



EXTERNE FINANCIERING



ONDERZOEK
RAPPORT



Externe financiering

Onderzoeksrapport

Voerendaal, maart 2010

Onderzoeksteam:
Dr. S. Duindam (projectleider)

www.rekenkamersparkstadlimburg.nl

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
2.	Onderzoeksvragen, normenkader, toelichting en uitwerking	4
3.	Wat is externe financiering?	6
3.1.	Specifieke karakteristieken per geldstroom en het bedrijfsproces binnen de gemeente Voerendaal	7
4.	Kwaliteitszorg	12
5.	Het feitelijk gebruik van externe financiering bij de realisatie van voorzieningen in de gemeente Voerendaal	16
6.	Externe organisatie en Visie 2018	19
7.	Conclusies en aanbevelingen	21
Bijlagen:		
1.	Bestuurlijke reactie	24
2.	Nawoord Rekenkamercommissie Voerendaal	30
3.	Samenstelling Rekenkamercommissie Voerendaal	32

1. Inleiding

De Rekenkamercommissie Voerendaal heeft na consultatie met het Presidium van de gemeenteraad van de gemeente Voerendaal in haar jaarplan 2009 een onderzoek opgenomen naar het gebruik en /of de aanwezigheid van externe financiering van beleid of projecten in de gemeente Voerendaal. Daarbij is de hoofdvraag na te gaan in welke mate de gemeente Voerendaal bij het voorbereiden, ontwikkelen en uitvoeren van beleid gebruik maakt van externe financiering, zoals subsidies van de Provincie Limburg, het Rijk, Europa en financiering door private partijen in publiek-private samenwerkingsverbanden, waarmee projecten in de gemeente Voerendaal met een maatschappelijk belang worden vormgegeven. Als voorbeeld voor dit onderzoek is ondermeer de subsidieverwerving door de gemeente Simpelveld aangegeven in het kader van de door haar gebouwde Brede School.

De geschiedenis van externe financiering van beleid en projecten in de gemeente Voerendaal gaat niet zover terug in de tijd. Vóór 2002 was er eigenlijk geen sprake van het verwerven van subsidies. Met de komst van wethouder Bressers in 2002 is daarmee een aanvang gemaakt. Op zijn instigatie heeft Maecon uit Heerlen in 2004 een Quick Scan gemaakt met betrekking tot voorliggende mogelijkheden, vooral op het voor haar bekende arbeidsmarktdomein, maar ook ten aanzien van de thema's Leefbaarheid en Openbare ruimte. De conclusie van hun onderzoek was dat er weinig subsidies door de gemeente Voerendaal te behalen waren. Inmiddels zijn we echter 5 jaar verder en wordt vanuit de raad en de ambtelijke organisatie toch belangstelling getoond voor de mogelijke verwerving van externe gelden.

Uit de oriëntatiegesprekken met medewerkers van de gemeente Voerendaal en nadere literatuurstudie met betrekking tot dit onderzoek blijkt dat het verwerven van externe financiering vooral een vraagstuk van strategie en tactiek is. Weliswaar kunnen op incidentele basis incidentele subsidies verworven worden, doch het is in het algemeen voor een gemeente, maar ook voor de onderzoekers van de Rekenkamercommissie Voerendaal onmogelijk om na te gaan in welke mate gemeentelijk beleid direct gekoppeld kan worden aan directe subsidies. Immers, de Rekenkamercommissie Voerendaal en haar onderzoekers zijn geen subsidieadviseurs, doch onderzoekers naar de effectiviteit en efficiëntie van het gevoerde beleid. Met name wat betreft de efficiëntie van het beleid en de samenhangende middelen bij subsidieverwerving is er niettemin natuurlijk sprake van een onderwerp dat heel goed past binnen het rekenkameronderzoek.

Het onderzoek naar de mogelijkheden van externe financiering bij beleid en projecten binnen de gemeente Voerendaal richt zich met name op de wijze waarop binnen de bedrijfsprocessen van de gemeente Voerendaal rekening wordt gehouden met het verwerven van subsidies en andere vormen van externe financiering. Ook al omdat de oriëntatiegesprekken bij dit onderzoek aangaven, dat van daadwerkelijke subsidieverwerving eigenlijk niet echt sprake was. In het bijzonder zal gekeken worden naar de strategische doelen

van de Visie 2018 en de daaruit af te leiden beleidslijnen, die zich zullen moeten vertalen in de verschillende bedrijfsprocessen en de daarbij beschikbare geldstromen. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt naar:

- de verschillende soorten geldstromen, die voor een gemeente met de grootte en het karakter van Voerendaal interessant zijn,
- de verbinding tussen beleidsvoorbereiding en het systematisch betrekken van subsidieadviseurs en subsidiemogelijkheden bij het opstellen van beleid, en
- de wijze waarop de gemeente Voerendaal haar relaties en contacten op een strategische wijze (lobbyen) kan aanspreken, die subsidies bij de Provincie, het Rijk (SenterNovem) en Europa te vergeven hebben.

Bij een dergelijke wijze van werken zal ook gekeken worden naar “best practices” van gemeenten in de nabijheid van Voerendaal, zoals bijvoorbeeld het verwerven van externe financiering en subsidies bij Brede Scholen in de andere nabijgelegen gemeenten.

2. Onderzoeksvragen, normenkader, toelichting en uitwerking

Bij het onderzoek komen de volgende vragen aan de orde:

1. Wat is externe financiering en welke kenmerken kunnen worden verbonden aan externe financiering en de daaraan verbonden bedrijfsprocessen?
2. In welke mate wordt bij de voorbereiding en opstellen van beleidsplannen, ook die voor Visie 2018, systematisch gebruik gemaakt van werkwijzen, protocollen of beleidssjablonen, waarin het onderdeel externe financiering aan de orde komt? En is een dergelijke manier van werken onderdeel van een systematische wijze van kwaliteitszorg bij beleidsvoorbereiding binnen de gemeente Voerendaal?
3. In welke mate en op welke terreinen heeft de gemeente Voerendaal in de jaren 2007 tot en met 2009 subsidies verworven? En in welke mate is hierbij gebruik gemaakt van externe expertise?
4. In welke mate is er binnen de gemeente Voerendaal sprake van externe financiering door middel van publiek-private samenwerkingscombinaties, bijvoorbeeld ten aanzien van het realiseren en beheren van Brede Maatschappelijke Voorzieningen of andere vormen van accommodaties?
5. In welke mate is er volgens raadsleden van de gemeente Voerendaal sprake van gemiste kansen met betrekking tot het verwerven van externe financiering? Bijvoorbeeld in relatie tot vergelijkbare projecten in buurgemeenten, zoals de externe financiering van een Brede School.
6. In welke mate is het verwerven van externe financiering een strategische taak van het College van B&W en wordt hierbij gebruik gemaakt van externe adviesbureaus?
7. In welke zin en mate kan er een verband worden gelegd tussen externe financiering en de Visie 2018?
8. Indien bij de eerdere vragen het antwoord negatief is: waar ligt de oorzaak van deze gebreken?

Het normenkader van het onderzoek zal een vergelijkingskader zijn, waarbij de ideale situatie van het systematisch betrekken van subsidie- en externe financieringsmogelijkheden bij het voorbereiden en uitvoeren van beleid en projecten vergeleken wordt met de huidige situatie in de gemeente Voerendaal. Aan de hand van de beantwoording van de eerste twee onderzoeksvragen zal een nader beeld worden verkregen van de verschillende kenmerken en kwaliteitseisen die aan externe financiering verbonden zijn. De ideale situatie in deze wordt mede afgeleid van de

resultaten die tot nu toe zijn bereikt in de gemeente Voerendaal en de wijze waarop deze resultaten bereikt zijn. Immers een ideale situatie wordt niet alleen bepaald door externe voorwaarden, theoretische en wetenschappelijke inzichten, maar ook door de mogelijkheden die er binnen de context van een gemeente, zoals Voerendaal, aanwezig zijn.

Verbeteringen van het bestaande beleid en de uitvoering van dit beleid in relatie tot externe financiering is immers in de praktijk geen vraagstuk van revolutionaire ontwikkelingen, maar een evolutionaire verbetering van bestaand beleid en bestaande werkwijzen. Voor een dergelijk evolutionair verbeteringspad is het dus noodzakelijk om de mogelijkheden van de gemeente Voerendaal, de context, te betrekken bij het beeld van de "ideale situatie".

Omdat "best practices" in deze dus vormgeven aan het normenkader voor dit onderzoek, dienen deze "best practices" eerst in kaart te worden gebracht. Dit proberen we in dit onderzoek vorm te geven aan de hand van de vragen 3 en 4.

De analyse van de uitkomsten bij de vragen 1 tot en met 4 zal, voor zover dit qua toelichting en uitwerking al niet is gebeurd bij deze vragen, bij de onderzoeksvragen 5 tot en met 8 worden opgepakt.

3. Wat is externe financiering?

In dit rekenkameronderzoek naar externe financiering is het van een bijzonder belang te omschrijven wat externe financiering nu precies inhoudt, zoals naar voren komt in de eerste onderzoeksvraag in paragraaf 2. Daartoe maken we in dit rapport een onderscheid tussen een aantal geldstromen die direct bijdragen aan de dekking van de kosten van voorzieningen in een gemeente. Deze directe dekking sluit in ieder geval geldstromen in de vermogenssfeer, zoals bankkredieten en/of aandelenkapitaal uit van de in dit rapport gebruikte omschrijving van externe financiering.

Conform wat bij andere overheidsinstellingen regel is, zouden we ook bij de financiering van gemeenten een onderscheid kunnen maken tussen een eerste, een tweede en een derde geldstroom. Het is niet gebruikelijk om dit op deze wijze te doen, doch indien de Raad meer aandacht voor de externe financiering van gemeentelijke voorzieningen vraagt, kan het geen kwaad de verschillende geldstromen ook een naam te geven, zodat een ieder weet waarover het gaat in concrete gevallen.

Tot de eerste geldstroom behoort in dit geval de algemene uitkering die de gemeente Voerendaal conform de Financiële Verhoudingswet verkrijgt en waarmee zij haar autonome taak op haar grondgebied kan invullen. Verder rekenen we tot de eerste geldstroom de specifieke uitkeringen die conform verschillende wetten aan de gemeenten worden overgedragen in samenhang met de aan haar opgedragen taken in medebewind, zoals de Wet Werk en Bijstand, de Wet sociale werkvoorziening, de Wet maatschappelijke ondersteuning, de bekostiging van het basis- en middelbaar onderwijs en nog een aantal kleinere specifieke uitkeringen.

Tot de tweede geldstroom behoren die middelen ter financiering van gemeentelijke voorzieningen, die op een andere wijze verkregen worden van medeoverheden, of agentschappen die deze geldstromen van deze medeoverheden beheren en verstrekken. Daarbij gaat het om middelen van de Provincie Limburg, doelsubsidies voor projecten met een specifiek karakter van het Rijk, en Europese middelen. Om deze geldstromen te kunnen benutten is het noodzakelijk dat specifieke kennis van deze geldstromen wordt gebundeld met specifieke projecten binnen de gemeente Voerendaal.

Tot de derde geldstroom rekenen we die middelen die door middel van publiek-private samenwerking worden verkregen ten behoeve van de realisatie van gemeentelijke voorzieningen en/of gemeentelijke planontwikkeling of waarbij sprake is van een co-productie tussen meerdere private partijen en de gemeente Voerendaal. Zonder de bijdragen van zowel de private als publieke partijen zouden deze voorzieningen niet tot stand komen. Bij de derde geldstroom dient het integrale karakter van externe financiering onderstreept te worden, omdat bij een losse beschouwing van een ieders inbreng, er in het geval van de gemeente Voerendaal altijd nog sprake is van een uitgaande geldstroom en niet van een inkomende geldstroom, zoals hiervoor omschreven bij de eerste en tweede geldstroom. Het is het aanvullende karakter van de geldstromen, die in publiek-private

samenwerkingsverbanden, de derde geldstroom dan ook haar maatschappelijke waarde geeft, zoals hiervoor is omschreven.

Belangrijke bronnen voor de derde geldstroom zijn die organisaties, instellingen en bedrijven waarmee de gemeente Voerendaal een vaste relatie heeft, zoals de aan haar verbonden Verbonden Partijen, zoals ISD Kompas, Licom, en Rd4, maar ook organisaties, zoals de woningstichting Voerendaal, die het grondgebied van de gemeente Voerendaal als haar enige werkterrein heeft. Aanvullende bronnen voor de derde geldstroom zijn diverse marktpartijen, die zich richten op de ontwikkeling van projecten. Met name in de vastgoedsector zijn daar vele partijen als voorbeeld te noemen, zoals de aanbestedingsprocedure met betrekking tot het project Dammerich laat zien, doch ook andere beleidsterreinen kunnen zich lenen tot publiek-private samenwerking en het daarmee verwerven van externe middelen voor voorzieningen in de gemeente Voerendaal. Al gaat het dan bij deze middelen niet alleen over financiële middelen, maar vooral ook over de kennis van en capaciteiten met betrekking tot relevante zaken.

3.1. Specifieke karakteristieken per geldstroom en het bedrijfsproces binnen de gemeente Voerendaal

Een nadere kijk op de verschillende geldstromen laat zien dat de noodzakelijke kennis en beschikbare competenties in de gemeentelijke organisatie met betrekking tot eerste, tweede en derde geldstroom flink verschillen per geldstroom. Dit geldt ook voor de manier van werken, die met iedere geldstroom en de aanwending van de middelen voor specifieke doelen samenhangt. En de taakopvatting, organisatiewijze en organisatiecultuur die daarmee om de hoek komt kijken. In deze subparagraaf kijken we in het bijzonder naar de wisselwerking tussen de organisatie van bedrijfsprocessen in de gemeente Voerendaal en het gebruik van meerdere soorten geldstromen. De inhoud van de paragraaf geeft daarmee een antwoord op de onderzoeksvraag naar de verschillende kenmerken van externe financiering. Deze subparagraaf is enigszins technisch van aard, maar verschaft wel het vergelijkingskader voor Voerendaal, waarop in het vervolg van dit rapport wordt voortgeborduurd.

In onderstaande tabel hebben we de verschillende geldstromen onderscheiden naar specifieke karakteristieken. Vervolgens zullen we een toelichting geven op deze karakteristieken. De toelichting wordt vervolgens vergeleken met de situatie in de gemeente Voerendaal om te zien op welke wijze de verschillende karakteristieken herkenbaar zijn voor de situatie in Voerendaal.

Karakteristiek	Eerste geldstroom	Tweede geldstroom	Derde geldstroom
1. Bron	Rijk	Overig Publiek	Privaat
2. Activiteit	Taakgericht	Doelgericht	Marktgericht
3. Kennis	Gemiddeld	Hoog	Specialisme
4. Integraliteit	Gering	Hoog	Hoog en complex
5. Cultuur	Juridisch/precies	Doelgericht	Interactief en conceptueel
6. Risicobeheersing	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog en complex

Ad. 1

Deze eerste rij geeft aan waar de bron van de geldstroom voor de gemeente gelegen is, en is reeds eerder toegelicht in het begin van deze paragraaf.

Ad. 2

Bij de benoeming van de aard van de activiteiten bij de drie geldstromen is de meest typische aard per activiteit aangegeven. Dat wil dus zeggen dat bij werkzaamheden voortvloeiend uit de eerste geldstroom een specifieke taakopvatting van de activiteiten van de gemeente Voerendaal het meest voor de hand ligt. Dat wil overigens niet zeggen dat doelgerichte- en marktactiviteiten niet aan de orde zijn, maar dat zij van minder groot belang zijn.

Bij de tweede geldstroom gaat het veelal om subsidies die een bepaald doel voor ogen hebben. Met de verwerving van deze middelen beogen de subsidiegevers, dat bij de uitvoering van de activiteiten bepaalde door hen gestelde doelen worden gehaald, zodat ook wordt voldaan aan de subsidievoorwaarden. Overigens kunnen hier wederom taak- en marktgerichte activiteiten aan de orde zijn, doch deze zijn niet zo groot als de doelgerichte activiteiten.

Bij de derde geldstroom is de gemeentelijke overheid feitelijk een samenwerkingsrelatie met private partijen aangegaan. De marktgerichte activiteiten zijn in dergelijke samenwerkingsrelaties leidend, omdat deze marktgerichte activiteiten tevens de voorwaarden scheppen voor de realisatie van publieke voorzieningen. Binnen de marktgerichte activiteiten vinden overigens wel activiteiten plaats met een taak- en/of doelgericht karakter. Neem bijvoorbeeld de herziening van een bestemmingsplan bij een bepaald project ter ontwikkeling van een bepaald gebied.

Ad. 3

Onder het kopje kennis gaat het niet alleen om de kennis van de diverse geldstromen en hoe deze te verwerven, maar vooral ook om de met kennis samenhangende competenties van medewerkers. Immers niet iedere medewerker is in staat om bepaalde projecten en activiteiten uit te voeren vanwege een bepaald noodzakelijk competentie- en kennisniveau dat aan deze werkzaamheden en de bijbehorende financiering verbonden is. Bij het kopje kennis is aangegeven dat voor de drie onderscheiden geldstromen verschillende competentieniveaus aanwezig dienen te zijn in een organisatie, wil zij daar ook gebruik van kunnen maken.

Bij de tweede geldstroom gaat om een behoorlijk inzicht in en kennis van programma's van derden die kunnen bijdragen aan de financiering van gewenste voorzieningen in Voerendaal. Kennis die niet direct paraat hoeft te zijn bij de medewerkers, maar waarvoor de gemeentelijke organisatie wel die faciliterende rol zou moeten kunnen vervullen, willen de medewerkers met 2^e geldstroom activiteiten aan de slag kunnen gaan.

Bij de 3^e geldstroom gaat het om een nog hoger competentie- en kennisniveau. In de volgende paragraaf gaan we nader in op de wijze waarop in een dergelijke faciliterende rol voorzien zou kunnen worden door de gemeentelijke organisatie.

Vergelijkingen met andere gemeenten laten grofweg zien, dat medewerkers met een gemiddeld niveau de competenties hebben om de taakgerichte werkzaamheden van de eerste geldstroom naar behoren uit te voeren. Voor de doelgerichte werkzaamheden en de bijbehorende activiteiten is een competentieniveau noodzakelijk dat overeenkomt met de hogere gemeentelijke salarisschalen. En voor de specialistische werkzaamheden bij publiek-private samenwerking zijn het met name de hoogste functies die de kar in een integraal opzicht dienen te trekken, willen dergelijke projecten en activiteiten ook effectief zijn.

Omgekeerd geredeneerd, indien een organisatie weinig medewerkers in de hogere salarisschalen in de uitvoerende (geen leidinggevende) taken kent, zal het dus voor die organisatie moeilijk zijn om externe geldstromen te verwerven voor de financiering van voorzieningen, omdat er vrijwel geen medewerkers zijn die het bijbehorende competentieniveau hebben om deze activiteiten te organiseren. De gemeente Voerendaal heeft 2 medewerkers in schaal 12 en daarboven, waarvan één de rol van leidinggevende heeft. Er ontstaan nadrukkelijke risico's, als medewerkers activiteiten dienen te verrichten die hun competentieniveau te boven gaan. Dit is dan ook één van de redenen dat er weinig tot geen externe financiering door de gemeente Voerendaal wordt betrokken.

De uitkomst van een nadere analyse met betrekking tot het verwerven van externe financiering in de gemeente Voerendaal kan dan ook zijn dat in de gemeente Voerendaal juist die geldstromen worden gebruikt voor de financiering van voorzieningen, die ook passen bij het competentieniveau van de gehele organisatie. Het gebruik van middelen uit de tweede en derde geldstroom zijn daarbij minimaal, omdat de organisatie niet het niveau heeft deze middelen te verwerven, en uitvoering te geven aan projecten die een dergelijk kennisniveau met zich meebrengen.

Ad. 4

Met integraliteit wordt bedoeld dat bij bepaalde gemeentelijke activiteiten één of meerdere maatschappelijke of bedrijfseconomische aspecten een rol kunnen spelen. In de regel geldt dat naar mate er met een activiteit of een serie van activiteiten meerdere van deze aspecten bediend kunnen worden, de mogelijkheden tot externe financiering ook toe nemen. Bij het uitvoeren van activiteiten met een zuiver taak karakter (eerste geldstroom) is het integrale karakter van de activiteiten dan ook gering. Externe financiering ten aanzien van deze activiteiten is dan ook uitgesloten.

Echter, zodra bij de voorbereiding van een bepaalde activiteit blijkt dat er meerdere invalshoeken waar te nemen zijn, omdat meerdere medewerkers bij het project betrokken dienen te worden, nemen de mogelijkheden tot externe financiering toe. Bij activiteiten met een sterk markt- of burgerkarakter (vraaggestuurd) is het noodzakelijke niveau van integraliteit dan ook hoog.

Naarmate een gemeentelijke organisatie in staat is de voor haar gemeente verschillende karakteristieken aan elkaar te verbinden, en daarmee te laten zien dat vanuit een integraal karakter kan worden gehandeld, is zij ook in

staat meerdere externe geldstromen te verwerven. Voor de gemeente Voerendaal gaat het daarbij om karakteristieken als: kleine kernen, landschapsontwikkeling, toerisme en natuur, spoor- en snelwegen, vitale mensen etc.

Het spreekt dan ook voor zich dat voor het verwerven van middelen uit de tweede geldstroom een hoog niveau van integraal denken noodzakelijk is, terwijl voor de derde geldstroom integraal denken feitelijk de norm is, om deze complexe samenhangende activiteiten ook daadwerkelijk tot een goed einde te kunnen brengen.

Ad. 5

De cultuur van een organisatie vormt de onzichtbare hand, waarmee deze organisatie iedere dag weer in staat is invulling te geven aan haar werkzaamheden en alle onverwachte zaken die daarbij aan de orde komen. Ieder bedrijf, instelling of organisatie wordt gekenmerkt door de routines en werkwijzen die zij in de loop der jaren heeft ontwikkeld. Publiekrechtelijke organisaties hebben het daarbij een stuk lastiger dan private bedrijven, omdat deze laatsten veel gemakkelijker in staat zijn zich te kunnen ontdoen van routines en werkwijzen die niet passen bij de duurzaamheid van de organisatie. Een publiekrechtelijke organisatie, zoals een gemeente, kan dat veel minder, omdat zij juist in het leven is geroepen bepaalde activiteiten te verrichten, die anderen juist laten liggen, of die anders helemaal niet van de grond zouden komen.

Hiervoor hebben we al gezien dat bij de drie verschillende geldstromen ook drie verschillende soorten activiteiten thuis horen. De aard van de werkzaamheden bij deze taken vereisen een bepaalde manier van werken, die per geldstroom en bijbehorende activiteit flink van elkaar verschillen. In de tabel hebben we daarbij een onderscheid gemaakt tussen juridisch/precies (eerste geldstroom), doelgericht (tweede geldstroom) en interactief en conceptueel (derde geldstroom). Naarmate een organisatie groter is, of indien voor een bepaalde activiteit een eigenstandige afdeling, zoals onlangs in de Midden-Limburgse gemeente Leudal (37.000 inwoners) is gebeurd, of een organisatie in het leven kan worden geroepen, zoals Verbonden Partijen (GBRD, Kompas, Rd4, Brandweer, Sociale Werkvoorziening), of dienstverlening door externe bedrijven, of door een grote faciliterende gemeente (Ten Boer-model), is het voor een gemeente goed mogelijk de verschillende manieren van werken en de daarmee samenhangende culturen goed te scheiden.

Doch aan deze cultuurscheiding zitten ook grenzen, en die grenzen komen nadrukkelijker in zicht naarmate een organisatie kleiner is. Het uitvoeren van meerdere taken met verschillende werkwijzen is slechts zeer weinig in een organisatie (publiek of privaat) gegeven. Bovendien laat cultuuronderzoek binnen organisaties (Hofstede) zien, dat een organisatie altijd een bepaalde dominante cultuur kent. In een kleine gemeentelijke organisatie als die van Voerendaal is dat onmiskenbaar de informele cultuur van de kleine organisatie in samenhang met de cultuur van een taakorganisatie. Wij veronderstellen dat een dergelijke organisatie in de kern de werkwijzen en routines mist die voor het verwerven van externe geldstromen van belang zijn, en dat leidt er bovendien toe dat in

samenwerkingstrajecten bij tweede en derde geldstroom, de aldaar voorkomende activiteiten met de werkwijzen en routines van de eerste geldstroom worden uitgevoerd. Dit leidt vervolgens tot veel verwarring, fouten en vaak ook onbegrip bij samenwerkingspartners. Dat is een belangrijke reden, waarom de gemeente Voerendaal relatief weinig externe financiering weet te verwerven, of zich bewust van dergelijke zaken, onthoudt van een dergelijke manier van financiering van haar activiteiten. In de volgende paragraaf over kwaliteitszorg zullen we hier nog op terug komen.

Ad. 6

Het beheersen van risico's bij de uitvoering van activiteiten is per geldstroom verschillend. Feitelijk kennen we per geldstroom een oplopend niveau van risico's en risicobeheersing. In de kern kennen gemeenten een hoog niveau van risico-aversie. Dit heeft niet zo zeer te maken met het vermogen van een gemeentelijke organisatie om risico's aan te gaan. Die is voor een overheid immers vrij hoog. Sterker gesteld; een overheid is er juist om bepaalde risico's aan te gaan, anders zullen bepaalde voorzieningen nooit tot stand komen. Zij zal nooit failliet gaan of hoogstens worden heringedeeld, en herfinanciering van problemen is langs meerdere wegen mogelijk. De hoge mate van risico-aversie hangt echter vooral samen met het politiek-bestuurlijke karakter van een transparante organisatie als een gemeente. Platgesteld: als het goed gaat hoor je er niets van, maar als er maar iets kleins fout gaat, ligt het gelijk op straat, zullen verantwoordelijke bestuurders en leidinggevendenden er op worden aangesproken, en is soms het hek van de dam.

In haar taakopvatting kent de overheid dan ook een scherp risico-avers karakter, dat mede nog geaccentueerd wordt door het juridische karakter van de voorkomende dagelijkse activiteiten uit de eerste geldstroom. Dit risico-averse karakter laat zich niet zomaar wegpoetsen bij activiteiten voor de tweede en derde geldstroom, waardoor deze laatste geldstromen ook niet zo snel zullen worden aangeboord. Er is vaak wel iemand in de organisatie die vanuit een risico-averse situatie stelt dat iets niet kan, terwijl vergeten wordt dat voor deze geldstromen een andere mate van risico-management aan de orde is. Een kwestie van competenties en kennis.

Ook om er voor te zorgen dat als er projecten en activiteiten in de gemeente aan de orde zijn, die een tweede of derde geldstroom financiering kennen, dat ook het bijbehorende risico-management aan de orde is, zodat de verschillende checks and balances in de samenwerkingsrelatie op orde zijn. En niet een zwart gat, zoals rekenkamerrapporten van vele rekenkamercommissies in het land laten zien bij het uit de hand lopen van samenwerkingsprojecten. Vaak ook een zaak van competentietekorten bij gemeenten, waardoor vrijwel alles door de private zijde in de samenwerkingsrelatie wordt gerealiseerd en de rekening aan de publieke zijde wordt gelegd.

4. Kwaliteitszorg

In de onderzoeksopzet van dit rekenkameronderzoek, zoals weergegeven in paragraaf 2 van dit rapport, hebben we in onderzoeksvraag 2 een nader verband gelegd tussen de mogelijkheden tot verwerving van externe financiering voor projecten in de gemeente Voerendaal en de standaardisatie van bedrijfsprocessen. Onder deze standaardisatie verstaan we in dit rapport vooral een manier van werken, waarbij rekening wordt gehouden met bepaalde kwaliteitswaarborgen, die bij ieder gemeentelijk project aanwezig zouden moeten zijn. Dit is ons inziens vooral van belang ter ondersteuning van de individuele medewerker van de gemeente Voerendaal, die op deze wijze bij ieder project, hoe verschillend van aard ook, een sjabloon of checklist heeft, waarbij zij of hij bij het ontwerpen en/of inrichten van een project rekening mee kan houden.

Een dergelijk sjabloon, waarvan de algemene inrichting samenhangt met de algemene vereisten aan een projectplan, kent naast een formulering van doelen, instrumenten en middelen, specifieke kwaliteitskenmerken, tijds- en capaciteitsplanning veelal ook een paragraaf financiering en kennisborging.

In veel organisaties, zowel in de private als publieke sector, is standaardisatie van werkmethoden een moeizame zaak. Vooral als het gaat om de standaardisatie van werkmethoden, die niet zozeer één product betreffen, maar om een veelheid van beleidsproducten en beleidsprocessen. Zeker in een kleine organisatie als die van de gemeente Voerendaal, waarbij vaak één medewerker, zowel de beleidsvorming als de beleidsuitvoering van een bepaald beleidsveld onder zijn of haar hoede heeft, gaat de aandacht van een ieder al snel uit naar die werkzaamheden die het eerst op het bordje leggen. En vaak iedere dag weer op nieuw.

Uit de interviews met betrekking tot het onderzoek is naar voren gekomen, dat de gemeentelijke organisatie in Voerendaal op een bepaalde wijze lijkt op een brandweerorganisatie, die past op de zaak, uitrukt wanneer er echt iets aan de hand is, doch aan een substantiële verbetering van haar bedrijfsprocessen niet toe komt, omdat er zoveel kleine brandjes geblust moeten worden. Dat is een niet gewenste situatie bij velen, zoals naar voren is gekomen uit de interviews. De vraag die daarbij aan de orde komt is: "Hoe doorbreek je dat?".

Standaardisatie van bedrijfsprocessen, waarbij werknemers van de gemeente Voerendaal worden ondersteund in het borgen van kennis, kwaliteitszorg, een projectmatige manier van werken, en toegang tot kennis, middelen en informatie, waardoor de gewenste standaarden, inclusief de toegang tot externe financieringsbronnen, zoals de Subsidiebank, zijn gewaarborgd, staan daarom ook in de kinderschoenen in de gemeente Voerendaal.

Reeds eerder heeft de Rekenkamercommissie Voerendaal in haar rekenkamerrapport inzake de Tijdigheid en Relevantie van Informatievoorziening aangegeven dat er met betrekking tot voldoen aan de actieve en passieve informatieplicht sprake zou moeten zijn van een informatieprotocol, waarin afspraken zijn vastgelegd hoe in een bepaalde

situatie gehandeld zou moeten worden. Een voorbeeld van standaardisatie van processen, in dit geval met betrekking tot de interactie tussen het College van B&W en de gemeenteraad van de gemeente Voerendaal. De update van dit onderzoek verwijst tevens naar de stand van zaken met betrekking tot projectmanagement in de gemeente Voerendaal. Praktisch gezien niet te onderzoeken voor de Rekenkamercommissie Voerendaal, omdat een formele wijze van projectmanagement binnen de gemeente Voerendaal feitelijk niet echt aanwezig is. Wel zijn er individuele medewerkers in de organisatie, die projectmatig werken als leidraad voor hun dagelijkse werk nemen. Echter één zwaluw maakt nog geen zomer.

In het rekenkamerrapport inzake het dossier Hogeweg-Keerberg is meerdere malen aan de orde gesteld, dat een informele manier van werken op het eerste gezicht de manier van werken lijkt in een kleine organisatie, maar ook dat zonder een bepaalde standaardisatie van werkprocessen, kleine foutjes kunnen leiden tot een niet meer om te keren proces. Een situatie waaraan door de Rekenkamercommissie Voerendaal de uitdrukking “collectief systeemfalen” is toegevoegd. Ook dit onderzoek inzake externe financiering van projecten door middel van subsidies, publiek-private samenwerkingsverbanden, of andere wijzen van verwerving van additionele middelen laat zien dat specifieke kennis over de verwerving van deze middelen niet geborgd is in de verschillende bedrijfsprocessen die met deze middelenverwerving te maken hebben. Zo is het onderzoek dat door Maecon in 2004 is verricht naar de subsidiemogelijkheden voor de gemeente Voerendaal weliswaar de eerste in haar soort geweest in de gemeente Voerendaal, doch met dit onderzoek is niet veel gebeurd, en met het vertrek van Maecon is de kennis met betrekking tot deze middelen ook weer uit de organisatie verdwenen.

In managementtermen behoren zaken als kennismanagement, kwaliteitsmanagement, procesmanagement en de inrichting en borging van instrumenten, zoals een planning- en controlcyclus, werksjablonen, etc. tot het tactische niveau in de gemeentelijke organisatie. Een organisatieniveau dat in de dagelijkse praktijk wordt ingevuld door het college van B&W en de ambtelijke top van de organisatie (gemeentesecretaris en afdelingshoofden). Dit ter onderscheiding van de strategische laag in de gemeentelijke organisatie, die wordt gevormd door de gemeenteraad, en de operationele laag, de individuele medewerkers en de ingehuurd bedrijven en/of inhuurkrachten.

De tactische laag in een organisatie speelt dus zowel naar onderen (operationeel) als naar boven (strategisch) een belangrijke schakelende rol. Zij vertaalt de strategie van de gemeente Voerendaal naar een werkbaar operationeel programma voor de organisatie (productenboek), faciliteert haar medewerkers dit operationele programma waar te maken, en legt aan het dagelijkse bestuur van de organisatie die beslispunten voor, die noodzakelijk zijn om tot een uitvoering van het operationele programma te komen. Anderzijds borgt zij de ervaringen uit de operationele processen, verbindt deze ervaringen uit de interne organisatie met externe ontwikkelingen, en vertaalt deze ontwikkelingen in tactische kaders, een programmabegroting en andere noodzakelijke documenten die samenhangen met de planning & control-cyclus.

Uit interviews met betrekking tot dit onderzoek, eerdere rekenkamerrapporten, maar ook uit de bestuurskrachtmonitor 2008, die door de Visitatiecommissie van de Provincie Limburg is opgesteld, komt blijvend het beeld naar voren dat de gemeente Voerendaal te kampen heeft met financiële en personele schaarste, en bovendien niet komt tot noodzakelijke prioriteitsstellingen bij de uitvoering van haar taken.

Beelden die bij een eerdere bestuurskrachtmonitor in 2002/2003 ook naar boven kwamen bij de beoordeling van de gemeente Voerendaal als dienstverlener op tactisch niveau. Bij iedere vergelijkbare rapportage stelt het College van B&W dat zij van de in kaart gebrachte ervaringen zal leren, en dit leereffect zal vertalen in haar bedrijfsprocessen, doch gaat daarna weer over tot de orde van de dag. Een orde die nog steeds meer kenmerken heeft van een ouderwetse brandweerorganisatie, dan van een dienstenorganisatie, die de ervaringen van haar werkprocessen intern en extern deelt, en op basis daarvan verder gaat met verbeterende processen.

De verschillende tekortkomingen zijn door het College van B&W van de gemeente Voerendaal ook geconstateerd en erkend, en daarom wenst zij ook te investeren in de kwaliteit van de organisatie door het aantrekken van 4 nieuwe goed gekwalificeerde krachten. De Rekenkamercommissie Voerendaal merkt daarbij op dat de keuze voor deze 4 krachten mede gebaseerd moet zijn op de zwakten in de organisatie, die wellicht niet zo zeer met kennistekorten te maken hebben, maar veel meer met het verbeteren van de organisatie als een geheel. Juist omdat de gemeente Voerendaal een kleine informele organisatie is, die bovendien niet failliet kan gaan, of hoogstens heringedeeld kan worden, is de kans op bepaalde vormen van systeemfalen relatief groot.

Immers, er zijn geen harde afrekenmechanismen voor handen voor een ambtelijke organisatie die niet goed werkt. Een organisatie die bovendien een kind is van haar verleden, die een bepaalde manier van werken heeft, die tevens haar cultuur bepaalt. Een cultuur die juist in een kleine organisatie niet zo snel veranderd kan worden, ook al helpen cultuurtrajecten een beetje, indien niet langdurig geïnvesteerd wordt in een andere manier van werken. Een manier van werken die een bepaalde structuur kent voor die zaken waar dat nodig is. Anders helpen vier extra krachten ook niet.

Langdurige investeringen die in een politiek-bestuurlijke organisatie als een gemeente, veelal niet langer mee kunnen gaan dan 3,5 jaar, omdat vervolgens alweer de volgende verkiezingen lonken. Kortweg, het op een systematische wijze betrekken van vormen van externe financiering bij gemeentelijke projecten is geen vraagstuk van de korte termijn. Externe inhuur kan zorgdragen voor kennis die op korte termijn niet in de organisatie voorhanden is, doch bij externe financiering is het vooral een kwestie van lange adem. Een tijdspanne die nodig is om de samenhang tussen lokale projecten of invalshoeken te ontdekken waarvoor subsidie zou kunnen worden aangevraagd. Tijd die nodig is om de strategische relaties met subsidiegevers, zoals de Provincie Limburg of het Rijk (bijvoorbeeld via Senter Novem) of met partnergemeenten in Parkstad Limburg of Heuvelland-verband vorm te geven, zodat deze netwerken gebruikt kunnen

worden, zodra een project zich voordoet, dat zich zou kunnen lenen voor externe financiering. En tijd die nodig is om de tijdelijke externe kennis bij veel projecten te vertalen naar de interne bedrijfsprocessen, waardoor de "awareness" en alertheid voor externe financiering ten zeerste verbetert.

De Rekenkamercommissie Voerendaal raadt de gemeenteraad van de gemeente Voerendaal dan ook aan om in haar controlerende taak vooral te kijken naar de verbetering van de kwaliteit van de organisatie, bijvoorbeeld door voor te stellen één van de nieuw aan te trekken functionarissen het profiel van kwaliteitsfunctionaris te geven met oog voor de borging van de kennisprocessen in de organisatie. Een faciliterende procesmanager met oog voor de relatieve competenties van de medewerkers in de organisatie, kennis en kunde van project-, programma- en kennismanagement, en met vooral een oog voor die zaken die niet goed gaan in de organisatie. Dit laatste heeft vooral ook als doel te werken aan een open organisatiecultuur, waarbij de medewerkers elkaar opzoeken om kennis, problemen en uitdagingen met elkaar te kunnen delen. Bijvoorbeeld door iedere week tijd in te ruimen voor een "Brown bag"-seminar, waar project- en programmamanagers van verschillende disciplines hun ervaringen delen gedurende een lunchbijeenkomst van zo'n 2 uur. Zoals we reeds eerder gezien hebben gaat het vooral ook om de integrale benadering van problemen en uitdagingen die daarmee samenhangt. Een integrale samenhang die in subsidieperspectief juist verschillende mogelijkheden geeft.

5. Het feitelijk gebruik van externe financiering bij de realisatie van voorzieningen in de gemeente Voerendaal

Reeds eerder hebben we aangegeven dat Maecon in 2004 een onderzoek heeft gedaan naar de mogelijkheden voor de gemeente Voerendaal om subsidies van derden te betrekken. Dit onderzoek, dat inmiddels diep in de archieven van de gemeente Voerendaal ligt opgeslagen, stelde dat externe financiering op een aantal terreinen mogelijk was, doch dat de opbrengsten hiervan ook niet overschat dienden te worden. Zo is gebleken uit de interviews bij dit onderzoek.

Als een eerste antwoord op onderzoeksvraag 3 kunnen we stellen dat een nadere analyse van de programmarekening en diverse andere zaken, zoals te vinden zijn op de website van de gemeente Voerendaal en het raadsinformatiesysteem, alsmede aanvullende interviews, een ad hoc beeld laten zien met betrekking tot het verwerven van externe middelen bij projecten en werkzaamheden. Dat wil zeggen dat het niet zo is dat externe financiering niet voorkomt in de gemeente Voerendaal, maar dat er maar af en toe een aantal gelden van buiten binnen komen. Meestal in samenhang met projecten, waarbij de kar worden getrokken door derden, zoals bijvoorbeeld bij de revitalisering van het bedrijventerrein Lindelauffer Gewande, waarvoor BTM (Bedrijven Terreinen Management) Parkstad Limburg de verschillende gelden heeft geworven.

Een aandachtspunt voor dit rekenkameronderzoek in die zin, dat het voor de gemeente Voerendaal belangrijk kan zijn juist aan derden, zoals Verbonden Partijen, Uitbestedingsrelaties, Stichtingen met als werkgebied Voerendaal etc., iedere keer ook de vraag te stellen of zij door middel van samenwerking met hun organisatie, ook een betere toegang kunnen krijgen tot externe financiering. Immers, private instellingen en bedrijven, kennen de wegen naar deze geldstromen soms veel beter dan de gemeente zelf, hebben meestal ook expertise in huis invulling te geven aan subsidieaanvragen, of kunnen de gemeente Voerendaal op het juiste spoor zetten, om daar de mosterd te halen waar zij is. In algemene termen dus een stukje kennismangement.

Met betrekking tot onderzoeksvraag 4, waarin wordt gevraagd te kijken naar externe financiering in de vorm van bijdragen door private partijen aan publieke voorzieningen in een publiek-private samenwerking, is door de Rekenkamercommissie Voerendaal vooral ook gekeken naar het leefbaarheidproject in de kern Ransdaal, en naar de mate van co-financiering bij de Brede School (Cortemich).

Bij het leefbaarheidsproject Ransdaal is in 2007 gekeken naar de mogelijkheden in Ransdaal een aantal voorzieningen aldaar te koppelen in een multifunctionele accommodatie. Gesprekken in deze zijn zeker nog niet afgerond, doch combinatiemogelijkheden met de Woningstichting

Voerendaal, een belangrijke bron van co-financiering voor leefbaarheidsprojecten, duiden op de mogelijkheden hier iets van te maken. Mocht dit daadwerkelijk tot resultaat leiden, dan scheidt dit ook weer mogelijkheden om juist in combinatie middelen te verwerven bij de Provincie Limburg, inzake gelden uit het leefbaarheidsfonds en het programma Vitale Dorpen en Kernen. Voorlopig zijn er alleen maar kosten geweest bij deze ontwikkeling van deze samenwerking en kan van een echte derde geldstroom nog niet gesproken worden. Het project werd bovendien hoofdzakelijk getrokken door de voormalige burgemeester van Voerendaal, dhr. Akkermans, het is na zijn vertrek voor de Rekenkamercommissie Voerendaal niet duidelijk geworden of de handschoen al weer is opgepakt. Uit de interviews bij het onderzoek is nog niet gebleken of dit ook gebeurd is.

Bij de ontwikkeling van Brede Scholen komt een belangrijk deel van de financiële middelen voort uit de herbestemming van de vrijkomende gronden van de oude school of scholen. Althans een groot aantal plannen met betrekking tot brede scholen in Parkstad Limburg laat zien dat herbestemming van gemeentelijke gronden voor woningbouw, één van de belangrijkste financieringsgrondslagen zijn om een Brede Maatschappelijke Voorziening of Multifunctionele Accommodatie als een Brede School te realiseren. Zo zal volgens de plannen de ontwikkeling van het plan Dammerich voor 1,6 miljoen euro moeten bijdragen aan de stichtingskosten van de Brede School Cortemich. Bij de Brede School in Simpelveld wordt ter vergelijking 800.000 euro bijgedragen door een projectontwikkelaar, die na een aanbestedingstraject, het recht heeft om op vrijkomende gronden herontwikkeling in de kern Simpelveld te laten plaatsvinden. In Brunssum dragen de grondopbrengsten in de wijk Langeberg (Brunssum-Zuid) voor zo'n 400.000 euro bij aan de ontwikkeling van de Brede School aldaar.

De Rekenkamercommissie Voerendaal merkt daar wel bij op dat in plannen en raadsvoorstellen dergelijke grondopbrengsten snel ingecalculeerd worden om projecten ook daadwerkelijk gefinancierd te krijgen. Deze opbrengsten ook realiseren in Parkstad Limburg is een tweede, omdat met de demografische krimp in Parkstad Limburg en de daarbij behorende woningmarktbehoefte en (collectieve) woningbouwprogrammering, het niet vanzelfsprekend is dat woningbouwprojecten in de toekomst ook tot resultaten zullen leiden. In Simpelveld is met betrekking tot deze realisatie zelfs een aanbesteding georganiseerd, terwijl in Schinnen een grote projectontwikkelaar zelfs failliet is gegaan en de maatschappelijke schade van dit faillissement voor een deel ten laste komt van de gemeenschap in de vorm van het finaliseren van de grijze en groene elementen van de gebiedsontwikkeling à € 400.000,-.

Met andere woorden: de opbrengsten uit herontwikkeling van derdegeldstroomprojecten zijn met een groot aantal onzekerheden omkleedt. Zeker moet ook niet uit het oog worden verloren, dat financiering door herontwikkeling kan leiden tot een overproductie aan woningen, en daardoor tot een waardedaling van alle woningen in het gebied. Zeker nu de omvang van de huizenvoorraad in Parkstad-Limburg dient te dalen, geeft een extra woningimpuls van 100 woningen, zoals in het project Dammerich (medefinancier van de Brede School), demografische risico's. Deze zullen

zich minder voordoen, indien bij de projectontwikkeling ook partijen betrokken zijn die 100 woningen uit de woningvoorraad kunnen weghalen, zoals de Woningstichting Voerendaal. Zoals gememoreerd in paragraaf 3 onder de derde geldstroom vraagt publiek-private samenwerking om een integrale aanpak van de samenwerking. Ook in financieringsopzicht. Dit mede om “penny-wise-pound-foolish” (opportunistische besluitvorming) te voorkomen.

Daarmee wil niet gezegd zijn dat derdegeldstroom-projecten, en publiek-private samenwerking niet meer zouden passen binnen de gemeente Voerendaal. Dat is een misvatting. Zij zullen altijd nodig zijn, juist omdat publiek-private samenwerking meerdere invalshoeken heeft, en meerdere doelen tegelijkertijd kan bedienen. Wat hier wel bedoeld wordt, is dat het integrale karakter van deze samenwerking sterk in het oog gehouden dient te worden, inclusief het bijhorende risicomanagement, kennismanagement en projectmanagement, zodat de balans in de samenwerking gewaarborgd blijft. Dit laatste zorgt dan tevens weer voor mogelijkheden tweede geldstromen te benutten, waarvoor deze integraliteit van groot belang is. Zo heeft de gemeente Simpelveld voor haar Brede School externe financiering weten te verkrijgen van de Provincie Limburg, het schoolbestuur (feitelijk derde geldstroom) en is een subsidieaanvraag ingediend bij het Rijk, om gelden te mogen gebruiken ter versterking van de welzijnsfunctie van Brede School. Een subsidieregeling die door de Ministeries van OCW en VWS in het leven is geroepen. Zo bleek uit een telefonisch interview met de betrokken ambtenaar van de gemeente Simpelveld.

Simpelveld is daarmee een stuk verder dan bijvoorbeeld de gemeente Brunssum bij de ontwikkeling van haar Brede School, doch deze laatste stedelijke gemeente kan gebruik maken van ISV-gelden, een specifieke subsidie van het Ministerie van VROM, ter ontwikkeling van stedelijke gebieden. Een mogelijkheid die de gemeente Voerendaal in zijn geheel niet heeft.

De vergelijking tussen Voerendaal, Simpelveld en Brunssum laat zien dat financiering van innovatieve projecten zeker mogelijkheden biedt. Althans meer mogelijkheden dan waarvan de gemeente Voerendaal nu gebruik maakt. In dat opzicht is er natuurlijk sprake van een gemiste kans, zoals door een aantal raadsleden in gesprek met de rekenkamer Voerendaal is aangegeven (onderzoeksvraag 5).

Echter de gemeente Voerendaal staat zeker niet alleen, bij de gemeenten die weinig externe financiering weten te verwerven. Er zijn veel meer gemeenten in Nederland die door de wijze van interne organisatie en de daarbij behorende routines en cultuur, de externe slagkracht juist missen. In het geval van Simpelveld heeft de langjarige artikel 12-status zeker geholpen deze externe blik te verruimen. Doch daarvoor is het wel noodzakelijk dat dit op een brede wijze in de gemeentelijke organisatie gedeeld kan worden, zodat de hulpmiddelen en de bijbehorende cultuur ook ontstaan om deze externe financiering te verwerven.

6. Externe organisatie en Visie 2018

Zoals eerder aangegeven in deze onderzoeksrapportage is het voor het verwerven van externe middelen noodzakelijk dat de blik naar buiten ook georganiseerd is (onderzoeksvraag 6). Wie treedt voor de gemeente Voerendaal op als aanspreekpunt voor belangrijke financiers van projecten, zoals de Provincie Limburg, Verbonden Partijen en andere aan Voerendaal gelieerde partijen? Ook dit is feitelijk een stukje organisatie, wat in de vakliteratuur ook wel de externe organisatie wordt genoemd.

Uit het veldonderzoek voor dit onderzoek is gebleken dat ook dit aspect feitelijk ad hoc georganiseerd is. We hebben dit in de vorige paragraaf al aangestipt. Dit geldt ook voor de wijze waarop het College van B&W bij dit soort vraagstukken betrokken is. Het gebeurt wel, maar het is geen structurele activiteit. Ook is in de laatste jaren geen gebruik gemaakt van subsidieadviseurs om eventuele noodzakelijke kennis ter verwerving van deze externe middelen te gebruiken.

Dit brengt wederom met zich mee dat externe financiering van voorzieningen in de gemeente Voerendaal op structurele wijze niet voorzien is, ook niet voor de doelstellingen zoals deze zijn verwoord in de Visie 2018 (onderzoeksvraag 7).

In de Bestuurskrachtmonitor over de gemeente Voerendaal wordt melding gemaakt van het feit dat de Visie op de toekomst van Voerendaal weliswaar omschreven is, doch de uitvoerbaarheid van deze plannen *“een onvoldoende integraal afwegingskader mist”* (bestuurskrachtmonitor Voerendaal, blz. 31), alsmede dat *“een duidelijke prioriteitsstelling ... voor de visitatiecommissie niet duidelijk is”* (p. 33). *“De ambities en beschikbare capaciteit van de gemeente komen momenteel niet overeen. Voerendaal plant momenteel tegelijkertijd meer opgaven op dat zij aankan”* (p. 33).

Een dergelijk gat tussen ambities en mogelijkheden zou overbrugd kunnen worden door het aantrekken van extra middelen, doch juist het aantrekken van deze middelen vraagt, zoals in dit rapport uiteengezet, juist die capaciteiten, hulpmiddelen en organisatiewijze, die in Voerendaal ontbreken. Voerendaal is en blijft een relatief kleine en informele organisatie die in de dagelijkse gang van zaken gewoonweg haar beperkingen kent.

Dit is niet op een incidentele wijze op te lossen, doch de organisatie kan in dit aspect wel verbeteren. Ook dit wordt onderkend door het College van B&W, doch het zal enige tijd duren voordat een organisatie zich daadwerkelijk kan voorzien van een externe blik, hulpmiddelen als projectmanagement, kennismanagement, en integrale kwaliteitszorg daadwerkelijk breder gedragen kunnen worden dan een enkele ambtenaar.

En in de tussentijd zullen de ambities naar beneden moeten worden bijgesteld en aan de mogelijkheden van de gemeentelijke organisatie aangepast moeten worden. Voorkomende externe partijen, waaronder buurgemeenten, Verbonden partijen, en instellingen en bedrijven, zullen

nadrukkelijk gevraagd moeten worden wat zij in samenwerking met de gemeente Voerendaal in dit opzicht ook kunnen betekenen. Een samenwerkingsontwikkeling die in ieder geval bijdraagt tot een grotere externe beleving bij diverse onderdelen van de gemeentelijke organisatie in Voerendaal, maar die ook een scherp licht kan werpen op die partners die taken voor Voerendaal in samenwerking zouden kunnen overnemen. Vooral ook omdat uit het rapport “ Het verband met verbonden partijen” is gebleken dat deze samenwerkingspartners goede en ook innovatieve resultaten weten te bereiken voor de Voerendaalse gemeenschap. Zie bijvoorbeeld Kompas en Rd4.

Echter de daadwerkelijk start van een dergelijk revitaliseringsproces begint met de vraag: “Wat moeten we wettelijk doen?” en daarna “Wat kunnen we dan nog doen”?, omdat dit naar de mening van de Rekenkamercommissie Voerendaal de enige wijze is om van een brandweerorganisatie naar een echte dienstverleningsorganisatie te komen met alle kwaliteitswaarborgen van dien. En als de organisatie dan ook daadwerkelijk draait, dan kunnen de ambities stapje voor stapje weer worden opgepakt.

7. Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek naar de mogelijkheden tot externe financiering van projecten en gemeentelijk beleid in de gemeente Voerendaal heeft de Rekenkamercommissie Voerendaal vooral gekeken naar die aspecten in de gemeentelijke organisatie, die vorm kunnen geven aan een succesvol wervingsbeleid voor deze externe financiering. Daarbij is niet zozeer gekeken naar de subsidiemogelijkheden zelf, maar naar de organisatorische voorwaarden, waardoor het verwerven van subsidies gemakkelijker wordt. Bijkomend voordeel van deze benadering is dat ook andere kwalitatieve verbeteringen in de gemeentelijke organisatie van de gemeente Voerendaal meegenomen kunnen worden.

De bron van de verschillende mogelijkheden en onmogelijkheden tot het verwerven van externe financiering in de vorm van subsidies bij publieke partijen of in de vorm van bijdragen door private partijen bij publiek-private samenwerking is in de gemeente Voerendaal gelegen in haar organisatiecultuur en organisatiegrootte. Een cultuur die zoals bij iedere kleine organisatie vooral wordt gekenmerkt door haar informele karakter.

Dit informele karakter, en daardoor ook het ad hoc karakter van de gemeentelijke organisatie in Voerendaal is naar de mening van de Rekenkamercommissie Voerendaal niet bevorderlijk voor het verwerven van externe middelen uit een tweede of derde geldstroom. De gemeentelijke organisatie dient niet alleen door een cultuurveranderingstraject zakelijker te worden, maar is vooral ook gediend met allerlei hulpmiddelen uit het project-, kennis- en risicomanagement, die de cultuurverandering een bepaalde structuur geeft. En de organisatie is ook gediend met training, scholing en intervisie ten aanzien van het gebruik en de inzet van deze hulpmiddelen in de gemeentelijke organisatie. Immers, het is in organisatietermen vaak de structuur die de cultuur bepaald.

Het op een gedegen wijze introduceren van dergelijke hulpmiddelen in de organisatie, waarvoor naar de mening van de Rekenkamercommissie Voerendaal, een kwaliteitsmanager (één van de vier nieuw aan te trekken krachten) voor de middellange termijn gewenst is, geeft ieder geval richting aan een gemeentelijke organisatie, die de middelen uit tweede en derde geldstroom gemakkelijker zou kunnen verwerven, en de met deze geldstromen samenhangende activiteiten beter zou kunnen uitvoeren.

De omvang waarmee dergelijke activiteiten ook georganiseerd kunnen worden, zal in de Voerendaalse situatie altijd stuiten op de geringe omvang van de organisatie. De gemeente Voerendaal is en blijft een kleine organisatie, die haar grenzen en beperkingen kent. Ook in termen van competenties. Dit betekent dat zij slechts in beperkte mate gebruik kan maken van projecten in de tweede en derde geldstroom. Anders stuit ze gewoonweg op de grenzen van haar organisatie, voor zover zij dit de laatste jaren eigenlijk niet al regel was door de verschillende opgeroepen ambities

Mogelijkheden ter verbetering zijn, afgezien van de verbeteringen in het proces, zoals hiervoor omschreven, vooral gelegen in het delen van tweede

en derde geldstromen-projecten met derden. Of het geheel onder voorwaarden uitbesteden van deze projecten aan derden, waarbij de gemeentelijke werkzaamheden door deze derden worden meegenomen in hun activiteitenplannen.

De mogelijkheden van Verbonden Partijen moeten daarbij zeker niet onderschat worden, omdat juist met Verbonden Partijen afspraken voor de lange termijn gemaakt kunnen worden. Bovendien brengen Verbonden Partijen grootschaliger capaciteiten en gespecialiseerde kennis mee, dan de gemeente Voerendaal heeft. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een Verbonden Partij in het kader van Ruimtelijke Ordening rondom het Pact van Parkstad, of met betrekking tot accommodatieonderhoud en -beheer.

Het gaat er de Rekenkamercommissie Voerendaal vooral om, dat de gemeentelijke organisatie van Voerendaal en de gemeenteraad van Voerendaal zich bewust zijn van de grenzen van hun eigen organisatie, en dat zij voor specifieke voorzieningen met een tweede en derde geldstroom-karakter structurele samenwerking zoekt met andere vergelijkbare partijen. De Rekenkamercommissie Voerendaal mist een dergelijk denken binnen de Gemeenteraad en het College van B&W van de gemeente Voerendaal, waardoor ambities en mogelijkheden te veel uit elkaar blijven lopen. Dit gat zal eerst overbrugd moeten worden, wil de gemeente Voerendaal daadwerkelijk een effectieve uitvoering geven aan haar verschillende programma's.

Op basis van haar onderzoeksbevindingen met betrekking tot het gebruik van externe financiering in de gemeente Voerendaal komt de Rekenkamercommissie Voerendaal tot de volgende aanbevelingen:

1. Maak binnen de werkzaamheden in de gemeentelijke organisatie een onderscheid tussen werkzaamheden, projecten en publieke behoeften met een eerste, tweede en derde geldstroom-karakter. Dit structureert het denken en handelen over potentiële mogelijkheden externe financieringsmiddelen te verkrijgen.
2. Ondersteun die medewerkers bij tweede en derde geldstroom activiteiten met hulpmiddelen en de invoering van deze hulpmiddelen uit project-, kennis- en risicomanagement, zodat zij binnen hun dagelijkse werkzaamheden ook de middelen onder ogen krijgen waarmee hun projecten door externen gefinancierd kunnen worden.
3. Start met een intern kennisuitwisselingsprogramma over de uitvoering van projecten in de gemeente Voerendaal. Kijk goed naar de competenties van de medewerkers in relatie tot de uit te voeren werkzaamheden die met de verschillende geldstromen samenhangen.
4. Reserveer voor één van de vier aanvullende medewerkers de functie van integrale kwaliteitsmanager, zodat de kwaliteit van de bedrijfsprocessen en het werk van de individuele medewerkers op een hoger niveau kan worden gebracht.

5. Kom tot een gestructureerde organisatie van de externe contacten.
6. Aarzel niet om bij contacten met derden mogelijkheden tot co-financiering onder de aandacht te brengen, zodat het Voerendaalse probleem een gedeeld probleem wordt met alle partners. Dit geldt bijvoorbeeld voor contacten met de Provincie Limburg, Buurgemeenten, Verbonden Partijen, inhuur van externen, en de rol van co-financieringsaspecten bij aanbestedingen.
7. Voer een discussie in de Raad over de aansluiting tussen ambities en capaciteiten in Voerendaal. Niet alleen met het oog op de uitvoering van Visie 2018, maar ook met het oog op een realistische prioriteitstelling die rekening houdt met de competenties van de gemeentelijke organisatie.
8. Kijk daarbij eerst naar wat de gemeente Voerendaal wettelijk moet doen, en daarna welke mogelijkheden zij als organisatie nog over heeft en welke activiteiten zij nog kan verrichten.

Bijlage 1. Bestuurlijke reactie

voerendaal

\ gemeente
voerendaal

Raadhuisplein 1
6367 ED Voerendaal
Postbus 23000
6367 ZG Voerendaal

T 045 - 575 33 99
F 045 - 575 11 95
E info@voerendaal.nl
W voerendaal.nl

Rekenkamercommissie Voerendaal
dhr. J. van Eijs
Postbus 200
6400 AE HEERLEN

Uw brief van 29 januari 2010	Uw kenmerk	Ons kenmerk 2010/477	Voerendaal 24 februari 2010
Onderwerp Bestuurlijk wederhoor rapportage externe financiering		Behandeld door Wim Coumans	Bijlagen

Geachte leden van de rekenkamercommissie Voerendaal,

Hierbij reageren wij in het kader van bestuurlijk wederhoor op het door u aan ons aangeboden concept rapport inzake externe financiering. Het stuk biedt een duidelijke analyse en bijbehorend theoretisch kader, waarvoor wij u dan ook complementeren. Hierbij realiseren wij ons dat het niet eenvoudig zal zijn om binnen de Voerendaalse constellatie dit kader binnen de gegeven randvoorwaarden naar de dagelijkse praktijk te vertalen en vervolgens het gewenste resultaat – in de vorm van binnenhalen van meer externe financiering - te behalen.

Bij onze reactie op het rapport hebben wij mede gekeken naar de context en constellatie waarbinnen het rapport is opgesteld en de actualiteitswaarde van het in het rapport gestelde. In dit kader hebben wij gekozen voor een meer algemene reactie op onderwerpen in plaats van een pagina- of paragraafgewijze reactie.

Algemeen

In de rapportage constateren wij geen feitelijke onjuistheden. In hoofdlijnen herkennen wij, weliswaar gedateerd, de gemeentelijke Voerendaalse organisatie en de kansen en risico's die u in uw rapport benoemt. Wat wij expliciet missen is de ontwikkeling die de gemeentelijke organisatie de afgelopen 3 jaren heeft doorgemaakt, waardoor uw algemene beoordeling in termen van een "brandweerorganisatie" naar onze mening niet (meer) passend is. Wij onderschrijven dat op onderdelen een duidelijk beleidskader/visie momenteel nog ontbreekt, waardoor nog regelmatig sprake is van ad-hoc beleid. Maar

Onderwerp Bestuurlijk wederhoor rapportage externe financiering	Ons kenmerk 2010/477	Voerendaal 24 februari 2010
---	--------------------------------	---------------------------------------

Paginanummer
2

ook hier is een traject ingezet onder begeleiding van Van Naem & Partners om de gemeentelijke visie 2018 de komende maanden te actualiseren. In het kader van dit traject is de huidige visie door de gemeenteraad geëvalueerd in de vorm van een "overdrachtsdocument" waarmee de nieuwe raad na de verkiezingen van maart 2010 aan de slag kan door een en ander te vertalen naar een nieuwe c.q. bijgestelde visie.

Zoals hiervoor reeds opgemerkt is ons belangrijkste bezwaar op c.q. aandachtspunt voor uw rapport het nagenoeg volledig ontbreken van de ontwikkelingen de afgelopen jaren binnen de bedrijfsvoering van onze gemeente hebben plaatsgevonden. Hierdoor ontstaat bij lezing de indruk dat er sinds eerdere rapporten van zowel uw commissie als andere externen (bestuurskrachtmonitor, provinciaal verdiepingsonderzoek, Bing-onderzoek) niets veranderd is.

In dit kader merken wij op dat wij het afgelopen jaar prioriteit gegeven hebben aan het op orde krijgen van de bedrijfsvoering om de in diverse externe onderzoeken geconstateerde tekorten c.q. verbeterpunten op te lossen om van daar uit weer voorzichtig naar ambities te gaan kijken en deze op te pakken. In dit kader heeft een brede c.q. integrale discussie plaatsgevonden rondom prioriteitstelling in relatie tot de beschikbare ambtelijke capaciteit. Dit heeft geleid tot het tijdelijk stopzetten van een aantal activiteiten/projecten. Daarnaast zijn zoals gezegd al de nodige stappen gemaakt voor de verbetering van de bedrijfsvoering (zie verderop in deze reactie).

Kortom: met de eerdere adviezen van zowel uw commissie als andere externe partijen zijn wij aan de slag gegaan, waarbij de meeste geconstateerde tekorten en knelpunten inmiddels zijn aangepakt. Dit laat onverlet dat er nog verbeterlagen in de nabije toekomst moeten worden gemaakt. Wij zijn overigens expliciet van mening dat de gemeentelijke organisatie voldoende vermogen heeft om de resterende slagen te maken.

Daarnaast willen wij er nadrukkelijk op wijzen dat de afgelopen periode wel op diverse projecten substantiële bijdragen van derden zijn verkregen ten behoeve van de uitvoering van projecten c.q. waarover afspraken binnenkort zullen worden afgerond. Ter zake is naar onze mening sprake van een aanzienlijke verbetering ten opzichte van de door u beschreven periode. Het betreft dan de volgende concrete resultaten:

- Project de Limpensplein Klimmen € 494.000 (Provincie).
- Revitalisatie Lindelauffer Gewande € 245.000 (Provincie).
- Aanpassing bushaltes € 75.000 (Provincie).

Onderwerp	Ons kenmerk	Voerendaal
Bestuurlijk wederhoor rapportage externe financiering	2010/477	24 februari 2010

Paginanummer
3

- Realisatie vrijliggend fietspad Midweg € 163.000 (Provincie).
- Overheek fase IV € 58.000 (Provincie).
- Hogeweg/Keerberg € 94.000. (Rijk).
- Parkeerplaatsen NS Station Voerendaal € 81.000 (Provincie/Rijk).

Daarnaast lopen momenteel trajecten om in aanmerking te komen voor ISV-III middelen alsmede voor de verdere herinrichting van de stationsomgeving in Voerendaal (95% subsidie). Partijen waarmee ter zake gesproken c.q. onderhandeld wordt zijn Provincie, Rijk en NS/Prorail. Tevens lopen, samen met partners als Innovo en plaatselijke stichtingen, enkele trajecten voor werving van subsidie bij landelijke fondsen (b.v. Jantje Beton).

Specifiek

Competenties

Met u zijn wij van mening dat bij werving van externe financiering tot dusverre veelal sprake was van ad-hoc beleid en dat de gemeentelijke organisatie op onderdelen niet voldoende uitgerust was c.q. is om ter zake optimale resultaten te behalen.

In uw rapportage benoemt u een directe relatie tussen de competenties van medewerkers gekoppeld aan salarisniveau in relatie tot de concrete mogelijkheden om externe bijdragen te verwerven. Hierbij hanteert u als criterium het salarisniveau 12. Ter zake merken wij op dat dit niveau het hoogste niveau is binnen de gemeente Voerendaal na de gemeentesecretaris (niveau 13) en alleen van toepassing is voor enkele afdelingshoofden. Zodoende bestaat er geen mogelijkheid om het genoemde niveau te koppelen aan de functie van een (beleids-)medewerker. Alternatief is naar onze mening om in voorkomende gevallen de benodigde deskundigheid in te huren of in gezamenlijkheid met andere gemeenten vorm te geven.

Ter zake zijn wij van mening dat de deskundigheid inzake subsidieverwerving op hun werkterrein zou moeten (komen) te liggen bij de programmamanagers, die hiervoor geoutilleerd en zonodig ondersteund moeten worden, bv. door één gezamenlijke subsidie-adviseur voor de landelijke gemeenten in de regio Parkstad Limburg.

Onderwerp
Bestuurlijk wederhoor rapportage externe
financiering

Ons kenmerk
2010/477

Voerendaal
24 februari 2010

Paginanummer
4

Cultuur

In deze paragraaf legt u een direct verband tussen enerzijds de grootte van de gemeente en de daarbij behorende cultuur enerzijds en anderzijds de mogelijkheden om subsidies te verwerven. Hieruit concluderen wij dat het voor een kleine gemeente niet mogelijk is om subsidievererving op een adequate en effectieve wijze te implementeren. Is deze conclusie correct of zijn er mogelijkheden e.e.a. te compenseren? Graag zouden wij dit nader uitgewerkt zien.

Kwaliteitszorg

Voor wat betreft de kwaliteitszorg erkennen wij dat de kwaliteitszorg nog niet voldoet aan de gewenste maat. Dit vraagt nog de nodige tijd in combinatie met het expliciet hierop sturen.

Momenteel wordt binnen de gemeentelijke organisatie reeds gewerkt met een uniform projectformat, welk momenteel op basis van de ervaringen in de afgelopen periode wordt bijgesteld. Dit format maakt onderdeel uit van het totaal aan p&c-instrumenten als programmabegroting, productenbegroting, afdelingsplan, budgethoudersregeling e.d. Wij zijn van mening dat de afgelopen periode duidelijke stappen zijn gemaakt om de bedrijfsprocessen te optimaliseren, uiteraard gekoppeld aan de wijze van werken. Ter zake verwijzen wij korthedshalve naar de reeds in uw bezit zijnde rapportage aan de raad inzake het verbeterplan.

Feitelijk gebruik externe financiering

Aanvullend aan de hiervoor genoemde resultaten qua verwerving van subsidies in de afgelopen periode merken wij op dat de gemeenteraad met betrekking tot het project multifunctionele accommodatie Ransdaal er, binnen genoemde afweging van prioriteiten, voor gekozen heeft om dit project in 2011 weer op te pakken.

In uw rapport constateert u dat de herbestemming van gemeentelijke gronden voor woningbouw één van de belangrijkste financieringsgrondslagen is voor brede maatschappelijke voorzieningen en multifunctionele accommodaties. Ter zake merken wij op dat de huidige situatie (recessie in combinatie met krimp) de mogelijkheden ter zake sterk beperkt. Uw waarschuwing om voorzichtig om te gaan met het ramen van opbrengsten in deze onderschrijven wij dan ook.

Onderwerp
Bestuurlijk wederhoor rapportage externe financiering

Ons kenmerk
2010/477

Voerendaal
24 februari 2010

Paginanummer
5

Visie 2018

De visie 2018 wordt dit jaar geëvalueerd en bijgesteld. Bijzondere aandachtspunten hierbij zijn het maken van keuzes c.q. het stellen van prioriteiten die passen binnen randvoorwaarden in termen van financiën en personele capaciteit; het moet vervolgens gaan om een integrale afweging.

Een reële inschatting van externe financieringsmogelijkheden zal hiervan onderdeel uit moeten maken.

Stappenplan

Op basis van de reeds lopende verbeterprocessen en uw rapportage is door het MT het volgende stappenplan (aanvullend op bovengenoemde tussenrapportage verbeterplan aan de gemeenteraad) opgesteld:

Thema	Actie	Termijn
Visie 2018	- Evaluatie door gemeenteraad - Bijstellen visie door gemeenteraad	- 1e kwartaal 2010 - 2e/3e kwartaal 2010
Kwaliteitszorg	- Bijstellen projectformat en vervolgens hanteren in de praktijk bij (nieuwe) projecten.	- 2e kwartaal 2010
Prioritering en bezuinigingen	- Eerste aanzet kadernota 2009 - Aanleveren factsheets en informatie aan raad t.b.v. coalitie-onderhandelingen 2010 - Meerjarenvertaling gemaakte keuzes in kadernota 2010 en begroting 2011-2014	- Zomer 2009 - Voorjaar 2010 - Zomer resp. najaar 2010
Werving externe financiering	- Specifieke aandacht hiervoor binnen visietraject en formats alsmede binnen de voorbereiding van de diverse projecten. In de praktijk zal e.e.a. waarschijnlijk veelal ad-hoc, direct gerelateerd zijn aan het desbetreffend project.	- vanaf 2010 - Najaar 2010
Overige zaken	Zie verbeterplan en rapportage ter zake aan raad.	

Onderwerp
Bestuurlijk wederhoor rapportage externe
financiering

Ons kenmerk
2010/477

Voerendaal
24 februari 2010

Paginanummer
6

Tot slot

Wij vertrouwen erop dat wij u middels bovenstaande reactie duidelijk hebben gemaakt dat de uw analyse op een aantal belangrijke onderdelen gedateerd en deels niet meer van toepassing is op de huidige situatie. Enerzijds is een aantal verbetertrajecten qua bedrijfsvoering reeds lopende of afgerond. Anderzijds zijn in de afgelopen periode concrete resultaten geboekt qua subsidieverwerving.

Tenslotte hebben wij de naar onze mening op korte termijn te zetten verbeterstappen inzake voorliggende kwestie aangegeven in bovenstaand stappenplan.

BURGEMEESTER EN WETHOUDERS VAN VOERENDAAL,
de secretaris, de burgemeester,

Bijlage 2. Nawoord

Rekenkamercommissie Voerendaal

Heerlen, 16 maart 2010

Geacht College,

De Rekenkamercommissie Voerendaal heeft met belangstelling de lang verwachte bestuurlijke reactie van de gemeente Voerendaal op haar rapport Externe Financiering gelezen.

De lezer van het rapport van de Rekenkamercommissie Voerendaal en de bestuurlijke reactie van het College van B&W op het rapport ziet dat beiden de kwaliteit van de organisatie in termen van competenties, cultuur, taakdoel-marktgerichtheid benadrukken. De Rekenkamercommissie Voerendaal concludeert dat de gemeentelijke organisatie van de gemeente Voerendaal een kwetsbare organisatie is en blijft.

De Rekenkamercommissie Voerendaal reageert in deze vanuit haar verantwoordelijkheden, die haar inzake de effectiviteit en efficiëntie van de Voerendaalse organisatie volgens het *“Plan van Aanpak Verbeterpunten, stand van zaken 4^e kwartaal 2009”* van de gemeente Voerendaal worden toegedicht. De Rekenkamercommissie Voerendaal kan dan alleen maar herhalen, dat de echte ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie naar een lerende organisatie, die gebruikt maakt van eigentijds kennis- en kwaliteitsmanagement, de enige manier is om meer slagkracht te krijgen. Zowel met betrekking tot het verwerven van additionele middelen, als met betrekking tot het realiseren van de voorzieningen waarvoor de verschillende geldstromen binnen de gemeente Voerendaal bedoeld zijn.

Het inhuren van experts kan daartoe een belangrijk additioneel middel zijn, maar die zijn er in de afgelopen jaren al zoveel geweest, en vaak hebben deze personen en organisaties toch niet het verschil gemaakt, omdat hun kennis en vaardigheden vrij snel wegsijpelden uit de organisatie nadat zij vertrokken waren. Ook de rapporten van de rekenkamercommissie, Provincie, BING en anderen laten een hoog repeterend gehalte aan conclusies en aanbevelingen zien, waarbij telkens wordt gewezen op het gebrek aan organisatieontwikkeling en de voor een organisatie zo belangrijke standaardisatie en deling van werkmethoden.

De Rekenkamercommissie Voerendaal heeft in dit rapport dan ook meer aandacht besteed aan zaken en instrumenten die wel zouden kunnen helpen het schip op koers te krijgen. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de gemeenteraad van Voerendaal.

Rust in de organisatie kan er immers ook voor zorgen dat de operationele brandweerorganisatie, waarvan bepaalde karakteristieken volgens de Rekenkamercommissie Voerendaal anno maart 2010 nog steeds aanwezig

zijn, daadwerkelijk kan leiden tot een lerende organisatie, die met haar middelen en competenties toch boven zich zelf kan uitstijgen. En daardoor ook die voorzieningen kan realiseren, die samenhangen met een hoog gehalte aan complexiteit. Echter, indien de organisatie daartoe niet zelf die aspecten van kwaliteits- en kennismanagement tot zich neemt, bijvoorbeeld door langduriger scholingstrajecten en interne kennisdelingsbijeenkomsten, maar bij alle kennis- en competentietekorten blijft vertrouwen op additionele externe krachten, zal de cultuur van de organisatie niet veranderen. En in dit laatste geval blijft slechts een bescheiden ambitie voor de gemeente Voerendaal bij het uitvoeren van haar taken over. Met of zonder additionele externe middelen.

Wij danken u hartelijk voor uw medewerking.

Namens de Rekenkamercommissie van de gemeente Voerendaal,
De voorzitter,

J.C.M.G. van Eijs

Bijlage 3. Samenstelling Rekenkamercommissie Voerendaal

Externe leden:

Mr. drs. J.C.M.G. van Eijs RA RC CPC (*voorzitter*)

Mr. G. C.A.M. Dolstra-van der Oord

Dhr. J.M.P. Essers MBA

Mr. C. Hermens