



De Rekenkamer Hilversum blikt terug

Een overzicht van de rekenkameronderzoeken
vanaf de oprichting in 2005

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
ICT-beleid (2006).....	6
Nazorgonderzoek ICT (2008)	7
Grondbeleid (2006)	8
Nazorgonderzoek Grondbeleid (2008)	9
Verbonden Partijen (2007)	10
Nazorgonderzoek Verbonden Partijen (2011).....	11
Afhandeling vergunningaanvragen (2007).....	12
Nazorgonderzoek afhandeling vergunningaanvragen (2012)	13
Artikel 213a (2008).....	14
Onderwijshuisvesting (2008)	15
Aanvullend onderzoek Onderwijshuisvesting (2009)	16
Inkoop en Aanbesteden (2009).....	18
Re-integratiebeleid (2009)	19
Grote Projecten (2010).....	20
Nazorgonderzoek Grote Projecten	21
Verkeersbeleid (2010)	22
Wmo-beleid (2011).....	23
Afvalinzameling (2012).....	24
Gemeentelijke dienstverlening (2013)	25
Sturen met de P&C-cyclus (2014)	27

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 2014:

- dr. Vivien van Geen (voorzitter)
- drs. Katja Bongers
- drs. Erwin Derks
- dr. Robert Elenbaas

Secretaris:

- drs. Dorien Verloop

Meer informatie over de Rekenkamer Hilversum

Kijk voor meer informatie over de rekenkamer, haar visie, werkwijze en onderzoeksrapporten op http://www.hilversum.nl/Politiek/De_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 http://www.hilversum.nl/Politiek/De_Rekenkamer/Onderzoeksdossiers.

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
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. De speerpunten op dit gebied (uit de Strategienota 2003-2006) waren niet zover uitgevoerd als de bedoeling was.	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.
De investeringen in ICT zijn relatief beperkt gebleven. Ze stonden in voldoende mate in verhouding tot de gerealiseerde verbeteringen.	

Besluitvorming door de gemeenteraad

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

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
Het college van burgemeester en wethouders heeft sommige aanbevelingen helemaal, andere gedeeltelijk of niet uitgevoerd. Het college had vijf toezeggingen gedaan; daarvan is aan één volledig voldaan, aan twee gedeeltelijk en aan twee toezeggingen is niet voldaan.	Bied de raad periodieke voortgangsrapportages aan over de uitvoering van de strategienota.
Niet alle projecten kennen (al) een projectplan.	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.



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
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.	Maak grondbeleid dat is afgestemd op ruimtelijke plannen voor de komende jaren en vertaal dit jaarlijks in operationele doelen.
De doelstellingen van het grondbeleid worden niet vertaald naar projecten. Projecten worden niet beheerd conform de in Hilversum vastgestelde projectmanagementprocedures. Dit bemoeilijkt een adequate sturing door college en raad.	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).
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.	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.

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
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.	Rond de nota Grondbeleid spoedig af. De rekenkamercommissie adviseert de raad daarvoor een tijdspad vast te stellen. Verbeter de paragraaf Grondbeleid verder nadat de nota Grondbeleid is vastgesteld.
Het beleidsterrein is transparanter geworden. Daardoor is het voor de raad beter controleerbaar.	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.



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 Natuurreservaat.

Conclusies	Aanbevelingen
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 uitvoeren.	Aanbevelingen aan de raad: 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.
Raad en college moeten beschikken over de noodzakelijke informatie om adequaat toezicht op verbonden partijen mogelijk te maken.	Aanbevelingen aan college en raad: 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.



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
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. 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.	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.
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.	Organiseer en structureer een betere kennisuitwisseling en borging van die kennis.
Hilversum loopt financiële, beleidsmatige en bestuurlijke risico's door het gebrek aan effectieve sturing op verbonden partijen.	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 nazorgrapport 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 nazorgrapport 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.

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
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.	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.
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.	Maak de dienstverlening via Publiekszaken werkelijk interactief, zodat vergunningen via internet kunnen worden aangevraagd en verleend.
Er zijn voldoende voorwaarden vastgelegd voor een integer proces rond de vergunningverlening. Die voorwaarden zijn opgenomen in de onderzochte procedures en in het integriteitsbeleid. Desondanks is een aantal vergunningen niet rechtmatig verleend.	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.

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
De afhandeling van aanvragen voor horecavergunningen 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.	Verbeter de vindbaarheid van informatie op internet door meer gangbare termen te gebruiken zoals 'bouwvergunning' in plaats van 'omgevingsvergunning'.
Er ontbreekt een koppeling tussen het papieren en digitale dossier. Dat geldt voor alle vergunningcategorieën.	Vul de werkprocessen aan met aanwijzingen over welke documenten altijd in het papieren dossier aanwezig moeten zijn.
De dossiervorming laat te wensen over. Afspraken met bijvoorbeeld hulpdiensten zijn niet vastgelegd.	
Het aantal BIBOB-onderzoeken is laag in verhouding tot de omvang van het horecabestand in Hilversum.	Stel interne regels op wanneer een BIBOB-onderzoek noodzakelijk is.
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.	Treed strenger op tegen 'hardleerse' aanvragers van evenementenvergunningen.
De publicatie van evenementenvergunningen is niet consistent. Soms vindt publicatie plaats nadat het evenement heeft plaatsgevonden.	
Het onderscheid tussen standaard en grote evenementen is niet duidelijk. Dat geldt zowel intern als extern.	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.

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
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.	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.
De kwaliteit van het collegeonderzoek schiet op een aantal punten tekort. Onder meer vanwege het ontbreken van een onderzoeksprotocol.	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.

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 uitgedaan en aan de hand daarvan handvatten bieden om het in de toekomst nog beter te doen.

Conclusies	Aanbevelingen
Hilversum heeft een coherent en duidelijk beleid. De totstandkoming van het Meerjarenprogramma Onderwijshuisvesting 2005-2010 is een prestatie van belang.	
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.	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.

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
De Dienst Inwoners heeft geen antwoord op de eerste drie onderzoeksvragen gegeven. Het inverdieneffect heeft geen operationele invulling gekregen. De administratie is volstrekt onvoldoende.	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.
De informatievoorziening aan de raad schiet tekort. Daardoor kon de raad niet adequaat sturen.	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.
Door de gebrekkige administratie kan de rekenkamercommissie de rechtmatigheid van de uitgaven niet garanderen. Wel geldt dat er geen onrechtmatigheden zijn gevonden.	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.

In 2014 voert de rekenkamer een nazorgonderzoek uit naar onderwijshuisvesting.



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
De onderzochte inkooptrajecten binnen de gemeente Hilversum worden over het algemeen netjes en rechtmatig uitgevoerd. 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. 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. 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. 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).	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: 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.

Re-integratiebeleid (2009)

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
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.
De gemeente werkt in dit beleid nadrukkelijk samen met andere overheden en regionale partners.	Blijf hierin samenwerken met andere overheden en regionale partners.
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.
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?
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.	
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.

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
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.	Blijf ervoor zorgen dat medewerkers de kaders voor projectmanagement kennen en gebruiken. Geef dit een plaats in het HR-beleid.
Projecten worden gestart zonder gedegen risicoanalyse en haalbaarheidsstudie. Door te positieve ramingen in de aanloophase moet de raad in de uitvoeringsfase aanvullend krediet beschikbaar stellen.	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.
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.	Besteed binnen de organisatie meer aandacht aan projectsturing. Bijvoorbeeld door opleidingen, maar ook door verdieping, discussie en zelfevaluatie.
De informatievoorziening aan de raad is onvoldoende. Er zijn te weinig voortgangsrapportages en ze zijn onvoldoende doorzichtig. De raad kan daardoor niet bijsturen.	Maak met de raad afspraken over rapportages. De raad moet regelmatig geïnformeerd worden. Rapportages moeten kort, doorzichtig en gericht zijn.

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 grondexploitatie.

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
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).
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).
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.
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.

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
Het oordeel over het verkeersbeleid is positief. Het voldoet aan de landelijke en provinciale richtlijnen, kent geen omissies, en is consequent en consistent.	
De gemeente heeft succesvol publiek-private financiering verworven van andere overheden en het bedrijfsleven. Daarbij heeft zij wel zeggenschap behouden over de uitvoering.	
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.	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.
‘Bereikbaarheid’, de centrale doelstelling van het verkeersbeleid, is onvoldoende gespecificeerd.	Werk toe naar politieke en maatschappelijke consensus over het begrip ‘bereikbaarheid’.
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.	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.
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.	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.

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
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.	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.
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.	Vertaal als college beleidskeuzes in concrete(re) doelstellingen en meetbare indicatoren en prestatieafspraken met instellingen.
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.	Bied als college een inhoudelijk en financieel totaaloverzicht aan de raad. Vertaal daarbij het beleid (indicatoren en prestatieafspraken) naar financiële kaders (begroting en jaarstukken).
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.	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.
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.	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.

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
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.	Bepaal als gemeente Hilversum of eigen beleidkaders en aanvullend beleid wenselijk zijn.
De GAD voldoet aan de landelijke doelstellingen voor afvalinzameling en het voorzieningenniveau is op orde. 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.	
De kosten en baten per afvalstroom of inzamelingvoorziening zijn niet inzichtelijk in de jaarstukken van het gewest. De inzamelcijfers zijn alleen op regionaal niveau bekend. Het is dus niet duidelijk hoe de inzamelprestaties van Hilversum zich verhouden tot de overige gewestgemeenten.	
De mogelijkheden tot (bij)sturing vanuit de gemeenteraad zijn beperkt. De gemeenteraad kan alleen indirect invloed uitoefenen.	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.

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 beleavingswereld van individuele inwoners en ondernemers.

Conclusies	Aanbevelingen
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.	
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).	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 benodigde informatie kunnen beschikken.
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.	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
Inwoners die een beroep doen op de zorg- en welzijnssector, ervaren het aanbod van voorzieningen als onsamenvattend. 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.	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. 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.



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
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.	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.
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.	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.
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.	

Conclusies	Aanbevelingen
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. 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.	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.



Tenslotte

Dit document zal jaarlijk geactualiseerd worden. De complete onderzoeksdossiers kunt u terugvinden op http://www.hilversum.nl/Politiek/De_Rekenkamer/Onderzoeksdossiers