



De Rekenkamer Hilversum blikt terug

Een overzicht van de rekenkameronderzoeken
vanaf de oprichting in 2005

Maart 2018

Rekenkamer Hilversum

Dudokpark 1, kamer 1.14
Postbus 9900
1201 GM Hilversum
rekenkamer@hilversum.nl

Inhoud

Over de Rekenkamer Hilversum.....	4
Over deze terugblik	5
1 ICTbeleid (2006).....	6
2 Grondbeleid (2006).....	8
3 Verbonden Partijen (2007).....	10
4 Afhandeling vergunningaanvragen (2007).....	12
5 Artikel 213a (2008)	14
6 Onderwijshuisvesting (2008)	15
7 Inkoop en Aanbesteden (2009).....	19
8 Re-integratiebeleid (2006).....	20
9 Grote Projecten (2010)	23
10 Verkeersbeleid (2010)	25
11 Wmo-beleid (2011).....	26
12 Afvalinzameling (2012).....	28
13 Gemeentelijke dienstverlening (2013).....	29
14 Sturen met de P&C-cyclus (2014).....	31
15 Decentralisaties (2014).....	33
16 Vrouwenopvang (2015).....	34
17 Slank en Hoogwaardig (2016).....	36
18 Vastgoedbeheer (2017).....	38

Over de Rekenkamer Hilversum

De rekenkamer heeft een onafhankelijke positie binnen de gemeente. Onafhankelijk ten opzichte van raad, college van burgemeester en wethouders en ambtelijk apparaat, maar ook onafhankelijk ten opzichte van burgers, bedrijven en instellingen van Hilversum. Deze positie is zowel bij wet als verordening geregeld. Het is de taak van de rekenkamer om het bestuur dat de gemeente voert te onderzoeken op doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid. De rekenkamer let daarbij ook op de randvoorwaarden van goed bestuur. Dat wil zeggen dat ze ook oog heeft voor zaken als integriteit, democratische besluitvorming en publieke verantwoording. De rekenkamer richt zich met haar conclusies en aanbevelingen in de eerste plaats tot de gemeenteraad. Het motto van de rekenkamer is verbeteren, niet veroordelen. Met haar onderzoeken wil de rekenkamer bijdragen aan een beter bestuur in Hilversum en het vertrouwen van de burger in het gemeentebestuur vergroten.

Van rekenkamercommissie naar rekenkamer

In juni 2005 is de voorloper van de rekenkamer opgericht: de rekenkamercommissie. Die bestond uit drie externe leden en twee raadsleden. In november 2010 heeft de gemeenteraad besloten de rekenkamercommissie om te zetten in een rekenkamer. Het belangrijkste verschil is dat een rekenkamer alleen uit externe leden bestaat. De aanleiding hiervoor was de wens van de raad om de onafhankelijkheid van de rekenkamer(commissie) te vergroten.

Samenstelling

- De leden van de Rekenkamer Hilversum in 2018:
- dr. Robert Elenbaas (voorzitter)
- drs. Katja Bongers
- drs. Erwin Derks
- mr. dr. Meriam Embregts

Secretaris:

- drs. Dorien Verloop

Meer informatie over de Rekenkamer Hilversum

Kijk voor meer informatie over de rekenkamer, haar visie, werkwijze en onderzoeksrapporten op <https://www.hilversum.nl/Home/Bestuur/Rekenkamer>. U kunt de Rekenkamer Hilversum ook volgen op Twitter via @RKHilversum.

Over deze terugblik

In dit document blikt de Rekenkamer Hilversum terug op haar onderzoeken sinds de oprichting in 2005. Wat waren de belangrijkste conclusies en wat heeft de raad besloten met het onderzoek en de aanbevelingen van de rekenkamer te doen? Met dit document draagt zij de belangrijkste informatie van eerdere rekenkameronderzoeken over, zodat ook nieuwe raadsleden daarvan een goed beeld krijgen. De Rekenkamer Hilversum wil hiermee de continuïteit en de doorwerking van haar onderzoeken borgen.

Onderzoeken en nazorgonderzoeken

Enkele jaren na een onderzoek voert de rekenkamer een nazorgonderzoek over hetzelfde onderwerp uit. Daarmee onderzoekt zij de doorwerking van het onderzoek. In hoeverre heeft het onderzoek geleid tot een beter beleid of een betere uitvoering van het beleid? Het nazorgonderzoek is daarmee ook een belangrijk instrument om de controlerende taak van de raad te ondersteunen: heeft het college de besluitvorming van de raad opgevolgd? Heeft het college de aanbevelingen die de raad heeft overgenomen, doorgevoerd in het gemeentelijk functioneren?

Leeswijzer

Hierna vindt u een overzicht van alle onderzoeken van de rekenkamer vanaf haar oprichting in 2005. Voor elk onderzoek heeft de rekenkamer de conclusies en aanbevelingen zo kort en overzichtelijk mogelijk gepresenteerd. Daarbij leest u ook welke besluiten de gemeenteraad heeft genomen naar aanleiding van het onderzoek. De volledige rapporten van de rekenkamer zijn te vinden op <https://www.hilversum.nl/Home/Bestuur/Rekenkamer>.



1 ICT-beleid (2006)

Het eerste onderzoek van de rekenkamercommissie verscheen in april 2006. Het richtte zich op het ICT-beleid in Hilversum: hoe doelmatig en doeltreffend is ICT ingezet bij de ontwikkeling van de gemeente Hilversum van een bedrijfsmatige naar een klantgerichte gemeente? Aanleiding voor het onderzoek was het verzoek van een aantal fractievoorzitters om de omvang en doelmatigheid te onderzoeken van de investeringen op het gebied van automatisering.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de gemeente haar strategische doelen op het gebied van ICT-projecten niet helemaal heeft gehaald.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) Bij de ontwikkeling van een bedrijfsmatige naar een klantgerichte gemeente kan ICT een belangrijke rol spelen. Dat 'ICT-fundament' is in Hilversum weliswaar verstevigd, maar ten tijde van dit onderzoek was de rol van ICT nog te beperkt.</p> <p>De speerpunten op dit gebied (uit de Strategienota 2003-2006) waren niet zover uitgevoerd als de bedoeling was.</p>	<p>- Hanteer bij ICT-projecten een systematischere aanpak. Geef daarbij preciezer aan wat de doelstellingen zijn en monitor tussentijds beter of de doelstellingen ook worden behaald.</p>
<p>b) De investeringen in ICT zijn relatief beperkt gebleven.</p> <p>Ze stonden in voldoende mate in verhouding tot de gerealiseerde verbeteringen.</p>	

Besluitvorming door de gemeenteraad

De raad heeft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen.

1.1 Nazorgonderzoek ICT (2008)

Twee jaar na haar onderzoek naar ICT heeft de rekenkamercommissie een nazorgonderzoek verricht. Dat gebeurde in combinatie met het nazorgonderzoek naar grondbeleid (zie pagina 9).

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) Het college van burgemeester en wethouders heeft sommige aanbevelingen helemaal, andere gedeeltelijk of niet uitgevoerd.</p> <p>Het college had vijf toezeggingen gedaan; daarvan is aan één volledig voldaan, aan twee gedeeltelijk en aan twee toezeggingen is niet voldaan.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Bied de raad periodieke voortgangsrapportages aan over de uitvoering van de strategienota.
<p>b) Niet alle projecten kennen (al) een projectplan.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Werk vanuit een projectmatige aanpak, om zo de greep op projecten te verstevigen.

Na het eerste onderzoek was er veel gebeurd, maar toch was er volgens de rekenkamer nog een lange weg te gaan. Positief vond de rekenkamer wel dat het beleidsterrein transparanter was geworden, en daardoor voor de raad beter controleerbaar.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het gecombineerde rapport Nazorgonderzoek ICT en Grondbeleid is besproken in De Discussie van 1 oktober 2008 en Het Besluit van 16 oktober 2008. De raad heeft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen.



2 Grondbeleid (2006)

Op verzoek van een aantal fractievoorzitters richtte het tweede onderzoek van de rekenkamercommissie zich op het Hilversumse grondbeleid. Hoe is het grondbeleid geregeld, hoe verloopt de uitvoering ervan en hoe staat het met de informatievoorziening aan de raad? Reden voor het onderzoek was dat grondzaken een belangrijke plaats inneemt op de gemeentelijke begroting, maar tegelijkertijd voor buitenstaanders een lastig te doorgronden beleidsterrein is.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) Er is geen nota Grondbeleid. Er zijn geen algemene uitgangspunten en doelen vastgesteld voor het grondbeleid, in samenhang met ruimtelijk beleid, financieel beleid en organisatiebeleid. Besluitvorming over het te voeren grondbeleid vindt veelal impliciet plaats bij het vaststellen van de planexploitaties. Raadsleden voelen zich daarom beperkt in hun kaderstellende rol.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maak grondbeleid dat is afgestemd op ruimtelijke plannen voor de komende jaren en vertaal dit jaarlijks in operationele doelen.
<p>b) De doelstellingen van het grondbeleid worden niet vertaald naar projecten. Projecten worden niet beheerd conform de in Hilversum vastgestelde projectmanagement-procedures. Dit bemoeilijkt een adequate sturing door college en raad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor een integrale besluitvorming per project en per projectfase, overeenkomstig de projectplanning (in plaats van besluitvorming voor alle projecten gezamenlijk via de planning-en-controlcyclus).
<p>c) Raadsleden hebben het gevoel onvoldoende op de hoogte te zijn. Ze hebben een ander beeld van de inzichtelijkheid, volledigheid en tijdigheid van de informatievoorziening aan de raad dan het college en betrokken ambtenaren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verbeter de informatievoorziening aan de raad als het gaat om planexploitaties, risico's en overeenkomsten.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het rapport is op 21 november 2006 behandeld in de raadscommissie Stad en op 6 december 2006 in de raad. De raad heeft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen.

2.1 Nazorgonderzoek Grondbeleid (2008)

Anderhalf jaar na haar onderzoek naar grondbeleid heeft de rekenkamercommissie nazorgonderzoek gedaan. Dat gebeurde in combinatie met het nazorgonderzoek naar ICT (zie pagina 7).

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) Er is nog steeds geen nota Grondbeleid en niet alle aanbevelingen zijn uitgevoerd. Na het eerste rekenkameronderzoek is veel gebeurd, maar er is nog een lange weg te gaan. Het college van burgemeester en wethouders heeft van de elf aanbevelingen er één geheel uitgevoerd, is bezig met zes aanbevelingen en heeft vier aanbevelingen nog niet uitgevoerd. Van de zes toezeggingen is aan twee voldaan, aan drie gedeeltelijk en aan één niet.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Rond de nota Grondbeleid spoedig af. De rekenkamercommissie adviseert de raad daarvoor een tijdpad vast te stellen.- Verbeter de paragraaf Grondbeleid verder nadat de nota Grondbeleid is vastgesteld.
<p>b) Het beleidsterrein is transparanter geworden. Daardoor is het voor de raad beter controleerbaar.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Blijf als raad de uitvoering van het plan van aanpak en de daarop gebaseerde nota's op de voet volgen. Breng daarin zo nodig prioriteiten aan én stel termijnen.- Voeg aan de jaarlijkse vaststelling van de grondexploitaties een raadsbesluit toe over de kredietaanvraag. Zo kan de raad een betere afweging maken tussen de inzet van middelen en de kwaliteit van de opbrengst.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het gecombineerde rapport Nazorgonderzoek ICT en Grondbeleid is besproken in De Discussie van 1 oktober 2008 en Het Besluit van 16 oktober 2008. De raad heeft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen.

3 Verbonden Partijen (2007)

De gemeente Hilversum laat een aantal van haar taken uitvoeren door verbonden partijen (organisaties waarin de gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft). Het is van belang dat de gemeente controleert of de manier waarop verbonden partijen deze taken uitvoeren, bijdraagt aan de beleidsdoelstellingen. Daarom heeft de rekenkamercommissie onderzocht of de raad de juiste informatie krijgt om te kunnen beoordelen of de deelname aan een verbonden partij bijdraagt aan het beoogde beleid. Voor dit onderzoek heeft de commissie twee casussen geselecteerd: de verbonden partijen Stadsbank Midden Nederland en Stichting Goois Natuureservaat.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De raad heeft onvoldoende inzicht in de mate waarin deelname aan een verbonden partij leidt tot de beoogde resultaten. De raad kan hierdoor zijn kaderstellende en controlerende taken op dit gebied niet goed uit te voeren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Draag het college op te zorgen voor verslaglegging conform het Besluit Begroting en Verantwoording in de vorm van een adequate paragraaf en lijst verbonden partijen. - Draag het college op een Nota verbonden partijen op te stellen, zoals is voorgeschreven in de financiële verordening. - De planning-en-controlcyclus biedt mogelijkheden om de zienswijze van de raad op de begroting van verbonden partijen kenbaar te maken. Benut de mogelijkheden.
<p>b) Raad en college moeten beschikken over de noodzakelijke informatie om adequaat toezicht op verbonden partijen mogelijk te maken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leg als college vast wat de minimaal vereiste informatieverstrekking is voor elke verbonden partij en bied deze standaard tweemaal per jaar aan de raad aan. - Zie er als raad op toe dat u deze informatie krijgt en deze informatie daadwerkelijk gebruikt om uw controlerende taken inhoud te geven.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het rapport is op 6 september 2007 behandeld in de commissie Economie en op 12 september 2007 in de raad. De raad heeft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen.

3.1 Nazorgonderzoek Verbonden Partijen (2011)

In hoeverre hebben de aanbevelingen van het onderzoek naar verbonden partijen uit 2007 daadwerkelijk effect gehad? Dat heeft de rekenkamer in 2011 onderzocht aan de hand van een documentenstudie en interviews met ambtenaren en raadsleden. Wat is er terechtgekomen van toezeggingen van het college en de aanbevelingen die de raad heeft overgenomen?

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De gemeente Hilversum heeft een nota Verbonden Partijen opgesteld. Haar beleidsmatige en juridische kader op het gebied van verbonden partijen is daarmee op orde gebracht. Maar dit heeft niet geleid tot een betere sturing op verbonden partijen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evalueer de nota Verbonden Partijen vier jaar na vaststelling en verbeter de nota naar aanleiding van die evaluatie. - Zie erop toe dat de paragrafen Verbonden partijen in de Programmabegroting en jaarstukken relevante informatie bevatten, die bijsturing mogelijk maakt. - Analyseer en evalueer het voorgenomen beleid van verbonden partijen aan de hand van de P&C-cyclus van verbonden partijen.
<p>b) Het beleid op het gebied van verbonden partijen verdient meer aandacht van de raad. Het gaat vooral om de vraag hoe het beleid van verbonden partijen deel zou moeten uitmaken van het beleid in Hilversum.</p>	
<p>c) De kennis over verbonden partijen is versnipperd over diverse ambtenaren, wethouders en raadsleden. Er lijkt wel voldoende informatie aanwezig om effectieve sturing mogelijk te maken op verbonden partijen, maar er is geen gestructureerde en georganiseerde kennisuitwisseling.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organiseer en structureer een betere kennisuitwisseling en borging van die kennis.
<p>d) Hilversum loopt financiële, beleidsmatige en bestuurlijke risico's door het gebrek aan effectieve sturing op verbonden partijen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Benoem per verbonden partij een contactambtenaar en laat deze aan de bel trekken wanneer acute aandacht van de raad voor ontwikkelingen bij de verbonden partij nodig is.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het nazorrapport is besproken in De Discussie van 9 februari 2011 en in Het Besluit van 23 maart 2011. De raad stemde in met de conclusies uit het nazorrapport en nam de aanbevelingen van de rekenkamer over. Ook nam de raad motie M11/09 aan, die het college opdroeg om een plan van aanpak voor te leggen over de implementatie van de aanbevelingen. Dat plan van aanpak verscheen in juni 2011 en werd positief ontvangen in De Discussie van 9 juni 2011. De wethouder zegde toe na elke fase uit het plan van aanpak de raad te informeren over de stand van zaken. Afgesproken werd om na twee jaar te evalueren of de maatregelen ertoe hebben geleid dat de raad (en het college) het inzicht en de grip krijgen die gewenst is. In Het Besluit van 22 juni 2011 is de raad akkoord gegaan met het voorgestelde plan van aanpak.

4 Afhandeling vergunningaanvragen (2007)

Verloopt de afhandeling van vergunningaanvragen in Hilversum klantgericht, effectief, rechtmatig en integer? Dat was de centrale vraag in dit onderzoek van de rekenkamercommissie. Het onderzoek was toegespitst op veelvoorkomende aanvragen die burgers, instellingen en bedrijven indienen bij de gemeente: lichte bouwvergunningen, horecavergunningen en evenementenvergunningen.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De gemeente heeft duidelijke ideeën over klantvriendelijkheid als het gaat om het verlenen van vergunningen. Maar de aanvragers vinden dat er nog het nodige kan worden verbeterd aan de informatieverstrekking, de begrijpelijkheid van de informatie en de doorlooptijden. Die laatste ervaren ze als te lang.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verbeter op korte termijn de informatie over de vergunningverlening op de website en breid die ook uit. - Ga na of procedures te versnellen zijn door ze eenvoudiger te maken. Leg de aanvrager in duidelijke bewoordingen uit waarom en waardoor de afhandeling tijd vergt. - Bevorder de klantvriendelijkheid door de standaardteksten in de vergunningen in minder formele taal te herschrijven, met behoud van de juridische kwaliteit. Beperk zoveel mogelijk het gebruik van vakjargon en als hier en daar niet aan het gebruiken van een vakterm kan worden ontkomen, leg dan uit wat deze betekent.
<p>b) Bij twee van de drie onderzochte vergunningen (horeca en evenementen) is sprake van een effectieve manier van werken. Maar daar zouden gedigitaliseerde en vereenvoudigde procedures tot (nog) snellere afhandeling kunnen leiden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maak de dienstverlening via Publiekszaken werkelijk interactief, zodat vergunningen via internet kunnen worden aangevraagd en verleend.
<p>c) Er zijn voldoende voorwaarden vastgelegd voor een integer proces rond de vergunningverlening. Die voorwaarden zijn opgenomen in de onderzochte procedures en in het integriteitbeleid. Desondanks is een aantal vergunningen niet rechtmatig verleend.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verbeter de uitvoering van processen om daarmee de rechtmatigheid te bevorderen.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het rapport is op 17 januari 2008 behandeld in de raadscommissie Bestuur en op 13 februari 2008 in de raad. De raad heeft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen.

4.1 Nazorgonderzoek afhandeling vergunningaanvragen (2012)

Welke effecten hebben de aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek naar de afhandeling van vergunningaanvragen in 2007 gehad? Dat onderzocht de rekenkamer in 2012 aan de hand van een documentenstudie en interviews met ambtenaren en raadsleden.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De afhandeling van aanvragen voor horecaverunningen en lichte bouwvergunningen is sterk verbeterd. Bijna alle aanbevelingen zijn opgevolgd en de kwaliteit van de uitvoering is goed. Wel blijkt dat de informatie op internet nog niet optimaal te vinden is.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verbeter de vindbaarheid van informatie op internet door meer gangbare termen te gebruiken zoals 'bouwvergunning' in plaats van 'omgevingsvergunning'.
<p>b) Er ontbreekt een koppeling tussen het papieren en digitale dossier. Dat geldt voor alle vergunningcategorieën.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vul de werkprocessen aan met aanwijzingen over welke documenten altijd in het papieren dossier aanwezig moeten zijn.
<p>c) De dossiervorming laat te wensen over. Afspraken met bijvoorbeeld hulpdiensten zijn niet vastgelegd.</p>	
<p>d) Het aantal BIBOB-onderzoeken is laag in verhouding tot de omvang van het horecabestand in Hilversum.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stel interne regels op wanneer een BIBOB-onderzoek noodzakelijk is.
<p>e) De rekenkamer is niet positief over de afhandeling van evenementenvergunningen. Bij de behandeling van dergelijke aanvragen wordt nog steeds te coulant gehandeld tegenover de aanvrager. Daarbij wordt geen rekening wordt gehouden met de gemeentelijke regelgeving en het recht van belanghebbenden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Treed strenger op tegen 'hardleerse' aanvragers van evenementenvergunningen.
<p>f) De publicatie van evenementenvergunningen is niet consistent. Soms vindt publicatie plaats nadat het evenement heeft plaatsgevonden.</p>	
<p>g) Het onderscheid tussen standaard en grote evenementen is niet duidelijk. Dat geldt zowel intern als extern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het onderscheid tussen grote en standaard evenementen moet verduidelijkt worden, zodat dit onderscheid ook voor buitenstaanders begrijpelijk is.

Besluitvorming door de gemeenteraad

In raadsvergadering van 6 juni 2012 heeft de raad besloten alle conclusies en aanbevelingen uit het onderzoeksrapport van de rekenkamer over te nemen.

5 Artikel 213a (2008)

Artikel 213a van de Gemeentewet verplicht het college om periodiek de doelmatigheid en de doeltreffendheid te onderzoeken van zijn eigen bestuur. De rekenkamercommissie heeft twee Hilversumse 213a-onderzoeken beoordeeld: de rapporten 'Mussenstraat' en 'Perspectief voor de Toekomst'. In hoeverre voldoen de onderzoeken aan de eisen uit de wet en de gemeentelijke verordening, en in hoeverre hebben ze bijgedragen aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van het Hilversumse beleid?

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De gemeente Hilversum heeft de ambities voor 213a-onderzoek niet waargemaakt. Deze ambities zijn vastgelegd in de gemeentelijke verordening en in artikel 213a van de Gemeentewet. Dat die niet gehaald zijn, heeft verschillende redenen: onbekendheid bij het college met het 213a-instrument, de gemeentelijke reorganisatie in de jaren 2004-2006, en een verschil in zienswijze tussen raad en college op de duale verhoudingen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Heroverweeg de functie van en ambitie met collegeonderzoek en leg die vast in een nieuwe verordening. - De intentie is om het 213a-instrument te gebruiken als kapstok voor verantwoording over werkprocessen. Zorg ervoor dat die intentie in de praktijk meer tot uiting komt. - Zie als raad toe op de kaders van collegeonderzoek, maar blijf op afstand van de uitvoering. Zie erop toe dat het college komt met een nieuwe verordening waarin het collegeonderzoek weer een verantwoordelijkheid van het college is. Zorg er ook voor dat er elk jaar een onderzoeksprogramma wordt vastgesteld en uitgevoerd, maar bevraag het college vooral op wat het zelf voor ogen heeft met het onderzoek. - Besef dat de rapportages allereerst verslagen zijn van zelfonderzoek. Beschouw de uitkomsten van collegeonderzoek als onderdeel van een (intern) verbeterproces.
<p>b) De kwaliteit van het collegeonderzoek schiet op een aantal punten tekort. Onder meer vanwege het ontbreken van een onderzoeksprotocol.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stel een onderzoeksprotocol vast.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het rapport is besproken in De Discussie van 20 augustus 2008 en Het Besluit van 3 september 2008. De raad heeft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen. Op 25 februari 2009 heeft de raad de nieuwe 'Verordening onderzoeken naar doelmatigheid en doeltreffendheid 2009' vastgesteld. Het onderzoeksprogramma 2009 en het onderzoeksprotocol zijn vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders op 16 december 2008.

6 Onderwijshuisvesting (2008)

Het doel van het onderzoek naar onderwijshuisvesting was meer inzicht te krijgen in de verdeling van gelden op dit terrein. Daarnaast wilde de rekenkamercommissie de raad antwoord geven op de vraag hoe zijn kaderstellende rol in de praktijk heeft uitpakkt en aan de hand daarvan handvatten bieden om het in de toekomst nog beter te doen.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) Hilversum heeft een coherent en duidelijk beleid. De totstandkoming van het Meerjarenprogramma Onderwijshuisvesting 2005-2010 is een prestatie van belang.</p>	
<p>b) Er bestaat geen compleet en helder zicht op de uitvoering van het meerjarenprogramma. Er wordt bijvoorbeeld niet bijgehouden welke voorzieningen zijn gerealiseerd met de investeringen die gedaan zijn, en wat de kwaliteit van die voorzieningen is. Daardoor is niet vast te stellen hoeveel van het meerjarenbudget is besteed en hoeveel van het totale programma is gerealiseerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stel als raad de voorwaarde dat budgetoverschrijdingen in de jaarrekening worden verantwoord en dat 'schuiven' met budgetten inzichtelijk wordt gemaakt. - Vraag het college jaarlijks aan te geven welke voorzieningen zijn gerealiseerd en wat de kwaliteit van die voorzieningen is, zodat daaruit kan worden afgeleid of de middelen efficiënt zijn ingezet. - Maak de relatie tussen ramingen en realisaties inzichtelijk door structurele budgetbewaking op projectbasis in te voeren en informatie te geven over budgetoverschrijdingen. - Richt een projectadministratie in voor de uitvoering van het meerjarenprogramma. - Verbeter de informatievoorziening aan de raad.

Omdat er volgens de rekenkamercommissie geen compleet en helder beeld kon worden gegeven over de voortgang van de uitvoering van het Meerjarenprogramma, besloot de rekenkamercommissie een aanvullend onderzoek te doen. Het onderzoek Onderwijshuisvesting is samen met het aanvullende onderzoek Onderwijshuisvesting besproken in De Discussie van 11 februari, 25 februari en 4 maart en Het Besluit van 25 maart 2009.

6.1 Aanvullend onderzoek Onderwijshuisvesting (2009)

Het doel van het aanvullende onderzoek was om inzicht te geven in de voortgang van de uitvoering van het Meerjarenprogramma: hoeveel van het meerjarenbudget was besteed en hoeveel van het totale programma was gerealiseerd? Ook werd onderzocht of er meer geld bij moest: In 2006 was het budget sterk verhoogd, was dat ook in 2008 te verwachten? Daarnaast wilde de rekenkamercommissie vaststellen of alle beoogde voorzieningen in 2012 gerealiseerd zouden zijn.

Een laatste vraag waar dit onderzoek zich op richtte, was het inverdieneffect. In het Convenant onderwijshuisvestingsvoorziening 2006 gingen partijen uit van een niet gedefinieerd of geoperationaliseerd inverdieneffect van 10% van de kosten (4,7 miljoen euro). In het onderzoek van de rekenkamercommissie bleek dat betrokkenen (schoolbestuurders) het inverdieneffect verschillend definieerden. De rekenkamer wilde in het aanvullende onderzoek dan ook vaststellen hoe het begrip 'inverdieneffect van 10%' in de praktijk werd uitgewerkt. De rekenkamercommissie besloot bij dit onderzoek overigens af te zien van een cijfermatige reconstructie. De reden daarvoor was dat de informatie die de ambtelijke organisatie verschaftte, sterk tekortschoot. Overzichten ontbraken en spreadsheets spraken elkaar tegen. Daardoor was het niet mogelijk binnen redelijke tijd tot een cijfermatig totaaloverzicht te komen. Niet op schoolniveau, niet op het gebied van de kostenontwikkeling en niet op het gebied van de uitgevoerde activiteiten.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De Dienst Inwoners heeft geen antwoord op de eerste drie onderzoeksvragen gegeven.</p> <p>b) Het inverdieneffect heeft geen operationele invulling gekregen.</p> <p>c) De administratie is volstrekt onvoldoende.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Breng de administratie met spoed op orde. - Maak één centrale administratie van alle projecten op het gebied van onderwijshuisvesting. Deze moet bevatten welke activiteiten per school plaatsvinden, welke raming daarvoor geldt, wat de werkelijke uitgaven zijn en wat daarvoor daadwerkelijk is gedaan. - Operationaliseer het begrip <i>inverdieneffect</i>: wat moet er precies onder worden verstaan? Leg dat vast, zodat erop kan worden gemonitord en gestuurd. - Beheers de uitvoering van het onderwijshuisvestingsbeleid op adequate wijze. Zorg voor een goede evaluatie per project in termen van realisatie van de activiteiten, de tijdsplanning en de bestedingen versus het projectplan. - Vraag u als raad dringend af waarom de tekortkomingen in de administratie van de onderwijshuisvesting niet eerder aan het licht zijn gekomen.
<p>d) De informatievoorziening aan de raad schiet tekort. Daardoor kon de raad niet adequaat sturen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Geef de raad rapportages en voorstellen die helder zijn en zich beperken tot de hoofdzaken. - Geef de raad regelmatig op hoofdlijnen informatie over de stand van zaken van de uitvoering van het onderwijshuisvestingsbeleid.
<p>e) Door de gebrekkige administratie kan de rekenkamercommissie de rechtmatigheid van de uitgaven niet garanderen. Wel geldt dat er geen onrechtmatigheden zijn gevonden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Laat de accountant een totaaloverzicht opstellen en gelijk een onderzoek doen naar de rechtmatigheid van de onderhouds- en investeringsuitgaven van onderwijshuisvesting over de jaren 2003 t/m 2008.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het rapport 'Aanvullend onderzoek Onderwijshuisvesting' is samen met het eerste rapport Onderwijshuisvesting besproken in De Discussie van 11 februari, 25 februari en 4 maart en Het Besluit van 25 maart 2009. De raad nam de conclusies en aanbevelingen uit de rapporten over en droeg het college op een plan van aanpak voor te leggen waarin staat hoe het de aanbevelingen oppakt. Het college heeft toegezegd naast een plan van aanpak een financieel overzicht te leveren, met daarin de financiële situatie in de komende jaren.

Dit resulteerde in een plan van aanpak en de Nota Actualisatie Onderwijshuisvesting 2009. Bij de bespreking daarvan in De Discussie (augustus 2009) vroeg de raad de rekenkamercommissie een quickscan uit te voeren naar het plan van aanpak. De resultaten van deze quickscan zijn in september 2009 aan de raad voorgelegd in de vorm van een rekenkamerbrief. Daarin staan naast haar bevindingen over het plan van aanpak ook het resultaat van haar quickscan op de actualisatie. In Het Besluit van 16 september 2009 heeft de raad besloten in te stemmen met het plan van aanpak en de actualisatie.



6.2 Nazorgonderzoek Onderwijshuisvesting (2014)

De Rekenkamer heeft in 2009 onderzoek gedaan naar de besteding van gelden voor onderwijshuisvesting in Hilversum. Uit dit onderzoek bleek dat het voor de gemeenteraad volstrekt onduidelijk was hoe het met het onderhoud, nieuwbouw en uitbreiding van schoolgebouwen in Hilversum was gesteld. Ook was onduidelijk hoeveel geld er in totaal aan onderwijshuisvesting werd uitgegeven en of er nog (meer) geld bij moest. Het college beloofde beterschap en zou een plan maken om het mogelijk te maken voor de raad om de uitgaven en resultaten op het gebied van onderwijsvesting beter te controleren. In 2014, vier en een half jaar later, heeft de Rekenkamer onderzocht of dit plan is uitgevoerd en tot welke verbeteringen het heeft geleid. Ook heeft de Rekenkamer gekeken naar de initiatieven die het college al heeft genomen ter voorbereiding op de taakoverdracht voor het buitenonderhoud van schoolgebouwen in het primair onderwijs van gemeenten naar scholen per 1 januari 2015. De Rekenkamer kwam in dit nazorgonderzoek tot de volgende conclusies en aanbevelingen.

Conclusies	Aanbevelingen
a) De aanbevelingen uit het vorige Rekenkameronderzoek worden grotendeels toegepast. De aanbeveling om een projectadministratie voor het meerjarige onderwijshuisvestingsprogramma in te richten, is nog niet gerealiseerd.	- Aan college: Zorg voor een verdere professionalisering van de projectadministratie.
b) De administratieve beheersing is sterk verbeterd. Het is nu veel duidelijker hoeveel geld van het totale budget is uitgegeven en waarvoor. Onverwachte en onverklaarde overschrijdingen van het budget kunnen – anders dan in het verleden – worden voorkomen en de toelichting is sterk verbeterd	- Aan college: Zorg voor een blijvende administratieve beheersing van de onderwijshuisvesting.
c) De informatievoorziening aan de raad is sterk verbeterd.	- Aan college: Blijf voor een goede informatievoorziening aan de raad zorgen. - Aan raad: Laat u over de uitwerking van de aanbevelingen uit dit nazorgonderzoek informeren, bijvoorbeeld bij het vaststellen van een nieuwe huisvestingsplan onderwijshuisvesting of bij eventuele aanpassingen van het bestaande plan.
d) 86% van het meerjaren investeringsbudget 2010 tot en met 2012 is besteed. Ten tijde van het vorige onderzoek was het onmogelijk om basis van de toen beschikbare informatie dit percentage vast te stellen.	
e) Het toegezegde inverdieneffect van 10% is deels gerealiseerd en wordt deels ingevuld met nog te realiseren opbrengsten uit grondverkoop.	
f) De gemeente is in voorbereiding op de overdracht van taken voor het buitenonderhoud van schoolgebouwen in het primair onderwijs alvast in overleg met de schoolbesturen. Verder heeft de gemeente nog geen initiatieven op dit punt ontplooid.	- Aan college: Breng de gevolgen (zowel financieel als beleidsmatig) van de overdracht van het buitenonderhoud aan schoolbesturen in het primair onderwijs in kaart.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het nazorgonderzoek is op 26 november behandeld in de Commissie Samenleving. Alle fracties hebben positief geadviseerd. Op 10 december heeft de raad conform het voorstel van de Rekenkamer besloten. Daarmee heeft de raad alle conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer overgenomen.

7 Inkoop en Aanbesteden (2009)

Hoe gaat de gemeente Hilversum om met de regels voor inkoop en aanbesteden? Hoe zit het met het gemeentelijk en regionaal inkoopbeleid, en met de inkooprichtlijnen en -procedures? Daarnaast deed de rekenkamercommissie onderzoek op basis van 14 aanbestedingsdossiers. Ook wilde de rekenkamercommissie beoordelen of de aanbestedingen doelmatig en doeltreffend waren aangepakt. Zo wilde de rekenkamercommissie een oordeel vormen over de professionaliteit van de inkooppraktijk in de gemeente Hilversum en zoeken naar mogelijkheden voor verbetering.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De onderzochte inkooptrajecten binnen de gemeente Hilversum worden over het algemeen netjes en rechtmatig uitgevoerd.</p> <p>b) De doeltreffendheid en de doelmatigheid zouden beter kunnen. De aanpak is namelijk vrij instrumenteel: de rechtmatigheid (de naleving van de Europese wet- en regelgeving) lijkt leidend te zijn, in plaats van als randvoorwaarde te worden gezien. Hierdoor haalt de gemeente mogelijk niet het maximaal haalbare resultaat (in termen van kwaliteit en geld) uit de aanbestedingen.</p> <p>c) De gemeente is zich er onvoldoende van bewust dat elke opdrachtverstrekking (onafhankelijk van de grootte) in principe een aanbestedingskwestie is. Bij sommige dossiers is de naleving van de Nota Aanbesteding en Inkoop daardoor onvoldoende: soms is de verkeerde aanbestedingsprocedure toegepast of is de onderbouwing van bepaalde keuzes in de aanbestedingen marginaal.</p> <p>d) De regionale aanbestedingen van catering en schoonmaak zijn goed verlopen. Daarover had de raad vragen gesteld. De Nota Aanbesteding en Inkoop is nageleefd, er zijn bewuste, weloverwogen en verdedigbare inkoopkeuzes gemaakt en er is conform de Nota aandacht besteed aan sociale en duurzaamheidsdoelstellingen.</p> <p>e) Er bestaat geen centraal inzicht in het totale inkoopvolume, in het inkoopvolume van de verschillende diensten per productgroep en in de gemeentebrede toekomstige inkoopbehoeften. Dit inzicht is nodig om te kunnen bepalen welke inkopen Europees aanbesteed moeten worden, maar ook om doelmatiger te kunnen inkopen (door inkoopbehoeften te bundelen over de diensten heen).</p>	<p>- In het rapport heeft de rekenkamercommissie diverse gedetailleerde aanbevelingen gedaan op grond waarvan de gemeente haar inkoopfunctie kan verbeteren. Het gaat om vier typen aanbevelingen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. aanbevelingen over de aanpassing en aanscherping van het beleid in de Nota Aanbesteding en Inkoop; 2. aanbevelingen over de ontwikkeling van de inkoopkennis en -competenties bij de 'incidentele' inkopers en over de ontwikkeling van de inkoopinfrastructuur; 3. aanbevelingen over het vergroten van het inkoopbewustzijn binnen de gemeente Hilversum bij betrokken medewerkers; en 4. aanbevelingen over het verkrijgen van centraal inzicht in alle inkoopuitgaven en de sturing hierop.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het onderzoeksrapport is besproken in De Discussie van 23 september 2009 en Het Besluit van 14 oktober 2009. De raad heeft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen.

8 Re-integratiebeleid (2006)

Hoe effectief is het re-integratiebeleid van de gemeente Hilversum: lukt het om de beleidsdoelen om te zetten in resultaten? Worden werkzoekenden geactiveerd en welk percentage van hen stroomt daadwerkelijk uit naar regulier werk? In 2009 hield de rekenkamercommissie dit beleid tegen het licht.

Uit het onderzoek kwam enkele aandachtspunten voor het re-integratiebeleid naar voren, onder andere voor de monitoring van dit beleid en voor een inzichtelijke presentatie van beleidsindicatoren.

Conclusies	Aanbevelingen
a) Het re-integratiebeleid hangt voldoende samen met het regionale arbeidsmarktbeleid, de regionale economische visie 2007-2020 en het onderwijsbeleid.	- Ga ermee door het re-integratiebeleid te versterken op externe samenhang.
b) De gemeente werkt in dit beleid nadrukkelijk samen met andere overheden en regionale partners.	- Blijf hierin samenwerken met andere overheden en regionale partners.
c) Niet alle doelstellingen in de programmabegroting en beleidsplannen zijn SMART geformuleerd.	- Formuleer de integratiedoelstellingen in de programmabegroting en beleidsplannen SMART, bijvoorbeeld uitstromen naar werk, een hogere trede op de participatieladder bereiken, de afstand naar werk verkleinen. - Stuur als raad het re-integratiebeleid actiever met eigen voorstellen en voer nadrukkelijker de dialoog over de doelstellingen.
d) Op het gebied van doelmatigheid scoort de gemeente Hilversum gemiddeld: de uitvoeringskosten per klant zijn relatief hoog. De kosten per voorziening zijn echter relatief laag.	- Monitor als raad het re-integratiebeleid op budgettaire kaders, doeltreffendheid en doelmatigheid: - Budgettaire kaders: welke uitgaven worden gedaan voor re-integratie en voor uitkeringen? En welke budgetten staan daartegenover? - Doelmatigheid: wat zijn de totale kosten (uitvoeringskosten en kosten voor voorzieningen) per klant en/of per geslaagd traject? - Doeltreffendheid: hoe ontwikkelt het bestand van werkzoekenden zich en voor welk deel daarvan duurt de uitstroom naar regulier werk langer dan een jaar?
e) Op het gebied van de doeltreffendheid is het lastig om eenduidige conclusies te trekken, omdat niet alle re-integratiedoelstellingen SMART geformuleerd zijn. Op de uitstroom naar regulier werk scoort Hilversum net bovengemiddeld. Opvallend is dat een vrij hoog percentage cliënten de deelname aan een voorziening vroegtijdig heeft beëindigd.	
f) De doelen van het re-integratiebeleid worden in de stukken voor de raad niet altijd helder gekoppeld aan de prestaties. Het gevolg is onduidelijkheid of de doelstellingen zijn gehaald.	- Bied de raad inzicht in de indicatoren voor doeltreffendheid en doelmatigheid in een overzichtelijke tabel. Zet deze indicatoren af tegen elkaar en tegen gemiddelden uit de benchmark WWB en benchmark Re-integratie.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het onderzoeksrapport is besproken in De Discussie van 9 december 2009 en Het Besluit van 13 januari 2010. De raad heeft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen.

8.1 Nazorgonderzoek re-integratiebeleid (2016)

Met ingang van 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Daarbij is de doelgroep vergroot (naast WWB-ers zijn ook - voormalig - WSW-ers en Wajongers deel gaan uitmaken van deze doelgroep), terwijl de budgetten voor re-integratie verkleind zijn. Nog meer dan voorheen zal de raad keuzes moeten maken. Welke voorzieningen worden voor wie beschikbaar gesteld, en welke voorzieningen wellicht niet (meer)? De rekenkamer wilde het nazorgonderzoek naar het re-integratiebeleid dan ook vanuit dit perspectief benaderen.

De rekenkamer kwam op basis van haar onderzoek tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

Conclusies	Aanbevelingen
a) Het concreet en meetbaar maken van de doelstellingen van het re-integratiebeleid is nog niet volledig doorgevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> - College, neem de raad goed mee in de ontwikkeling om meer te gaan sturen op 'zachte' indicatoren zoals kwaliteit van begeleiding, ontwikkeling en bemiddeling. - College, blijf naast het sturen op kwaliteit ook gebruik maken van een set van meer concrete en meetbare indicatoren die een objectief beeld geeft van de mate waarin de beoogde doelstellingen gerealiseerd zijn.
b) Het re-integratiebeleid is integraal en in samenhang vormgegeven.	
c) De kaderstellende en controlerende rol van de raad komt nog niet goed uit de verf.	<ul style="list-style-type: none"> - Raad en college, monitor consequent in hoeverre de genomen maatregelen tot een efficiëntere inzet van middelen en verbeterde resultaten van het re-integratiebeleid hebben geleid. Maak afspraken met elkaar hoe deze monitoring vorm moet krijgen. - Raad en college, maak met elkaar concrete afspraken over: <ol style="list-style-type: none"> 1) set van indicatoren (eventueel een combinatie van 'harde' en 'zachte' indicatoren) op basis waarvan in de betreffende raadsperiode, monitoring en verantwoording zal plaatsvinden; 2) vorm, inhoud (met indicatorenset als basis) en tijdigheid van aanlevering van informatie aan de raad; 3) gerichte deskundigheidsbevordering onder raadsleden op dit dossier.
d) Hilversum blijft binnen de budgetten die voor re-integratie/participatie door het rijk beschikbaar worden gesteld.	<ul style="list-style-type: none"> - College, onderzoek of een verdere beperking van de uitgaven op het I-deel mogelijk is, onder andere door in te zetten op: <ol style="list-style-type: none"> 1) terugvordering en verhaal om onterecht betaalde uitkeringen terug te vorderen; 2) verrekenen van meer inkomsten door te onderzoeken of klanten meer parttime kunnen werken; 3) onderzoek of de effectiviteit van het handhavingsbeleid kan worden vergroot.
e) De kosten voor de uitvoering (personele kosten en externe inhuur) van het re-integratiebeleid zijn relatief hoog.	<ul style="list-style-type: none"> - College, analyseer de uitvoeringskosten nader om inzicht te krijgen in de precieze oorzaken van een relatief hoge formatie en externe inhuur.

Conclusies	Aanbevelingen
f) Op een aantal belangrijke onderdelen (bestandsvolume, uitstroom uit de uitkering, uitstroom naar werk), scoort Hilversum slechter dan gemiddeld. De genomen maatregelen hebben niet direct geleid tot een gunstigere omvang van het klantenbestand, lagere instroomcijfers en een hogere uitstroom naar werk.	

Besluitvorming door de gemeenteraad

Op 14 september is het nazorgonderzoek behandeld in de Commissie Samenleving. Op 28 september heeft de raad het voorstel van de rekenkamer overgenomen. Amendement A16/79, dat het college opdraagt om binnen twee jaar een plaats in de top vijf te hebben in de ranglijst van “beste sociale dienst van Nederland”, is unaniem overgenomen. Hiertoe moet het college een plan van aanpak opstellen, dat gebaseerd is op meetbare resultaten. Dit plan van aanpak moet het college tegelijkertijd met de conclusies die volgen uit het project WINST – in elk geval nog in 2016 – aan de gemeenteraad voorleggen.

9 Grote Projecten (2010)

In juni 2009 vroeg de raad aan de rekenkamercommissie om onderzoek te doen naar gemeentelijke projecten met een groot financieel en maatschappelijk belang, zoals de bouw van De Vorstin, het Stadskantoor of combinatieschool De Meent. De raad maakte zich zorgen over de financiële beheersing van grote projecten. Hoe verlopen de projecten en hoe kan de gemeente in de toekomst beter sturen? Uit het onderzoek kwamen belangrijke aandachtspunten naar voren, onder andere op het gebied van projectmanagement, risicobeheersing en projectsturing.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De kaders voor projectmatig werken zijn onvoldoende bekend bij medewerkers. Er bestaan goede, bruikbare kaders voor projectmanagement. Maar in de uitvoering ontstaan problemen, doordat medewerkers deze kaders onvoldoende kennen en toepassen.</p>	<p>- Blijf ervoor zorgen dat medewerkers de kaders voor projectmanagement kennen en gebruiken. Geef dit een plaats in het HR-beleid.</p>
<p>b) Projecten worden gestart zonder gedegen risicoanalyse en haalbaarheidsstudie. Door te positieve ramingen in de aanloopfase moet de raad in de uitvoeringsfase aanvullend krediet beschikbaar stellen.</p>	<p>- Voer vóór het project een allesomvattende risicoanalyse uit, om bij de besluitvorming goede afwegingen te maken. Richt bij grote projecten een projectinvesteringscommissie in, die een investeringsanalyse uitvoert en de raad daarover adviseert.</p>
<p>c) Er is geen sturing op het gebied van planning, geld, informatie, organisatie, kwaliteit en risico's. Achteraf vindt wel (financiële) projectverantwoording plaats. Maar er wordt te weinig gestuurd op het voorkómen van problemen.</p>	<p>- Besteed binnen de organisatie meer aandacht aan projectsturing. Bijvoorbeeld door opleidingen, maar ook door verdieping, discussie en zelfevaluatie.</p>
<p>d) De informatievoorziening aan de raad is onvoldoende. Er zijn te weinig voortgangsrapportages en ze zijn onvoldoende doorzichtig. De raad kan daardoor niet bijsturen.</p>	<p>- Maak met de raad afspraken over rapportages. De raad moet regelmatig geïnformeerd worden. Rapportages moeten kort, doorzichtig en gericht zijn.</p>

In zijn bestuurlijke reactie liet het college van burgemeester en wethouders weten de meeste aanbevelingen over te nemen. In sommige gevallen wel in gewijzigde vorm, zodat de aanbevelingen beter inpasbaar zouden zijn binnen een lopend organisatieontwikkeltraject. De rekenkamercommissie had begrip voor het feit dat organisatieontwikkeling tijd kost, maar drong er toch op aan bepaalde aanbevelingen snel te implementeren. Met name de aanbevelingen gericht op risicobeheersing en projectsturing vond de rekenkamercommissie van zodanig belang, dat de implementatie daarvan niet op de lange baan geschoven mocht worden. De rekenkamercommissie adviseerde de raad dan ook een tijdpad te stellen waarbinnen het college met een concrete aanpak voor deze specifieke aanbevelingen zou komen.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het rapport 'Grote Projecten' is besproken in De Discussie en Het Besluit (beide in juni 2010). De raad stemde in met de conclusies uit het rapport en de bestuurlijke reactie van het college van burgemeester en wethouders. De raad volgde wel de lijn van de rekenkamercommissie bij één aanbeveling, gericht op het verbeteren van de informatievoorziening aan de raad. Verder heeft de wethouder naar aanleiding van twee moties toezeggingen gedaan over informatie die de raad zou ontvangen over risicobeheersing en voortgang van grondexploitaties.

9.1 Nazorgonderzoek Grote Projecten

Vanwege het belang dat de rekenkamer hechtte aan een spoedige opvolging van de aanbevelingen gericht op risicobeheersing en projectsturing, heeft de rekenkamer in 2012 een nazorgonderzoek Grote Projecten gedaan. Daaruit bleek dat er te weinig gebeurd is met de aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Aanvullend op de aanbevelingen uit het eerdere onderzoek formuleerde de rekenkamer een aantal nieuwe aanbevelingen aan raad en college:

Conclusies	Aanbevelingen
a) De benodigde kwaliteitsverbetering in de organisatie is onvoldoende doorgevoerd.	- Zie toe op de kwaliteitsverbetering in de organisatie, die nodig is voor betere projectbeheersing. Zorg voor organisatorische veranderingen en implementeer de noodzakelijke hulpmiddelen (zoals de Principal Toolbox).
b) Het risicomanagement is nog steeds onvoldoende.	- Ontwikkel een visie op risicomanagement (wat, waarom en hoe) die de hele organisatie op dezelfde manier toepast. - Maak voor risicoanalyses gebruik van een standaard format. - Gebruik het risicoprofiel van projecten om de informatiebehoefte van de raad te bepalen, en de mate van benodigd toezicht vast te stellen. Heeft een project een hoog risicoprofiel en dus meer toezicht nodig? Schakel dan onafhankelijk extern advies in om de raad ondersteunen. Een onafhankelijk sterk advies draagt ook bij aan een betere scheiding van de rollen; kaderstelling en controle (raad), uitvoering (college), advies (extern onafhankelijk).
c) Voor de raad is onduidelijk welke informatie wanneer kan worden verwacht. Bovendien is de kwaliteit van die informatie vaak onvoldoende.	- Maak vooraf zo veel mogelijk duidelijk wanneer de raad welke informatie kan verwachten en wanneer de raad wat moet besluiten. Laat zien waarom de informatie wordt gegeven, waarover moet worden besloten en wat de consequenties zijn.
d) Minder effectieve communicatie heeft negatieve invloed op sturing van grote projecten.	

Het college onderschreef in zijn bestuurlijke reactie niet de eerste conclusie: het vond dat de benodigde kwaliteitsverbetering in de organisatie wél op koers lag. Het college gaf aan wel de overige conclusies en aanbevelingen over te nemen bij het verder verbeteren van de projectbeheersing in Hilversum. De rekenkamer hield echter vast aan haar eerste conclusie. In haar nawoord liet zij weten dat zij de informatievoorziening aan de raad en de risicobeheersing had beoordeeld aan de hand van concrete resultaten. Die resultaten voldeden nog altijd niet aan de eisen, terwijl de rekenkamer al na het onderzoek in 2010 had benadrukt dat juist de aanbevelingen gericht op risicobeheersing en projectsturing prioriteit verdienen.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het eindrapport 'Grote projecten vervolgd' is op 3 oktober 2012 behandeld in de Commissie Ruimte. In de raadsvergadering van 17 oktober 2012 besloot de raad conform Amendement A12/17. De raad stemde in met de bestuurlijke reactie van het college van burgemeester en wethouders en nam de aanbevelingen van de rekenkamer gericht aan de raad, over. Ook nam de raad motie M12/4 aan die het college opdroeg om de aanbevelingen van de rekenkamer verder uit te werken en te komen met een tijdspad voor verdere implementatie van de aanbevelingen.

10 Verkeersbeleid (2010)

Waar baseert de gemeente Hilversum haar verkeersbeleid op en hoe samenhangend is dit beleid? Dit onderzocht de rekenkamercommissie door beleidsdocumenten en -plannen te analyseren op lokaal, regionaal en nationaal niveau. Aanleiding waren klachten van burgers over de verkeerssituatie. De rekenkamercommissie heeft niet onderzocht of deze klachten terecht waren, maar gekeken hoe samenhangend het verkeersbeleid is en welke mogelijkheden er zijn om dit beleid te verbeteren of verhelderen.

Uit het onderzoek kwamen enkele aandachtspunten naar voren, onder andere voor het formuleren van een overkoepelende visie op het verkeersbeleid en voor een effectieve communicatie over dit beleid.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) Het oordeel over het verkeersbeleid is positief. Het voldoet aan de landelijke en provinciale richtlijnen, kent geen omissies, en is consequent en consistent.</p>	
<p>b) De gemeente heeft succesvol publiek-private financiering verworven van andere overheden en het bedrijfsleven. Daarbij heeft zij wel zeggenschap behouden over de uitvoering.</p>	
<p>c) Het verkeersbeleid stoelt niet op een overkoepelende stadsvisie. De gemeente heeft geen essentiële keuzes gemaakt voor de verdere ontwikkeling van Hilversum. Het verkeersbeleid mist daardoor ordening en structuur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grijp de structuurvisie aan om meteen ook een echte stadsvisie uit te werken. Formuleer als afgeleide van deze stadsvisie een overkoepelende meerjarensvisie op het stadsverkeer. Presenteer daarin de keuzes, knelpunten, doelstellingen, randvoorwaarden en maatregelen.
<p>d) 'Bereikbaarheid', de centrale doelstelling van het verkeersbeleid, is onvoldoende gespecificeerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Werk toe naar politieke en maatschappelijke consensus over het begrip 'bereikbaarheid'.
<p>e) In de communicatie over het verkeersbeleid ligt de nadruk te veel op technische aspecten. Uitgangspunten en doelstellingen worden onvoldoende uitgelegd, waardoor voor burgers het waarom van bepaalde maatregelen onduidelijk is.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intensiveer de communicatie met burgers over de uitgangspunten en doelstellingen van het verkeersbeleid. Maak duidelijk hoe de consequenties van beleidsmatige keuzes doorwerken in de openbare ruimte. Blijf hierover communiceren, telkens als de actualiteit dit vraagt.
<p>f) Hilversum brengt onvoldoende over het voetlicht dat er een rangorde van verkeersdeelnemers in de stad geldt; Voetgangers en fietsers komen op de eerste plaats, daarna het openbaar vervoer en pas daarna de auto. Effecten van deze aanpak zijn bijvoorbeeld meer eenrichtingsverkeer en een streng parkeerbeleid. Juist daarover klagen veel burgers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor voldoende achtergrondinformatie, zodat burgers kunnen begrijpen waarom de gemeente bepaalde keuzes en maatregelen heeft genomen.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het eindrapport is besproken in De Discussie van 29 september 2010 en 4 november 2010. In Het Besluit van 24 november 2010 heeft de raad de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen en heeft het college toegezegd met de aanbevelingen aan de slag te gaan.

11 Wmo-beleid (2011)

Hoe effectief is het Hilversumse Wmo-beleid? Hoe heeft de burgerparticipatie vorm gekregen? En hoe leggen de uitvoerende instellingen verantwoording af aan de raad? Aanleiding voor dit onderzoek was de verstrijksdatum van het beleidsplan Wmo voor 2007 - 2010. In het onderzoek oriënteerde de rekenkamer zich eerst op het hele Wmo-beleid en focuste vervolgens op prestatieveld 1: de sociale samenhang en leefbaarheid in dorpen, buurten en wijken. Met de uitkomsten van dit onderzoek wilde de rekenkamer de raad behulpzaam zijn in de discussie rondom het nieuwe Wmo-beleid.

Uit het onderzoek kwamen belangrijke aandachtspunten naar voren, onder andere voor een gericht en samenhangender Wmo-beleid, voor beter meetbare doelstellingen en voor een sterkere sturing op sociale samenhang en leefbaarheid.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) Het Wmo-beleid in Hilversum is gedegen, maar weinig vernieuwend. Veel bestaand beleid is voortgezet en er zijn weinig nieuwe keuzes gemaakt. De uitvoerende instellingen hebben het beleid daardoor grotendeels zelf ingevuld.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maak als raad de komende beleidsperiode gerichte beleidskeuzes, bijvoorbeeld over de doelgroepen van het Wmo-beleid. Laat die keuzes niet alleen afhangen van de projecten die professionele instellingen opzetten. - Het bevorderen van de eigen kracht van burgers en informele netwerken wordt steeds belangrijker. Stel prestatieveld 1 (sociale samenhang en leefbaarheid bevorderen van dorpen, wijken en buurten) daarom centraal in het Wmo-beleid.
<p>b) De doelstellingen van het Wmo-beleid zijn moeilijk meetbaar, omdat ze niet concreet zijn. Het beleid wordt weinig structureel gemonitord. Daardoor is niet goed te beoordelen of de activiteiten en resultaten van de instellingen bijdragen aan de doelstellingen van de gemeente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vertaal als college beleidskeuzes in concrete(re) doelstellingen en meetbare indicatoren en prestatieafspraken met instellingen.
<p>c) De raad heeft geen financieel en inhoudelijk totaaloverzicht over het Wmo-beleid. De raad heeft onvoldoende in beeld hoeveel geld er omgaat in de Wmo als geheel en per prestatieveld, en kan daarom het Wmo-beleid niet op hoofdlijnen sturen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bied als college een inhoudelijk en financieel totaaloverzicht aan de raad. - Vertaal daarbij het beleid (indicatoren en prestatieafspraken) naar financiële kaders (begroting en jaarstukken).
<p>d) De burgerparticipatie is niet goed van de grond gekomen en de kennis en ervaring van de instellingen worden niet optimaal benut. Aanvankelijk werden burgers en instellingen actief betrokken bij het opstellen van het Wmo-beleid. Daarna is deze betrokkenheid minder geworden. De Wmo-raad functioneert wel goed.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Betrek instellingen en burgers actiever bij het beleid dan nu gebeurt. - Sluit daarbij aan bij thema's die in de wijk leven. - Stimuleer instellingen om meer vraaggericht te werken.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>e) Hilversum benut onvoldoende mogelijkheden om het Wmo-beleid integraler, effectiever en goedkoper te maken. Het Wmo-beleid is niet sterk genoeg verbonden met de prestatievelden en stuurt niet op de mogelijk preventieve werking van prestatieveld 1.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Breng als raad meer samenhang in het beleid om kwetsbare burgers goed en efficiënt te helpen. Doe dit niet alleen voor de Wmo, maar voor het hele sociale domein. Dit is extra belangrijk, omdat er grote veranderingen voor de deur staan zoals de drie decentralisaties.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het eindrapport is besproken in De Discussie van 7 december 2011. In Het Besluit van 21 december 2011 heeft de raad de conclusies en aanbevelingen uit het rapport overgenomen.

12 Afvalinzameling (2012)

Aanleiding voor het onderzoek waren vragen die de gemeenteraad stelde aan het college over de inzameling van plastic huisafval. Die vragen waren voor de rekenkamer een signaal dat de raad problemen ervaart in de aansturing van de GAD (Gewestelijke Afvalstoffen Dienst), waaraan Hilversum de afvalinzameling heeft uitbesteed. In hoeverre draagt de uitvoering van deze taken door de GAD bij aan de gemeentelijke doelstellingen op het gebied van afvalinzameling? In hoeverre is de gemeenteraad in staat hieraan sturing te geven?

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De gemeente Hilversum heeft geen eigen doelstellingen op het gewestelijke afvalbeleid geformuleerd. Het Gewest Gooi en Vechtstreek stelt het afvalbeleid vast voor de gewestgemeenten als geheel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bepaal als gemeente Hilversum of eigen beleidskaders en aanvullend beleid wenselijk zijn.
<p>b) De GAD voldoet aan de landelijke doelstellingen voor afvalinzameling en het voorzieningenniveau is op orde.</p> <p>c) De kosten van de GAD zijn aan de lage kant en voor alle gewestgemeenten gelijk. De kosten die de verschillende gewestgemeenten doorberekenen aan individuele huishoudens verschillen echter fors per gemeente.</p> <p>d) De kosten en baten per afvalstroom of inzamelingvoorziening zijn niet inzichtelijk in de jaarstukken van het gewest.</p> <p>e) De inzamelcijfers zijn alleen op regionaal niveau bekend. Het is dus niet duidelijk hoe de inzamelprestaties van Hilversum zich verhouden tot de overige gewestgemeenten.</p>	
<p>f) De mogelijkheden tot (bij)sturing vanuit de gemeenteraad zijn beperkt. De gemeenteraad kan alleen indirect invloed uitoefenen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maak als raad actiever gebruik van de sturingsmogelijkheden die er wél zijn. Namelijk via de bestaande gremia, zoals het portefeuillehouderoverleg Milieu en het algemeen bestuur van Het Gewest. - Bespreek de verantwoordings- en beleidsstukken van de GAD inhoudelijk in de raad. Bepaal ook hoe de verantwoordinginformatie gepresenteerd moet worden en of de raad behoefte heeft aan concrete prestatieafspraken met de GAD. - Draag als raad de Hilversumse leden van het algemeen bestuur van Het Gewest op om duidelijkheid te vragen over wanneer de GAD wel of niet 'gemeentelijk' maatwerk kan leveren en hoe de kosten worden (door)berekend.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het eindrapport 'Afvalinzameling in Hilversum' is besproken in de Commissie Verkeer & Beheer (14 maart 2012) en in de raadsvergadering (4 april 2012). De raad heeft ingestemd met de conclusies uit het rapport en de aanbevelingen van de rekenkamer overgenomen. De wethouder heeft tijdens de raadsvergadering de toezegging gedaan het afvalstoffenbeleid jaarlijks te bespreken bij de behandeling van het jaarverslag van de GAD in de commissie.

13 Gemeentelijke dienstverlening (2013)

Wat vinden inwoners en ondernemers van de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente Hilversum? Om een beeld te krijgen van hun wensen, ervaringen, meningen en behoeften, voerde de rekenkamer een onderzoek uit. Het doel van dit onderzoek was een verdere impuls te geven aan het verbeteren van de dienstverlening van de gemeente Hilversum aan haar inwoners en ondernemers.

In 2012 heeft de rekenkamer een voorstudie uitgevoerd naar de kwaliteit van de dienstverlening. Daaruit bleek dat voldoende kwantitatieve informatie beschikbaar was voor de raad, in de vorm van klanttevredenheidsonderzoeken en benchmarks. Aanvullend op deze informatie wilde de rekenkamer de raad graag met een kwalitatief onderzoek inzicht bieden in de belevingswereld van individuele inwoners en ondernemers.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De ervaringen van inwoners en ondernemers bij het eerste contact aan het loket zijn positief. Men waardeert de persoonlijke aanpak en de aangeboden informatie. Het vervolg van het proces (de afhandeling van de aanvraag) biedt nog veel ruimte voor verbeteringen.</p>	
<p>b) Te vaak vraagt de gemeente naar de bekende weg. Burgers vinden dat zij veel informatie dubbel moeten aanleveren, terwijl een deel van de informatie al bekend is bij de gemeente (denk aan persoonsgegevens).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Schrap vragen waarvan het antwoord al bekend zou moeten zijn binnen de gemeente of een andere overheidsorganisatie, zoals vragen over persoons- of verblijfsgegevens (voor zover de wetgeving dit toestaat). - Vraag bij een herhalingsaanvraag alleen naar eventuele gewijzigde gegevens. - Zorg voor een goede dossiervorming, zodat alle betrokken medewerkers over de informatie kunnen beschikken.
<p>c) Het proces van afhandeling is voor de inwoner of ondernemer niet transparant. Het is onduidelijk hoelang de afhandeling van de aanvraag duurt en wat de status is.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stel indieners van een aanvraag proactief op de hoogte hoe de afhandeling er voor staat. - Stuur aanvragers van een evenementenvergunning een ontvangstbevestiging dat alle stukken goed ontvangen zijn, of laat het weten wanneer stukken nog ontbreken. - Laat ouders van kinderen die zorg nodig hebben, op tijd weten wanneer ze herhalingsaanvragen moeten indienen. - Geef aanvragers voor een evenementenvergunning een helder overzicht van de (nieuwe) regelgeving waar de aanvrager aan moet voldoen. Leg ook goed uit waarom de gemeente samenwerkt met ketenpartners, waarom bepaalde voorwaarden gelden en hoe deze tot stand zijn gekomen. - Leg aanvragers van een inkomensvoorziening zo goed mogelijk uit welke informatieverplichtingen er (wettelijk) zijn en waarom.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>d) Inwoners die een beroep doen op de zorg- en welzijnssector, ervaren het aanbod van voorzieningen als onsamenhangend. Daardoor is men bang bepaalde voorzieningen mis te lopen. Bovendien moet elke voorziening apart worden aangevraagd. Een gecombineerde aanvraag (met één formulier) is niet mogelijk.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Maak gecombineerde aanvragen voor meerdere en/of bijbehorende voorzieningen mogelijk.

In zijn bestuurlijke reactie gaf het college aan dat het onderzoek geen aanleiding geeft om nieuwe zaken of projecten aan te pakken, omdat deze verankerd zijn in het lopende uitvoeringsprogramma Dienstverlening. Het college beloofde de raad in december 2013 te informeren over de voortgang door middel van een raadsinformatiebrief.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Het eindrapport 'Vinger aan de pols' is op 4 september 2013 behandeld in de Commissie Economie en Bestuur. Verschillende fracties stelden vragen over de methodiek van het onderzoek en over de concrete invulling van de aanbevelingen. In een brief heeft de rekenkamer het onderzoek nader toegelicht, ter voorbereiding op de behandeling in de raadsvergadering. Op 2 oktober 2013 is het eindrapport met aanvullende toelichting nogmaals behandeld in de Commissie Economie en Bestuur. In de raadsvergadering van 16 oktober 2013 besloot de raad in te stemmen met de conclusies en de aanbevelingen van de rekenkamer over te nemen.



14 Sturen met de P&C-cyclus (2014)

Sinds 2007 werken raad en college eraan om de planning-en-controlcyclus (P&C-cyclus) van de gemeente Hilversum verder te verbeteren en de sturingsmogelijkheden te vergroten. In 2013 concludeerde het college dat de P&C-cyclus nog niet aan de wensen voldeed. Het stelde daarom een nieuwe P&C-cyclus voor, met als doel 'de raad beter in staat te stellen tot het daadwerkelijk stellen van normerende kaders'. De raad ging met dit voorstel akkoord. Met dit onderzoek wilde de rekenkamer nagaan in hoeverre de P&C-cyclus een geschikt instrument is voor politieke sturing en bijdragen aan de ontwikkeling die het gemeentebestuur heeft ingezet om de P&C-cyclus te verbeteren.

De rekenkamer heeft een analyse gemaakt van de ontwikkeling van de P&C-cyclus en de sturingsmogelijkheden van de huidige P&C-cyclus. Ook heeft de rekenkamer de gewenste sturingsmogelijkheden van de raad geïnventariseerd. Daarnaast wilde de rekenkamer aan de hand van één specifiek beleidsterrein, sport, onderzoeken hoe de raad de P&C-cyclus heeft gebruikt in de politieke besluitvorming. Op het beleidsterrein sport waren volgens de programmabegroting 2013 bezuinigingen nodig en moesten eerder geformuleerde ambities worden bijgesteld. Deze bezuinigingen maakten dat de rekenkamer benieuwd was naar de afwegingen van de raad en in hoeverre de P&C-cyclus daarbij heeft ondersteund.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>a) De huidige Hilversumse P&C-cyclus biedt de gemeenteraad nog onvoldoende sturingsmogelijkheden. De benodigde basismogelijkheden voor sturing zijn in aanzet aanwezig. Maar de <i>gewenste</i> sturingsmogelijkheden van de raad voor de toekomst zijn op dit moment nog in het geheel niet ontwikkeld.</p> <p>b) De sturingsmogelijkheden die de P&C-cyclus wél biedt, benut de raad onvoldoende. De P&C-cyclus krijgt onvoldoende inhoud en lading doordat politieke visievorming en inhoudelijk beleid onvoldoende doorklinkt in het proces van planning en control.</p> <p>c) De kwaliteit van de Hilversumse P&C-cyclus kan nog aanzienlijk worden verbeterd. De cyclus is in vergelijking met die van andere gemeenten weliswaar niet slecht, maar gegeven het ambitieniveau van raad en college zijn grote verbeteringen mogelijk.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aan het college: versterk de P&C-cyclus met behulp van de elementen uit het normenkader die nu nog onvoldoende zijn ontwikkeld. Zorg voor een heldere doel-middelsystematiek die in alle P&C-stukken wordt toegepast en zorg dat beleidsnota's goed aansluiten op verschillende onderdelen van de P&C-cyclus. Betrek daarbij ook de kadernota. Versterk vooral de evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van beleid en ga verder met het ontwikkelen van een integrale benadering van maatschappelijke opgaven. Neem de raad hierin mee. Zorg er ten slotte voor dat de programmabegroting een 'verzamelstaat' van actuele kaders wordt. - Aan de raad: neem geen genoegen met P&C-stukken die onvoldoende informatiewaarde hebben. Versterk de politieke visievorming door de raad, bijvoorbeeld door als fracties nadrukkelijker een visie te formuleren op wat er in de samenleving moet worden gerealiseerd en door bij besluitvorming te zorgen voor heldere keuzes en prioriteitstelling. Besteed bij het inwerkprogramma van de nieuwe raad in ieder geval aandacht aan politieke visievorming en hoe de P&C-cyclus daaraan kan bijdragen.

Conclusies	Aanbevelingen
<p>d) De P&C-cyclus biedt onvoldoende sturingsmogelijkheden voor het beleidsveld Sport. De effecten van de bezuinigingen op de beleidsdoelstellingen zijn onduidelijk. Ook vindt er nauwelijks samenwerking plaats tussen de gemeente en de sportverenigingen.</p> <p>Dit maakt dat raadsleden geen zicht hebben op hoe het er in Hilversum voor staat qua sportdeelname, gezonde leefstijl, sportklimaat, voorzieningen en speel- en beweegruimte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aan raad en college: versterk de sturingsmogelijkheden op het terrein van sport door de evalueerbaarheid en resultaatgericht van beleidsdoelen te verbeteren. Werk nadrukkelijker samen met partijen in het sportveld en ondersteun initiatieven die het sportveld neemt. Doe dat óók (of juist) in een situatie waarin het onderwerp een relatief lage politieke prioriteit heeft en de gemeente naar verhouding weinig financiële middelen inbrengt. Onderzoek samen met partijen uit het sportveld hoe je zicht krijgt en houdt op ontwikkelingen rond sport en bewegen. Bouw aan duurzame samenwerkingsrelaties passend bij de politieke visie op het beleidsterrein.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Op 19 februari 2014 is het eindrapport behandeld in de Commissie Economie en Bestuur. Op 5 maart 2014 besloot de raad de aanbevelingen over politieke visievorming en sport niet over te nemen, omdat de raad van mening was dat de rekenkamer bij deze aanbevelingen te veel op de kaderstellende stoel van de gemeenteraad ging zitten. De conclusies en overige aanbevelingen werden wel overgenomen.

15 Decentralisaties (2014)

Gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. De gemeenteraad van Hilversum heeft aangegeven dat het lastig is om grip te krijgen op alle veranderingen. Bovendien maakte de raad zich zorgen over de mogelijke risico's. Daarom heeft de Rekenkamer in 2014 een ex-ante onderzoek naar de decentralisaties gedaan, met focus op de jeugdzorg. Uit het onderzoek kwam een beeld naar voren van een gemeente die sterk inzet op wat wordt genoemd 'een zachte landing'. De samenwerking met bestaande aanbieders wordt voortgezet en de zorg voor bestaande cliënten wordt gecontinueerd. Deze zachte landing heeft echter als belangrijk risico dat een echte hervorming van het sociale domein uitblijft. Hoe Hilversum na 1 januari ervoor gaat zorgen dat er ook echt een hervorming op gang komt, dat het beter en goedkoper wordt, was in de onderzoeksperiode nog onduidelijk. Ook waren belangrijke keuzes (zoals of er ook wijkteams zullen komen) nog niet gemaakt en was onduidelijk welke ondersteuning nieuwe cliënten vanaf 2015 zouden ontvangen. In dit licht kwam de Rekenkamer op basis van het onderzoek tot een aantal zorgpunten en deed daarbij een aantal aanbevelingen.

Conclusies	Aanbevelingen
a) Het is nog onvoldoende duidelijk hoe de gemeente ervoor gaat zorgen dat zorg op gezinsniveau daadwerkelijk in de praktijk gebundeld gaat worden en daardoor beter en goedkoper wordt. Er kan daarom nog niet worden gesproken van een <i>transformatie</i> van het sociale domein in Hilversum. De aandacht is gericht op beheersing, niet of (nog) nauwelijks op vernieuwing	- College: maak duidelijk(er) hoe ingezet gaat worden op innovatie.
b) Bij de invoering van nieuwe werkwijzen kiest de gemeente voor "gaandeweg in de praktijk ontwikkelen". Voor medewerkers op de werkvloer biedt dit te weinig concrete handvatten. Ook vindt de Rekenkamer dat nog onvoldoende duidelijk is hoe de gemeente er straks voor gaat zorgen dat de privacy van cliënten geborgd is.	- Aan college: voer een scan uit om mogelijke privacyrisico's in kaart te brengen. Inventariseer ook onzekerheden op de werkvloer en stem daar het opleidingsprogramma op af.
c) De opgestelde notities en plannen hebben veelal een algemeen karakter. Dit heeft als consequentie dat er nog geen concrete keuzes aan de raad zijn voorgelegd. Het tijdsbestek waarin dit nog mogelijk is, wordt steeds beperkter. Hierdoor komt de Rekenkamer tot de conclusie dat de kaderstellende rol van de raad onder druk staat.	- Raad en college: maak met elkaar afspraken welke keuzes nog aan de raad worden voorgelegd en hoe de raad straks kan controleren of de gemeente haar nieuwe taken goed uitvoert en met de hervorming van het sociale domein op schema ligt.

Besluitvorming door de gemeenteraad

De Rekenkamer heeft de concept conclusies en aanbevelingen op 16 september gepresenteerd aan de raad. Vervolgens is het onderzoek op 23 oktober behandeld in de Commissie Samenleving. Alle fracties hebben positief geadviseerd. Op 5 november heeft de raad conform het voorstel van de Rekenkamer besloten. Daarmee heeft de raad alle conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer overgenomen.

16 Vrouwenopvang (2015)

Nadat de gemeente in het voorjaar van 2012 signalen met betrekking tot klachten over de Stichting Opvangcentrum het Gooi ontving, heeft het college opdracht gegeven aan een onafhankelijke onderzoekscommissie (Commissie Haanstra) om een onderzoek uit te voeren naar de vrouwenopvang in deze regio. Het onderzoeksrapport 'Gescheiden werelden' is op 18 juni 2012 verschenen. De Commissie Haanstra kwam op hoofdlijnen tot de conclusie dat de cliënten van de Stichting Opvangcentrum het Gooi de bejegening van de directie als intimiderend ervoeren, met weinig empathie voor de situatie waarin de cliënten zich bevonden. De huisvesting was verouderd en het toezicht op de kwaliteit van de vrouwenopvang was onvoldoende geborgd. De gemeentelijke rol van goed opdrachtgever ontbrak. De onderzoekscommissie adviseerde het college van burgemeester en wethouders om de subsidiëring van de stichting zo spoedig mogelijk te beëindigen, en om aan een grotere instelling op het terrein van de vrouwenopvang opdracht te geven een nieuw opvangcentrum in de regio Gooi en Vechtstreek te realiseren. Ook moest de gemeente haar rol als opdrachtgever gaan pakken en grote aandacht besteden aan kwaliteitszorg. Op 22 juni 2012 gaf het college in zijn bestuurlijke reactie aan de conclusies en aanbevelingen van de commissie Haanstra over te nemen. Het college benoemde in zijn reactie een aantal activiteiten, met de toezegging deze activiteiten voor het einde van het jaar gerealiseerd te hebben.

De rekenkamer wilde met een kort inventariserend onderzoek vaststellen wat de status is van de aanbevelingen van de Commissie Haanstra en de toezeggingen van het college conform de bestuurlijke reactie van 22 juni 2012 om bepaalde verbeteringen voor het einde van jaar (2012) gerealiseerd te hebben.

De rekenkamer kwam op basis van haar onderzoek tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

Conclusies	Aanbevelingen
a) De aanbevelingen van de Commissie Haanstra zijn grotendeels opgevolgd. De subsidierelatie met SOG is zorgvuldig afgebouwd. Bij Blijf Groep in Alkmaar koopt centrumgemeente Hilversum plekken voor de opvang van vrouwen uit de Gooi- en Vechtstreek in. Dit is een tijdelijke oplossing. Voor de lange termijn zijn er ver gevorderde plannen om samen met Almere een nieuwe opvanglocatie te bouwen in Almere Poort. Hilversum heeft hierbij de keuze gemaakt om -gegeven het beoogde kwaliteitsniveau- kostenbeheersing te stellen boven een locatie in de Gooi- en Vechtstreek.	

Conclusies	Aanbevelingen
<p>b) Hilversum moet zijn rol als opdrachtgever in de subsidierelatie met Blijf Groep nog verder doorontwikkelen. De prestatieafspraken die Hilversum met Blijf Groep heeft vastgelegd in de subsidieverlening en subsidie-uitvoeringsovereenkomst zijn gericht op budget en bezetting en niet op kwaliteit. In de subsidie-uitvoeringsovereenkomst zijn geen afspraken opgenomen over bijvoorbeeld klanttevredenheid, klachtenafhandeling, terugval, veiligheid, en begeleiding van vrouwen en kinderen. Als gevolg van deze prestatieafspraken wordt Blijf Groep bij de subsidie-vaststelling afgerekend op kwantiteit en niet op kwaliteit. Dit is opmerkelijk omdat uit het onderzoek door de Commissie Haanstra bleek dat niet de bezetting, maar juist de kwaliteit van de opvang en het toezicht daarop tekort schoten. Ook is er sprake van inconsistenties in de afspraken zoals vastgelegd in de subsidie-uitvoeringsovereenkomsten en de afrekening daarover in de subsidievaststellingen. Dit heeft bij Blijf Groep tot onduidelijkheden geleid. Voor Blijf Groep is niet duidelijk in welke mate Hilversum bijdraagt/bereid is bij te dragen aan het landelijke dekkende systeem van vrouwenopvang.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Treed nogmaals in overleg met Blijf Groep om resterende onduidelijkheden over bijdrage aan het landelijk dekkende systeem van vrouwenopvang weg te nemen. - Zorg bij de subsidievaststelling voor een consequente en consistente afrekening over de in de subsidie-uitvoeringsovereenkomst opgenomen prestatieafspraken.
<p>c) De lacune in de regelgeving rondom het toezicht op de kwaliteit van de vrouwenopvang is met de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015 in principe gedicht. Echter, belangrijke details, zoals het toezicht op de kwaliteit van de dienstverlening, (brand)veiligheid en hygiëne zijn nog onvoldoende ingevuld door de gemeente Hilversum.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ga verder met de doorontwikkeling van de subsidierelatie met Blijf Groep. Gebruik daarbij het Kwaliteitsdocument "Opvang slachtoffers huiselijk geweld". Volg actief de landelijke ontwikkelingen om tot een set van basisnormen tussen centrumgemeenten en instellingen, te komen. - Maak prestatieafspraken met Blijf Groep over de kwaliteit van de dienstverlening en overweeg aan te sluiten bij de Basisset indicatoren van de Federatie Opvang. Maak ook prestatieafspraken met de overige ketenpartners (met name politie, brandweer en GGD) over veiligheid en hygiëne. Onderzoek of de prestatieafspraken die Blijf Groep met andere gemeenten (zoals Haarlem) heeft gemaakt over kwaliteit ook bruikbaar zijn voor Hilversum. - De gemeente Hilversum is voornemens om de doelgroep in de vorm van een panel te betrekken in de doorontwikkeling van de subsidierelatie. Onderzoek in hoeverre de cliëntenraad de rol van het voorgenomen panel in kan innemen.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Op 5 november is het onderzoek behandeld in de Commissie Samenleving. Op 18 november heeft de raad het voorstel van de rekenkamer unaniem overgenomen. Motie M15/77 waarin het college werd opgeroepen om gezamenlijke kwalitatieve afspraken te maken met Blijf Groep en de colleges van de centrumgemeenten in Noord-Holland waarvoor Blijf Groep vrouwenopvang organiseert, is eveneens unaniem overgenomen.

17 Slank en Hoogwaardig (2016)

De reden dat de rekenkamer besloot onderzoek naar dit onderwerp te doen was dat dit organisatievernieuwingstraject een groot financieel en maatschappelijk belang heeft en grote impact op de organisatie van de gemeente Hilversum. Het traject moet forse bezuinigen opleveren en tegelijkertijd het presteren en functioneren van de gemeenteorganisatie verbeteren. Voor de inwoners en ondernemers van Hilversum moesten de resultaten van de organisatievernieuwing dus ook zichtbaar worden.

De rekenkamer wilde met dit onderzoek een bijdrage leveren aan het welslagen van het traject. Kansen en risico's voor het halen van de doelen van het traject Slank en Hoogwaardig werden met het onderzoeksrapport onder de aandacht gebracht van de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders.

De rekenkamer kwam op basis van haar onderzoek tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

Conclusies	Aanbevelingen
a) Bij het weergeven van de daadwerkelijke realisatie zijn de begrippen normformatie en werkelijke formatie onjuist gebruikt.	
b) De formatiereductie heeft niet geleid tot structureel hogere externe inhuur.	
c) De formatiereductie is grotendeels opgevangen door natuurlijk verloop. De kosten die gemaakt moesten worden om mensen af te laten vloeien zoals WW en loopbaankosten, zijn binnen de perken van het daarvoor bestemde frictiebudget van € 6 miljoen gebleven.	- Gegeven de huidige situatie van de organisatie acht de rekenkamer een verdere formatiereductie zonder meer niet verantwoord. Stop daarom voorlopig met verdere formatiereductie, tenzij duidelijk gemaakt wordt waar de winst gehaald kan worden.
d) Het college heeft ten onrechte zelf beslissingen over een andere besteding van het frictiebudget genomen dan waarvoor het bedoeld was en heeft daarbij de gemeenteraad gepasseerd.	
e) De kosten voor externe inhuur zijn – behalve een piek in 2012 en 2013 – niet structureel gestegen.	
f) Aan de doelstellingen van Hoogwaardig ligt geen probleemanalyse ten grondslag. Het risico van een verandertraject zonder voorafgaande probleemanalyse is dat veronderstelde problemen worden aangepakt zonder dat de relatie wordt gelegd met de achterliggende oorzaken. Het is daardoor niet duidelijk of en in welke mate de getroffen maatregelen een antwoord zijn op problemen.	
g) De doelstellingen in het visiedocument zoals “externe rolneming” zijn onvoldoende geconcretiseerd.	

Conclusies	Aanbevelingen
<p>h) Het veranderproces is niet vanuit een voor medewerkers waarneembare duidelijke visie en gedeelde managementlijn aangestuurd. Ook kan de voortgang van het veranderproces onvoldoende worden gemonitord en er kan niet worden vastgesteld wanneer en of de doelstellingen behaald zijn.</p>	
<p>i) Een deel van de medewerkers ervaart een angst- en afrekencultuur en een onveilige werksituatie.</p>	<p>- Werk aan een gezond en veilig werkklimaat.</p>
<p>j) Een deel van het management en een groot deel van de medewerkers ervaart onvoldoende efficiencyverhoging. Bijna de helft van alle medewerkers ervaart zelfs een efficiencyverlaging. Een hoge werkdruk wordt daaraan gekoppeld.</p>	<p>- Sluit het traject Slank en Hoogwaardig af en focus op één of twee doelstellingen, waaronder efficiency.</p>
<p>k) De CRG is sterk en constructief betrokken geweest bij het veranderingsproces. Daarbij worden kanttekeningen geplaatst bij het feit dat de directie zitting heeft in de CRG en bij het gemeenschappelijk optrekken van de CRG met de directie. Daardoor is de CRG namelijk zowel deelgenoot van managementbeslissingen als vertegenwoordiger van de belangen van medewerkers, waarbij juist over die managementbeslissingen moet worden geoordeeld.</p>	

Besluitvorming door de gemeenteraad

Op 29 juni is het onderzoek behandeld in de Commissie Economie en Bestuur. Op 13 juli heeft de raad de aanbevelingen van de rekenkamer overgenomen. Ook werd motie M16/73 over het budgetrecht aangenomen. Daarin werd het college opgedragen om een raadsvoorstel aan de raad voor te leggen om het budgetrecht van de besteding van het frictiebudget alsnog aan de raad terug te geven. Dit raadsvoorstel werd op 28 september 2016 aangenomen.

18 Vastgoedbeheer (2017)

Gemeentelijk vastgoed vormt een belangrijke post op de balans van de gemeentebegroting. Met het onderhoud en beheer van het vastgoed zijn bovendien aanzienlijke kosten gemoeid. Daarnaast kan er sprake zijn van extra kosten door leegstand of verhuur tegen niet-marktconforme prijzen. Dat laatste geldt in het bijzonder voor maatschappelijk vastgoed, zoals sportvoorzieningen, scholen, en buurthuizen.

De Rekenkamer Hilversum vroeg zich af welk beleid de gemeente Hilversum heeft voor het beheer van vastgoed, hoe dit beleid wordt uitgevoerd en hoe de gemeente stuurt op de kosten, opbrengsten en risico's. Daarbij stelde de rekenkamer vragen als: Welke panden heeft de gemeente Hilversum in bezit? Wat zijn deze panden waard? Hoe worden deze panden beheerd? Wat is bekend over de kosten en opbrengsten van deze panden? Waarom heeft de gemeente deze panden eigenlijk in bezit? Voor wie en tegen welke afspraken stelt de gemeente deze panden ter beschikking?

De rekenkamer kwam op basis van haar onderzoek tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

Conclusies	Aanbevelingen
a) Door de gebrekkige informatie over de huidige en toekomstige behoefte aan vastgoed, heeft de raad geen zicht op de doeltreffendheid van het vastgoedbeheer: het is niet bekend of en zo ja hoe vastgoed kan en moet bijdragen aan het realiseren van de primaire beleidsdoelen van de gemeente Hilversum.	- Leg de overkoepelende kaders voor doeltreffendheid vast: welke primaire beleidsdoelen van de gemeente Hilversum moeten met vastgoed (mede) worden gerealiseerd, en wanneer worden organisaties aangemerkt als "maatschappelijke organisaties" die een beroep kunnen doen op de gemeente Hilversum voor huisvesting en wanneer niet?
b) Door de gebrekkige financiële informatie over de vastgoedportefeuille is er onvoldoende zicht op de doelmatigheid (kosten versus opbrengsten), het aantal objecten, de waarde en de financiële risico's van de vastgoedportefeuille.	- Stel de overkoepelende kaders voor doelmatigheid vast: wat mag het beheer van de vastgoedportefeuille kosten en wat moet het opleveren in financiële zin?
	- Vraag het college om periodieke sturingsinformatie die aansluit bij de gestelde kaders.
	- Stel een expliciete rolverdeling vast rond vastgoedbeheer: welke beheertaken vallen onder de bevoegdheid van het college en bij welke besluiten inzake vastgoed is advisering en/of besluitvorming van de raad nodig.
	- Vraag het college om de vastgoed- en financiële informatie in Planon (of een vergelijkbaar Vastgoed Management Informatiesysteem) op orde te brengen en stel daarvoor de benodigde capaciteit beschikbaar.

Besluitvorming door de gemeenteraad

Op 15 mei heeft de rekenkamer een presentatie gegeven van de onderzoeksresultaten voor de raad. Op 1 juni is het onderzoek behandeld in de Commissie Economie en Bestuur. Op 7 juni heeft de raad de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer overgenomen. Met amendement A17/23 werd een extra besluitpunt aan het raadsvoorstel toegevoegd. Dit amendement droeg het college op een concept plan van aanpak op te stellen voor het uitvoeren van de aanbevelingen 1 tot en 5 van rekenkamer. Het concept Pan van Aanpak moest uiterlijk in november 2017 aan de Commissie Economie worden aangeboden en vervolgens vastgesteld worden in de raad. Het geamendeerde voorstel is overgenomen.

Daarnaast werden de volgende toezeggingen gedaan door wethouder Jaeger:

- Wethouder Jaeger zegde toe na de zomer in een beeldvormende sessie over het onderwerp van gedachten wisselen en in november 2017 met een verdere planning komen (T17/121).
- Wethouder Jaeger zegde toe voor de beeldvormende sessie alle relevante stukken toe te voegen. (T17/122).

Tijdens de behandeling van het Jaarverslag 2017 van de Rekenkamer Hilversum in de Commissie Economie en Bestuur van 7 februari 2018, zijn vragen gesteld over de status van het amendement. Het college is vervolgens verzocht om in de volgende vergadering van de Commissie Economie en Bestuur op 14 februari 2018 duidelijkheid te geven over de uitvoering van het amendement. Uit het concept-verslag van de Commissie Economie en Bestuur van 14 februari 2018, blijkt echter niet dat dit punt aan de orde is geweest.



