatief.	Deze situatie heeft zich niet voorgedaan, omdat de gemeente sinds 2014 geen nieuwe gemeenschappelijke regeling is aangegaan. Wel heeft de gemeente aangegeven dat sinds 2014 bij het wijzigen van regelingen, zoals die t.a.v. de Veiligheidsregio, vooraf een afweging plaatsvindt. Ook zijn er afwegingen gemaakt bij het aangaan bij het convenant voor de Metropoolregio, waar de betrokkenheid van de gemeenteraad uitdrukkelijk een plaats heeft gekregen.
Creëer altijd een heldere mogelijkheid om te kunnen uittreden indien de samenwerking niet meer voldoende rendeert.	De onderzoekers hebben geen stukken kunnen inzien om te bepalen of in de bestaande regelingen in uittredingsmogelijkheden is voorzien.
Maak periodiek heldere keuzes waarop (en of) je wilt sturen: / Waarop kun je invloed uitoefenen? Met andere woorden: welke keuzemomenten zitten er in het beleid van de gemeenschappelijke regeling en op welke wijze kan de gemeente hierop sturen? / Wat zijn de belangrijkste speerpunten vanuit de gemeente? Met andere woorden: op welke punten wil de gemeente invloed op het beleid van de gemeenschappelijke regeling uitoefenen?	Het onderzoek geeft geen antwoord op de vraag of deze aanbeveling is opgevolgd. Van de kant van de gemeente is over deze aanbeveling aangegeven, dat in de gemeenschappelijke regelingen momenten zijn vastgelegd waarbij de gemeenteraad in beeld is (bij het inbrengen van zienswijzen over begroting en beleidsstukken; bij vaststelling van de begroting, beleidsdocumenten en jaarrekening) en dat de teksten van gemeenschappelijke regelingen van bijvoorbeeld de Veiligheidsregio, GGD, vervoerregio en convenant Metropoolregio, zijn aangepast. De onderzoekers hebben echter geen stukken kunnen inzien om te bepalen in hoeverre sprake is van een bewuste keuze over waar de raad invloed op uit wil oefenen. Noch of de teksten van de genoemde gemeenschappelijke regelingen zijn aangepast naar aanleiding van door de raad vastgestelde speerpunten/keuzes.
Ruim tijd in voor het opdrachtgeverschap (vooral ook ambtelijk). Ook al is een taak in een gemeenschappelijke regeling 'op afstand' geplaatst, dit neemt niet weg dat zowel bestuurders als ambtenaren tijd moeten hebben om invulling te kunnen geven aan het opdrachtgeverschap.	Er is tijd en aandacht voor opdrachtgeverschap doordat collegeleden participeren in besturen van gemeenschappelijke regelingen. Daarnaast is er ambtelijk tijd en aandacht ingeruimd in de vorm van structureel ambtelijk vooroverleg.
Kies voor burgemeester en/of wethouders als afgevaardigden in het bestuur van de gemeenschappelijke regeling en niet voor raadsleden. Burgemeester en wethouders zijn immers ook als collegelid bekend met het besturen. Voor raadsleden, die in de gemeenteraad een andere functie hebben, is het besturen vaak een taak waar zij geen ervaring mee hebben.	De aanbeveling is, op één uitzondering na, doorgevoerd. Behalve in de Regioraad van de Vervoerregio, (voorheen Stadsregio), waarin raadsleden zitting hebben, zijn in alle GR's collegeleden als afgevaardigden aangewezen.
Benut waar mogelijk de 'informele' sturingsmogelijkheden van de raad, via college en ambtelijke organisatie: / Afstemming en gezamenlijk optrekken met andere gemeenten die parallelle belangen hebben, waar nodig in wisselende coalities, binnen het algemeen en dagelijks bestuur van de gemeenschappelijke regelingen. / Ambtelijke afstemming tussen de gemeentelijke organisatie en ambtelijke organisatie van de gemeenschappelijke regeling.	Deze aanbeveling is doorgevoerd. Na de fusie met de gemeente Zeevang in 2016 is het thema gemeenschappelijke regelingen actief opgepakt. Onderdeel daarvan is het inzetten op informele sturingsmogelijkheden, bijvoorbeeld in de vier jaarlijkse gezamenlijke raadsledenbijeenkomsten, die worden georganiseerd met de regionaal verbonden partijen binnen de regio, en door middel van overleggen van Vervoersregio (voorheen Stadsregio) en door bijeenkomsten over de MRA (van die laatste hebben er in 2017 vier plaatsgevonden).

/ 'Lobby' buiten de formele vergaderingen om.	
<p>Evalueer regelmatig of de gemeenschappelijke regeling nog aan het beleid van de gemeente voldoet en stuur hierop bij. Doe dit kernachtig en zonder al te veel (onnodige) ambtelijke en bestuurlijke inzet. Het gaat hierbij om drie verschillende toetsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> / Toetsing van het functioneren van de gemeenschappelijke regeling aan het beleid van de gemeenten ten aanzien van verbonden partijen (monitoring van werking van de organisatie). Deze toets zou eenmaal per raadsperiode of minstens eenmaal per zes jaar moeten plaatsvinden. / Toetsing van het functioneren van de gemeenschappelijke regeling aan de beleidsdoelstellingen van de gemeente (monitoring van werking van beleid). Deze toets zou elk jaar of minimaal eens per twee jaar moeten plaatsvinden. / Toetsing of het bestaande beleid (ten aanzien van verbonden partijen en vakinhoudelijk beleid) nog wel voldoet c.q. gewenst is (evaluatie van beleid). Deze toets zou eenmaal per raadsperiode of minstens eenmaal per zes jaar moeten plaatsvinden. 	<p>De gemeente geeft aan dat deze aanbeveling niet is doorgevoerd, omdat hierover nog geen beleidsuitspraak is gedaan door de gemeenteraad. Wel komt jaarlijks het functioneren van de GR's aan bod bij de beoordeling van de conceptbegroting en jaarverslaglegging. Maar afspraken over evaluatie van specifieke gemeenschappelijke regelingen zoals is aanbevolen, is niet aan de orde. De onderzoekers hebben dit niet kunnen verifiëren bij de gemeenteraad.</p>
Geef heldere signalen aan de gemeenschappelijke regeling en aan de andere deelnemers over de tevredenheid betreffende het functioneren van de gemeenschappelijke regeling. Vraag deze helderheid ook periodiek van de andere deelnemers.	De gemeente geeft aan dat dit jaarlijks gebeurt in de cyclus bij zienswijzen over begroting, vaststelling van de begroting alsmede bij het jaarverslag. Daarnaast gebeurt dit incidenteel bij ontwikkelingen zoals bij 'De Baanstede' via uitgaande correspondentie per gemeenschappelijke regeling. De onderzoekers hebben deze informatie niet met stukken kunnen verifiëren.

Krediet hoekgebouwen FC Volendam (2014)

Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
Zorg dat uw raad dankzij de informatievoorziening van het college goed in stelling wordt gebracht bij de kaderstelling voor grote projecten. Stel hiertoe eisen aan de raadsvoorstellen.	Deze aanbeveling is deels doorgevoerd. Enerzijds zijn er geen structurele maatregelen genomen om de informatievoorziening te borgen en er zijn geen aparte eisen gesteld aan raadsvoorstellen. Anderzijds is het college aan de slag gegaan met het professionaliseren van het projectmatig werken en is een nieuwe werkwijze overeengekomen tussen raad en college, waarbij de raad bij (grote) projecten aan de voorkant van het proces een nadrukkelijker rol heeft. Voordat gewerkt werd met de nieuwe werkwijze, was het kredietvoorstel vaak het eerste besluit dat door de raad werd genomen. Nu wordt de raad in een vroegtijdig stadium geïnformeerd door het college over voornemens tot projecten en de door het college te nemen besluiten (bijvoorbeeld door middel van een raadsbrief). Omdat deze werkwijze niet is vastgelegd, hebben de onderzoekers dit niet kunnen toetsen met stukken.
Zorg voor een ordentelijk politiek proces waarbij de raad op basis van deze informatie drie stappen doorloopt: beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Reserveer met name voldoende tijd voor beeldvorming en oordeelsvorming. Zorg dat de raad goed inzicht heeft in de situatie (wat is hier aan de hand?) en de politiek relevante keuzevraagstukken (waar moet de raad over besluiten en wat zijn de belangen die daarbij een rol spelen?). Dit helpt de raad om in de fase van besluitvorming tot een goede afweging te komen.	Deze aanbeveling is deels geïmplementeerd. Op 4 januari 2016 is de Nota inrichting werkwijze raad en griffie vastgesteld. Daarin is de nieuwe werkwijze van de raad geformaliseerd die sinds 2006 is ontwikkeld. De nieuwe werkwijze houdt o.m. in dat voorstellen opiniërend aan de raad worden voorgelegd en daarna besluitvormend. Daarbij ontbreekt nog de aanbevolen stap van oordeelsvorming.
Spreek als raadsleden onderling kwaliteitseisen af voor de eigen kaders. Stuur als raad collectief bij indien aan die eisen niet wordt voldaan.	De onderzoekers hebben geen informatie ontvangen om te kunnen beoordelen of deze aanbeveling doorwerking heeft gehad.

<p>Stel eisen aan de wijze waarop en het tijdstip waarop de raad betrokken wordt bij cruciale momenten van heroverweging. Bewaak samen met het college deze momenten en voorkom dat deze zonder raadsbemoedienissen passeren. Als de raad tijdens deze momenten toch gepasseerd wordt of te laat in stelling wordt gebracht, heeft dit consequenties voor de opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie doordat de raad collectief bijstuurt.</p>	<p>Deze aanbeveling is deels doorgevoerd. Enerzijds zijn hierover nog geen afspraken gemaakt. Anderzijds heeft de raad in de nieuwe werkwijze bij (grote) projecten aan de voorkant van het proces een nadrukkelijker rol. De raad wordt in een vroegtijdig stadium geïnformeerd door het college over voornemens tot projecten en de door het college te nemen besluiten (bijvoorbeeld door middel van een raadsbrief). Omdat deze werkwijze niet is vastgelegd, hebben de onderzoekers dit niet kunnen toetsen met stukken.</p>
<p>Evalueer complexe projecten tussentijds en achteraf. Borg de leerpunten door:</p> <ul style="list-style-type: none"> / Deze uit te werken in opdrachten aan het college voor voortdurende verbetering van regie en sturing, en controleer op de uitvoering daarvan. / Leg de lessen vast en ontsluit ze in een kennisfonds om daar op voort te bouwen. Via evaluatie kan het kennisfonds worden gevoed. 	<p>De gemeente heeft deze aanbeveling niet naar de letter, maar wel naar de geest uitgevoerd. De gemeente heeft gekozen voor de professionalisering van projectmatig werken in het Projectenlab. Daartoe behoort het strikt volgen van de onderscheiden fases binnen een project, inclusief ‘nazorgfase’ waartoe evaluatie van het proces behoort. De werkwijzen van het Projectenlab zijn niet vastgelegd. Dat komt enerzijds omdat de werkwijzen nog in ontwikkeling zijn en anderzijds omdat de organisatie niet gelooft in het opstellen van/werken met een handboek. Projectmatig werken gebeurt in de praktijk. De gemeente streeft naar een lerende organisatie. Zo is er een tweewekelijks overleg opgezet van alle projectleiders en projectondersteuners van het Projectenlab. Ook is er één keer in de zes weken een overleg tussen projectleider en ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever.</p>
<p>Organiseer een goede beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming in de raad. Dit in het licht van de hiervoor genoemde aanbevelingen. Stimuleer hiermee de kwaliteit van besluitvorming en het samenspel met de raad. Hiermee kan ook worden voorkomen dat de raad voor voldongen feiten wordt gesteld.</p>	<p>Deze aanbeveling is deels uitgevoerd. De raad wordt actiever en in een vroeger stadium wordt gevraagd mee te denken c.q. kaders te stellen over projecten. Dit binnen de andere aanpak van grote onderwerpen in het besluitvormingsproces, waarbij zaken eerst opiniërend aan de raad worden voorgelegd en daarna pas besluitvormend. Deze aanpak is echter niet structureel, maar afhankelijk van het individuele onderwerp. Ook geldt, zoals ook bij de tweede aanbeveling is aangegeven, dat de stap ‘oordeelsvorming’ in het besluitvormingsproces ontbreekt.</p>
<p>Zie toe op een uitvoerbaar kader, een heldere opdracht en voldoende mandaat van de raad. Voer een goede uitvoerbaarheidstoets uit voor je een opdracht van de raad aanneemt. Dit is nodig voor het richten van de uitvoering en om met maatschappelijke partners afspraken te kunnen maken.</p>	<p>De gemeente heeft aangegeven dat deze aanbeveling is doorgevoerd aangezien de in de aanbeveling genoemde elementen onderdeel uitmaken van de gewijzigde aanpak van projecten. Deze werkwijze houdt in dat aan de hand van bestuursopdrachten en projectplannen kaders worden bepaald vooraf voor de scope en opzet van projecten. Omdat het veelal gaat om situaties waar een voorbereidingskrediet voor noodzakelijk is, wordt ook de raad bij deze kaderstelling betrokken.</p>
<p>Verbeter de kwaliteit en zorgvuldigheid van de samenwerking met (maatschappelijke) organisaties en bedrijven. Investeer hiervoor in:</p> <ul style="list-style-type: none"> / Een heldere rol- en taakverdeling, zodat de gemeente en partners daadwerkelijk samen kunnen gaan bouwen en realiseren. / Een goede tandem tussen bestuurders en ambtenaren bij de regie op de opgave. Dit omvat: <ul style="list-style-type: none"> / Het is zowel intern als extern helder wie bestuurlijk en ambtelijk accountmanager zijn voor een project. / Er is goede aansluiting tussen de bestuurlijk en ambtelijk accountmanager: zij weten van elkaar wat er speelt en ondersteunen elkaar. / Ambtelijke ondersteuning van de bestuurder tijdens overleggen met andere partijen (inclusief het vastleggen van gemaakte afspraken). / Voldoende kritisch vermogen vanuit de ambtelijk accountmanager. 	<p>De gemeente heeft over deze aanbeveling aangegeven dat het definiëren van taken, rollen en bevoegdheden een belangrijk onderdeel is van de professionalisering van het projectmatig werken in het zgn. Projectenlab. Omdat de werkwijzen van het Projectenlab echter niet zijn vastgelegd, zie hiervoor, hebben onderzoekers dit niet kunnen toetsen. Verder heeft de gemeente erop gewezen, dat in het collegeprogramma een belangrijke plaats is ingeruimd voor het onderwerp participatie, waarbij co-creatie het vertrekpunt is. In hoeverre dit (ook) specifiek gaat over participatie in projecten is echter niet duidelijk.</p>
<p>Investeer deze bestuursperiode in een werkwijze om complexe opgaven op een goede manier te realiseren. Dit betekent onder</p>	<p>Tot slot geldt ook voor deze aanbeveling dat de gemeente heeft aangegeven dat deze uitvoering heeft gekregen binnen de</p>

meer een goede focus op opgaven, het samenstellen van integrale projectteams om deze opgaven te realiseren en een interne organisatie die samenwerking met externe partijen goed kan ondersteunen.

professionalisering van het projectmatig werken in het zgn. Projectenlab. Het definiëren van taken, rollen en bevoegdheden is een belangrijk onderdeel van de professionalisering van het Projectenlab en verder vindt o.m. een tweewekelijks overleg van alle projectleiders en projectondersteuners plaats alsmede eens in de zes weken een overleg tussen projectleider en ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. Omdat de werkwijzen van het Projectenlab niet vastgelegd hebben de onderzoekers niet kunnen toetsen of met het Projectenlab inderdaad de aanbeveling wordt doorgevoerd.