

ONDERWERP : VERBETERPLAN RNH

DATUM : 25 JUNI 2018

AAN : BESTUREN RECREATIESCHAPPEN

VAN : DIRECTEUR RNH

Inleiding

Bij deze presenteren wij de resultaten van de evaluatie van RNH, uitgevoerd door Berenschot in opdracht van de gezamenlijk Recreatieschappen van RAUM, Spaarnwoude, Twiske-Waterland, Groengebied Amstelland en Geestmerambacht en het verbeterplan in relatie tot deze evaluatie. RNH omarmt volledig de conclusies en aanbevelingen uit het rapport.

De conclusies van de evaluatie sluiten aan op de analyse van RNH zelf, voorafgaand aan de evaluatie, in juni 2017. In de zelfanalyse is RNH bijzonder kritisch geweest over het eigen functioneren en de bevindingen zijn een op een gedeeld met de onderzoekers van Berenschot. Voor RNH komen de conclusies en aanbevelingen dan ook niet als een verrassing. Ten tijde van het uitkomen van het rapport waren op alle punten verbetertrajecten ingezet, die inmiddels hebben geleid tot, ook door de besturen van de Recreatieschappen geconstateerde, verbeteringen in met name transparantie van processen en kosten en meer zicht op meerjarenexploitaties in relatie tot toekomstperspectieven voor de verschillende gebieden.

De beelden vanuit de participanten (25 gemeenten en 1 provincie) zijn gebaseerd op de situatie in 2016 en daarvoor, een voor RNH zeer moeilijke periode leidend naar het vertrek van de vorige directeur. In dat licht valt het oordeel van de participanten mij niet tegen, het is in ieder geval minder scherp dan de zelfanalyse. Als rode draad is ook te zien dat naarmate de participant groter is de kritische houding toeneemt. De kleinere gemeenten zijn over het algemeen positief over RNH, de groteren opbouwend kritisch en de provincie en de gemeente Amsterdam in veel gevallen zeer kritisch. Uit gesprekken met de onderzoekers is bij mij de indruk ontstaan dat een en ander met name ingegeven is door de situatie van Recreatieschap Spaarnwoude. De Randstedelijke Rekenkamer heeft in haar rapport niet mis te verstane conclusies getrokken, ook over de bestuurlijke aanwezigheid, betrokkenheid en commitment, die RNH en de grotere participanten zich mijns inziens met name mogen aantrekken. Er is evident ook een relatie tussen deze bestuurlijke betrokkenheid en het functioneren van RNH en vice versa. In het rapport zie ik weinig terug over deze relatie en in de interviews hebben de betreffende participanten deze relatie ook niet gelegd. Dat is jammer, ik zou in die situatie mijn oordeel over een ander koppelen aan een kritische blik op

de eigen rol. Blijkbaar hadden ten tijde van de interviews de conclusies van de Randstedelijke Rekenkamer nog niet geleid tot daadwerkelijk inzicht hierin.

Bij de verbeter suggesties hebben wij meteen de aanbevelingen meegenomen uit het Rapport van de Randstedelijke Rekenkamer over het functioneren van het Recreatieschap Spaarnwoude. Aan het eind van het verbeterplan lopen we deze aanbevelingen nog even langs in relatie tot het verbeterplan.

Verbeterplan in relatie tot verbeter suggesties

Verbetersuggestie 1, opdrachtgever / opdrachtnemer relatie

Voor alle gebieden zijn inmiddels meerjarenvisies in verschillende fasen van totstandkoming in de maak. In grote lijnen lopen deze langs de volgende stadia: bestuurlijk ambitiedocument – uitgebreide participatie met alle interne en externe stakeholders – meerjarenprogramma – meerjarenexploitatie- uitvoeringsstrategie. Een en ander in nauwe samenwerking met de adviescommissies en met aanhaking van de RO expertise vanuit de participanten. De totstandkoming gaat in verschillende gebieden in verschillende tempi omdat onder meer het startpunt van de gebieden verschillend is. Afronding van deze trajecten zijn verschillend. Het laatste traject zal worden afgerond halverwege 2019 zodat op dat moment alle gebieden voorzien zullen zijn van een door participanten en stakeholders gedragen lange termijn visie voor de ontwikkeling van het gebied, een meerjarenprogramma en een meerjarenexploitatie. Omdat de reeds eerder ingezette totstandkoming van meerjarenbeheerplannen voor de gebieden halverwege 2018 wordt afgerond, leidt de koppeling van beide trajecten tot jaarprogramma's waarop de mandatering gebaseerd kan worden.

In overleg met de nieuwe besturen van de recreatieschappen zal worden voorgesteld de rol van het (vice) voorzitters overleg meer structuur en positie en een vast overlegfrequentie te geven. Belangrijke dossiers zoals NNN, erfpachtdossier SBB, totaalvisie op de recreatiegebieden in Noord-Holland en inhoudelijke en financiële transparantie worden dan gezamenlijk behandeld.

Voorgesteld wordt in twee gebieden (Spaarnwoude en RAUM) te experimenteren met een externe technisch voorzitter. Deze voert samen met de directeur de controle op de opvolging van opdrachten uit.

RNH gaat actiever opereren in de richting van de participanten. De bestuurlijke relatie wordt aangetrokken door actiever te communiceren in de richting van raden en staten door het organiseren van introductiebijeenkomsten na verkiezingen, het minimaal 1 keer per jaar uitnodigen van raden en staten leden voor een bezoek aan de gebieden en het actiever en zichtbaarder aanwezig zijn bij de behandeling van voor de recreatiegebieden belangrijke onderwerpen in raden en staten. De ambtelijke relatie wordt aangetrokken door vaker en inhoudelijker contact met adviescommissieleden, zowel individueel als collectief en door

duidelijkere afspraken te maken wat over en weer verwacht kan worden in de voorbereiding en uitvoering van besluiten. Genoemde initiatieven zijn inmiddels in gang gezet en in uitvoering.

Verbetersuggestie 2, bestuurlijke advisering

RNH onderschrijft de aanbevelingen op dit gebied. De meeste aanbevelingen hebben een plaats in de voorafgaande voorstellen. Inmiddels is de relatie met de adviescommissies al geïntensiveerd. In alle gebieden wordt nu ook, los van de voorbereiding op de DB en AB vergaderingen, overlegd over meer algemene onderwerpen en hoe een en ander beter op elkaar af te stemmen.

Een punt dat mijns inziens nog extra aandacht verdient is de kwaliteit van de bestuurlijke besluitvorming. Stukken worden niet altijd tijdig verstuurd. In sommige gevallen zijn voorgelegde besluiten onvoldoende “besluitrijp”, doordat niet altijd alle juridische, financiële, omgevings - en organisatorische consequenties voldoende in beeld zijn. Soms is de formulering van de besluitvorming niet volledig of niet geheel eenduidig. Inmiddels worden binnen RNH nieuwe afspraken gemaakt over het proces van voorbereiding van bestuurlijke besluitvorming en aan het aanscherpen van de kwaliteitsnormen. RNH hoopt in september 2018 een nieuwe manager Programmasturing aan te stellen die speciaal belast zal worden met het verbeteren van de kwaliteit van de bestuurlijke besluitvorming.

Verbetersuggestie 3, financiële verantwoording en sturing

Alle suggesties op dit onderwerp zijn reeds verwerkt in de voorafgaande maatregelen. Belangrijk om te benoemen is dat RNH inmiddels intern haar P&C cyclus opnieuw vorm geeft. Verantwoordelijkheden en taken worden hierin explicieter belegd en gekoppeld aan termijnen. Een betere afstemming met de participanten is onderdeel van dit traject.

Wij stellen u verder voor in het vervolg de definitieve begroting (wij noemen dit nu de begrotingswijziging) niet meer in het voorjaar van het lopende jaar vast te stellen maar in november/december van het voorafgaande jaar. Het is onzes inziens logischer de definitieve begroting te koppelen aan de genoemde jaarplannen (uitvoeringsplan) en dat stel je liefst voorafgaand aan de start van het jaar vast. Daarnaast spreiden we daarmee de behandeling van jaarstukken beter over het jaar en koppelen we inhoudelijke en financiële keuzes beter aan elkaar. Wij kunnen het nog niet definitief garanderen maar we proberen dit voor de begroting 2019 nog te realiseren.

Verbetersuggestie 4, projectmanagement

RNH heeft inmiddels een verbeterplan projectbeheersing in werking gesteld, waarin transparantie, communicatie, voortgangsrapportage belangrijke onderwerpen zijn. Projecten zullen in de toekomst meer langs vaste procesafspraken verlopen waarin interne voortgangsbewaking en bestuurlijke voortgangrapportages vaste onderdelen zijn. De rest van de suggesties zijn verwerkt in de voorafgaande maatregelen.

Omgevingsmanagement

Een doorsnee van de aanbevelingen van de evaluatie RNH en het Rekenkamerrapport is samen te vatten onder het kopje omgevingsmanagement. Dit heeft te maken met het investeren in relaties en het beter betrekken van stakeholders en participanten bij voorbereiding, besluitvorming en uitvoering en het communiceren daarover. Er moet in die zin meer geïnvesteerd worden in bestuurders van de schappen en de raden en staten die zij vertegenwoordigen, in de daarbij betrokken ambtenaren en in alle andere stakeholders zoals bedrijven, bewoners en partners.

RNH heeft in het verleden verzuimd het belang van goed omgevingsmanagement te borgen door hier afspraken over te maken met de besturen van de Recreatieschappen. Anderzijds was in de tijdgeest van het afgelopen decennium de kans op succes ook niet groot geweest. Het op adequate wijze vormgeven van omgevingsmanagement kost immers veel tijd en dus ook geld. Inmiddels is goed omgevingsmanagement geen keuze maar een must. RNH is daar kwalitatief en kwantitatief nog niet op ingericht zoals ook uit recente onderzoeken van Berenschot en Cyber blijkt.

Inmiddels is met de RvC van RNH afgesproken om 75.000 euro uit de reserve van RNH te investeren in opleiding en training van het personeel in relatie tot het voorafgaande. Het structureel effectief uitvoeren van omgevingsmanagement kost echter ook tijd. Ik schat in dat rond de 3000 uur op jaarbasis nodig is om dit structureel te borgen. De helft daarvan is nodig om de relatie met bestuurders en raden en staten van 25 gemeenten en 1 provincie te intensiveren, een kwart voor het investeren in ambtelijke relaties en een kwart voor het structureel onderhouden van de relaties met externe stakeholders in de 5 gebieden.

Ik stel dan ook voor de bezetting van RNH uit te breiden met 3000 uur, deze te verdelen over de verschillende gebieden met een nader af te spreken verdeling, gebaseerd op de werkelijke besteding van uren per gebied en dit vast te stellen bij de besluitvorming over de begrotingen voor 2019.

Aanbevelingen uit het rapport van de Rekenkamer

In de bijlage treft u de 5 minuten versie van de aanbevelingen van de Rekenkamer aan in relatie tot haar onderzoek naar het Recreatieschap Spaarnwoude. Het volledige rapport heeft u eerder ontvangen.

De punten 1,2,3,4 en 7 van de aanbevelingen zijn volledig gedekt door de voorafgaande verbetervoorstellen. Ten aanzien van punt 6 is inmiddels een voorstel in voorbereiding in overleg met externe juristen voor aanpassing van de gemeenschappelijke regeling Spaarnwoude, dat voor het eind van 2018 aan het AB van Spaarnwoude zal worden voorgelegd. Wij zijn in overleg met de andere schapsbesturen over de wenselijkheid van aanpassingen in deze gemeenschappelijke regelingen. Mogelijk is een aanpassing noodzakelijk in relatie tot het veranderde bestuurlijk stelsel van de gemeente Amsterdam. Ten aanzien van punt 5 wordt in de loop van 2018 de relatie tussen DB en AB besproken in het AB van Spaarnwoude en indien gewenst in de andere besturen. Ten aanzien van punt 8 zal RNH in de loop van 2018 voorstellen doen voor het vaststellen van beleid rondom het betrekken van stakeholders.