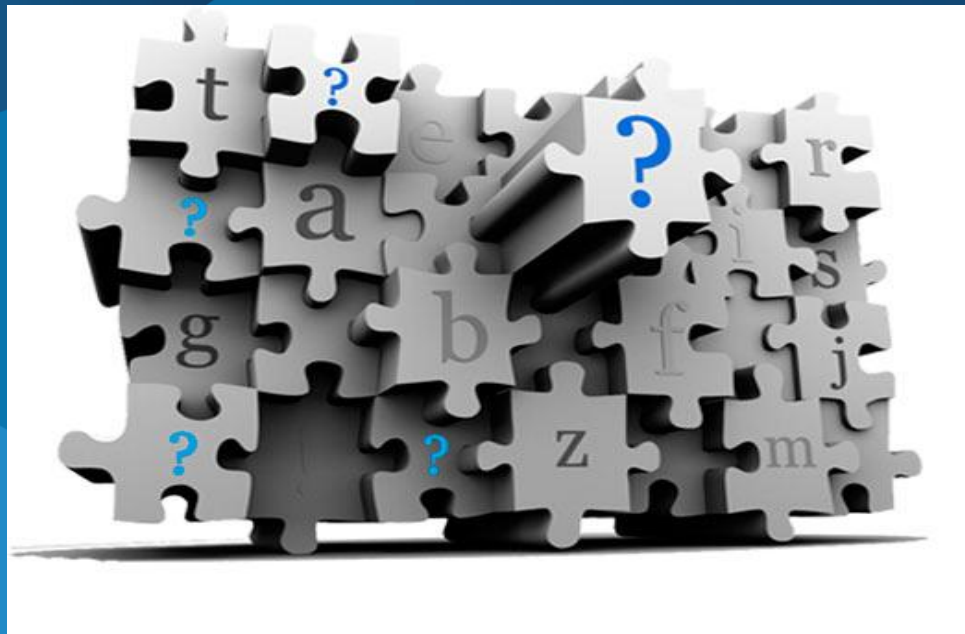


# Notitie opvolging aanbevelingen Rekenkamercommissie 2006-2012

Maassluis, 1 december 2012





## Inhoudsopgave

---

Onderwerp	bladzijde
Inleiding	5
Kostenbewaking grote projecten/investeringen	7
Versluierde subsidies	9
Inhuur externe deskundigheid	11
Leren van het verleden	13
Bibliotheek	15
Digitale dienstverlening	17
Verbonden partijen	19
Jongerenwerk	21
Opvolging aanbevelingen RKC	23
Sturingskracht van de raad	25



In de commissievergadering van 28 augustus 2012 is het rapport 'Opvolging aanbevelingen' van de Rekenkamercommissie (RKC) besproken. Voor dit rapport heeft de RKC een viertal (eerdere) rapporten geselecteerd en daaraan conclusies en aanbevelingen verbonden.

Bij de bespreking van dit rapport bleek dat de raad ook behoefte heeft aan inzicht in de opvolging van aanbevelingen van de andere rapporten van de RKC. De griffier heeft ons een overzicht gegeven van alle rapporten van de RKC vanaf 2006 tot en met heden.

In deze notitie zullen wij alle aanbevelingen van alle rapporten van de RKC vanaf 2006 benoemen en tevens aangeven op welke wijze wij met deze aanbevelingen zijn omgegaan. Ook de geselecteerde rapporten in het rapport 'Opvolging aanbevelingen' vindt u daarom in deze notitie terug, zodat u op integrale wijze kennis kunt nemen van de opvolging van de aanbevelingen van de RKC.

In onze reactie op meergenoemd rapport hebben wij aangegeven dat de terugkoppeling naar de raad van de aanbevelingen van de RKC onvoldoende is geweest. Wij hebben daarom geconstateerd dat de aanbevelingen van de RKC niet de gewenste bestuurlijke interactie hebben gekregen.

Dit wil overigens niet zeggen dat de aanbevelingen niet zijn opgevolgd. Wij hebben immers met onze reactie op hiervoor genoemd rapport aangetoond dat bijna 90% van de aanbevelingen geheel of gedeeltelijk zijn uitgevoerd.

De aanbevelingen van de RKC zijn niet altijd tot ons en de ambtelijke organisatie gericht, maar zijn soms ook (uitsluitend) gericht aan u. Wanneer het gaat om aanbevelingen aan u zullen wij hier uiteraard niet op ingaan; dat is aan uzelf.

Gedurende de periode 2006 - 2012 heeft de RKC 10 onderzoeksrapporten aan de raad uitgebracht. Het aantal aanbevelingen in deze rapporten bedraagt meer 70 stuks (nog los van subaanbevelingen).

In het onderzoek 'Opvolging aanbevelingen RKC' is ongeveer de helft van het aantal aanbevelingen van de RKC tegen het licht gehouden. Uit onze reactie op dit onderzoek en uit deze notitie blijkt dat het overgrote deel van de aanbevelingen van de RKC overeenkomstig - hetzij letterlijk, hetzij in de geest van - door ons zijn uitgevoerd. Wij beschouwen hiermee deze zaak als afgedaan. De openstaande aanbevelingen worden thans in de Bestuursrapportage standaard opgenomen. En wanneer de aanbeveling is gerealiseerd zullen wij dat ook aan u melden op de wijze zoals toegezegd.



### Aanbevelingen

1. *Zorg dragen voor een degelijke onderbouwing van budgetten door middel van zorgvuldige kostenspecificaties / voorcalculaties.*
2. *Voortschrijdende ontwikkelingen op basis van o.a. aanbestedingstrajecten systematisch doorverwerken in geactualiseerde budgetopstellingen.*
3. *In budgetopstellingen rekening houden met zogenaamde niet-berekenbare omzetbelasting. Hiermee was in diverse projecten geen rekening gehouden.*
4. *Het verdient aanbeveling om bij voorstellen voor investeringsbudgetten de “volledige” exploitatiekosten (bijv. zakelijke en andere materiële lasten, onderhoudskosten en/of personeelskosten) op jaarbasis in beeld te brengen. Dat is dus meer dan de kapitaallasten (rente en afschrijving) die overigens ook niet in alle gevallen in beeld zijn gebracht.*
5. *Organisatie breed duidelijkheid verschaffen over het al dan niet toerekenen van ambtelijke of externe kosten van voorbereiding en toezicht aan investeringskredieten.*
6. *Indien van toepassing, duidelijkheid verschaffen over de wijze waarop dit voor- en nacalculatorisch dient te geschieden. Opnemen in uitwerking Administratieve Organisatie (AO).*
7. *De regels voor Inkoop- en Aanbestedingsbeleid strikt na te leven met verwijzing naar de aanbevelingen in de rapportage van de Rekenkamercommissie van 13 april 2001 inzake onderzoek Aanbestedings- en inkoopbeleid.*
8. *Zorg te dragen voor een goede verantwoording voor het terzake uitgevoerde beleid (paragraaf bedrijfsvoering), alsmede de vastlegging daarvan door middel van volledige en inzichtelijke dossiervorming.*
9. *Zorg in overleg met gebruikers voor een functioneel en vooral ook voor een doelmatig ingericht en gebruikersvriendelijk financieel informatiesysteem.*
10. *Draag in overleg met gebruikers zorg voor de inrichting van een goede en inzichtelijke projectadministratie*
11. *Zorg vanuit de centrale financiële administratie door middel van een periodieke en gestructureerde informatievoorziening voor een goede tussentijdse informatievoorziening door budgetbeheerders en –houders aan management en bestuur.*
12. *Draag zorg voor een goede dossiervorming met een gestructureerde (centrale) vastlegging van feiten en ontwikkelingen bij investeringsuitgaven en projecten. Bij aanvang van het onderzoek bleken enkele dossiers niet te zijn bijgewerkt en diverse stukken nog onder berusting van medewerkers. Goede dossiervorming en gestructureerde (centrale) vastlegging van feiten en ontwikkelingen vragen nadrukkelijk aandacht.*
13. *Maatregelen te nemen ter verbetering c.q. naleving van de in de Regeling budgethouders/-beheerders opgenomen informatie- en verantwoordingsplicht van budgethouders en beheerders.*
14. *Genoemde Regeling inzake budgethouders/-beheerders uit 1993 is gedateerd en dient te worden aangepast aan gewijzigde wet- en regelgeving, alsmede de per 1 november 2004 gewijzigde organisatiestructuur.*
15. *Taken en bevoegdheden van budgethouders en –beheerders dienen helder te zijn gedefinieerd.*
16. *In periodieke informatie- en verantwoordingsdocumenten aan management, college en raad, zoals kwartaalrapportages en jaarverslaglegging dient ook voor de financiële verantwoording voor het beleid en beheer van investeringsuitgaven een duidelijker plaats te worden ingeruimd.*
17. *Geautoriseerde aanwijzing van budgethouders en –beheerders, alsmede rollen en taken dienen duidelijk en onbetwist*

## Opvolging aanbevelingen

Een financieel consultant is gekoppeld aan iedere afdeling, en maakt ook onderdeel uit van het projectteam van een groot project. Op die manier heeft Maassluis het begrotingstraject geborgd. Waar nodig wordt externe deskundigheid ingehuurd voor de raming van de kosten.

Er bestaat een uniforme methode bij investeringsramingen: over een globale raming licht de ambtelijke organisatie vertrouwelijk de raad in. Dan volgt de aanbesteding. Daarna wordt de definitieve kredietaanvraag aan de raad gedaan. De kans op overschrijdingen is daarmee minder, omdat op deze manier wordt besloten over een reëlere raming, in plaats van dat op basis van een globale raming krediet wordt aangevraagd. In budgetopstellingen betreft de niet-verrekenbare omzetbelasting 'minimale' bedragen. De financieel consultant is verantwoordelijk voor de check op juistheid. De consultant kan indien gewenst een gespecialiseerd bureau inschakelen ter advisering. Wanneer het BTW-compensatiefonds wordt afgeschaft (Regeerakkoord) zal het BTW-vraagstuk naar verwachting veel inzichtelijker worden en daardoor tot minder fouten leiden.

De gemeente rekent zoveel mogelijk herleidbare kosten toe naar het project, ook van de mensen die op het project zitten. De kosten van voorbereiding, toezicht en administratie (VTA) maken integraal onderdeel uit van een project(raming) en niet van de AO. Overigens komt het voor dat er wel voorbereidingskosten worden gemaakt, maar dat het niet tot een project komt. Dergelijke kosten worden ten laste gebracht van de exploitatie.

Het regionale inkoopbureau met Schiedam en Vlaardingen waarborgt de inkoopprocessen. Dat gebeurt door het vaststellen van een jaarlijks inkoopactieplan. Er wordt daardoor gericht ingekocht.

Het geactualiseerde Inkoop- en aanbestedingsbeleid is op 1 juni 2010 vastgesteld. B&W en raadsvoorstellen bevatten nu een verplichte paragraaf over inkoop- en aanbesteding, waardoor er meer aandacht is gekomen voor het naleven van het eigen beleid.

De dossiervorming is in opzet verbeterd door de aanschaf van een document managementsysteem (Decos). De gemeente Maassluis gebruikt Decos voor een volledige dossiervorming. Het gezamenlijk inkoopbureau heeft een gezamenlijke checklist opgesteld voor de dossiervorming bij aanbesteding.

Het financieel informatiesysteem en de 'schil' daarom heen (Cognos) is vernieuwd en gebruiksvriendelijker. Projectleiders, afdelingshoofden en andere betrokkenen kunnen nu, geheel onafhankelijk en op elk gewenst moment, van het financiële informatiesysteem gebruik maken om tussentijds zicht te houden op de budgetten. In de maandrapportages voor het management en bestuur worden (mogelijke) overschrijdingen gesignaleerd. Jaarlijks krijgt de raad twee tussentijdse bestuursrapportages met een financiële verantwoording en een stoplichtrapportage over de verschillende projecten. Dossiervorming is gecentraliseerd via het document management systeem Decos, waarin elk document opgeslagen dient te worden. Dat wordt geborgd doordat onderlinge communicatie over documenten alleen mogelijk is via dit systeem.

Naast de Regeling budgethouders is een Beleidskader budgetten en kredieten vastgesteld.

Hierin staat vermeld de werkwijze voor wat betreft vormen van niet geraamde inkomsten of overschrijdingen. Tevens bevat het document een overzicht van de financiële bevoegdheden van de budgethouders, het college, en de raad. De Regeling budgethouders 2007 is door ons vastgesteld op 20 maart 2007. In de bijlage bij het Beleidskader budgetten en kredieten is de 'financiële bevoegdheidsverdeling' exact gedefinieerd. Aan de bestuursrapportages is een nieuw hoofdstuk toegevoegd voor reserves, voorzieningen en investeringen. In de geactualiseerde Regeling budgethouders 2007 is de aanwijzing van budgethouders- en beheerders vastgelegd. Dit jaar heeft de raad de (nieuwe) Financiële verordening vastgesteld en de Notitie financieel afwijkingenbeleid. Momenteel wordt gewerkt aan de actualisering van de Regeling budgethouders c.a. waarbij zojuist genoemde notitie leidend is.



### Aanbevelingen

1. *Versluierde subsidies moeten worden omgezet in transparante, rechtmatige subsidies.*
2. *De raad is verantwoordelijk voor het vaststellen van de gemeentebegroting en de subsidieplafonds. Raadsleden doen er derhalve goed aan zich te verdiepen in de aard en omvang van de subsidies die door de gemeente worden verstrekt.*
3. *Er zullen instrumenten ontwikkeld moeten worden die het inzicht in en de transparantie van subsidierelaties vergroten.*
4. *De gemeenteraad moet aangeven welke ruimte de gemeente heeft om in te gaan op specifieke wensen van verenigingen.*
5. *De subsidieverordening moet ruimte geven om ook gedurende het jaar, incidenteel subsidies te verstrekken. De subsidieverordening biedt hier ruimte toe. De laatste jaren is deze ruimte steeds verder ingeperkt. Verdere inperking lijkt ons niet gewenst. Verruiming moet overwogen worden.*
6. *Nader onderzoek naar de omvang van de subsidie en de ambtelijke ondersteuning is gewenst.*

### Opvolging aanbevelingen

De versluierde uitgaven zijn niet omgezet in subsidies. Het rondpompen van financiële middelen achten wij, mede vanwege de extra administratieve lasten, niet doelmatig. Het jaarlijks subsidieoverzicht met het (nieuw) onderdeel 'Directe gemeentelijke uitgaven op gesubsidieerde terreinen' zorgt voor inzicht in de door de RKC genoemde 'versluierde subsidies'.

Er is op uw verzoek een thema-avond georganiseerd ter verduidelijking van het nieuwe subsidieoverzicht, op 21 mei 2008. Verder is de raad betrokken in aanloop naar de startnotitie over de herijking van het subsidiebeleid op een thema-avond op 26 januari 2010.

In de huidige programmabegroting (en onderliggende stukken) worden veel kengetallen en prestatie-indicatoren vermeld. Met de professionele instellingen worden uitvoeringsovereenkomsten gesloten waarin prestatie-indicatoren zijn opgenomen. Ook het destijds vernieuwde jaarlijkse subsidieoverzicht draagt bij aan vergroten van het inzicht en transparantie over de subsidies. Met ingang van 2013 hebben wij de zogenaamde doelenboom geïntroduceerd. Met de verdere ontwikkeling van de doelenboom kunnen wij accenten leggen op de activiteiten en prestaties die voor de subsidies geleverd moeten worden.

Voor wat betreft de aanbeveling van de RKC aan de raad om aan te geven welke ruimte de gemeente heeft om in te gaan op specifieke wensen van verenigingen hebben wij aangegeven dat wij dat zien als een aanbeveling aan de raad, waarvan wij kennis nemen. Dit staat ook in onze reactie bij het rapport van 30 mei 2006. De raad zelf heeft de mogelijkheid om wijzigingen aan te brengen in het subsidieoverzicht middels zijn budgetrecht.

De aanbevolen verruiming van de subsidieverordening zagen wij als een aanbeveling aan de raad. Dit staat ook in onze reactie bij het rapport van 30 mei 2006. De raad stelt met de kadernota en de begroting de financiële ruimte vast. In de startnotitie Subsidiebeleid van 22 maart 2010 staat genoemd dat er flexibiliteit moet zijn in het subsidiesysteem en dat uitgangspunt is dat er binnen de subsidieplafonds financiële ruimte moet zijn om in te spelen op actuele ontwikkelingen en nieuwe initiatieven.

De RKC komt in haar onderzoek tot de conclusie dat er geen evenredige onderlinge verhouding bestaat tussen de omvang van de subsidies en de (waarde van de) ambtelijke ondersteuning. Deze conclusie werd en wordt door ons gedeeld.

Het is o.i. een illusie dat er een lineair verband zou bestaan tussen de hoogte van de subsidie en de omvang van de ambtelijke capaciteit. Korthedshalve verwijzen wij naar onze reactie bij het rapport van 30 mei 2006. De aanbeveling van de RKC hebben wij daarom toen ook niet gedeeld.

### Aanbevelingen

1. *Breng sturing aan op de inhuur van externen met behulp van inhuurbeleid en heldere stuurinformatie*  
*Ontwikkel een 'inhuurbeleid' gebaseerd op het organisatiebeleid*
2. *Verbeter de kwaliteit van managementinformatie;*
3. *Vergroot de doelmatigheid van de inhuur van externen:*  
*Vergroot de doelmatigheid door regelmatige inhuur via raamovereenkomsten te verwerven*
4. *Vergroot de kwaliteit van het inkoopproces van externe inhuur;*
5. *Vergroot de mate van concurrentiestelling en wijk minder vaak van het inkoopbeleid af;*
6. *Verbeter de kwaliteit van kennisborging bij de inhuur van externen.*

### Opvolging aanbevelingen

De inhuur van externe deskundigheid wordt door ons steeds gezien binnen de context van de werkzaamheden die moeten worden verricht, waarbij de budgettaire kaders (strikt) dienen te worden nageleefd. Gedurende de door de RKC beschouwde periode (2004 en 2005) heeft de gemeente relatief veel ingehuurd (circa € 1,7 mln. = 12% per jaar). Dat kwam doordat er in die periode sprake was van relatief veel vacatures (en de krapte op de arbeidsmarkt) en door de (door)start van enkele grote projecten.

Invloeds is - zoals wij destijds ook hebben aangegeven - de ambtelijke capaciteit voor de projecten uitgebreid en is het vacatureverloop substantieel gedaald. Dat vertaalt zich ook in de inhuur van externen, zoals o.a. uit de 2<sup>e</sup> Bestuursrapportage 2012 blijkt. Tot en met september bedraagt de externe inhuur voor dit jaar circa 3 ton (3% van de totale personeelslasten).

Het behoeft geen betoog dat een efficiënte bedrijfsvoering onlosmakelijk is verbonden met de inhuur van externe deskundigheid. We hebben nu eenmaal niet alle kennis in huis en hebben ook niet de capaciteit om altijd alle werkzaamheden tijdens piekperiodes uit te voeren (hetgeen uitermate inefficiënt zou zijn, waardoor leegloop in dalperiodes ontstaat). Het beleid dat wij voor inhuur van externe deskundigheid voeren laat zich vertalen in de slogan 'een vaste kern met een flexibele schil'.

Eind 2008 hebben wij - als antwoord op de aanbevelingen van de RKC - een plan van aanpak gemaakt en aan u toegestuurd. In dat plan hebben wij het begrip "externe deskundigheid" beschouwd als een verzameling van inhuur externen. Het plan had (heeft) dus geen betrekking op de inhuur van uitzendkrachten ter vervulling van reguliere taken. Hierbij gaat het vaak om inhuur ten behoeve van werkzaamheden die normaaliter door de vaste formatie wordt uitgevoerd, maar noodzakelijk in verband met langdurige ziekte, zwangerschapsverlof en vacatures. De bedragen die in rapportages worden benoemd omvatten overigens wel deze vorm van inhuur van externen.

Alvorens externe deskundigheid kan worden aangetrokken, dient een gemotiveerde aanvraag bij de directie te worden ingediend. Naast de inhoudelijke toets vindt er ook een financiële toets plaats, waarbij het uitgangspunt is dat de inhuur binnen de bestaande budgetten moet worden opgelost. Deze toetsen worden verricht door personeel & organisatie en financiën & control. Wanneer deze toets positief is kan (na besluit directie) tot inhuur worden overgegaan. Wanneer dekking binnen het betreffende budget niet mogelijk is en de noodzaak tot inhuur is urgent, dan wordt een besluit van ons c.q. de raad gevraagd. Via de Bestuursrapportage zal dan dekking moeten worden aangegeven.

Voor de inhuur van externen (meestal uitzendkrachten) hebben wij inmiddels, samen met Vlaardingen en Schiedam, ook raamcontracten gesloten.

Op dit moment hebben wij een raamcontract met Tempo Team; de betreffende accountmanager onderhoudt de contacten met de organisatie. De inhuur van externe deskundigheid maakt ook onderdeel uit van het jaarlijkse inkoopplan dat door het inkoopbureau wordt opgesteld en gemonitord.

Voor specifieke inhuur is een raamcontract niet afdoende en zal de organisatie op dat moment op zoek gaan naar de meest geschikte partij onder de meest geschikte condities.

Met de rol die het inkoopbureau vervult bij de inhuur van externe deskundigheid in bijzonder en de coaching van het management op het gebied van inkoop in het algemeen, tegen de achtergrond van de hiervoor omschreven procedure om tot inhuur van externe deskundigheid te kunnen komen, zijn wij van mening dat er sprake is van een gedegen (kennis)borging bij de inhuur van externen.

### Aanbevelingen

1. *Zorg voor een toetsbare werkwijze voor de beheersing van complexe projecten waarover eenvoudige communicatie kan plaatsvinden*
2. *Blijf frequent aandacht besteden aan de beheersing van complexe projecten*
3. *Maak verwachtingenmanagement onderdeel van de werkwijze tussen college en gemeenteraad*
4. *De rekenkamercommissie stelt voor dat het college een heldere communicatielijn aanhoudt voor complexe projecten. De rekenkamercommissie denkt hierbij aan:*
  - *Heldere beschrijving bij projectstart van de fasen en momenten waarop de raad een rol heeft bij de totstandkoming van een bepaald project. Dit kan door bij de start van projecten de aanpak op hoofdlijnen (schets, fasen, planning) inclusief de rol van de raad te communiceren in de vorm van een raadsinformatiebrief;*
  - *De themabijeenkomsten van de raad te gebruiken voor het verkennen van mogelijke varianten waarop projecten tot stand komen voordat besluitvorming plaatsvindt. Ook themabijeenkomsten in kleine kring kunnen besluitvorming verbeteren;*
  - *Periodiek in de vorm van een "stoplichtrapportage" de voortgang van het project (inclusief afwijkingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen) te melden aan de raad;*
  - *Duidelijkheid over prioriteitsstelling van projecten.*

### Opvolging aanbevelingen

Met het rapport 'Leren van het verleden' van 2 juli 2008 heeft de RKC een aantal rapporten uit de periode 2005/2006 over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de ambtelijke en bestuurlijke gang van zaken bij grote(re) projecten van de gemeente. De RKC kwam daarbij tot de volgende conclusies:

1. *Het college heeft vrijwel alle aanbevelingen uit externe rapportages overgenomen en toezeggingen aan de raad opgepakt;*
2. *Het college en de ambtelijke organisatie zijn hard op weg aanbevelingen te implementeren;*
3. *Rapporten hebben bijgedragen aan een omslag in de omgang met complexe projecten.*

Als reactie op het rapport van de RKC hebben wij aangegeven dat wij blij waren (zijn) met de conclusies die de RKC heeft getrokken. Tegelijkertijd hebben wij aan de RKC medegedeeld dat wij ons goed beseften dat wij er nog niet waren en de aanbevelingen van het rapport 'Leren van het verleden' graag overnemen. Over de aanpak van deze aanbevelingen kunnen wij nog het volgende meedelen.

De beheersing van de projecten heeft vorm gekregen door het handboek Projectmatig Werken. Door standaardisatie van de processen c.q. workflow is de aanpak en herkenbaarheid voor zowel projectleiders, directie en bestuur substantieel verbeterd. Het handboek wordt, waar nodig, periodiek geactualiseerd.

De door de RKC aanbevolen frequente aandacht voor de beheersing van complexe projecten heeft zich, conform meergenoemd handboek, goed ingebed in de organisatie.

De projectenstaf Infra en de projectenstaf Gebiedsontwikkeling, met daarin de verantwoordelijk wethouder, de ambtelijk opdrachtgever en de projectleiders bespreken frequent (ca. elke 14 dagen) de voortgang, knelpunten etc. van de projecten. Op projectniveau heeft de financieel consulent periodiek, en in ieder geval ten behoeve van de bestuursrapportages, overleg met de verantwoordelijk projectleider over de financiële aspecten en risico's van een project.

Voor de gebiedsontwikkelingsprojecten worden met de programmabegroting en het Meerjaren Programma Grondexploitaties (MPG) mijlpalen vastgelegd, waarover bij de bestuursrapportages , samen met een stoplichtrapportage, wordt gerapporteerd.

De infrastructurele projecten voor het komende jaar worden jaarlijks vastgelegd in het Uitvoeringsplan Buitenruimte. Bestuursrapportages hierover bevatten verantwoordings- en voortgangsinformatie aan de hand van de in het Uitvoeringsplan (en het Handboek Projectmatig Werken) beschreven fasering.

De beschrijving van de projectfases is opgenomen in het handboek Projectmatig Werken. Er zijn de afgelopen jaren diverse themabijeenkomsten over grote projecten georganiseerd voordat het betreffende raadsvoorstel werd geagendeerd.

Ook de door de RKC aanbevolen stoplichtrapportage heeft zich inmiddels tot een vertrouwd instrument in de Bestuursrapportages ontwikkeld.

Voor wat betreft de prioriteitstelling kan, wellicht ten overvloede, worden opgemerkt dat gebiedsontwikkelingsprojecten van een prioriteitstelling zijn voorzien met de Structuurvisie. Voor infrastructurele projecten gebeurt dat met het Uitvoeringsplan Buitenruimte.

## Aanbevelingen

1. *Herijk gemeentelijke kaders voor rol en positionering van de bibliotheekfunctie.*
2. *Zorg voor interactie tussen gemeenteraad, college en bestuur van de bibliotheek bij de ontwikkeling en invulling van kaders.*
3. *Verbeter de opzet van de uitvoeringsovereenkomst aan de hand van de nieuwe kaders en overweeg een meerjarenconvenant.*
4. *Neem de werkwijze van vergelijkbare gesubsidieerde activiteiten onder de loep.*

## Opvolging aanbevelingen

Naar aanleiding van het rapport “Opdrachtgeverschap voor de bibliotheekfunctie” hebben wij de RKC medegedeeld dat wij de conclusies en aanbevelingen konden volgen.

Op grond van die reactie bracht de RKC het onderzoeksrapport onder de aandacht van de gemeenteraad met de aantekening dat deze aanbevelingen een uitdaging betekende voor de (toen nieuwe) gemeenteraad. Dienovereenkomstig heeft u op 12 oktober 2010 een themabijeenkomst gehouden over dit onderwerp.

Deze themabijeenkomst had een interactief karakter met inbreng van de directie/bestuur van de lokale bibliotheek met het oog op de door raad te omschrijven kaders. Met deze opzet is gestalte gegeven aan de door de RKC aanbevolen interactie tussen raad, college en bibliotheekbestuur. Ook was de directie van een bibliotheek van een gemeente elders in den lande uitgenodigd met het oog op de werkwijze van vergelijkbare gesubsidieerde activiteiten.

De door de lokale bibliotheek opgestelde Beleidsvisie 2012-2015 is recent besproken tussen gemeente en bibliotheekbestuur. Daarbij hebben wij onze waardering uitgesproken over de inhoud van de visie en vastgesteld dat bij de voorbereiding van dat plan ook rekening is gehouden met de gemeentelijke beleidsdoelen.

De bibliotheek wordt door de gemeenteraad van Maassluis gezien als een basisvoorziening.

In het licht van een noodzakelijke bezuinigingsoperatie in het gesubsidieerde welzijnsveld heeft de bibliotheek echter de afgelopen tijd ook haar bijdrage moeten leveren, hetgeen heeft geresulteerd in een met haar gemaakte meerjarenafpraak inzake de fasering van het te bezuinigen bedrag.

Inhoudelijk worden binnen de toegestane budgetruimte van jaar tot jaar prestatieovereenkomsten met betrekking tot de subsidiëring afgesproken. Dit instrumentarium wordt breed ingezet ten aanzien van de gesubsidieerde professionele organisaties in Maasluis en verkeert in een proces van doorontwikkeling waarbij kengetallen/prestatie-indicatoren, maatschappelijke doelen en effecten steeds meer benadrukt worden. Ook trajecten maatschappelijk aanbesteden komen daarbij steeds meer in beeld.





### Aanbevelingen

1. *College: stel doelen bij op basis van het beschikbaar budget en de capaciteit. Raad: maakt op basis van voorstel van het college een gedegen afweging over de inzet van budget om het beleid ook daadwerkelijk te kunnen realiseren.*
2. *Zorg dat er in de visie op klantgerichtheid aandacht wordt besteed aan de klantgerichte inrichting van de zoekmachine .*
3. *College: houd zicht op de (geplande) ontwikkelingen voor digitale dienstverlening in de organisatie en deze af te stemmen met de gestelde doelen en het beschikbare budget. De rekenkamercommissie beveelt daarnaast aan de redactieraad met spoed alsnog in te stellen om zo te garanderen dat de website op orde blijft.*
4. *Raad: stel kaders voor digitale dienstverlening, bijvoorbeeld door de nota digitale dienstverlening vast te stellen.*
5. *College: voorzie de raad periodiek van informatie over digitale dienstverlening.*
6. *Raad en college dienen zichzelf inzicht te verschaffen in de haalbaarheid van de doelstelling en de bijbehorende consequenties hiervan voor het budget.*

### Opvolging aanbevelingen

Naar aanleiding van eerstgenoemde aanbeveling hebben wij in een notitie en realisatieplan activiteiten geformuleerd met daaraan gekoppeld een budget. Eind 2010 hebben wij u met de begroting 2011 een voorstel gedaan voor het beschikbaar stellen van een structureel budget van € 160.000,-. Hiermee heeft u ingestemd.

U heeft de notitie 'Maassluis heeft antwoord' en het bijbehorend realisatieplan ter kennisname ontvangen. In februari 2010 zijn beide documenten aan u toegelicht. Over de uitvoering van de notitie en het realisatieplan wordt via de planning-en-control-documenten gerapporteerd. In het realisatieplan staat het ambitieniveau en de middelen die nodig zijn om dat niveau te behalen.

Met de realisatie van de vernieuwde website is eveneens een andere i.c. betere zoekmachine beschikbaar, waardoor de bezoekers van onze website sneller en efficiënter gewenste informatie kunnen benaderen. Ook is het met de huidige website thans eenvoudig om de commissie- en raadsvergaderingen in realtime te volgen.

Een website is pas functioneel wanneer de informatie up-to-date is. Tot medio vorig jaar was een communicatiemedewerker belast met de coördinatie van informatie op de website. Geconstateerd is dat de verantwoordelijkheid voor de informatie op de website een aandachtspunt voor de gehele organisatie en beter vorm zou moeten worden gegeven door bijvoorbeeld de instelling van een redactieraad.

Een redactieraad is daarom in de tweede helft van 2011 ingesteld. Wij houden zicht via monitoring van het realisatieplan met een stoplichtoverzicht en budgetten gekoppeld aan de maatregelen.

Het werken aan de website is een continu aandachtspunt van de redactieraad en organisatie. De digitale communicatie met behulp van onder andere sociale media als twitter en facebook zijn eveneens belangrijke kanalen die verder ontwikkeld moeten worden. Zelf heeft u onlangs aandacht gevraagd voor de ontwikkeling van functionele gemeentelijke apps. Met de bestuursrapportages zullen wij u op de hoogte houden van de voortgang van de digitale dienstverlening.



### Aanbevelingen

#### Beeld en kaders

1. *Stel een nota verbonden partijen op waarin oa wordt ingegaan op een algemeen afwegingskader voor deelname aan verbonden partijen, beleid voor vertegenwoordigers in verbonden partijen, spelregels en het gebruik van de rapportage (format hoe en wanneer in raad bespreken)*
2. *Zorg voor een actueel overzicht in de paragraaf verbonden partijen. Neem in deze paragraaf ook op het openbaar belang dat wordt nagestreefd met de verbonden partij, enkele kernprestaties en doelstellingen.*
3. *Neem na aanvullend onderzoek en overleg met betrokken gemeente een besluit tot opheffing van de inrichting distributiedienst Schiedam, Vlaardingen en Maassluis.*

#### Visie en Doelstellingen

1. *Selecteer voor welke verbonden partijen het wenselijk is een (kern)visie en doelstellingen op te stellen.*
2. *Vermeld voor deze geselecteerde partijen specifieke doelen van Maassluis in de paragraaf voor verbonden partijen.*
3. *Rapporteer voor andere verbonden partijen alleen op (budgettaire) afwijkingen en bijzondere ontwikkelingen*

#### Rolverdeling

1. *Overweeg in een nota verbonden partijen wanneer een functiescheiding tussen eigenaarsrol en opdrachtgeversrol wenselijk is.*
2. *Maak afspraken met verbonden partijen over de rolverdeling waar nodig meer expliciet. Denk daarbij aan het moment van overleg over pluspunten, de uitwerking daarvan in een gemeentespecifiek deel in begroting of werkplan, het besluit van de gemeente daarover, de monitoring, bijsturingmogelijkheden en rapportage.*

#### Prestatieafspraken.

1. *Formuleer voor geselecteerde verbonden partijen obv de afgesproken doelen enkele kernprestaties en indicatoren uitgaande van huidige informatie in jaarverslagen, begroting en werkplannen van deze verbonden partijen.*

#### Begroting en verantwoording

1. *Rapporteer over kernprestaties per verbonden partij in de paragraaf verbonden partijen en indien de raad dit wenst vaker. Maak daarnaast bewust gebruik van andere vormen om de raad te informeren over verbonden partijen, zoals thema-avonden, presentaties en bezoeken.*

#### Monitoring en sturing

1. *Maak afspraken over de wijze waarop de vernieuwde rapportages over verbonden partijen in de raad voldoende aandacht zullen krijgen.*
2. *Evalueer na enkele jaren de nota verbonden partijen en stel deze zo nodig bij.*
3. *Rapporteer één jaar na vaststelling van de aanbevelingen over de voortgang van de uitvoering daarvan aan de raad.*

## Opvolging aanbevelingen

De drie aanbevelingen onder 'beleid en kaders' zijn gerealiseerd met het vaststellen van de Nota Verbonden partijen 2011 door ons op 10 januari 2012. Deze nota hebben wij aan u ter kennisneming toegestuurd.

Naar aanleiding van de nota hebben wij tevens besloten om de deelname aan de regeling distributiedienst formeel op te zeggen. Met de begroting en jaarrekening is altijd een zo actueel mogelijk overzicht gepresenteerd in de paragraaf verbonden partijen. Dat dit niet altijd het geval lijkt, wordt veroorzaakt door het feit dat voor deze paragraaf gebruik wordt gemaakt van de gegevens van de verbonden partijen. Hierbij zijn wij afhankelijk van de datum waarop de informatie beschikbaar is.

De door de RKC opgestelde aanbevelingen met betrekking tot de missie en doelstellingen zijn gerealiseerd in de Nota Verbonden Partijen 2011 en mede tot uitdrukking gekomen in de begroting 2013 en verder. De selectie van verbonden partijen waaraan meer aandacht wordt besteed in de planning- en controlcyclus documenten is overgenomen uit de nota. Deze selectie is uitgevoerd op basis van een bestuurlijke- en financiële risico-inventarisatie. De rapportage over de (overige) verbonden partijen (aanbeveling 6) was reeds gebruikelijk bij begroting, rekening en bestuursrapportages.

De twee aanbevelingen over de rolverdeling zijn met het vaststellen van de nota Verbonden Partijen gerealiseerd. Aangezien in de Nota voor wat betreft de rolverdeling is vastgehouden aan de bestaande werkwijze, heeft de nadere communicatie met de verbonden partijen niet plaatsgevonden.

De aanbeveling over de prestatieafspraken is een uitwerking van de nota Verbonden Partijen en is tot uitdrukking gekomen in de begroting 2013 en verder. In toekomstige documenten uit de planning- en controlcyclus zal dit worden voortgezet.

Met de begroting 2013 en verder is de aanbeveling over het rapporteren van kernprestaties gerealiseerd. In toekomstige documenten uit de planning- en controlcyclus zal dit worden voortgezet. De overige onderdelen van deze aanbeveling zullen wanneer actueel of gewenst door de gemeenteraad worden ingezet. Dit is conform de reeds bestaande handelwijze.

De aanbevelingen over monitoring en sturing zijn deels afhankelijk van actuele wensen/ vragen vanuit de raad. Het evalueren van de Nota Verbonden Partijen is een gegeven van elke cyclus van beleidsvoorbereiding en -uitvoering (plan-do-check-act).

## Aanbevelingen

### **Beleid**

- 1. Zorg dat in de geplande integrale nota jeugdbeleid een duidelijke definitie van de doelgroep jongeren is opgenomen.*
- 2. Definieer in het preventieplan tussentijdse doelstellingen zodat realisatie ook tussentijds meetbaar en evalueerbaar wordt.*

### **Organisatie en aansturing**

- 3. Formuleer het doel van het jongerenwerk in termen van maatschappelijke effect en maak dit meetbaar. Leg dit ook vast in de afspraken met het jongerenwerk.*

### **Uitvoering**

- 4. Bepaal op welke wijze het doelgroepbereik onder jongeren van alle etniciteiten kan worden geborgd. Voorkom dat bepaalde groepen jongeren worden uitgesloten van deelname aan activiteiten.*

## Opvolging aanbevelingen

Binnen de integrale jeugdnota is een definitie van de verschillende doelgroepen opgenomen. De term jeugdigen wordt gebruikt voor de hele groep van 0 tot en met 23 jaar. Onder kinderen wordt de groep van 0 tot en met ongeveer 12 jaar verstaan en onder jongeren de groep 13 tot en met 23 jaar.

Mede op basis van de aanbevelingen is besloten naast het vierjaarlijkse preventieplan ook een jaarlijks werkplan op te stellen. Jaarlijks wordt dit werkplan geëvalueerd en op basis van de uitkomsten wordt het werkplan voor het daarop volgende jaar opgesteld.

Binnen de uitvoeringsovereenkomst die jaarlijks met het jongerenwerk wordt opgesteld wordt aandacht besteed aan de te bereiken maatschappelijke effecten, uitgangspunt hierbij is te komen tot een set van relevante en meetbare doelstellingen. Waar nodig worden deze jaarlijks aangepast.

Conform de jaarlijks met het jongerenwerk gesloten uitvoeringsovereenkomst is het jongerenwerk gericht op alle jongeren in Maassluis. Het jongerenwerk moet Maassluisse jongeren stimuleren om zich optimaal te ontplooiën, hun talenten te ontwikkelen en hen te begeleiden in dit proces van keuzes maken voor nu en de toekomst. Het jongerenwerk ontwikkelt, programmeert en maakt een toepasselijk activiteiten aanbod, waarin de vraag van de jongeren centraal staat.



### Aanbevelingen

1. *De rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad in die gevallen dat het college afwijkt van de opvolging van een door de raad vastgestelde aanbeveling (en in het algemeen van een raadsbesluit) het college op te dragen om hier terstond – in het kader van de actieve informatieplicht – over te communiceren naar de raad (en daarmee dus niet te wachten op een P&C-document) en te onderbouwen waarom niet wordt overgegaan tot implementatie en dus wordt afgeweken van de eerder geformuleerde opdracht.*
2. *De rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad het college aan te raden op korte termijn een traject te starten voor zichzelf en de organisatie waarin gevoel voor het primaat van de politiek in de praktijk vorm krijgt. Dit primaat van de politiek moet doordringen tot in de haarvaten van de organisatie, o.a. door middel van het consequent onder de aandacht brengen van het belang van politieke besluitvorming in werkbegeleiding, functionerings- en beoordelingsgesprekken.*
3. *De rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad het college opdracht te geven om in alle reguliere planning-en-control documenten inzicht te geven in de voortgang van de uitvoering van opdrachten van de raad in het algemeen (213a, moties, toezeggingen, etc.) en van aanbevelingen van de rekenkamercommissie in het bijzonder.*
4. *De rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad het college opdracht te geven binnen 1 maand na vaststelling door de gemeenteraad van deze aanbevelingen, te rapporteren over de aanpak en voortgang van de uitvoering van deze aanbevelingen.*
5. *De rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad een actievare houding in te nemen bij het bewaken van de uitvoering van raadsbesluiten in het algemeen en door haar vastgestelde aanbevelingen in het bijzonder.*

### Opvolging aanbevelingen

Onderhavig onderzoek van de RKC richtte zich op de vraag of en in hoeverre de aanbevelingen van de RKC zijn opgevolgd. Deze onderzoeken bevatten een aantal aanbevelingen waarover wij (nogmaals) hebben gereageerd. Deze vier onderzoeken worden ook in deze notitie behandeld.

De RKC heeft bij dit onderzoek een aantal aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot de actieve informatieplicht, de uitvoering door de ambtelijke organisatie en de controlerende taak van de gemeenteraad.

Met onze Raadsinformatiebrief van 29 juni 2012 (besproken in de commissievergadering van 28 augustus 2012) zijn wij ingegaan op de aanbevelingen van de RKC. De aanbevelingen 1, 2, 4 en 5 kunnen met de behandeling van Raadsinformatiebrief als afgedaan worden beschouwd.

De aanbeveling (3) over het format dat inzicht geeft over de voortgang van opdrachten uit de raad heeft de aandacht en wordt samen met de griffier (verder) ontwikkeld.

Bij de behandeling van de bestuursrapportage dient de raad expliciet te besluiten dat aanbevelingen van de RKC zijn afgedaan. Het raadsvoorstel en -besluit over de bestuursrapportage wordt hierop worden afgestemd.





## **Aanbevelingen**

### **1.SMART-formulieren**

Geef het college de opdracht om vóór 1 mei 2013 met een voorstel te komen t.a.v. een SMaRT formulering van de begroting, zodat dit kan worden geïmplementeerd in de begroting 2014.

1. Maak concreet wat de gemeente wil bereiken
2. Vermijd het gebruik van 'lege woorden'
3. Vermijd begrippen die voor meerdere uitleg vatbaar zijn
4. Geef contextinformatie bij de doelstelling om de doelstelling te kunnen duiden
5. Neem een meeteenheid op
6. Maak het meetbare element specifiek
7. Benoem de huidige status in een nulmeting (kwantitatief of kwalitatief)
8. Geef een tijdslelement en eventuele tussentijdse mijlpalen weer

### **2.Samenhang**

Geef het college opdracht om met ingang van de begroting 2014 gebruik te maken van een doelenboom. Met een doelenboom wordt de relatie tussen de maatschappelijke effecten, begrotingsdoelstellingen, activiteiten, prestatie-indicatoren en middelen verduidelijkt.

### **3.Bestedingen**

Geef het college opdracht om in de begroting middelen weer te geven op doelstellingen en activiteitsniveau, zodat de besteding van de gelden inzichtelijk wordt.

### **4.Toelichting prestatie-indicatoren**

Geef het college opdracht om bij doelstellingen die zich niet lenen voor een vertaling in een prestatie-indicator uit te leggen waarom dit het geval is en hierbij tevens aan te geven op welke wijze de voortgang dan wel inzichtelijk gemaakt kan worden.

### **5.Jaartallen**

Geef het college de opdracht om met ingang van de begroting 2014 het format zodanig aan te passen dat voor de raad duidelijk wordt gemaakt of de activiteiten betrekking hebben op één of meerdere jaren. Indien de activiteiten voor meerdere jaren gelden, laat het college dan inzichtelijke maken wat er in het begrotingsjaar gerealiseerd moet worden.

### **6.Vergroten inzicht voortgang**

Geef het college de opdracht om het inzicht in de voortgang van het beleid te vergroten door in de bestuursrapportages en programmaverantwoording de relatie van de prestatie-indicatoren met de bijbehorende beleidsdoelstellingen inzichtelijk te maken. Het format van de bestuursrapportages en programmaverantwoording dient hierop te worden aangepast.

### **7.Duidelijke conclusies**

De rekenkamercommissie adviseert de raad op korte termijn de wenselijkheid om de kadernota door de raad te laten vaststellen te bespreken en daarover een besluit te nemen.

## Opvolging aanbevelingen

In onze reactie op de aanbevelingen van de RKC hebben wij aangegeven dat wij er voorstander van zijn om samen met u en de ambtelijke organisatie, al dan niet onder leiding van een externe deskundige, in één of meerdere Themasesies in discussie te gaan over de wederzijdse verwachtingen en welke mate van diepgang of nauwkeurigheid in redelijkheid gevraagd kan worden als het gaat om maatschappelijke effecten, doelstellingen, activiteiten en prestatie-indicatoren. In principe is alles mogelijk maar daar hangt dan ook een prijskaartje aan.

Zoals u inmiddels heb kunnen constateren hebben wij in de programmabegroting 2013 al de nodige verbeteringen doorgevoerd. Dit was op die korte termijn ook mogelijk, omdat onze ideeën hierover al vrij waren uitgekristalliseerd. Aanvankelijk zou via de Auditcommissie onze verbeteringssuggesties aan u worden voorgelegd.

Door het rapport van de RKC hebben wij gemeend de nodige snelheid te betrachten en een aantal verbeteringen direct in de programmabegroting 2013 op te nemen. De introductie van de (visueel gemaakte) doelenboom heeft tot louter positieve reacties van uw kant geleid. Daarnaast hebben wij er voor gezorgd dat de programma's op uniforme wijze zijn opgesteld.

Bij de behandeling van het rapport 'Sturingskracht van de raad' hebben een aantal fracties aangegeven dat zij aan de aanbevelingen van de RKC in themaverband uitvoering willen geven en wel voor de behandeling van de Kadernota 2014-2017. Wij zullen hiervoor zorgen.

Met ons financieel pakket is het niet mogelijk om de middeleninzet één op één te koppelen aan de doelstellingen en activiteiten. Het is misschien wel mogelijk om extracomptabel de middeleninzet op benaderende wijze te relateren aan de activiteiten en doelstellingen. De toegevoegde waarde hiervan is voor ons ook een discussiepunt voor de thema-avond.

Met het instrument thema-avond denken wij dat wij op een goede wijze invulling kunnen geven aan de aanbevelingen 1 tot en met 6 (tenzij dit technisch niet mogelijk is). Aanbeveling 7 (i.c. vaststellen Kadernota) is gericht aan uzelf en u heeft daarover al een besluit genomen.





Postbus 55  
3140 AB Maassluis

Koningshoek 93.050  
3144 BA Maassluis