

Rekenkamerrapport

Doorwerking van de aanbevelingen

Angelique Hubens

13 augustus 2013

Inhoudsopgave

1	INLEIDING.....	1
1.1	ACHTERGROND.....	1
1.2	DOEL- EN VRAAGSTELLING.....	1
1.3	AFBAKENING	1
1.4	OPZET EN UITVOERING	2
1.5	INDELING VAN HET RAPPORT.....	2
2	RESULTATEN.....	3
2.1	PROCES VAN OVERNEMEN AANBEVELINGEN TOT UITVOERING.....	3
2.2	BEWAKING.....	5
2.3	KWALITEIT	7
3.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	9
3.1	CONCLUSIES.....	9
3.2	AANBEVELINGEN.....	10
4.	BESTUURLIJKE REACTIE.....	12
5.	NAWOORD.....	13
	BIJLAGE 1 BRONNEN	155
	BIJLAGE 2 CHECKLIST	166
	BIJLAGE 3 TABELLEN	177

1 INLEIDING

1.1 ACHTERGROND

De rekenkamercommissie van de gemeente Maasgouw is eind 2007 gestart met haar werkzaamheden. In het voorjaar van 2014 eindigt de huidige zittingsperiode van de leden van de rekenkamercommissie. Begin 2014 functioneert de commissie derhalve ruim 6 jaar. Een termijn die rechtvaardigt om te evalueren. Reden voor de rekenkamercommissie om te onderzoeken wat de effectiviteit is van de in deze periode uitgevoerde onderzoeken. Daartoe acht de rekenkamercommissie het nodig om te onderzoeken wat er binnen de gemeente is gedaan met de aanbevelingen van de door haar uitgevoerde onderzoeken in de periode 2008 tot en met 2011.

1.2 DOEL- EN VRAAGSTELLING

De rekenkamercommissie wil met haar onderzoeken leer- en verbeterprocessen stimuleren en aanbevelingen doen waardoor de gemeente Maasgouw doeltreffender en doelmatiger kan werken. Het ligt dan ook voor de hand om te beoordelen of de beoogde leereffecten ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Dit onderzoek wordt gericht op de door de commissie tot en met 2011 uitgevoerde onderzoeken. Van die onderzoeken mag immers redelijkerwijs worden verwacht dat er voldoende tijd is geweest, na oplevering van de onderzoeken, om acties te kunnen ondernemen door college en raad.

De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook:

"Wat hebben de raad en het college met de door de rekenkamercommissie uitgevoerde onderzoeken in de praktijk gedaan?"

Het is niet voldoende te weten wat met de onderzoeksresultaten en aanbevelingen is gebeurd maar ook met welke kwaliteit en in welke mate de aanbevelingen op een duurzame wijze zijn verankerd in de bestuurlijke en ambtelijke organisatie.

De centrale onderzoeksvraag wordt daarom uiteengelegd in navolgende deelvragen:

1. Wat is de aard van de bestuurlijke reactie en maatregelen van het college en raad als gevolg van de onderzoeksresultaten en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen?
2. Zijn deze maatregelen duurzaam verankerd binnen de organisatie of wat verklaart eventuele afwezigheid van maatregelen?
3. Is de werkwijze van de rekenkamercommissie van voldoende kwaliteit om blijvende verbetereffecten aan te brengen in de bestuurlijke - en ambtelijke organisatie?

1.3 AFBAKENING

Om te kunnen beoordelen of de resultaten van rekenkameronderzoeken ook worden gebruikt moet er natuurlijk voldoende tijd aanwezig zijn tussen de oplevering van de onderzoekresultaten en het ontwerpen en doorvoeren van bestuurlijke interventies. Het onderzoek is dan ook gericht op de onderzoeken welke in de periode 2008 tot en met 2011 zijn uitgevoerd. Daarbij gaat het om navolgende onderzoeken:

- de publieke dienstverlening;
- de quick scan grondexploitatie;
- de afhandeling van brieven;
- de programmabegroting;
- de quick scan subsidie.

Het voorgaande leidt ertoe dat de in 2012/2013 uitgevoerde onderzoeken, te weten Inhuur Derden en Sturing en Beheersing van Grote Projecten, niet in deze evaluatie zijn betrokken.

1.4 OPZET EN UITVOERING

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode februari – juli 2013. Eerst zijn per onderzoeksrapport de aanbevelingen schriftelijk voorgelegd aan betrokkenen (college en ambtelijke organisatie) in vijf tabellen met daarbij de vraag in mei 2013 wat de stand van zaken is aangaande de opvolging van de aanbevelingen. Aan de hand van de ingevulde tabellen zijn interviews gehouden, met betrokkenen en zijn de tabellen hier en daar aangepast. Daarnaast is een interview gehouden met de griffier en is gekeken naar de behandeling van de rekenkamerrapporten in de commissie- en raadsvergaderingen. De bevindingen uit voorafgaande fasen zijn vastgelegd in een conceptrapportage. Deze zijn voorgelegd aan de ambtelijke organisatie voor een check op feitelijke onjuistheden. Ook is de conceptrapportage (inclusief aanbevelingen) met het college besproken.

1.5 INDELING VAN HET RAPPORT

Na deze inleiding worden in hoofdstuk 2 de resultaten weergegeven. Antwoord wordt gegeven op de vraag of de aanbevelingen zijn overgenomen en of de aanbevelingen hun doorwerking hebben gekregen en hoe het staat met de uitvoering. Tevens wordt gezien hoe het proces en de bewaking van de uitvoering plaatsvindt. Ook worden de aanbevelingen en werkwijze zelf geëvalueerd. In hoofdstuk 3 zijn de conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

In bijlage 1 worden de gebruikte bronnen vermeld. In bijlage 2 de gehanteerde checklist bij de interviews en in bijlage 3 de ingevulde tabellen.

2 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. In de eerste paragraaf wordt het proces beschreven van het overnemen van de aanbevelingen tot de uiteindelijke implementatie. In de tweede paragraaf komt aan bod op welke wijze de aanbevelingen in de organisatie zijn geborgd. Tot slot wordt in de derde paragraaf ingegaan op de kwaliteit van de aanbevelingen, rapporten en werkwijze van de rekenkamercommissie zelf.

2.1 PROCES VAN OVERNEMEN AANBEVELINGEN TOT UITVOERING

Eerst wordt de schriftelijke reactie van het college behandeld, vervolgens de reactie van de gemeenteraad en tenslotte in hoeverre de aanbevelingen daadwerkelijk zijn opgevolgd.

Reactie van het college

De schriftelijke reacties van het college op de vijf onderzoeksrapporten zijn verschillend van aard en toon geschreven. De meeste reacties zijn uitgebreid en bij alle reacties komt duidelijk tot uiting dat het college en de ambtelijke organisatie zich goed verdiept hebben in de betreffende materie.

Bij drie van de vijf schriftelijke reacties is het college van mening dat het rapport een constructieve bijdrage levert aan het verbeteren van de organisatie, werkwijze en/of procedures. Echter bij de andere twee reacties is de toon van het college minder positief. Bij het onderzoek quickscan Grondexploitatie heeft dit betrekking op het onderzoeksmateriaal dat niet juist is gekozen omdat actuele gegevens zoals de jaarrekening 2008 ontbreken. Bij het onderzoek Afhandeling van brieven vindt men het rapport te theoretisch en wordt in de ogen van het college uitgegaan van een ideële situatie die niet realistisch te noemen is. Dit neemt niet weg dat ook bij deze schriftelijke reacties het college nagenoeg alle aanbevelingen kan onderschrijven. Dit staat vermeld in de volgende tabel.

Tabel 1. Overzicht overnemen aanbevelingen van rekenkamerrapporten door college.

		Overgenomen	
Rapporten	aantal	Wel	
Publieke dienstverlening	14	14	100%
QS Grondexploitatie	12	11	92%
Afhandeling brieven	9	8	89%
Programmabegroting	13	11	85%
QS Subsidies	8	6	75%
Totaal	56	50	89%

Van alle 56 aanbevelingen heeft het college 89% overgenomen en zes aanbevelingen (11%) zijn niet overgenomen. In de schriftelijke reacties worden 28 expliciet benoemd en aangegeven hoe men de aanbeveling wil gaan oppakken en denkt te gaan uitvoeren. De andere aanbevelingen zijn impliciet overgenomen doordat het college aangeeft de aanbevelingen te onderschrijven.

De aanbevelingen die niet zijn overgenomen worden ook expliciet benoemd met de reden waarom deze niet worden overgenomen.

Vergelijkbare onderzoeken bij andere gemeenten (Wijk bij Duurstede, Cranendonck, Schiedam) leren ons dat het college meestal integraal alle aanbevelingen overneemt. Dit wordt overigens gedaan door aan te geven dat alle aanbevelingen worden overgenomen. Het college en de ambtelijke organisatie in Maasgouw blijken hier dus iets kritischer tegenover te staan en geven tegelijkertijd beter aan op welke wijze ze de



aanbevelingen willen gaan opvolgen; het college geeft bij een groot deel van de aanbevelingen al de richting aan op welke wijze men dit wil gaan uitvoeren.

Reactie van de raad

Nadat het rapport is aangeboden aan de raad wordt binnen drie à vijf maanden een raadsbesluit genomen, zoals af te lezen is uit de volgende tabel.

Tabel 2. Overzicht van doorlooptijden van rekenkamerrapporten.

Rapporten	Verschijsning	Commissieverg.	Raadsbesluit	Maanden
Publieke dienstverlening	aug. 2008	Okt. 2008	okt.2008	3
QS Grondexploitatie	mei 2009	sep. 2009	sep. 2009	5
Afhandeling brieven	dec. 2009	april 2010	april 2010	5
Programmabegroting	jan. 2011	maart 2011	maart 2011	3
QS Subsidies	dec. 2011	jan. 2012	feb. 2012	3

Voorafgaand aan de behandeling van het rapport in de raadsvergadering werd het rapport besproken in een commissievergadering. In deze commissievergaderingen verzorgde de rekenkamercommissie een toelichting op het rapport en was er ook gelegenheid tot vragen stellen. Bij het rapport over de Programmabegroting leidde dit in de commissievergadering tot aanpassing van het voorstel om de auditcommissie een prominente rol te laten spelen om procesafspraken te maken en de aanbevelingen terug te koppelen aan de raad.

Bij vier van de vijf rapporten zijn een deel van de conclusies en aanbevelingen besproken in de raadsvergadering. Deze discussies hebben evenwel niet geleid tot aanpassing van de besluitvorming. Het rapport QS grondexploitatie is als hamerstuk behandeld. Bij alle vijf rapporten werd conform het opgestelde voorstel van de griffie unaniem besloten om de aanbevelingen over te nemen. Voor de rekenkamercommissie is onduidelijk of dit dan **alle** aanbevelingen betreft of de aanbevelingen conform de reactie van het college. Dit staat niet beschreven in deze voorstellen. Het raadsbesluit behelst dat het kennis genomen heeft van het rapport en het college de aanbevelingen dient over te nemen. Bij twee raadsbesluiten is tevens opgenomen dat het college de raad dient te informeren over de uitvoering van de aanbevelingen, dit is bij drie andere raadsbesluiten niet het geval.

Feitelijke uitvoering

Hoe staat het er anno mei 2013 met de feitelijke uitvoering van de aanbevelingen voor? Zijn ze volledig uitgevoerd, dan wel nog in uitvoering of in het geheel niet opgevolgd? Voor een volledig overzicht wordt verwezen naar bijlage 3. In onderstaande tabel staat het overzicht van het stadium van opvolging, waarin de rapporten gesorteerd staan naar mate van volledige opvolging van de aanbevelingen.

Tabel 3. Overzicht van stadium van opvolging aanbevelingen van rekenkamerrapporten.

		Stadium van opvolging in mei 2013					
Rapporten	aantal	volledig		deels		niet	
QS Grondexploitatie	12	11	92%	0	0%	1	8%
QS Subsidies	8	6	75%	1	13%	1	13%
Publieke dienstverlening	14	9	64%	5	36%	0	0%
Programmabegroting	13	7	54%	4	31%	2	15%

Afhandeling brieven	9	3	33%	3	33%	3	33%
Totaal	56	36	64%	13	23%	7	13%

Van alle aanbevelingen blijkt 64% volledig te zijn opgevolgd, 23% nog in uitvoering en 13% is in het geheel niet opgevolgd.

Van de twee quickscans zijn nagenoeg alle aanbevelingen meteen opgevolgd door de organisatie. Bij de QS Subsidies is zelfs een aanbeveling die in eerste instantie niet zou worden overgenomen toch opgevolgd door de organisatie. Het blijkt dat een groot deel van de aanbevelingen bij de quick scans al in uitvoering was.

Een derde deel van de aanbevelingen bij het rapport Publieke dienstverlening is deels opgevolgd. Dit hangt samen met de bijstelling van het beleid door de raad om de digitale dienstverlening te bevrozen. In eerste instantie waren deze aanbevelingen dus wel opgepakt, maar ze zijn in 2012 door veranderde inzichten bijgesteld.

Bij het rapport over de Programmabegroting is nog maar de helft van de aanbevelingen volledig opgevolgd. Dit hangt samen met het ook nu nog lopende traject van de auditcommissie om de planning & controlcyclus beter vorm te geven en er nu ook nog beslissingen genomen moeten worden over hoe de aanbevelingen uit te voeren.

Bij het rapport Afhandeling van brieven is een derde deel van de aanbevelingen volledig opgevolgd. Dit wordt natuurlijk veroorzaakt doordat het college toen ook al heeft aangegeven dit pas goed te kunnen opvolgen bij de invoering van zaakgericht werken in 2015. De rekenkamercommissie heeft hierop gereageerd door aan te geven dat de aanbevelingen ook in een eerder stadium uitgevoerd zouden kunnen worden en ook in de raadsvergadering is dit aan de orde geweest, hoewel dit niet expliciet benoemd is in het raadsbesluit. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat het geen prioriteit heeft gekregen van het college en het management en is er dus nog sprake van grotendeels dezelfde stand van zaken bij de afhandeling van reguliere brieven. Zo blijkt ook dat in november 2011 de gemeente Maasgouw twee maal de maximale som van de dwangsom (€1.260,-) heeft moeten betalen wegens het niet tijdig behandelen van een bezwaarschrift. In de registratiesystemen zijn technisch de mogelijkheden aanwezig maar deze worden in de organisatie niet optimaal benut. Er is weinig zicht op hoe hiermee in de organisatie wordt gewerkt. Er worden geen centrale gegevens gepubliceerd over het naleven van servicenormen en het afhandelen van bouwvergunningen. Deze gegevens zouden wel gegenereerd kunnen worden uit verschillende registratiesystemen, hetgeen door sommige teamcoördinatoren ook wordt gedaan. Het is onduidelijk in hoeverre dit in de hele organisatie plaats vindt en in hoeverre hierop gestuurd wordt om de servicenormen te kunnen naleven en dwangsommen te kunnen vermijden.

Samenvattend kan gesteld worden dat de opvolging van de aanbevelingen bij vier rapporten goed is verlopen. Bij de eerste twee rapporten omdat deze vrijwel meteen zijn uitgevoerd, er was sprake van een goede timing van het onderzoek. Bij het derde rapport is het in eerste instantie goed opgevolgd, later bijgesteld door het bestuur, maar dat wil dus niet zeggen dat de organisatie de aanbevelingen niet goed heeft willen opvolgen. Bij het vierde rapport is sprake van een langdurig proces waarbij de aanpassingen gefaseerd worden doorgevoerd. Bij dit proces wordt de raad door middel van de auditcommissie goed betrokken. Bij het vijfde rapport is onvoldoende sprake van een goede opvolging van de aanbevelingen door de organisatie.

2.2 BEWAKING



Nu we weten in welke mate de aanbevelingen zijn opgevolgd is het interessant om te kijken in hoeverre deze bewaakt worden, is er sprake van een goede kwaliteitsborging bij het bestuur en in de organisatie?

Vanuit de gemeenteraad of het presidium of de griffie vindt geen aparte bewaking van de aanbevelingen plaats. Incidenteel wordt bij een raads- of commissievergadering wel een aanbeveling of onderzoek gememoreerd, maar van een expliciete bewaking op het proces van uitvoering is geen sprake. Bij de quick scan subsidies is aangegeven dat de aanbevelingen zijn opgenomen in de actielijsten van de commissie en de raad. Dit is bij de andere onderzoeken niet het geval. Er zijn geen afspraken gemaakt hoe de bewaking van de aanbevelingen moet plaatsvinden. Ook informeert de gemeenteraad bij het college niet actief naar de voortgang.

Het college op haar beurt informeert de gemeenteraad ad hoc en fragmentarisch over de stand van zaken rondom de uitvoering van de aanbevelingen. Bij het rapport QS Subsidies is dit door middel van een raadsinformatiebrief gegaan en bij de aanbevelingen uit het rapport Programmabegroting door de notitie 'Optimaliseren Raadsinformatie', februari 2013 en twee collegevoorstellen april 2011 en april 2013. Over de aanbevelingen uit het rapport QS Grondexploitatie is de raad geïnformeerd doordat deze direct zichtbaar waren in de nieuwe jaarrekeningen. Ook komt de grondexploitatie terug in allerlei projecten en van daaruit vindt ook monitoring en informatieverstrekking plaats aan de raad. Bij het rapport Publieke dienstverlening is de raad geïnformeerd door middel van het nieuwe dienstverleningsconcept. Dit betreft echter maar een deel van de aanbevelingen. Over de aanbevelingen uit rapport Afhandeling brieven is de raad niet geïnformeerd.

Bij het college en binnen de organisatie vindt geen allesomvattende bewaking plaats van de uitvoering van alle aanbevelingen. Er bestaat geen totaal overzicht over wie de verantwoordelijke voor de uitvoering is, wanneer een en ander tot resultaat moet leiden en wanneer de resultaten worden teruggekoppeld naar de gemeenteraad. Wel is het zo dat aanbevelingen die een relatie hebben met of zijn ingebed in de planning & controlcyclus goed bewaakt worden en hierover de raad ook goed geïnformeerd wordt. Ook de aanbevelingen met betrekking tot subsidies zijn goed bewaakt door middel van actielijsten. Daarentegen worden aanbevelingen die over andere bedrijfsvoeringzaken gaan minder goed bewaakt. Deze aanbevelingen worden nu rechtstreeks opgepakt door het management en het betreffende afdelingshoofd. Aanbevelingen die rechtstreeks gericht zijn aan de raad dienen bewaakt te worden door de griffie.

Doordat er geen sprake is van een centrale bewaking en sturing van alle aanbevelingen van de rekenkamercommissie bestaat er het gevaar dat de aanbevelingen uit het oog worden verloren. De uitvoering loopt hiermee risico's. Meer scherpste in de sturing, bewaking en informatievoorziening hierover kan helpen dat te voorkomen.

Het ligt voor de hand hierbij zoveel mogelijk aan te sluiten bij al aanwezige instrumenten binnen de gemeente. Voor de ambtelijke organisatie kan worden gedacht aan de concerncontroller. Vanuit de controle van de gemeenteraad en de verantwoording vanuit het college vormt de jaarrekening een uitgelezen document om te laten zien hoe het staat met de uitvoering van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie.

De inzet van deze instrumenten is niet alleen belangrijk om inzichtelijk te maken wat niet gebeurd is. Het is belangrijk ook te laten zien wat wel gebeurd is. Successen werken stimulerend en kunnen als zodanig bijdragen aan een beter functionerende organisatie en een beter bestuurlijk verkeer in Maasgouw.

Ondanks deze onvolkomenheden in proces en bewaking kan worden geconstateerd dat het college en de ambtelijke organisatie op vele fronten aan de slag is gegaan met de aanbevelingen. Dat is uit de vorige paragraaf gebleken. Ondanks beperkte borging is vanuit de organisatie dus wel degelijk gereespondeerd op de aanbevelingen.

2.3 KWALITEIT

Naast het beantwoorden van de onderzoeksvraag wat de raad, het college en de ambtelijke organisatie met de aanbevelingen van de rekenkamercommissie hebben gedaan, heeft de rekenkamercommissie ook gemeend naar haar eigen rol te kijken. Ten eerste of de aanbevelingen voldoende specifiek, realistisch en concreet geformuleerd zijn en of duidelijk was wie de aanbeveling diende uit te voeren. Ten tweede of de werkwijze van de rekenkamercommissie voldoende afgestemd was met de organisatie. Tot slot of de implementatie van de aanbevelingen ook geleid hebben tot een blijvend verbetereffect. Deze onderwerpen zijn tijdens de interviews aan bod gekomen.

Geïnterviewden geven aan dat de aanbevelingen over het algemeen voldoende specifiek, concreet en realistisch geformuleerd zijn. Met uitzondering van een aantal aanbevelingen bij het rapport Afhandeling van brieven, deze worden als onrealistisch gezien. Ook wordt opgemerkt dat de aanbevelingen soms scherper en duidelijker geformuleerd zouden mogen worden. Dit hangt ten eerste samen met de verschillende uitvoeringsniveaus van aanbevelingen. Van hoofdlijn tot detailniveau, van abstract tot concreet geformuleerd staan deze door elkaar. Ten tweede vindt de organisatie dat er (te)veel aanbevelingen worden gegeven. Met name ontbreekt de prioritering, welke aanbevelingen zijn nu echt belangrijk op korte termijn en welke aanbevelingen zijn te overwegen voor de lange termijn. Hier zou ook een taak van de raad kunnen liggen.

Bij de meeste rapporten wordt opgemerkt dat de aanbevelingen goed zijn toegesneden op de lokale situatie in Maasgouw en dat er zeker sprake was van de Maasgouwse maat en taal.

De adressering van de aanbevelingen, wie de aanbeveling dient uit te voeren was over het algemeen duidelijk. De aanbevelingen zijn gericht aan de raad, het college of de ambtelijke organisatie. De aanbevelingen die specifiek gericht zijn aan de raad dienen te worden opgepakt door de griffie al dan niet in samenspraak met het college en de ambtelijke organisatie. De aanbevelingen gericht aan het college en de ambtelijke organisatie dienen zichzelf op te pakken. Ofschoon er zoals eerder geconstateerd geen sprake is van centrale bewaking en sturing is het opvallend dat de organisatie zich toch aangesproken voelt en er mee aan de slag gaat.

Een klein aantal aanbevelingen worden als te vanzelfsprekend gezien, als de zogenoemde open deuren. De huidige werkwijze van de rekenkamercommissie om het rapport inclusief aanbevelingen met het college en het managementteam te bespreken leert ons dat de aanbevelingen scherper en specifiekere geformuleerd kunnen worden nadat deze overleggen hebben plaats gevonden. In die zin heeft er al een verbeteringslag plaatsgevonden die ten tijde van deze onderzoeken nog niet gerealiseerd was.

Wat betreft de afstemming van de werkwijze van de rekenkamercommissie met het college en de organisatie wordt het bij de quickscans als gemiste kans gezien dat er geen interviews hebben plaats gevonden met de projectleider. Terwijl bij de uitgebreide onderzoeken wordt opgemerkt dat dit een groot tijdsbeslag vergt van de organisatie en de quickscans zeker evenveel waardevolle aanbevelingen opleveren.

Voor de ambtelijke organisatie is de belangrijkste meerwaarde van de rekenkamerrapporten dat er een spiegel wordt voor gehouden. Terwijl de bestuurlijke organisatie, zowel de raad als het college, iets tastbaars in handen hebben om naar terug te grijpen. Zij kunnen naar het rapport verwijzen als men verbeteringen wil aanbrengen. De aanbevelingen hebben geleid tot een structurele verbetering van het subsidietraject en de grondexploitatie. Hierbij wordt overigens ook de kanttekening geplaatst dat een deel van de aanbevelingen de organisatie toch (al) had uitgevoerd. Ook vinden de geïnterviewden dat het rekenkamerrapport geleid heeft tot een structurele verbetering van de publieke dienstverlening qua werkwijze en procedures, maar niet zozeer naar organisatie-ontwikkeling. Hierin vaart de organisatie haar eigen koers. Wat betreft de sturing



van de programmabegroting, dit traject is nog volop in ontwikkeling en dus is er nog geen sprake van een blijvend verbetereffect en duurzame verankering in de organisatie, dit is nog aan het groeien. Bij het rapport Afhandeling van brieven is ook minder sprake van een blijvend verbetereffect omdat zaakgericht werken nog niet volledig geïmplementeerd is en een deel van de aanbevelingen niet is opgevolgd.

3. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De rekenkamercommissie komt op basis van het voorgaande tot de volgende conclusies en aanbevelingen.

3.1 CONCLUSIES

Proces van overnemen aanbevelingen tot uitvoering

De reactie vanuit het college op de rekenkamerrapporten is over het algemeen positief. De rekenkamerrapporten worden als een constructieve bijdrage gezien. Dit blijkt er uit dat de grote meerderheid van de aanbevelingen is overgenomen. Bij de aanbevelingen die niet zijn overgenomen door het college wordt dit veelal beargumenteerd. Ook wordt bij een groot deel van de aanbevelingen die wel zijn overgenomen aangegeven in welke richting dit dient te gebeuren.

De raad behandelt de rapporten van de rekenkamercommissie binnen een tijdsbestek van drie à vijf maanden in de commissie- en raadsvergaderingen. Slechts één rapport is als hamerstuk behandeld in de raadsvergadering, de andere rekenkamerrapporten zijn redelijk uitvoerig bediscussieerd. Deze discussies hebben niet geleid tot bijstellingen van het raadsvoorstel. De raadsvoorstellen zijn algemeen van aard en er wordt geen richting aangegeven hoe en welke aanbevelingen opgevolgd dienen te worden. Met uitzondering van het raadsvoorstel bij het rapport Programmabegroting. Dit voorstel geeft duidelijk de richting aan door een auditcommissie aan te wijzen. De aanpassing hiervan heeft plaatsgevonden in de voorafgaande commissievergadering.

Van alle aanbevelingen is de meerderheid (64%) volledig opgevolgd en dus duurzaam verankerd in de organisatie. Bijna een kwart van de aanbevelingen (23%) is slechts deels uitgevoerd en/of nog in uitvoering. Van alle aanbevelingen is 13% niet opgevolgd, dit betreft voornamelijk de aanbevelingen die ook niet door het college zijn overgenomen.

Wat betreft het niet nemen van maatregelen bij het ten dele opvolgen van de aanbevelingen zijn hiervoor drie oorzaken te noemen. Ten eerste bijstelling door het bestuur door veranderende inzichten bij de digitale dienstverlening. Ten tweede het langdurige proces van het gefaseerd bijstellen van de planning & controlcyclus. Ten derde aanbevelingen die meer opgevolgd hadden kunnen worden maar deze hebben geen prioriteit gekregen van het management bij de afhandeling van reguliere brieven.

De hoofdconclusie is evenwel dat de raad en het college veel gedaan hebben met de rekenkameronderzoeken. Voor een groot deel zijn de aanbevelingen van de rekenkamercommissie geheel of gedeeltelijk opgevolgd bij de formulering en/of uitvoering van nieuw of geactualiseerd beleid. Veel moet echter ook nog gebeuren, dit is met name het geval bij de aanbevelingen uit de rapporten Programmabegroting en Afhandeling van brieven.

Bewaking

Er is geen sprake van centrale bewaking en sturing en er is geen totaaloverzicht. De aanbevelingen die betrekking hebben op de planning & controlcyclus blijken goed geborgd te zijn, daarentegen zijn aanbevelingen met betrekking tot andere bedrijfsvoeringszaken minder goed geborgd. Ook doet de raad onvoldoende navraag naar het verdere verloop van de uitvoering van de aanbevelingen. En het college informeert de raad fragmentarisch over de opvolging van de aanbevelingen.



De aanbevelingen van de rekenkamercommissie zijn over het algemeen voldoende specifiek, concreet en realistisch geformuleerd en toegespitst op de lokale situatie in Maasgouw. Echter het niveau van uitvoering is te verschillend en er ontbreekt een prioritering welke aanbevelingen echt belangrijk zijn.

Kwaliteit

De belangrijkste meerwaarde van de rekenkamerrapporten is dat de organisatie een spiegel wordt voor gehouden. Bij drie van de vijf rapporten is sprake geweest van een blijvend verbetereffect in de organisatie en bij het bestuur. Bij één rapport zijn de verbetereffecten nog in ontwikkeling.

3.2 AANBEVELINGEN

De rekenkamercommissie komt tot de volgende vijf aanbevelingen. De eerste drie zijn gericht aan de gehele bestuurlijke - en ambtelijke organisatie. Terwijl de laatste twee aanbevelingen, in tegenstelling tot andere rapporten, zijn gericht aan de rekenkamercommissie zelf.

1. Geef als gemeenteraad (opnieuw) opdracht om te starten met uitvoering van de aanbevelingen die deels zijn uitgevoerd en ook nog niet gepland staan om te worden uitgevoerd. Dit betreft de aanbevelingen over de afhandeling van brieven wat betreft communiceren en publiceren over het halen van de servicenormen en afhandeling van bouwvergunningen. Dit zijn de aanbevelingen 1, 3, 5, 6 en 9 in tabel 3. Mochten er bij de gemeenteraad inmiddels andere opvattingen leven over deze aanbevelingen dan gaat de rekenkamercommissie ervan uit dat dit alsnog gemotiveerd wordt aangegeven. Bij de aanbevelingen over de Programmabegroting gaat de rekenkamercommissie ervan uit dat deze goed staan ingepland en op termijn worden uitgevoerd. Dit betreft de aanbevelingen 5, 6, 7 en 9 in tabel 4.
2. Geef als gemeenteraad bij de vaststelling van de aanbevelingen duidelijker en explicieter aan welke aanbevelingen prioriteit krijgen en vergeet daarbij niet om de andere aanbevelingen minder gewicht te geven. Formuleer hiervoor een heldere opdracht. Bij aanbevelingen aan de gemeenteraad zelf kan deze vraag naar de uitvoering worden gelegd bij het presidium en de griffie. Bij de overige aanbevelingen kan het college (en ambtelijke organisatie) worden gevraagd aan dit uitvoeringspad inhoud te geven. Op die wijze wordt helder wanneer, wat en in welke context de aanbevelingen worden opgepakt en uitgevoerd.
3. Verzoek als gemeenteraad om jaarlijks geïnformeerd te worden over het stadium van uitvoering van alle aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Geef de rapportage over de opvolging van alle aanbevelingen structureel een plaats in de jaarrekening. Gedacht kan worden aan stoplichtrapportage zoals ook opgenomen in de bijlage van dit rapport. De verantwoording van de rapportage over de opvolging van de aanbevelingen ligt bij de griffie en/of concerncontroller. De rekenkamercommissie kan hierbij ondersteuning bieden om de ambtelijke organisatie te bevragen.
4. Rekenkamercommissie beperk het aantal aanbevelingen en focus op de belangrijkste conclusies van het onderzoek. Maak onderscheid tussen beleidsmatige en uitvoeringsgerichte aanbevelingen. Geef aan welke aanbevelingen op korte termijn uitgevoerd zouden moeten worden en welke aanbevelingen te overwegen zijn voor de langere termijn. Indien er sprake is van politieke keuzes maak deze als rekenkamercommissie zoveel mogelijk inzichtelijk.
5. Rekenkamercommissie continueer de huidige werkwijze om het rapport inclusief aanbevelingen

met het college en het managementteam te bespreken.

Dit draagt er positief aan bij om de aanbevelingen scherper en specifieker te formuleren. Ook draagt het bij aan een groter draagvlak waardoor de aanbevelingen waarschijnlijk eerder opgevolgd worden. Waak er voor om de tijdsperiode van het onderzoek beperkt te houden, waarbij een dringend beroep wordt gedaan op de griffie, het college en de ambtelijke organisatie. Tot slot is het van het allergrootste belang om als rekenkamercommissie onafhankelijk te blijven en een opbouwende kritische houding te handhaven. Randvoorwaarde is dan ook om mogelijke aanpassingen aan het rapport naar aanleiding van deze besprekingen schriftelijk en gemotiveerd kenbaar te maken aan de raad.



4. REACTIE VAN COLLEGE B&W

Uw brief van: 12 juli 2013
Uw kenmerk: aanbidding rapport doorwerking
Ons kenmerk: UIT/40339
Inlichtingen: R.H.S. van Montfort
Telefoonnr: 0475 85 25 00
Onderwerp: aanbidding rapport
doorwerking
aanbevelingen
Datum: 20 augustus 2013
Verzenddatum:
Bijlage:

Rekenkamercommissie Maasgouw
t.a.v. dhr. H. van Soest
Postbus 7000
6050 AA MAASBRACHT

Geachte leden van de Rekenkamercommissie,

Medio juli ontvingen wij uw concept-rapport "Doorwerking aanbevelingen". Het rapport inclusief de daaruit voortvloeiende conclusies en aanbevelingen heeft een delegatie van uw Rekenkamercommissie met ons college besproken op 13 augustus jl..

U concludeert in uw rapport dat de gedane aanbevelingen van voorgaande onderzoeken grotendeels zijn overgenomen en geïmplementeerd. Van een aantal aanbevelingen stelt U dat deze niet of slechts ten dele zijn geïmplementeerd. Uw bevindingen en eventuele (onderliggende) oorzaak vergt nader onderzoek. Tevens willen wij op basis van dit onderzoek een voorstel aan de raad doen hoe de aanbevelingen alsnog in te vullen danwel anderszins ter afdoening voor te leggen.

Gezien uw voornemen om de bevindingen in de raadscommissie van 9 september te bespreken, is het voor het college en de ambtelijke organisatie (in verband met vakanties en geldende aanlevertermijnen voor de raadsstukken) niet meer mogelijk om tijdig een adequate bestuurlijke reactie te formuleren voor behandeling in september. Wij stellen dan ook voor om voor de decembervergadering terzake een raadsvoorstel aan te bieden.

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders,
De burgemeester De secretaris

S.H.M. Strous

L.A.M Jeurinck

5. NAWOORD

De rekenkamercommissie dankt het college van B&W voor de bestuurlijke reactie en heeft hiervan goede nota genomen. De rekenkamercommissie onderschrijft dan ook het voorstel van het college om de raad nader te adviseren over het al dan niet in uitvoering nemen van de aanbevelingen, die deels zijn uitgevoerd en ook nog niet gepland staan om te worden uitgevoerd.

Tenslotte wil de rekenkamercommissie haar dank uitspreken in de richting van de personen, die hebben meegewerkt aan dit onderzoek en met wie gesprekken zijn gevoerd. De rekenkamercommissie heeft deze gesprekken als openhartig en constructief ervaren. Daardoor hebben zij de rekenkamercommissie zeer geholpen bij de uitvoering van dit onderzoek.

Maasgouw, augustus 2013



BIJLAGE 1 BRONNEN

Geïnterviewde personen

L. Jeurninck
W. Bovee
H. Hannen
H. Verstappen
E. Kempkens
R. van Montfort
D. Reinders
L. Wagemans
S. Backus

Dossierstukken

Raadsbesluiten
Rekenkamerrapporten
Reacties van college van B&W

BIJLAGE 2 CHECKLIST

Checklist interviews doorwerking aanbevelingen van de rekenkamercommissie

1. Vindt u dat de rekenkamercommissie de aanbevelingen voldoende specifiek, realistisch en concreet geformuleerd heeft?
2. Waren de aanbevelingen ook duidelijk geadresseerd aan de raad, het college, de ambtelijke organisatie, dan wel aan anderen? Was het duidelijk wie de aanbeveling diende uit te voeren?
3. Wat betreft de algemene reactie van het college op het rapport zoals ik deze in de tabel heb samengevat, is dit juist verwoord? Of valt hier nog iets aan toe te voegen?
4. Bij een aantal aanbevelingen was voor mij onduidelijk of deze zijn overgenomen. Zullen we daarom de aanbevelingen één voor één doornemen en daarbij ook de feitelijke actuele stand van zaken bespreken?
5. Heeft de raad voldoende richting gegeven op welke wijze de aanbevelingen geïmplementeerd diende te worden?
6. Heeft vervolgens het college ook een duidelijke richting aangegeven bij de implementatie van de aanbevelingen?
7. Was er sprake van een goed afgestemde werkwijze tussen rekenkamercommissie, griffie, raad, college en ambtelijke organisatie na het besluit over de aanbevelingen?
8. In hoeverre werden de aanbevelingen bewaakt en op welke wijze gebeurde dit?
9. In hoeverre is er informatie verstrekt aan de raad over de uitvoering van de aanbevelingen?
10. Tot slot, hebben de implementatie van de aanbevelingen ook geleid tot een blijvend verbetereffect en/of van een structurele inbedding in de organisatie, werkwijze of procedures? Is er sprake van een duurzame verankering en verbetering?

BIJLAGE 3 TABELLEN

Bij de huidige stand van zaken is de legenda als volgt:

- groene arcering als de aanbeveling volledig is uitgevoerd dan wel is opgepakt;
- gele arcering als de aanbeveling in uitvoering is en deels opgepakt;
- rode arcering als het niet is uitgevoerd terwijl de aanbeveling wel is overgenomen;
- blauwe arcering als het college expliciet heeft aangegeven de aanbeveling niet op te volgen.

Tabel 1. Publieke dienstverlening 'Geeft Maasgouw antwoord'? Augustus 2008

Nr.	Aanbevelingen	Schriftelijke reactie college	Besluit raad 30-10-2008	Huidige stand van zaken College en ambt. Org
	Algemene reactie op heel rapport	Rapport levert constructieve bijdrage	Raad stemt in om het over te nemen in het nieuwe dienstverlenings-concept Gemis van afhandeling brieven in het rapport. 1. College wordt verzocht de aanbevelingen over te nemen. 2. Terugkoppeling resultaten in 2 ^e Prorap 2009 Raad is unaniem	Aanbevelingen zijn overgenomen in het Dienstverleningsconcept van Maasgouw, zoals dat door de gemeenteraad is vastgesteld in december 2008. De normen voor de afhandeling van brieven zijn opgenomen in de servicenormen, die deel uitmaken van voornoemd Dienstverleningsconcept. De Rekenkamer-commissie heeft later een onderzoek gedaan naar de afhandeling van brieven (zie verderop).
1. Beeldskader	Het dienstverleningsconcept dient SMART te worden geformuleerd zodat het bestuur en de ambtelijke organisatie de voortgang kunnen vaststellen en over mogelijke aanpassingen aanvullende besluitvorming door het bestuur kan plaatsvinden.	Overnemen in het nieuwe dienstverlenings-concept		Het door de raad vastgestelde Dienstverleningsconcept ventileert een (strategische) visie op dienstverlening. De servicenormen die aan het Dienstverleningsconcept zijn gelieerd, zijn concreet geformuleerd. Rapportage gebeurt via de reguliere P&C-cyclus.
2. Beleid	In de kaderstellende documenten dient in beginsel uitsluitend de plannen beschreven te worden; terwijl in de verantwoordingsrapportages eenduidig de voortgang wordt gerapporteerd.	Overnemen in het nieuwe dienstverlenings-concept		Zie antwoord hierboven.
3. Fysiek	Continueer de goede serviceverlening door de medewerkers van het publiekscentrum en draag zorg voor een goede monitoring.	Overnemen.		Monitoring van dit aspect gebeurt geregeld door de benchmark 'Waar staat je gemeente'.
4. Fys.	Verbeter de bereikbaarheid voor de inwoners aan de Westkant van de Maas, dit kan ook digitaal.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Veel gemeentelijke producten zijn digitaal aan te vragen of raadpleegbaar (uittreksel bevolkingsregister, melden verhuizingen e.d.). Zie de informatie en productencatalogus op de website van de gemeente.
5. Fysieke dienstverlening	Verruim de openingstijden van het publiekscentrum, dit kan ook digitaal.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Niet meer opportuun. Steeds meer burgers prefereren het maken van een afspraak voor de traditionele burgerproducten (o.a. rijbewijs en paspoort). Dagdelen voor het maken van een afspraak zijn ruimschoots aanwezig. Zelfs om 7.30 's morgens kan een afspraak

				gemaakt worden. Van deze mogelijkheid wordt veel gebruik gemaakt.
6. Fysiek -	Verbeter de privacy worden door geen stoelen achter de loketten te plaatsen, dit wordt door velen als storend ervaren.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen door verbeteren privacy.		Het Publiekscentrum in Maasbracht heeft zo zijn fysieke en huisvestings-technische beperkingen. Dit neemt niet weg dat de baliemedewerkers erop letten dat burgers wachten in de wachtruimte en niet achter de loketten.
7. Fysiek	Licht de eigen gestelde kwaliteitscriteria door en herzie deze, maak keuzes wat belangrijk wordt gevonden en stel de ambities bij.	Overgenomen, door upgrading van de servicenormen.		De huidige servicenormen zijn door de raad vastgesteld in december 2008 als onderdeel van het Dienstverleningsconcept.
8. Telefonisch	Attendeer de medewerkers van de telefooncentrale op het belang van een efficiënte gesprekvoering en biedt zo nodig ondersteuning hierbij aan.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Callcenter-medewerkers hebben bij de implementatie van het Dienstverleningsconcept een training gehad. Vaardigheden worden periodiek onderhouden.
9. Telefonisch	Verbeter de telefonische bereikbaarheid. Maak hiervoor een plan van aanpak Definieer de beoogde resultaten eenduidig, advies is gemiddeld een rapportcijfer van 7.0, haalbaar in 2e helft 2009.	Overgenomen, heeft prioriteit.		Ook normen m.b.t. de telefonie zijn opgenomen in geldende servicenormen. Er is ook een PVA opgesteld.
10. Te/	Laat Telan een toelichting verzorgen aan het Management-Overleg.	Overgenomen en gaan graag in op deze suggestie.		Sinds de vaststelling van het Dienstverleningsconcept in december 2008 heeft het bureau Daadkracht tweemaal een onderzoek gedaan naar aantal telefoontjes, bereikbaarheid van medewerkers, teams e.d. Deze informatie wordt besproken in het MT. De leiding van minder goed scorende afdelingen en teams worden hierop aangesproken.
11. Digitaal	De digitale dienstverlening dient een prioritair onderdeel te vormen van het door de raad vast te stellen dienstverleningsconcept.	Overgenomen, blij met steun in de rug.		In eerste instantie opgepakt later bijgesteld door de raad. De digitale dienstverlening is bevroren op het huidige. In het kader van de jaarlijkse budgettaire afwegingen zijn de afgelopen jaren voor de digitale dienstverlening marginale aanvullende middelen gevoteerd.
12. Digitaal	Formuleer de doelstellingen voor 2009 voor wat betreft de digitale dienstverlening SMART. Geef aan wat er bereikt dient te worden, wanneer en wie de verantwoordelijkheid draagt.	Overnemen in het nieuwe dienstverlenings-concept.		Zie antwoord hiervoor.
13. Digitaal	Creëer een draagvlak binnen de gehele organisatie voor de digitale dienstverlening. Maak iedereen deelgenoot van het Communicatieplan/	Overgenomen, blij met steun in de rug.		Zie antwoord hiervoor.
14. Dig.	Actualiseer de producten en dienstencatalogus en houdt deze permanent actueel.	Wordt niet op ingegaan, wel overgenomen.		Dit behoort tot de werkzaamheden van de Web-master.

Tabel 2. Quick scan grondexploitatie, mei 2009

Nr	Aanbevelingen	Schriftelijke reactie college	Besluit raad 24-9-2009	Huidige stand van zaken College en ambt. Org.
	Algemene reactie op heel rapport	Onderzoek niet juist uitgevoerd, geen overleg met projectleiders en recente gegevens zoals jaarrekening 2008 niet meer meegenomen.	Hamerstuk in de raad. 1. kennisnemen van het rapport. 2. het college te verzoeken de aanbevelingen over te nemen en te rapporteren over de uitvoering. Raad is unaniem.	Referentiekader was niet juist
1.	Werk de doelen voor het grondbeleid SMART uit.	Overgenomen bij jaarrekening 2008.		Deze zijn in de exploitatieopzetten opgenomen en nader toegelicht in de paragraaf grondbeleid. Na de jaarrekening 2008 zijn deze nader verrijnd.
2.	Overweeg als gemeenteraad of bij de vormgeving van het grondbeleid de in bijlage 3 genoemde beleidsregels geheel of gedeeltelijk ook bruikbaar kunnen zijn voor de gemeente Maasgouw.	Overgenomen. Beleidsregels worden betrokken bij opstelling grondbeleid		De beleidsregels zijn opgenomen in de door de raad vastgestelde nota grondbeleid 2010-2013.
3.	Stel uniforme normeringen op voor kwaliteit, kosten en opbrengsten.	Wordt niet op ingegaan in schriftelijke reactie. Niet overgenomen.		Bij exploitatieopzetten worden de gebruikelijke landelijke normeringen gehanteerd. Er zijn, met uitzondering van de grondprijzennota, geen specifieke normen vastgesteld voor de gemeente Maasgouw
4.	Hanteer bij de opstelling van de begroting en jaarrekening strikt de voorschriften gesteld in de BBV.	Overgenomen, voor jaarrekening 2008 al gebeurd		De begroting en de jaarrekening voldoen, wat de grondexploitatie betreft aan de (verder aangescherpte) eisen van de BBV. Een en ander valt mede af te leiden van het feit dat de accountant in zijn verslag van bevindingen geen op/aanmerkingen hieromtrent heeft gemaakt.
5.	Beschrijf de procedures van het grondexploitatieproces en stel als afgeleide daarvan werkinstructies op.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Deze procedures zijn met betrekking tot majeure projecten opgenomen in "projectmatig werken".
6.	Geef in de begroting en jaarrekening heldere informatie per exploitatie. Vermeld daarbij welke parameters zijn gehanteerd en wat de bereikte resultaten zijn op het terrein van kwaliteit en prestaties.	Overgenomen in jaarrekening 2008.		Deze informatie wordt vanaf 2008 per project opgenomen in de jaarrekening onder de paragraaf grondbeleid. Daarnaast wordt 2x per jaar een voortgangs-rapportage majeure projecten aan de raad aangeboden.
7.	Geef meer inzicht in de risico's van de grondexploitatie per project en de totalen van alle projecten tezamen, alsmede de wijze van risicomanagement. Hanteer bij het vaststellen van de benodigde reserve de risiconorm van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, de IFLO-norm.	Overgenomen, risico's benoemen.		De risico's zijn benoemd in de begroting en de jaarrekening. Met betrekking tot de hoogte van de reserve ontwikkelingsbedrijf zijn in de kadernota 2013 en 2014 aanzetten gegeven.

8.	Stel een reserve grondexploitatie in ter afdekking van de risico's.	Overgenomen. De reservecapaciteit in 2008 bedroeg € 1.906.000		Zie boven.
9.	Geef de gemeenteraad minimaal éénmaal per jaar inzicht in de stand van de lopende grondexploitaties, inclusief de exploitaties die geheel of gedeeltelijk door projectontwikkelaars worden uitgevoerd, middels een minimaal jaarlijkse actualisatie van de exploitatieopzetten.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Deze informatie wordt bij de jaarrekening gegeven in de paragraaf grondbeleid.
10.	Houd, bijvoorbeeld middels een logboek, de geschiedenis per exploitatie bij van het verloop van de verwachte resultaten en opbouw daarvan.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen op andere wijze dan logboek.		Er wordt geen specifiek logboek bijgehouden. De geschiedenis en het verloop blijken uit de projectdossiers en de voortgangsrapportage majeure projecten.
11.	Stel een procedure op voor de behandeling van grondexploitaties in college en gemeenteraad, met heldere criteria voor het opnieuw (tussentijds) voorleggen van een grondexploitatie aan de gemeenteraad.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Deze procedures zijn beschreven in het project "projectmatig werken". Daarnaast is dit vastgelegd in de jaarrekeningprocedure.
12.	Vermijd in de uitvoeringspraktijk van het gunnen van opdrachten en het aangaan van overeenkomsten situaties die vragen op kunnen roepen over het rechtmatige karakter van de uitvoering. Onderscheid de diverse fasen van een ontwikkeling. Iedere fase dient, bij voorkeur, haar eigen aanbestedingsprocedures te doorlopen.	Overgenomen, innen het instrument projectmatig werken waarin onderscheid wordt gemaakt naar diversen fasen.		Het gemeentelijk aanbestedingsbeleid wordt gehanteerd.

Tabel 3. Afhandeling van brieven, 'Beantwoord Maasgouw klantvriendelijk?' dec. 2009

brieven

Nr.	Aanbevelingen	Schriftelijke reactie college 26-2-2010	Besluit raad 22-4-2010	Huidige stand van zaken College en ambt. Org.
	Algemene reactie op heel rapport.	Uitgebreide reactie waarin men rapport te theoretisch vind en ingaat op effect voor burger en functioneren van organisatie. Brede onderschrijving van de aanbevelingen.	Raad verwacht actie van het college, PvA wordt geopperd. Toezegging dat rondom de begroting een management-rapportage over zaakgericht werken. 1. kennisnemen van rapport 2. college verzoeken de aanbevelingen over te nemen Raad is unaniem.	Aanbevelingen van het rapport van de RKC worden meegenomen bij implementatie van zaakgericht werken (digitale workflow en postafhandeling -> via Decos). Op dit moment wordt het zaakgericht werken uitgerold. Voor twee majeure processen 'vergunning-verlening' en 'verstrekken uitkeringen' is dit reeds gebeurd.
1.	Geef minimaal 80% van alle burgers tijdig een inhoudelijk antwoord.	Overnemen door zaakgericht werken in 2015.		Door MT en TC's wordt gestuurd op de beantwoording van de brieven. Of hier voldoende zicht op is, is niet helemaal duidelijk. Decos is in ieder geval technisch goed ingeregeld. Het MT en de TC's kunnen hierdoor de wettelijke termijnen te bewaken
2.	Registreer en koppel uitgaande brieven aan het inkomende poststuk,	Overnemen door zaakgericht werken in 2015.		Dit is juist de essentie van het zaakgericht werken via Decos.
3.	Handel de posstukken tijdig af in Decos.	Overnemen door zaakgericht werken in 2015.		Zaakgericht werken is gelieerd aan Decos. Op dit moment zijn de processen 'vergunningverlening' en 'verstrekken uitkeringen' zaaksgewijs ingericht. Het proces WOZ/belastingen incl. invordering is overgeheveld naar BsGW. Zie ook antwoord bij 1.
4.	Verstuur op maat gesneden ontvangstbevestigingen.	Niet overgenomen, brief is niet te 'vangen' in standaard rubriek. Bang om verwachtingen te wekken die niet waargemaakt kunnen worden.		Reactie van het college geldt nog steeds.
5.	Registreer en verstuur tussen-/verdagingberichten tijdig.	Overnemen door zaakgericht werken in 2015.		Wordt uitvoering aan gegeven. Dit is thans mede noodzakelijk als gevolg van de inmiddels van toepassing zijnde Wet Dwangsom.
6.	Genereer meetgegevens ten aanzien van de servicenormen en communiceer hierover.	Overnemen door zaakgericht werken in 2015.		Gegevens m.b.t. afhandelings-termijnen van uitkeringen en vergunningen zijn voor handen, maar worden primair als intern sturingsinstrument door het management gehanteerd en niet over gecommuniceerd. Andere meetgegevens tav servicenormen niet voorhanden.

7.	Draag zorg voor begrijpelijke uitgaande correspondentie in correct Nederlands,	Overgenomen, met het accent op e-mails.		Is voortdurend punt van aandacht. Het management faciliteert in de vorm van (incompany-)cursussen.
8.	Richt een degelijk werkproces in voor de registratie van bouwvergunningen,	Overgenomen door procesbeschrijvingen en protocollen en nieuwe systeem Squit XO,		Dit werkproces is ingericht in het thans operationele Squit XO,
9.	Publiceer juiste cijfers over het aandeel van verleende bouwvergunningen binnen de termijn,	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Deze uitvoeringsinformatie is beschikbaar, maar wordt primair als intern sturingsinstrument gehanteerd en niet gepubliceerd.

Tabel 4. De Programmabegroting als sturingselement, januari 2011

Nr.	Aanbevelingen	Schriftelijke reactie college 22-2-2011	Besluit raad 24-3-2011	Huidige stand van zaken College en ambt. Org.
	Algemene reactie op heel rapport,	Positieve reactie.	1. kennis te nemen van het rapport van de rekenkamercommissie 2. het college te verzoeken om een advies voor te bereiden dat wordt voorgelegd aan de auditcommissie. In dit advies komen o.a. indicatoren, voortgangsrapportages en risicomanagement aan de orde. 3. In de eerstvolgende auditcommissie procesafspraken te maken t.a.v. het opstellen van dit advies en de behandeling hiervan. 4. De bevindingen van de auditcommissie t.a.v. dit advies terug te koppelen naar de raad. Raad is unaniem,	Collegevoorstel 00133 besluit 3-5-2011; besproken in AC 20-9-2011 Bij begroting 2012 (p. 68) spoor 5 Kadernota 2012 heroriëntatie P&C, resulterend in notitie 'Optimaliseren raadsinformatie P&C-cyclus' van februari 2013
1	Actualiseer de missie/visie op basis van de actualiteit (krimp, bezuinigingen) en verbindt een termijn aan de geldigheidsduur.	Overnemen, missie en visie evalueren en bezuinigingsscenario's uitwerken.		Bezuinigingsscenario's zijn uitgewerkt in de Kadernota's. Voorafgaand aan totstandkoming van de Kadernota 2013 is een integraal ambitie- en bezuinigingstraject doorlopen. De bezuinigingen hebben weliswaar geleid tot bijstellingen van ambities en verwachtingen, maar de missie / visie is nog steeds passend binnen de contouren. Wel is de inkleuring gewijzigd. Aanpassing is derhalve (nog) niet noodzakelijk.
2	De raad wordt geadviseerd kritischer te zijn bij het beoordelen van de verschillende beleidsdocumenten van de planning en control in algemene zin en meer in het bijzonder van de verschillende bezuinigingsvoorstellen. Tevens adviseren wij u de AuditCommissie nadrukkelijk een rol te geven bij het vooraf toetsen van de planning en control documenten.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Met deze aanbeveling kan het college weinig. De auditcommissie heeft deze aanbeveling opgepakt en uitgewerkt
3	Het college wordt aanbevolen de respectievelijke stappen en gemaakte keuzes in het bezuinigingsproces te benoemen.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Reeds vanaf de Kadernota 2010 is er sprake van een interactief traject tezamen met de raad. We proberen dit traject steeds verder te optimaliseren door vooraf het voorgestane traject inclusief beoogde resultaten af te spreken en de bijeenkomst achteraf te evalueren.

4.	De coalitiepartijen dienen zich terughoudend te zijn met "afstemmen". Alle fracties dienen zich nadrukkelijker te mengen in de politieke arena.	Wordt niet op ingegaan. Niet overgenomen.		Met deze aanbeveling kan het college weinig. Auditcommissie wil vrij van politiek blijven. Worden wel scenario's uitgewerkt zodat politieke partijen beter kunnen kiezen.
5.	Geef een uiterst beknopte beschrijving van de missie / visie en het coalitieprogramma. Omschrijf (beoogde) resultaten zoals deze nu in de laatste kolom worden gehanteerd, zo SMART mogelijk. Geef duidelijk aan welke maatschappelijke effecten worden beoogd	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Zie procesafspraken college-advies 00133. In de Programmabegroting 2012 en 2013 zijn verbetersuggesties stapsgewijs zoveel mogelijk opgepakt daar waar consensus over bestond (notitie 'Optimaliseren raadsinformatie' is immers nog niet afgehecht.)
6.	Beperk de invulling van de vraag "wat gaan we daarvoor doen" tot het benoemen van de activiteiten behorend bij de gestelde doelen c.q. beoogde resultaten.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Zie beantwoording vraag 5
7.	Neem de volgende maatregelen: - schrap de 4 ^e w - beperk het aantal prestatie-indicatoren - "harde" indicatoren en de "belevings" indicatoren - geef scores van de afgelopen jaren weer en de huidige streefwaarde	Niet overnemen in reactie. Blijft discussie over welke indicatoren juist zijn.	Indicatoren aandachtspunt van raad waarmee auditcommissie verder gaat.	In notitie 'Optimaliseren raadsinformatie' wordt voorgesteld bij vaststelling nieuw beleid de prestatie-indicator incl. meetmethode, definiëring etc. (beslispunt 3-5).
8.	Voeg bij de beschrijving van de programma's of in de begroting de nieuwe W-vraag "wat zijn de risico's" toe. Of voeg dit toe bij de paragraaf weerstandsvermogen.	Overnemen, wordt erbij betrokken, proces van risico verder professionaliseren.	Risicomanagement aandachtspunt van raad waarmee auditcommissie verder gaat.	I.h.k.v. projectmatig werken is risicomanagement geïmplementeerd i.h.k.v projectmatig werken. Voor overige wordt voorgesteld de beleidsrisico's te inventariseren bij nieuw beleid (beslispunt 12 notitie 'Optimaliseren raadsinformatie').
9.	Breng de programmabegroting en de verordening 212 met elkaar in overeenstemming. Voeg het onderwerp DOP's weer toe aan de programmabegroting.	Overnemen.		Moet nog worden uitgevoerd. Het traject heroriëntatie P&C is nog niet afgerond. Bij afronding zal ook de financiële verordening ex art. 212GW in overeenstemming worden gebracht met de (herziene) praktijk.
10.	De raad óók te informeren over de voortgang van de gestelde (majeure) speerpunten en prioriteiten. Te werken met stoplichtenmode. Een duidelijke relatie leggen met budgetten zodat afwijkingen in het realiseren van doelen ook financieel vertaald kunnen worden.	Overnemen.	Rapportage aandachtspunt van raad waarmee auditcommissie verder gaat.	Zie herziene voortgangsrapportages majeure projecten (tevens wordt verwezen naar RKC onderzoek naar projectmatig werken).

11.	De programmarapportages te handhaven op 2 per jaar. Dit is een belangrijk instrument in het kader van de sturende en controlerende rol van de raad. Voorts adviseren wij de raad haar rol nadrukkelijker in te vullen, Wees kritisch, de gemeenteraad dient als geheel het beleid van het college op haar merites te beoordelen.	In reactie niet overnemen, eenzelfde frequentie als rapportage majeure projecten. Wel overgenomen. 2 ^e deel is gericht aan de raad niet actief opgepakt.		In de notitie 'Optimalisatie raadsinformatie P&C-cyclus' wordt voorgesteld het aantal Programmarapportages te handhaven op 2 en de rapportage majeure projecten te integreren in de Prorap.
12.	Het handboek projectmatig werken te implementeren en de rapportagestructuur te bespreken met de Audit-Commissie, maak onderscheid tussen majeure (hoge impact) en on going (lage impact) projecten.	Overnemen, projectmatig werken in ontwikkeling.		Projectmatig werken is geïmplementeerd (zie daartoe ook resultaten onderzoek RKC naar projectmatig werken). De bevindingen en aanbevelingen over de rapportagestructuur van majeure projecten maakt eveneens deel uit van dit onderzoek.
13.	Beperk het aantal toelichtingen door deze alleen te gebruiken bij afwijkende resultaten. Probeer daarbij de toelichting zo kort mogelijk te houden.	Wordt niet op ingegaan. Wel overgenomen.		Er wordt gestreefd om de voortgangsrapportages compact te presenteren en alleen te rapporteren indien beleidsmatige afwijkingen in tijd, geld, risico en/of kaderstelling aan de orde zijn, danwel als er sprake is van zaken met politieke relevantie.

Tabel 5. Quickscan subsidies, december 2011

Nr.	Aanbevelingen	Schriftelijke reactie college	Besluit raad 9-2-2012	Huidige stand van zaken College en ambt. Org.
	Algemene reactie op het hele rapport.	Uitgebreide reactie, oneens met aantal conclusies en deel aanbevelingen wordt al uitgevoerd. College en organisatie hebben zich zeer goed verdiept in het rapport.	Voor kennisgeving aangenomen, aanbevelingen overnemen en raad hiervan in kennis stellen. Algemene subsidieverordening wordt niet aangepast en geen rapportage over toetsing. Vermogensgroei is geen opdracht van college.	In onze bestuurlijke reactie heeft het college aangegeven hoe met de aanbevelingen en bevindingen van de RKC is omgegaan. Tegelijkertijd met de behandeling van het RKC-rapport is de vernieuwde door de VNG aanbevolen ASV vastgesteld. Vermogensgroei is geen opdracht van het college.
1.	Het college heeft van vrijwilligersorganisaties per domein beleidsregels opgesteld. Evalueer deze aan de hand van de opgedane ervaringen en formuleer vervolgens de doelstellingen die uw raad met de subsidies wil bereiken, zoveel mogelijk SMART. Toets minimaal éénmaal per raadsperiode of de geformuleerde doelstellingen ook gerealiseerd worden.	Overnemen waar nodig, het was al SMART geformuleerd.	1. kennis te nemen van de Quick-Scan van de Rekenkamer commissie aangaande het Subsidie beleid; 2. het college te verzoeken de aanbevelingen over te nemen en de raad over de uitvoering te rapporteren. Raad is unaniem	Bij besluit d.d. 24 april 2012 heeft ons college i.h.k.v. deregulering en lastenvermindering alle subsidiebeleidsregels herzien en tevens omgezet naar deelverordeningen. De raad is hierover geïnformeerd via RIB 275. Daar waar nodig zijn hierbij ook de doelstellingen geherformuleerd. Steekproefsgewijs, conform de bedoeling van de ASV, wordt gecontroleerd of de beoogde doelstellingen zijn behaald.
2.	Neem in de subsidiebrief meer concreet de gesubsidieerde activiteiten op waarvoor de subsidie wordt verleend.	Overnemen waar nodig. College heeft voorkeur voor pragmatische aanpak maar wel overgenomen,		Bij de 2-jaarlijkse subsidies aan het verenigingsleven wordt bij de subsidieverlening om pragmatische redenen verwezen naar de activiteiten in het ingediende programma. Bij de incidentele subsidies wordt de activiteit concreet omschreven.
3.	Leef de verordening na. (NB. Zie ook de bevindingen van de accountant van 8 februari 2011 t.a.v. de termijn van indiening van de verantwoordingsinformatie en bevoorschotting).	Overgenomen, uiteraard.		Aanbeveling is overgenomen en wordt in praktijk gebracht.
4.	Geef in de praktijk invulling aan artikel 2.2 (vermogensgroei) van de verordening en werk deze eventueel nader uit.	Overgenomen.		Vermogensgroei beteugelen is op zich geen opdracht van het college. Ingrijpen bij vermogensvorming daarentegen is wel opgenomen in de ASV en derhalve een aandachtspunt van het college. Het betreffende artikel (15) is reeds enkele malen toegepast bij de opheffing van een vereniging c.q. de beëindiging van de activiteiten.
5.	Stel, samen met de gesubsidieerde instellingen, de maximale hoogte vast van eventuele reserves/ voorzieningen.	Wordt niet op ingegaan, wel overgenomen.		In sommige gevallen, bij professionele instellingen, wordt hier al uitvoering aan gegeven. Wordt nog uitgebreid.

6.	Stel het gebruik van een checklist in waarin de subsidievoorwaarden afgevinkt kunnen worden.	Overgenomen, handig hulpmiddel.		Van een controlechecklist wordt gebruik gemaakt.
7.	Overweeg hoe de boekhoudingen van, met relevante bedragen, gesubsidieerde instellingen geharmoniseerd kunnen worden. Daarbij is het te overwegen deze instellingen een eenvoudig boekhoudprogramma cadeau te doen en bijvoorbeeld deze middels een cursus bij de introductie daarvan te begeleiden. Mogelijk is een pilot met de harmonieën aan te bevelen.	Niet overgenomen, te sterke bemoeienis van overheid.		Deze aanbeveling is niet overgenomen omdat zulks als een te sterke bemoeienis van de overheid wordt beschouwd.
8.	Maak bij een nieuwe verordening onderscheid tussen professionele instellingen en vrijwilligersorganisaties.	In reactie staat niet overnemen, dit is uiteindelijk wel opgevolgd door opstellen deel-subsidie-verordeningen.		Alhoewel de ASV in het algemeen geldt voor alle subsidietoekenningen, geldt er wel voor professionele instellingen een zwaardere verantwoordingsplicht dan voor kleinere (vrijwilligers)organisaties.