

OPVOLGING AANBEVOLEN

Quick scan naar de opvolging en monitoring van
aanbevelingen van rekenkameronderzoek

20 Mei 2014





Onderzoek uitgevoerd door Pro Facto
in opdracht van de Delftse Rekenkamer





INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING.....	5
1.1 Achtergrond.....	5
1.2 Onderzoeksvragen.....	5
1.3 Onderzoeksaanpak	7
1.4 Opbouw rapport.....	8
2. SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	9
2.1 Hoofdconclusie	10
2.2 Deelconclusies	10
2.3 Aanbevelingen.....	14
3. OVERNEMEN VAN AANBEVELINGEN	15
3.1 Vragen en normen	15
3.2 De praktijk.....	16
3.3 Conclusie: toetsing aan de normen.....	17
4. REALISEREN VAN TOEZEGGINGEN	19
4.1 Vragen en normen	19
4.2 De praktijk.....	19
4.3 Conclusie: toetsing aan de normen.....	20
5. RAPPORTAGE EN MONITORING	22
5.1 Vragen en normen	22
5.2 De praktijk.....	23
5.3 Conclusie: toetsing aan de normen.....	24
BIJLAGE 1: SPOORZONE DELFT	26
BIJLAGE 2: DELFT ALS CENTRUM VAN KENNIS EN INNOVATIE	31
BIJLAGE 3: WIJKAANPAK, DE BESTE AANPAK?.....	36
BIJLAGE 4: INFORMATIEBELEID, EEN BASIS VOOR BELEIDSRESULTATEN.....	41
BIJLAGE 5: REGIEVOERING DOOR DE GEMEENTE DELFT	46





BIJLAGE 6: BEHEER WEGEN IN BEELD	51
BIJLAGE 7: VERBONDEN PARTIJEN.....	56





1. INLEIDING

1.1 Achtergrond

Rekenkamers en rekenkamercommissies zijn ingesteld om de kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol van de raad te vergroten. Om dit te bereiken verricht de rekenkamer(commissie) onderzoek dat wordt gepresenteerd aan de raad. Wanneer hier aanleiding toe is worden aanbevelingen geformuleerd. De mate waarin deze aanbevelingen worden overgenomen en worden vertaald naar de uitvoeringspraktijk, vormt een indicatie voor de mate waarin het werk van de rekenkamer(commissie) in de praktijk een bijdrage levert aan de kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol van de raad.

De Delftse Rekenkamer (DRK) heeft besloten een quick scan uit te voeren naar de opvolging en monitoring van de aanbevelingen van de Delftse Rekenkamer. Voor de Delftse Rekenkamer was de start van de nieuwe raads- en collegeperiode 2014-2018 een mooi moment om hier onderzoek naar te doen. Voor de nieuwe raadsleden is het waardevol om bij aanvang van de nieuwe periode te weten welke onderzoeken er gedaan zijn, tot welke aanbevelingen dit heeft geleid en welke aanbevelingen nog open staan.

De DRK wilde weten in hoeverre de aanbevelingen van de DRK worden opgevolgd en of de gemeenteraad en het college van B&W de opvolging en uitvoering monitoren, dan wel kunnen monitoren.

1.2 Onderzoeksvragen

Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidde als volgt:

Worden de aanbevelingen die de DRK in de periode 2010-2013 heeft geformuleerd opgevolgd en uitgevoerd, hoe wordt dit gemonitord, is dit ingebed in de P&C-cyclus, wordt over de voortgang of afronding gerapporteerd aan de raad en hoe kan de doorwerking worden vergroot?

De centrale onderzoeksvraag valt uiteen in vier thema's:

- de mate waarin de aanbevelingen zijn overgenomen door raad en college,
- de mate waarin de aanbevelingen in de praktijk zijn gebracht,
- rapportage door het college en monitoring door de raad van de mate waarin de aanbevelingen in de praktijk zijn gebracht,
- lessen voor de toekomst.





Deelvragen

De hieruit voortvloeiende deelvragen worden hierna per thema weergegeven.

Thema: Het overnemen van aanbevelingen

1. Welke aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten zijn door de raad overgenomen?
 - a. Op welke wijze heeft de raad dit geformuleerd, is daarbij aandacht besteed aan de termijn en de wijze waarop de aanbevelingen overgenomen moeten worden?
2. Hoe luiden de toezeggingen die door het college zijn gedaan om de door de raad overgenomen aanbevelingen te realiseren?
 - a. Is expliciet weergegeven binnen welke termijn en op welke wijze de aanbevelingen worden overgenomen?
3. Komen de toezeggingen die het college doet overeen met hetgeen de raad het college opdraagt?

Thema: het in de praktijk brengen van aanbevelingen

4. Is het college de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?
 - a. Welke toezeggingen zijn wel en welke zijn niet nagekomen?
 - b. Van welke toezeggingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?
 - c. Heeft het college de toegezegde planning gerealiseerd?
 - d. Heeft het college de toezeggingen uitgevoerd op de afgesproken wijze ?
5. Heeft het college de aanbevelingen die zijn overgenomen, uitgevoerd?
 - a. Welke aanbevelingen zijn wel en welke zijn niet uitgevoerd?
 - b. Van welke aanbevelingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?

Thema: rapportage en monitoring

6. Heeft het college gerapporteerd over de wijze waarop, of mate waarin aanbevelingen zijn uitgevoerd?
 - a. Op welke wijze is hierover gerapporteerd?
 - b. Vindt rapportage plaats door middel van de planning & control cyclus?
 - c. Hoe wordt de uitvoering van de aanbevelingen gemonitord door het college?
 - d. Welk monitoringssysteem gebruikt het college?
 - e. Hoe functioneert dit monitoringssysteem?
 - f. Zijn de aanbevelingen die uit het monitoringssysteem worden verwijderd inderdaad uitgevoerd?





- g. Welk bestuursorgaan beslist of aanbevelingen uit het monitoringssysteem worden verwijderd?
- 7. Heeft de raad gecontroleerd of het college de aanbevelingen heeft uitgevoerd, zo ja, op welke wijze?
 - a. Hoe is de uitvoering van de aanbevelingen gemonitord door de raad(scommissie)?
 - b. Welk monitoringssysteem heeft de raad?
 - c. Welke rol speelt de griffie hierbij?
- 8. Hoe werken het college en de raad samen op het gebied van monitoring?
 - a. Welke rol spelen de griffie, de gemeentesecretaris en de gemeentelijke audit hierbij?

Thema: lessen voor de toekomst

- 9. Welke lessen kunnen op basis van dit onderzoek worden geleerd voor de toekomst?
 - a. Welke lessen kunnen worden geleerd door de raad, het college, de ambtelijke organisatie en de DRK?
- 10. Welke relatie is te leggen met de conclusies en aanbevelingen uit het impactonderzoek uit 2010?

Om de bevindingen te kunnen toetsen is per thema een normenkader ontwikkeld. In de hoofdstukken 2 t/m 4, waarin de bevindingen worden gerapporteerd, worden de betreffende normen gepresenteerd.

1.3 Onderzoeksaanpak

Om de deelvragen te beantwoorden, en daarmee ook de centrale onderzoeksvraag, zijn verschillende onderzoeksactiviteiten verricht.

Documentstudie

Sinds 2010 zijn de volgende rekenkameronderzoeken uitgevoerd door de DRK:

- Spoorzone Delft (maart 2010)
- Delft als centrum van kennis en innovatie (januari 2011)
- Wijkaanpak, de beste aanpak? (mei 2011)
- Informatiebeleid, een basis voor beleidsresultaten (mei 2012)
- Regievoering door gemeente Delft (juli 2012)
- Beheer wegen in beeld (juni 2013)
- Verbonden partijen (september 2013)





Per onderzoek zijn de volgende documenten bestudeerd:

- Het rekenkamerrapport (met een nadruk op de aanbevelingen)
- De bestuurlijke reactie
- Voorstel van het presidium aan de raad over de te nemen besluiten
- Verslag commissievergadering
- Verslag raadsvergadering
- Plan van aanpak van het college

Interviews

Er zijn vier *face to face* interviews gehouden, te weten met:

- de gemeentesecretaris;
- de griffier;
- de controller;
- een strategisch beleidsadviseur.

Daarnaast is per rekenkameronderzoek een telefonisch interview gehouden met de beleidsambtenaar die inhoudelijk aanspreekpunt of contactambtenaar was van het betreffende onderzoek. Deze gesprekken gingen met name over de mate waarin aanbevelingen zijn uitgevoerd. In die gesprekken is ter onderbouwing vaak door de beleidsambtenaar verwezen naar concrete documenten die zijn opgesteld naar aanleiding van aanbevelingen van de DRK of die op andere wijze relevant zijn. Deze documenten zijn ook bestudeerd.

1.4 Opbouw rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd. In de hoofdstukken 2 t/m 5 wordt achtereenvolgens ingegaan op de mate waarin de aanbevelingen zijn overgenomen, de mate waarin de aanbevelingen in de praktijk zijn gebracht, op rapportage en monitoring van de mate waarin de aanbevelingen in de praktijk zijn gebracht en op lessen voor de toekomst. Omdat dit onderzoek een *quick scan* is, vindt de beschrijving van de praktijk in deze hoofdstukken plaats op hoofdlijnen. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een beoordeling in algemene zin van de mate waarin de praktijk overeenkomt met de normen. In de bijlagen 1 t/m 7 zijn de verschillende rekenkameronderzoeken inhoudelijk toegelicht en wordt per rekenkameronderzoek een aantal van de deelvragen uitgewerkt en worden de bevindingen getoetst aan het normenkader. Dat gebeurt voor zover er tussen de rekenkameronderzoeken op de betreffende deelvragen verschillen bestaan. Als die verschillen er niet zijn, volstaan we met de bevindingen op deze onderdelen in het hoofdrapport.





2. SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De Delftse Rekenkamer (DRK) heeft besloten een quick scan uit te voeren naar de opvolging en monitoring van de aanbevelingen van de DRK. Voor de DRK is de nieuwe raads- en collegeperiode 2014-2018 een geschikt moment om hier onderzoek naar te doen. Voor de nieuwe raadsleden is het waardevol om bij de start van de nieuwe periode te weten welke onderzoeken er de afgelopen raadsperiode gedaan zijn, tot welke aanbevelingen dit heeft geleid en welke aanbevelingen nog open staan. Aanbevelingen van de DRK worden doorgaans grotendeels overgenomen door de raad; daar de DRK zich niet helemaal aan de indruk kan onttrekken dat uiteindelijk toch niet alle aanbevelingen (volledig) worden opgevolgd door het college, is het interessant om inzicht te krijgen in de huidige wijze van monitoring van de aanbevelingen.

De DRK wil weten in hoeverre de aanbevelingen van de DRK uit de laatste zeven rekenkameronderzoeken werden opgevolgd en of de gemeenteraad en het college de opvolging en uitvoering monitoren, dan wel kunnen monitoren.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Worden de aanbevelingen die de DRK in de periode 2010-2013 heeft geformuleerd opgevolgd en uitgevoerd, hoe wordt dit gemonitord, is dit ingebed in de P&C-cyclus, wordt over de voortgang of afronding gerapporteerd aan de raad en hoe kan de doorwerking worden vergroot?

De centrale onderzoeksvraag valt uiteen in de volgende thema's:

1. De mate waarin aanbevelingen van de DRK worden overgenomen door raad en college.
2. De mate waarin toezeggingen door het college worden nagekomen.
3. De wijze waarop hierover gerapporteerd wordt en door de raad wordt gemonitord.

Daarnaast wordt in deze quick scan aandacht besteed aan de bevindingen van het 'impactonderzoek' uit 2010 van de DRK dat deels ook ging over de mate waarin aanbevelingen zijn uitgevoerd en waarin wordt ingegaan op de aard en inhoud van de aanbevelingen van de DRK in de bestudeerde onderzoeken.

De centrale onderzoeksvraag, die uiteenvalt in drie thema's, wordt in paragraaf 2.2.1 beantwoord. In de paragrafen 2.2.2 en 2.2.3 wordt ingegaan op twee andere onderwerpen, te





weten een analyse van de aard en inhoud van de aanbevelingen van de DRK en een terugblik op het Impactonderzoek.

2.1 Hoofdconclusie

Op basis van het onderzoek is de hoofdconclusie dat de raad vrijwel altijd alle aanbevelingen overneemt en deze door het college grotendeels worden uitgevoerd. Dat betekent dat er ook enkele aanbevelingen zijn die niet (geheel) of anders werden uitgevoerd, terwijl zij destijds wel waren overgenomen. De inhoudelijke redenen en de aanvaardbaarheid daarvan vormden geen onderwerp van dit onderzoek.

Het is een verantwoordelijkheid van het college dat de raad de opvolging van de aanbevelingen kan monitoren door hierover (voortgangs-)informatie te verschaffen. Uit de quick scan blijkt echter dat er in de praktijk geen expliciete verantwoording plaatsvindt door het college over de realisatie van de aanbevelingen. Het is aan de raad om de aanbevelingen te monitoren en om (voortgangs-)informatie te vragen. Ook dat gebeurt niet.

De DRK doet in haar onderzoeken doorgaans veel aanbevelingen die regelmatig abstract van aard zijn. Daar staat tegenover dat aanbevelingen die zeer concreet zijn, weinig ruimte bieden aan het college en aan het debat met de raad. Een combinatie van abstracte en concrete aanbevelingen zorgt soms weer voor gebrek aan focus. Een en ander komt een scherpe inhoudelijk afweging door het college en een kritische behandeling door de raad niet optimaal ten goede.

2.2 Deelconclusies

2.2.1 Drie centrale onderzoeksthema's

De centrale onderzoeksvraag bestaat uit drie thema's, te weten het overnemen van aanbevelingen van de DRK door de raad en het college, het nakomen van toezeggingen door het college, en de rapportage door het college en de monitoring door de raad. Omdat er een sterke samenhang tussen deze drie thema's zit, worden ze hieronder integraal beantwoord. Dat wil zeggen, de thema's worden niet één voor één behandeld maar in de vorm van een betoog. Er is namelijk een duidelijke lijn waar te nemen in de wijze waarop raad en college omgaan met aanbevelingen van de DRK.

Uit de quick scan blijkt een min of meer vaste handelwijze met de uit rekenkameronderzoek gedane aanbevelingen. In de schriftelijke bestuurlijke reacties op de aanbevelingen (die in de onderzoeksrapporten zijn opgenomen) volstaat het college met een algemene





reactie en wordt waardering uitgesproken voor het onderzoek. Er wordt niet altijd specifiek ingegaan op de aanbevelingen. Aanbevelingen worden door het college in slechts een beperkt aantal gevallen expliciet niet overgenomen. In een beperkt aantal gevallen worden aanbevelingen gewijzigd overgenomen door het college. Het college stelt zelden prioriteiten en bepaalt geen termijnen.

De vaste praktijk in de bestudeerde rekenkameronderzoeken is dat het presidium een voorstel aan de raad opstelt waarin het adviseert te besluiten alle conclusies en aanbevelingen over te nemen. Dat gebeurt vervolgens in alle gevallen, op twee geamendeerde raadsvoorstellen na. Bij de (technische) presentatie van de onderzoeksresultaten door de DRK worden weliswaar door de raadsleden vragen gesteld over de onderzoeksresultaten maar weinig over de aanbevelingen.

In de commissiebehandeling worden door de raadsfracties nauwelijks expliciete standpunten over de aanbevelingen ingenomen. Slechts twee aanbevelingen zijn geamendeerd. Ook gaat de raad vaak niet in op de schriftelijke bestuurlijke reactie die door het college is gegeven en stelt ze geen prioriteiten of termijnen wanneer aanbevelingen uitgevoerd zouden moeten worden. Er wordt derhalve weinig sturend door de raad op aanbevelingen gerea-geerd.

De raad heeft met het overnemen van het raadsvoorstel meestal besloten dat het college na drie maanden moet rapporteren met een plan van aanpak over de uitvoering van de aanbevelingen. Door het college vindt geen monitoring en/of expliciete terugkoppeling na verloop van tijd plaats of de aanbevelingen zijn gerealiseerd. De raad vraagt hier ook niet naar; controle op de uitvoering van aanbevelingen vindt in feite niet plaats. Ten aanzien van moties die zijn aangenomen door de raad wordt door de griffie in een Excel-bestand bijgehouden of ze zijn uitgevoerd. Dit geldt eveneens voor toezeggingen die zijn nagekomen door het college. De raad heeft bij de behandeling van de rekenkamerrapporten geen moties aangenomen. De griffie monitort de door het college gedane toezeggingen door ze op de lijst van moties en toezeggingen te plaatsen. Dit betekent in de praktijk dat de griffie monitort of het plan van aanpak is ontvangen, maar niet in hoeverre aanbevelingen vervolgens zijn gerealiseerd. Van een dergelijke of enig andere vorm van monitoring van de aanbevelingen naar aanleiding van rekenkameronderzoeken is geen sprake.

De rapportage van de aanbevelingen van de DRK over de realisatie van de aanbevelingen vindt niet plaats via de planning & control cyclus. Dit houdt in dat na bespreking van een plan van aanpak niet systematisch via de planning & controlcyclus wordt teruggekoppeld aan de raad in welke mate de aanbevelingen zijn uitgevoerd. In een enkel geval (verbonden





partijen) verliep de follow-up via de R&A-commissie. In algemene zin is er geen structuur waarbij de uitvoering van de aanbevelingen van de DRK in de relevante beleidsdocumenten, in de begroting, de jaarrekening of via voortgangsrapportages systematisch aan de orde komen. Overigens is informatie over de behandeling van rekenkamerrapporten in de commissie en de raad moeilijk vindbaar in het (ook door niet-raadsleden toegankelijke) raadsinformatiesysteem indien specifieke kennis over bijvoorbeeld de behandeldatum ontbreekt.

Ondanks het bovenstaande worden de aanbevelingen in behoorlijke mate gerealiseerd. Van vijf rekenkameronderzoeken zijn (vrijwel) alle aanbevelingen gerealiseerd. Uitzondering daarop vormen het onderzoek naar informatiebeleid en regievoering: van het onderzoek over het informatiebeleid is ongeveer de helft van de aanbevelingen door het college gerealiseerd, van het onderzoek over regievoering bijna geen enkele. Toezeggingen over het toezenden van plannen van aanpak over de uitvoering van aanbevelingen worden daarentegen in slechts twee rekenkameronderzoeken nagevolgd. In sommige gevallen is bewust voor een alternatief gekozen (zoals het bespreken van concrete casuïstiek), maar dit voorziet niet in inzicht in de wijze waarop het college aanbevelingen gaat uitvoeren. In de gevallen waarin aanbevelingen niet zijn uitgevoerd is de reden er vaak impliciet in gelegen dat met de aanbevelingen te veel op stoel van het college wordt plaatsgenomen. Het college geeft dit echter in slechts een enkel geval expliciet aan. Er zijn ook voorbeelden waarbij het aannemelijk is dat het college niet achter de aard of inhoud van een aanbeveling stond, maar dat toch de suggestie werd gewekt dat de aanbeveling opgevolgd zou worden. Daarbij gaat het met name om het onderzoek over regievoering.

2.2.2 Aard en inhoud aanbevelingen DRK

Wat opvalt is dat de aard en inhoud van de aanbevelingen van de DRK in de zeven bestuurde rekenkameronderzoeken sterk variëren. In enkele rapporten is sprake van zeer concrete aanbevelingen, waar het college of de raad concreet mee aan de slag kan, zoals:

"Wij stellen de raad voor om de rapportage te verbeteren en in te richten conform de lessen die zijn geleerd in andere gemeenten en daarbij het normenkader informatievoorziening uit bijlage IX als leidraad te gebruiken." ('Sporzone Delft')

"Voor het college: versterk bij het aangaan van nieuwe verbonden partijen de onderbouwing/argumentatie van de vorm die gekozen wordt. Zorg dat deze past bij het type taak. (...) Breid daarvoor de bestaande beleidskader uit met richtinggevende criteria over de vormgeving van samenwerkingsrelaties met de verbonden partij (informatievoorzieningen, vaststelling meerjarenkaders, risicobeheersing, bestuurlijke rolver-





deling etc). Maak hiervoor gebruik van de handreikingen die door de Delftse Rekenkamer in dit rapport zijn gedaan, welke zijn samengevat in bijlage 2.” (Verbonden partijen)

Regelmatig zijn de geformuleerde aanbevelingen zeer algemeen van aard.

“Voor het college: wees bewust van de aanpak van andere gemeentelijke afdelingen en externe partners wat betreft de beleidsterreinen zorg, werk en inkomen. Deze zijn vaker individueel of doelgroepgericht dan gebiedsgericht.” (‘Wijkaanpak, de beste aanpak?’)

Soms bestaat één aanbeveling uit verschillende subaanbevelingen en bevatten ze ook waarnemingen en terzijdes. Illustratief hiervoor is de volgende aanbeveling:

“Ondersteun de ontwikkeling van TIC Delft als epicentrum van de regionale kennis-economie. Stel doelen voor het aantal te realiseren bedrijven en arbeidsplaatsen, maar bewaar het geduld wanneer ontwikkelingen langzamer gaan dan gehoopt. Bedrijven gaan in hun locatiebeslissingen niet over één nacht ijs en de ontwikkeling van een toonaangevend kennis- en innovatiecomplex kost eerder decennia dan jaren. Stem de gemeentelijke inzet en activiteiten regelmatig af met de TU en andere kennispartners. Werk samen met de partners een worst-case-scenario uit voor het geval ontwikkelingen niet voldoende van de grond komen en definieer wanneer dit scenario in werking treedt.” (‘Delft als centrum van kennis en innovatie’)

In de rapporten van de DRK worden veel aanbevelingen gedaan, waarbij focus vaak ontbreekt door de combinatie van concrete en abstracte aanbevelingen in een soms verhalen- de vorm en waarbij afzonderlijke aanbevelingen vaak uit meerdere subaanbevelingen be- staat.

2.2.3 Impactonderzoek 2010

Eén van de conclusies van het impactonderzoek uit 2010 was dat de opvolging van de aanbevelingen redelijk tot goed is, maar dat niet altijd was te reconstrueren of de aanbevelingen hebben geleid tot ontwikkelingen en verbeteringen. Daartoe ontbrak verantwoording en monitoring. Deze conclusie is anno 2014 in zoverre nog steeds van toepassing dat, zoals hiervoor is aangegeven, er nog steeds geen sprake is van verantwoording van de realisatie van de aanbevelingen door het college en van monitoring door de raad. Zonder deze quick scan zou nog steeds niet inzichtelijk zijn in hoeverre aanbevelingen zijn opgevolgd en uitgevoerd.





2.3 Aanbevelingen

Uit het voorgaande blijkt dat aanbevelingen door het college in behoorlijke mate worden uitgevoerd. Onze aanbevelingen hebben daarom betrekking op de twee andere thema's van dit onderzoek.

Voor de raad

- Geef in een inhoudelijk debat over een rekenkameronderzoek expliciet aan welke aanbevelingen, of welke aspecten daarvan, de raad van belang achten binnen welke termijn deze door het college moeten worden uitgevoerd.
- Bepaal daarbij duidelijk wanneer en over welke aspecten het college inhoudelijk moet terugkoppelen.
- Spreek het college erop aan indien aanbevelingen niet (tijdig) zijn uitgevoerd en vraag naar de voortgang.
- Monitor de uitvoering van de aanbevelingen. Laat de Griffie een overzicht bijhouden van de stand van zaken ten aanzien van de aanbevelingen en de bijbehorende termijnen. Pas na instemming door de raad, kunnen aanbevelingen worden verwijderd uit dit overzicht.
- Overweeg de procesinformatie voor alle geïnteresseerden beter vindbaar te maken in het raadsinformatiesysteem.

Voor het college

- Geef in de bestuurlijke reactie en of in de behandeling in de raad of commissie duidelijk aan welke aanbevelingen en/of welke aspecten zullen worden uitgevoerd en binnen welke termijn dit zal gebeuren.
- Geef expliciet aan indien een aanbeveling niet zal (kunnen) worden opgevolgd.
- Rapporteer periodiek, al dan niet op een soortgelijke wijze als de uitvoering van moties wordt gemonitord, aan de raad in hoeverre en wanneer aanbevelingen zijn uitgevoerd.

Voor de DRK

- Geef, voor zover mogelijk, aan welke aanbevelingen prioriteit hebben.
- Overweeg bij het formuleren van aanbevelingen bewust welke mate van concreetheid gepast is.





3. OVERNEMEN VAN AANBEVELINGEN

3.1 Vragen en normen

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop het college aangeeft of en zo ja, hoe aanbevelingen worden overgenomen. Het kan het voorkomen dat de raad en het college een andere interpretatie hebben van toezeggingen die door het college worden gedaan om aanbevelingen over te nemen. Wanneer het college bijvoorbeeld stelt: “wij zullen ons er voor inzetten de aanbevelingen binnen korte termijn uit te voeren” kan het zijn dat een raadslid denkt dat het college hiermee heeft toegezegd alle aanbevelingen over te nemen. De wethouder kan in de veronderstelling zijn alleen te hebben toegezegd hiervoor zijn best te gaan doen en geen harde toezegging hierover te hebben gedaan. De wijze waarop deze toezegging is gedaan, is relevant voor het bindend karakter van de toezegging. Zo is het bijvoorbeeld relevant of de toezegging schriftelijk of mondeling is gedaan, met welke woorden de toezegging precies is gedaan en of er een duidelijke termijn is verbonden aan het nakomen van de toezegging.

De volgende deelvragen komen in dit hoofdstuk aan de orde:

1. Welke aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten zijn door de raad overgenomen?
 - a. Op welke wijze heeft de raad dit geformuleerd, is daarbij aandacht besteed aan de termijn en de wijze waarop de aanbevelingen overgenomen moeten worden?
2. Hoe luidden de toezeggingen die door het college zijn gedaan om de door de raad overgenomen aanbevelingen te realiseren?
 - a. Is expliciet weergegeven binnen welke termijn en op welke wijze de aanbevelingen worden overgenomen?
3. Komen de toezeggingen die het college doet overeen met hetgeen de raad het college opdraagt?

Door de DRK zijn hiervoor voorafgaand aan het onderzoek de volgende normen gesteld:

Normen

- De raad formuleert duidelijk of aanbevelingen worden overgenomen.
- De raad benoemt termijnen waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen.
- De raad benoemt de wijze waarop aanbevelingen moeten worden overgenomen.
- Het college zegt duidelijk toe dat door de raad overgenomen aanbevelingen worden gerealiseerd.
- Het college benoemt de termijnen waarbinnen aanbevelingen worden gerealiseerd.





seerd.

- Het college benoemt de wijze waarop aanbevelingen worden gerealiseerd.
- De toezeggingen van het college vallen binnen de kaders die de raad het college stelt.
- De toezeggingen van het college komen overeen met de opdracht van de raad.

3.2 De praktijk

De gangbare procedure is dat het college met een bestuurlijke reactie reageert op de conclusies en aanbevelingen. Deze reactie vormt een onderdeel van het rekenkamerrapport. In één geval (beheer wegen) is afgezien van een schriftelijke bestuurlijke reactie omdat een pilot werd uitgevoerd die inhield dat het college geen schriftelijke maar een mondelinge reactie aan de raadscommissie heeft gegeven.

De diepgang waarmee in de bestuurlijke reacties wordt ingegaan op de aanbevelingen varieert. In sommige gevallen worden alle aanbevelingen langs gelopen, in andere gevallen wordt in algemene zin gereageerd (bij het onderzoek ‘Delft als centrum van kennis en innovatie’: “Wij zullen goed bezien of en op welke wijze we met onze partners deze aanbevelingen kunnen oppakken.”). In de bestuurlijke reactie op het onderzoek over de verbonden partijen geeft het college aan dat de conclusies naar haar oordeel een te negatief beeld schetsen van de situatie. Dit is voor het college aanleiding om enkele kwalificaties en conclusies te nuanceren. Er wordt door het college niet concreet aangegeven welke consequenties dat heeft voor de aanbevelingen. Ook de conclusies van het onderzoek ‘Spoorzone Delft’ worden door het college in de bestuurlijke reactie op onderdelen genuanceerd. Datzelfde geldt voor de aanbevelingen. Er wordt niet concreet aangegeven dat bepaalde aanbevelingen niet uitgevoerd gaan worden.

Het presidium stelt steeds een voorstel op voor de raad hoe met de conclusies en aanbevelingen omgegaan zou moeten worden.¹ Dat is in vrijwel alle gevallen gelijksoortig gebeurd, namelijk om te besluiten om alle conclusies en aanbevelingen over te nemen en binnen een gestelde termijn (van steeds ongeveer drie maanden) aan te geven op welke wijze het college de aanbevelingen gaat uitvoeren (plan van aanpak). In twee gevallen wordt het college niet verzocht na drie maanden een plan van aanpak te presenteren maar is dit op een andere wijze georganiseerd: bij het onderzoek over de Verbonden partijen wil de raad geïnformeerd worden door middel van de Regienota en bij ‘Wijkaanpak, de beste aanpak?’

¹ Dit betreffen raadsvoorstellen van het presidium aan de gemeenteraad. De voorstellen zijn ondertekend door het presidium in de persoon van de voorzitter en de griffier. Het is dus uitdrukkelijk een raadsvoorstel van het presidium en niet van de griffie.





wordt het college verzocht om de raad bij de aanbieding van de herziene wijkaanpak te informeren over de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan de aanbevelingen.

In twee gevallen ('Spoorzone Delft' en 'Wijkaanpak, de beste aanpak?') stelt het presidium ook voor om alle aanbevelingen over te nemen maar is bij sommige aanbevelingen nog een nadere specificatie gegeven over de exacte invulling ervan. Rekenkameronderzoeken worden inhoudelijk in commissievergaderingen besproken. Dat heeft in het geval van 'Spoorzone Delft' en 'Beheer wegen in beeld' geleid tot een wijziging van een aanbeveling door middel van een amendement van de raad op het bijbehorende raadsvoorstel.²

De algemene lijn die uit de behandeling door college en raad van de zeven rekenkameronderzoeken is op te maken, is dat de raad in algemene zin aangeeft dat de aanbevelingen over worden genomen en dat het college in algemene zin aangeeft dat de aanbevelingen worden opgevolgd. Termijnen wanneer de aanbevelingen gerealiseerd moeten zijn komen daarbij niet aan de orde. De wijze waarop het college de aanbevelingen zal uitvoeren, komt in algemene zin aan de orde indien er een plan van aanpak is opgesteld. Dit zijn echter geen concrete uitvoeringsplannen maar geven veeleer de stand van zaken na drie maanden aan.

3.3 Conclusie: toetsing aan de normen

In paragraaf 2.2. is beschreven op welke wijze aanbevelingen van de DRK worden overgenomen door raad en college. Daarbij is aandacht besteed aan de in paragraaf 2.1 gestelde deelvragen en normen. In deze paragraaf wordt een oordeel uitgesproken over de mate waarin de beschreven praktijk voldoet aan de gestelde normen. Dat gebeurt in onderstaande tabel. Een groene beoordeling (+) betekent dat voldaan wordt aan de norm, oranje (+/-) gedeeltelijk of niet volledig en rood (-) betekent dat de praktijk op het betreffende punt onvoldoende voldoet aan de norm.

Deze beoordelingen hebben betrekking op het totaal van de zeven rekenkamerrapporten. Het is dus een integrale beoordeling. In de bijlagen 1 t/m 7 worden de afzonderlijke rekenkameronderzoeken beschreven en per onderzoek getoetst aan de normen.

² Het is belangrijk de uitkomsten van het debat in de raadscommissie of in de raad ook te verankeren in het raadsbesluit. Dit kan door amendering van het oorspronkelijk geformuleerde raadsvoorstel of door als raadscommissie (unaniem) de griffie te verzoeken een tekstvoorstel voor te bereiden en via het presidium aan de raad voor te leggen. Overigens blijkt dat het amenderen van een raadsvoorstel door raadsleden soms als een te zwaar middel worden beschouwd als het amendement betrekking heeft op een enkele deelaanbeveling.





De raad formuleert duidelijk of aanbevelingen worden overgenomen.	+
De raad benoemt termijnen waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen.	-
De raad benoemt de wijze waarop aanbevelingen moeten worden overgenomen.	-
Het college zegt duidelijk toe dat door de raad overgenomen aanbevelingen worden gerealiseerd.	+/-
Het college benoemt de termijnen waarbinnen aanbevelingen worden gerealiseerd.	-
Het college benoemt de wijze waarop de aanbevelingen worden gerealiseerd.	-
De toezeggingen van het college vallen binnen de kaders die de raad het college stelt.	+
De toezeggingen van het college komen overeen met de opdracht van de raad.	+





4. REALISEREN VAN TOEZEGGINGEN

4.1 Vragen en normen

Het college is verantwoordelijk voor de toezeggingen die het aan de raad heeft gedaan na te komen. In dit hoofdstuk wordt nagegaan in hoeverre dat daadwerkelijk is gebeurd. De volgende deelvragen komen in dit hoofdstuk aan de orde:

1. Is het college de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?
 - a. Welke toezeggingen zijn wel en welke zijn niet nagekomen?
 - b. Van welke toezeggingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?
 - c. Heeft het college de toegezegde planning gerealiseerd?
 - d. Heeft het college de toezeggingen uitgevoerd op de afgesproken wijze ?

2. Heeft het college de aanbevelingen die zijn overgenomen, uitgevoerd?
 - a. Welke aanbevelingen zijn wel en welke zijn niet uitgevoerd?
 - b. Van welke aanbevelingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?

Door de DRK zijn hiervoor de volgende normen gesteld:

Normen

- Het college realiseert toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van de aanbevelingen.
- Het college realiseert toezeggingen binnen de afgesproken termijn.
- Het college voert toezeggingen uit op de afgesproken wijze.
- Het college voldoet met de realisatie van de toezeggingen aan de opdracht van de raad.

4.2 De praktijk

Toezeggingen

In de bestuurlijke reactie op het rekenkamerrapport wordt doorgaans door het college in algemene bewoordingen aangegeven dat de aanbevelingen zullen worden uitgevoerd. Wat opvalt, is dat de raad tijdens de behandeling van het rapport in de raadscommissie/raad weinig duidelijk toezeggingen bij het college afdwingt. Als het college in de bestuurlijk reactie of tijdens de vergadering aangeeft aan de slag te zullen gaan met de aanbevelingen, vraagt de raad niet op welke wijze of op welke termijn de aanbevelingen uitgevoerd zullen worden. Dit geldt ook als het college in de bestuurlijke reactie niet heeft aangegeven de aanbevelingen te zullen uitvoeren. Door verschillende betrokkenen wordt de raadsbehandeling van rekenkamerrapporten hierdoor als ‘technisch’ of ‘procedureel’ geduid.





In vijf van de zeven rekenkameronderzoeken is het college verzocht om na ongeveer drie maanden een plan van aanpak over de uitvoering van de aanbevelingen aan de raad te sturen. Dat is in slechts in twee gevallen ('Delft als centrum van kennis en innovatie' en Beheer wegen in beeld') daadwerkelijk gebeurd. Met betrekking tot het onderzoek 'Regievoering door gemeente Delft' hebben alle fracties bij de commissiebespreking van het rapport ingestemd met de door het college geopperde voorstel om de follow up van het rapport vorm te geven door een keer een praktijk-casus in de commissie op regie-aspecten te "doorleven". Dat is daadwerkelijk gebeurd, maar hierin is niet ingegaan op de wijze waarop de aanbevelingen uitgevoerd worden.

Uitvoering aanbevelingen

Ondanks het gebrek aan duidelijke toezeggingen van het college over de termijnen en de wijze waarop de aanbevelingen zullen worden gerealiseerd, worden de meeste aanbevelingen in de praktijk wel uitgevoerd. Bij de rapporten 'Delft als centrum voor kennis en innovatie', 'Wijkaanpak, de beste aanpak?' en 'Spoorzone Delft' zijn (vrijwel) alle aanbevelingen uitgevoerd. Bij de rapporten over het beheer van wegen en verbonden partijen is de termijn sinds het verschijnen van de rekenkamerrapporten en dit onderzoek te kort om een definitief oordeel te vellen. Echter, uit de bestudeerde documenten en de gesprekken blijkt dat het college hard aan de slag is met de uitvoering van de aanbevelingen en een aantal aanbevelingen reeds heeft gerealiseerd. Bij twee onderzoeken ('Regievoering door gemeente Delft' en 'Informatiebeleid, een basis voor beleidsresultaten') is een substantieel aantal aanbevelingen niet uitgevoerd.

Opmerkelijk is dat het college in de bestuurlijke reactie of de commissie- of raadsbehandeling, op een enkele uitzondering na, niet of nauwelijks afstand neemt van aanbevelingen waarvan uit interviews is gebleken dat er weinig draagvlak voor bestond. Voorbeelden hiervan zijn de aanbevelingen in het rapport 'Regievoering door gemeente Delft' (waarin werd aanbevolen bepaalde modellen en structuren voor regievoering te hanteren die niet aansloten bij de ideeën van de gemeente hierover) en over het informatiebeleid (waarvan een aantal aanbevelingen in strijd zouden zijn met het dualisme). Relatief veel aanbevelingen uit deze onderzoeken zijn dan ook niet gerealiseerd.

4.3 Conclusie: toetsing aan de normen

Omdat doorgaans geen expliciete toezeggingen worden gedaan door het college op welke wijze en op welke termijn de aanbevelingen worden uitgevoerd, en de raad dit ook niet vraagt, is de beoordeling bij dit onderdeel als volgt.





Het college realiseert toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van de aanbevelingen.	+/-
Het college realiseert toezeggingen binnen de afgesproken termijn.	n.v.t.
Het college voert toezeggingen uit op de afgesproken wijze.	n.v.t.
Het college voldoet met de realisatie van de toezeggingen aan de opdracht van de raad.	+/-





5. RAPPORTAGE EN MONITORING

5.1 Vragen en normen

Het college en de raad kunnen onderling afspreken dat het college de raad informeert over de wijze waarop de aanbevelingen worden gerealiseerd. Dit kan op verschillende manieren, zoals via een speciaal hiertoe ingeplande toelichting in een raads- of commissievergadering, via een speciaal hiertoe gemaakt document of via de reguliere Planning en Control Cyclus. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval als in het jaarverslag en/of de jaarrekening van de gemeente per programmadoelstelling, wordt vermeld of deze is gerealiseerd en op welke wijze dit is gerealiseerd is. Hierbij kan expliciet een koppeling worden gemaakt met een aanbeveling uit een specifiek rekenkamerrapport die is opgevolgd en uitgevoerd. Er kan ook voor worden gekozen wel te benoemen dat een activiteit is uitgevoerd en een doel is gerealiseerd, zonder expliciet die koppeling met de aanbeveling te vermelden.

Zowel het college als de raad hebben een verantwoordelijkheid met betrekking tot de monitoring. Het college is verantwoordelijk voor dat gerapporteerd wordt over de uitvoering van de aanbevelingen. De raad heeft de verantwoordelijkheid te controleren of het college daadwerkelijk rapporteert en dat deze rapportage een relevante inhoudelijke component heeft. Hiertoe kunnen door zowel het college als de raad (bijvoorbeeld door een actielijst van de griffie) rapportage en monitoringssystemen worden gebruikt.

De volgende deelvragen komen in dit hoofdstuk aan de orde:

3. Heeft het college gerapporteerd over de wijze waarop, of mate waarin aanbevelingen zijn uitgevoerd?
 - a. Op welke wijze is hierover gerapporteerd?
 - b. Vindt rapportage plaats door middel van de planning & control cyclus?
 - c. Hoe wordt de uitvoering van de aanbevelingen gemonitord door het college?
 - d. Welk monitoringssysteem gebruikt het college?
 - e. Hoe functioneert dit monitoringssysteem?
 - f. Zijn de aanbevelingen die uit het monitoringssysteem worden verwijderd inderdaad uitgevoerd?
 - g. Welk bestuursorgaan beslist of aanbevelingen uit het monitoringssysteem worden verwijderd?
4. Heeft de raad gecontroleerd of het college de aanbevelingen heeft uitgevoerd, zo ja, op welke wijze?
 - a. Hoe is de uitvoering van de aanbevelingen gemonitord door de raad(scommissie)?





- b. Welk monitoringssysteem heeft de raad?
 - c. Welke rol speelt de griffie hierbij?
5. Hoe werken het college en de raad samen op het gebied van monitoring?
 - a. Welke rol spelen de griffie, de gemeentesecretaris en de gemeentelijke audit hierbij?

Door de DRK zijn hiervoor de volgende normen gesteld:

Normen

- De rapportage over de realisatie van aanbevelingen vindt plaats via de planning & control cyclus.
- De realisatie van de toezeggingen wordt gemonitord door het college.
- De realisatie van de opdrachten van de raad wordt gemonitord door het college.
- Het college maakt hiertoe gebruik van een monitoringssysteem.
- Dit monitoringssysteem functioneert goed.
- Het geëigende bestuursorgaan beslist of gerealiseerde toezeggingen/opdrachten uit het monitoringssysteem worden verwijderd.
- Het college rapporteert aan de raad over de mate waarin de aanbevelingen zijn uitgevoerd.
- Het college rapporteert aan de raad over de wijze waarop de aanbevelingen zijn uitgevoerd.
- De status van de aanbevelingen in (of verwijderd uit) het monitoringssysteem van het college is conform de werkelijke situatie.
- De raad monitort de realisatie van de opdrachten aan het college.
- De raad maakt hiertoe gebruik van een monitoringssysteem.
- De raad wordt hierbij actief ondersteund door de griffie.
- Dit monitoringssysteem functioneert goed.
- Het geëigende bestuursorgaan beslist of gerealiseerde opdrachten uit het monitoringssysteem worden verwijderd.
- De rolverdeling tussen de griffie, de gemeentesecretaris en de gemeentelijke concerncontrollers op het gebied van monitoring van de aanbevelingen is helder.
- De samenwerking tussen de raad en het college op het gebied van monitoring van de aanbevelingen functioneert goed.

5.2 De praktijk

Monitoring van moties en toezeggingen door de raad in het algemeen

De raad houdt bij welke moties zijn uitgevoerd en welke toezeggingen zijn nagekomen. Per raadscommissie wordt een motie- en een toezeggingenlijst bijgehouden. Deze lijsten hebben de vorm van Excel sheets. Na iedere commissievergadering plaatst de griffie toezeggingen op de lijst. De daaropvolgende vergadering wordt deze vastgesteld in het procedu-





rele gedeelte van de commissie. Indien een collegebrief is ontvangen waarmee een toezegging is afgedaan, wordt het voorstel gedaan aan de raad het punt af te voeren. Bij nieuwe collegebrieven wordt een voorstel gedaan voor behandeling, zoals agenderen of voor kennisgeving aannemen. De griffie houdt samen met het college de stand van zaken bij betreffende de uitvoering van moties en toezeggingen. De raad besluit uiteindelijk of de motie of toezegging is uitgevoerd en of het punt van de lijst kan worden geschrapt.

Monitoring van uitvoering aanbevelingen rekenkameronderzoek

In de regel wordt door de raad de opdracht gegeven aan het college om binnen drie maanden na de bespreking van het rekenkamerrapport te rapporteren over de wijze waarop de aanbevelingen zullen worden uitgevoerd. Dit is een plan van aanpak voor de follow-up van de aanbevelingen. Er is vanuit het college geen systematische terugkoppeling aan de raad over de mate waarin en de wijze waarop de aanbevelingen vervolgens zijn uitgevoerd. De raad heeft daarover met het college ook geen afspraken gemaakt. Na de toezending van het plan van aanpak ontvangt de raad geen rapportage van het college over de realisatie van de aanbevelingen. De raad plaatst aanbevelingen na de bespreking van het plan van aanpak ook niet op de lijsten met nog uit te voeren moties en toezeggingen.

In documenten in de beleidscyclus wordt soms verwezen naar de aanbevelingen, maar dit gebeurt niet systematisch. De onderwerpen van de rekenkameronderzoeken komen wel terug in diverse documenten (zoals de Staat van Delft), beleidsnota's, programmabegrotingen, etc., maar daarbij wordt vaak niet gerefereerd aan het rekenkameronderzoek (en al helemaal niet aan de aanbevelingen).

De realisatie van de door de raad overgenomen aanbevelingen worden noch door de raad noch door het college systematisch gemonitord. Er wordt niet per rekenkameronderzoek bijgehouden of en wanneer de aanbevelingen zijn gerealiseerd.

Overigens is informatie over de behandeling van rekenkamerrapporten in de commissie en de raad moeilijk vindbaar in het (ook door niet-raadsleden toegankelijke) raadsinformatiesysteem indien specifieke kennis over bijvoorbeeld de behandeldatum ontbreekt. In dit onderzoek is dat overigens ondervangen door de griffie de gevraagde informatie en documenten adequaat aan te laten leveren.

5.3 Conclusie: toetsing aan de normen

De rapportage over de realisatie van aanbevelingen vindt plaats via de planning & control cyclus	-
De realisatie van de toezeggingen wordt gemonitord door het college.	-





De realisatie van de opdrachten van de raad wordt gemonitord door het college.	-
Het college maakt hiertoe gebruik van een monitoringssysteem.	-
Dit monitoringssysteem functioneert goed.	n.v.t.
Het geëigende bestuursorgaan beslist of gerealiseerde toezeggingen/opdrachten uit het monitoringssysteem worden verwijderd.	n.v.t.
Het college rapporteert aan de raad over de mate waarin de aanbevelingen zijn uitgevoerd.	-
Het college rapporteert aan de raad over de wijze waarop de aanbeveling zijn uitgevoerd.	-
De status van de aanbevelingen in (of verwijderd uit) het monitoringssysteem van het college zijn conform de werkelijke situatie.	n.v.t.
De raad monitort de realisatie van de opdrachten aan het college.	-
De raad maakt hiertoe gebruik van een monitoringssysteem.	n.v.t.
De raad wordt hierbij actief ondersteund door de griffie.	n.v.t.
Dit monitoringssysteem functioneert goed.	n.v.t.
Het geëigende bestuursorgaan beslist of gerealiseerde opdrachten uit het monitoringssysteem worden verwijderd.	n.v.t.
De rolverdeling tussen de griffie, de gemeentesecretaris en de gemeentelijke concerncontrollers op het gebied van monitoring van de aanbevelingen is helder.	n.v.t.
De samenwerking tussen de raad en het college op het gebied van monitoring van de aanbevelingen functioneert goed.	n.v.t.





BIJLAGE 1: SPOORZONE DELFT

Rekenkameronderzoek 'Spoorzone Delft'

Maart 2010

Onderwerp van onderzoek

De Spoorzone Delft is een complex lange termijnproject met bijbehorende grote (financiële) risico's voor de gemeente Delft. De DRK heeft daarom besloten te onderzoeken hoe de gemeenteraad gedurende de duur van het project zijn verantwoordelijkheden kan blijven waarmaken. De vraag was hoe vermeden kan worden dat de raad min of meer machteloos tegenvallers moet incasseren, zoals bijvoorbeeld in Amsterdam bij de aanleg van de Noord/Zuidlijn en in Den Haag bij de aanleg van de tramtunnel.

Algemene bevindingen over aanbevelingen

Er zijn negen aanbevelingen geformuleerd. Drie aanbevelingen richten zich op de verbetering van de controlerende taak van de raad, een aanbeveling richt zich op het verbeteren van de rapportages, drie aanbevelingen betreffen de verbetering van de bestuursstructuur en twee aanbevelingen gaan over de verbetering van de risicobeheersing.

De aanbevelingen zijn concreet van aard. Zo wordt onder meer aanbevolen om de raad de toegang te geven tot alle projectinformatie, een door DRK opgesteld normenkader informatievoorziening (bijlage IX bij het rapport) te hanteren bij de informatievoorziening aan de raad en een subcommissie van de raad (HNK) te veranderen in een gewone openbare raadscommissie.

Algemene wijze van benutting en nut

Het rapport heeft volgens gesprekspartners een belangrijke bijdrage geleverd aan de verbetering van de kaderstellende en controlerende taak door de raad bij het project Spoorzone Delft.

Deelvragen

Overnemen van aanbevelingen

1. Welke aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten zijn door de raad overgenomen?
 - a. Op welke wijze heeft de raad dit geformuleerd, is daarbij aandacht besteed aan de termijn en de wijze waarop de aanbevelingen overgenomen moeten worden?





Alle aanbevelingen zijn overgenomen door de raad. Aanbeveling 3 is geamendeerd in de raadsvergadering van 23 september 2010. De aanbeveling luidde om de directeur van het Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone (OBS) spreekrecht te geven in de raad en te laten bevragen door de raad. Deze aanbeveling is gewijzigd in “De directeur OBS eens per kwartaal, of zo vaak als nodig is, uit te nodigen in de commissie SVR voor een technische toelichting ten aanzien van de voortgang van het project.” De raad heeft besloten deze aanbeveling te wijzigen om meer recht te doen aan de politiek-bestuurlijke verhoudingen. De directeur OBS legt immers geen politieke verantwoording af aan de raad. Hij kan op verzoek van de raad wel technische informatie geven. Daarom wordt de directeur van OBS een keer per kwartaal uitgenodigd om een technische toelichting te geven. De politieke verantwoording loopt via de verantwoordelijk wethouder namens het college. Bij aanbevelingen 1,3, 7 en 9 heeft de raad aangegeven hoe wijze of binnen welke termijn de aanbevelingen moeten worden overgenomen.

De eerste aanbeveling luidt als volgt: “De raad moet toegang krijgen tot alle projectinformatie, indien zij dit wenst. Vooral essentiële zaken als de business case en het risicoprofiel zijn daarin onmisbaar.” Daarbij heeft de raad besloten het college op te dragen alle relevante projectinformatie, al dan niet in beslotenheid, ter beschikking te stellen aan de raad.

Bij de derde aanbeveling om “de directeur OBS eens per kwartaal, of zo vaak als nodig is, uit te nodigen in de commissie SVR voor een technische toelichting ten aanzien van de voortgang van het project” heeft de raad besloten de directeur van OBS eens per half jaar uit te nodigen in de commissie SVR voor een toelichting op de stand van zaken.

Aanbeveling 7 over een verbetering van het benodigde kennisniveau bij de raad is besloten dat de griffie overeenkomstig het memo van het presidium d.d. 30-8-2010, de raad zal ondersteunen bij het verbeteren van het kennisniveau. De DRK wordt verzocht in overleg met de raad jaarlijks een vervolgonderzoek te doen naar één of meerdere aspecten van het Spoorzoneproject.

Bij aanbeveling 9 is besloten dat de wethouder voor 1 januari 2011 de informatie dient te verstrekken over een integraal risicoprofiel, een onderbouwing van de toereikendheid van de risicobuffer en het advies over de totale hoogte van de risicobuffer.

Voorts is het college verzocht voor 1 januari 2011 te rapporteren over de wijze van uitvoering van de aanbevelingen 1,2, 8 en 9. Dat is niet gebeurd.

De raad heeft duidelijk geformuleerd of de aanbevelingen worden overgeno-

+





men.	
De raad heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen.	+/-
De raad heeft de wijzen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen.	+

2. Hoe luidden de toezeggingen die door het college zijn gedaan om de door de raad overgenomen aanbevelingen te realiseren?
 - a. Is expliciet weergegeven binnen welke termijn en op welke wijze de aanbevelingen worden overgenomen?

Het college is tijdens de raadscommissievergadering Spoorzone, Verkeer en Ruimte van 2 september 2010 ingegaan op de aanbevelingen. Daarbij heeft het college slechts een enkele expliciete toezegging gedaan over de uitvoering van aanbevelingen, zoals een presentatie te geven over het risicoprofiel en de businesscase. Ook heeft het college aangegeven dat aanbeveling 3 niet onverkort wordt overgenomen. De verantwoordelijk wethouder heeft niet toegezegd binnen welke termijn de aanbevelingen kunnen worden gerealiseerd. Bij enkele aanbevelingen is zij specifiek ingegaan op de wijze van uitvoering, op andere aanbevelingen niet.

Het college heeft duidelijk toegezegd dat de door de raad overgenomen aanbevelingen worden gerealiseerd.	-
Het college heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen wordt gerealiseerd.	-
Het college heeft de wijze benoemd waarop de aanbevelingen worden gerealiseerd.	+/-

3. Komen de toezeggingen die het college doet overeen met hetgeen de raad het college opdraagt?

De toezeggingen van het college vallen binnen de kaders die de raad het college stelt	n.v.t.
De toezeggingen van het college komen overeen met de opdracht van de raad	n.v.t.

Realiseren van toezeggingen

4. Is het college de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?
 - a. Welke toezeggingen zijn wel en welke zijn niet nagekomen?





- b. Van welke toezeggingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?
- c. Heeft het college de toegezegde planning gerealiseerd?
- d. Heeft het college de toezeggingen uitgevoerd op de afgesproken wijze ?

Het college heeft geen concrete toezeggingen gedaan over de realisatie van de aanbevelingen, de planning of de wijze van uitvoering. Deze kunnen dus ook niet worden uitgevoerd.

Het college realiseert toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van de aanbevelingen.	n.v.t.
Het college realiseert toezeggingen binnen de afgesproken termijn.	n.v.t.
Het college voert toezeggingen uit op de afgesproken wijze.	n.v.t.
Het college voldoet met de realisatie van de toezeggingen aan de opdracht van de raad.	n.v.t.

- 5. Heeft het college de aanbevelingen die zijn overgenomen, uitgevoerd?
 - a. Welke aanbevelingen zijn wel en welke zijn niet uitgevoerd?
 - b. Van welke aanbevelingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?

Het college heeft geen expliciete toezeggingen gedaan over de realisatie van de aanbevelingen, en slechts bij één aanbeveling (nummer 3) aangegeven dat de aanbeveling niet onverkort kan worden overgenomen. De raad heeft die aanbeveling daarom gewijzigd overgenomen. Daarmee kan het college geacht worden de aanbevelingen uit te zullen voeren. Per aanbeveling wordt inzichtelijk gemaakt of deze is uitgevoerd.

De raad moet toegang krijgen tot alle projectinformatie, indien zij dit wenst. Vooral essentiële zaken als de business case en het risicoprofiel zijn daarin onmisbaar.	+
De wethouder rapporteert over de voortgang van de projectresultaten en de effecten op de gemeentelijke doelen waar het project een bijdrage aan levert. Daarmee wordt geborgd dat de raad zicht krijgt op de relatie tussen de projectresultaten en gemeentelijke doelen en daarop kan bijsturen om de uiteindelijk gewenste maatschappelijk doelen te waarborgen. Het project Spoorzone wordt daarbij gezien als een middel dat moet leiden tot een maatschappelijk doel.	+
De directeur OBS eens per half jaar uit te nodigen in de commissie SVR voor een technische toelichting ten aanzien van de voortgang van het project. ³	+
Wij stellen de raad voor om de rapportage te verbeteren en in te richten conform de lessen die zijn geleerd in andere gemeenten en daarbij het normenkader informatievoorziening uit bijlage IX als leidraad te gebruiken.	+

³ Deze aanbeveling van de DRK is gewijzigd overgenomen door de raad.





De integrale verantwoordelijkheid van het hele project (inclusief HNK) te beleggen bij 1 wethouder. Deze wethouder is integraal verantwoordelijk voor niet alleen de zaken die OBS betrekken, maar ook voor alle gemeentelijke aspecten en risico's die het project met zich meebrengt.	+
De subcommissie HNK te veranderen tot een gewone openbare commissie die tot taak heeft het gehele project (Spoorzone inclusief HNK) te controleren.	+
Te werken aan verbetering van het benodigde kennisniveau bij de raad. Dit geldt zowel voor kennisoverdracht binnen fracties (zie paragraaf 4.4) als voor het kennisniveau van de projectcommissie. Het kennisniveau van de projectcommissie kan worden ondersteund door een secretaris te benoemen die kennis en ervaring heeft van dergelijke projecten (combinatie van infra en vastgoed). Deze secretaris kan zorg dragen voor kennisoverdracht aan nieuwe raadsleden, alsmede ondersteuning bieden bij het omgaan met de kennis. Daarmee heeft de raad een eigen ondersteunende adviseur die haar helpt haar controlerende taak adequaat te vervullen.	+
De wethouder verantwoordelijk te maken voor het integrale risicoprofiel (OBS en gemeente) en hierover te rapporteren aan de raad waar deze de projectresultaten en de gemeentelijke doelen kunnen bedreigen.	+
De wethouder de opdracht te geven binnen een half jaar op basis van een integraal risicoprofiel de toereikendheid van de risicobuffer te onderbouwen en te adviseren over de totale hoogte van de risicobuffer. Daarbij rekening houdend met de relatie tussen de totale benodigde- en de beschikbare weerstandscapaciteit, namelijk de toereikendheid van het weerstandsvermogen van de gemeente Delft.	+





BIJLAGE 2: DELFT ALS CENTRUM VAN KENNIS EN INNOVATIE

Rekenkameronderzoek 'Delft als centrum van kennis en innovatie'

Januari 2011

Onderwerp van onderzoek

Kennis en innovatie vormen speerpunten van beleid voor de gemeente Delft. In 2005 heeft de Delftse Rekenkamer hier onderzoek naar gedaan en in 2010 opnieuw. Doel was om te onderzoeken of het beleid hieromtrent vruchten afwerpt. Daarbij werd gekeken naar de resultaten in termen van werkgelegenheid, innovatieve bedrijvigheid en economische groei. Daarnaast wilde de DRK een onafhankelijke beoordeling van de beleidsvoornemens voor de jaren 2010-2014 op dit gebied.

Algemene bevindingen over aanbevelingen

In totaal zijn elf aanbevelingen geformuleerd voor het college en zes voor de raad. De aanbevelingen bestaan meestal uit meerdere sub-aanbevelingen bestaan. Deze zijn hoofdzakelijk algemeen van aard en soms specifiek. De aanbevelingen bevatten soms ook waarschuwingen en terzijdes. Dit alles wordt treffend geïllustreerd door aanbeveling 2 aan het college:

“Ondersteun de ontwikkeling van TIC Delft als epicentrum van de regionale kenniseconomie. Stel doelen voor het aantal te realiseren bedrijven en arbeidsplaatsen, maar bewaar het geduld wanneer ontwikkelingen langzamer gaan dan gehoopt. Bedrijven gaan in hun locatiebeslissingen niet over één nacht ijs en de ontwikkeling van een toonaangevend kennis- en innovatiecomplex kost eerder decennia dan jaren. Stem de gemeentelijke inzet en activiteiten regelmatig af met de TU en andere kennispartners. Werk samen met de partners een worst-case scenario uit voor het geval ontwikkelingen niet voldoende van de grond komen en definieer wanneer dit scenario in werking treedt.”

Algemene wijze van benutting en nut

Het rapport heeft volgens gesprekspartners sterk bijgedragen aan het draagvlak en urgentie voor het onderwerp, aan de bewustwording dat de gemeente Delft slechts een radertje in een groter geheel is als het gaat om kennis en innovatie en aan een integrale benadering van het onderwerp binnen de gemeente, zo blijkt uit de gesprekken.

Deelvragen

Overnemen van aanbevelingen

1. Welke aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten zijn door de raad overgenomen?





- a. Op welke wijze heeft de raad dit geformuleerd, is daarbij aandacht besteed aan de termijn en de wijze waarop de aanbevelingen overgenomen moeten worden?

Vanuit het presidium is een raadsvoorstel opgesteld waarin wordt voorgesteld het volgende te besluiten:

1. *De conclusies en aanbevelingen 1 tot en met 11 aan het college en 1 tot en met 6 aan de raad (...) te onderschrijven en over te nemen.*
2. *Het college te verzoeken om de aanbevelingen te betrekken bij de verdere uitvoering van het onderwerp ‘kenniseconomie’ in deze bestuursperiode.*

In de vergadering van 31 maart 2011 zijn de aanbevelingen na een inhoudelijke behandeling van het rapport met twee tegenstemmen overgenomen door de gemeenteraad. De voorzitter (burgemeester) geeft aan: “Wij kunnen het voorstel van het Presidium volgen en de conclusies en de aanbevelingen van het Rekenkamerrapport onderschrijven en overnemen.”

De raad heeft duidelijk geformuleerd of de aanbevelingen worden overgenomen.	+
De raad heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen.	-
De raad heeft de wijzen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen	+

3. Hoe luiden de toezeggingen die door het college zijn gedaan om de door de raad overgenomen aanbevelingen te realiseren?
 - a. Is expliciet weergegeven binnen welke termijn en op welke wijze de aanbevelingen worden overgenomen?

In de schriftelijke bestuurlijke reactie wordt zeer beknopt ingegaan op de aanbevelingen en wat ermee gedaan gaat worden:

“De aanbevelingen zijn logisch in de context van de conclusies en beschouwen wij als zinvol en ondersteunend voor ons beleid. Wij zullen daarom goed bezien of en op welke wijze we met onze partners deze aanbevelingen kunnen oppakken.”

In de raadsvergadering van 31 maart 2011 geeft de portefeuillehouder het volgende aan:





“Mij is gevraagd in hoeverre ik de gedane aanbevelingen ga uitvoeren. Ik vind alle aan het college gedane aanbevelingen zinnig.”

De wethouder geeft aan in een notitie terug te komen op het tempo en de prioriteit van de uitvoering van de aanbevelingen. Die notitie is op 24 juni 2011 aan de raad verzonden. Hierin wordt per aanbeveling in beknopte bewoordingen de stand van zaken weergegeven. Er worden geen termijnen in aangegeven. Daarnaast is het volgende relevant:

“Het college kiest er niet voor om een prioritering te maken maar kiest ervoor waar mogelijk binnen de beschikbare budgetten aan de aanbevelingen te voldoen. Dit college heeft de kennis-economie benoemd als speerpunt van het beleid voor de komende jaren. Dit betekent dat alle beleidsterreinen waar mogelijk een bijdrage leveren aan de Delftse kennis-economie. Vanuit deze aanpak is er zoals ook al blijkt uit bovenstaande reactie onder de bezuinigingen veel mogelijk. Dit neemt niet weg dat er op een aantal onderdelen minder inzet gepleegd kan worden dan wenselijk. Voorbeelden hiervan zijn de beperkte financiële middelen om de uitvoering van het Masterplan TIC Delft te versnellen en het beperkte budget voor de Stadsmarketing en communicatie om Delft internationaal op de kaart te zetten als het hart van de Europese innovatieregio.”

Het college heeft duidelijk toegezegd dat de door de raad overgenomen aanbevelingen worden gerealiseerd.	+/-
Het college heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen wordt gerealiseerd.	-
Het college heeft de wijze benoemd waarop de aanbevelingen worden gerealiseerd.	-

4. Komen de toezeggingen die het college doet overeen met hetgeen de raad het college opdraagt?

De raad heeft het college in algemene termen gevraagd de aanbevelingen uit te voeren en het college heeft in algemene termen aangegeven dat te zullen doen.

De toezeggingen van het college vallen binnen de kaders die de raad het college stelt	+
De toezeggingen van het college komen overeen met de opdracht van de raad	+

Realisatie van toezeggingen

5. Is het college de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?
 - a. Welke toezeggingen zijn wel en welke zijn niet nagekomen?





- b. Van welke toezeggingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?
- c. Heeft het college de toegezegde planning gerealiseerd?
- d. Heeft het college de toezeggingen uitgevoerd op de afgesproken wijze ?

Het college heeft algemene toezeggingen gedaan over de uitvoering van de aanbevelingen. Over de planning of de wijze van uitvoering zijn geen toezeggingen gedaan.

Het college realiseert toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van de aanbevelingen.	+
Het college realiseert toezeggingen binnen de afgesproken termijn.	n.v.t.
Het college voert toezeggingen uit op de afgesproken wijze.	n.v.t.
Het college voldoet met de realisatie van de toezeggingen aan de opdracht van de raad.	+

- 6. Heeft het college de aanbevelingen die zijn overgenomen, uitgevoerd?
 - a. Welke aanbevelingen zijn wel en welke zijn niet uitgevoerd?
 - b. Van welke aanbevelingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?

Investeer samen met de regionale kennispartners in de ontwikkeling van een lange termijn kennis- en innovatieagenda met bijbehorend uitvoeringsplan als leidraad en inspanningsverplichting voor alle betrokken partijen.	+
Ondersteun de ontwikkeling van TIC Delft als epicentrum van de regionale kennis-economie. Stel doelen voor het aantal te realiseren bedrijven en arbeidsplaatsen, maar bewaar het geduld wanneer ontwikkelingen langzamer gaan dan gehoopt. Bedrijven gaan in hun locatiebeslissingen niet over één nacht ijs en de ontwikkeling van een toonaangevend kennis- en innovatiecomplex kost eerder decennia dan jaren. Stem de gemeentelijke inzet en activiteiten regelmatig af met de	+
TU en andere kennispartners. Werk samen met de partners een <i>worst-case</i> scenario uit voor het geval ontwikkelingen niet voldoende van de grond komen en definieer wanneer dit scenario in werking treedt.	+
Reserveer de ruimte op Technopolis uitdrukkelijk voor R&D-intensieve bedrijven in bepaalde sleutelgebieden of -technologieën. Onderzoek of de huidige selectie van vier sleutelgebieden voldoende onderscheidend is. Leg de selectiecriteria vast in het bestemmingsplan, maar bouw tevens flexibiliteit in voor het geval dat innovatieve ontwikkelingen een onvoorziene wending nemen.	+
Investeer in systematische monitoring van ontwikkelingen in relevante sectoren van de kennis-economie en gebruik de resultaten daarvan als basis voor het gemeentelijke beleid.	+
Koester de kennisinstellingen en onderhoud nauwe betrekkingen met hen. Faciliteer hun ontwikkeling en zorg dat ze zoveel mogelijk bij de stad betrokken raken. Investeer in sluitende onderwijsketens in technologische opleidingen.	+





Verruim het aanbod van woningen voor kenniswerkers in Delft. Investeer in cultuur en voorzieningen voor <i>expats</i> . Maak het voor kenniswerkers op alle fronten zo aantrekkelijk mogelijk om zich in Delft te vestigen en er te blijven. Zie de binnenstad van Delft niet uitsluitend als toeristisch centrum, maar creëer ook een omgeving waar creatieve mensen willen verblijven om elkaar te ontmoeten, te ontspannen en kennis en ideeën uit te wisselen.	+
Vervang de paarse krokodil voor slechte dienstverlening door een rode loper voor bedrijven in alle ontwikkelingsfasen: nieuwkomers, starters, doorgroeiërs en gevestigde bedrijven met verhuisplannen. Verdiep je in de specifieke behoeften van verschillende typen bedrijven en zorg dat ondersteunende faciliteiten, zoals die in YES!Delft bestaan, voor meer bedrijven beschikbaar komen.	+
Voer een meer gedurfd beleid om innovatie in het stadsbeeld zichtbaar te maken (etalageprojecten). Ondersteun innovatieve starters door ze experimenteerterruimte te bieden en probeer het MKB nauwer bij innovatieve ontwikkelingen te betrekken.	+
Zet Delft nog prominenter op de kaart als centrum van kennis en innovatie. Benut de netwerken en contacten van Delftse bedrijven en instellingen om de innovatieve kwaliteiten van Delft uit te dragen. Trek zoveel mogelijk gezamenlijk op met kennisinstellingen en bedrijven in nationale en internationale lobbyactiviteiten. Investeer in een netwerk van ambassadeurs.	+
Investeer in draagvlak voor het kennis- en innovatiebeleid onder de bevolking. Communiceer en leg verantwoording af door duidelijk te maken waar de inspanningen op gericht zijn en wat voor ieder de voordelen zijn.	+
Vergroot de inspanningen om uitgezet beleid ook daadwerkelijk uit te voeren. Stem taken af met kennispartners en leg vast wie verantwoordelijk is voor wat. Definieer mijlpalen om resultaten zichtbaar te maken en de voortgang van het beleid te beoordelen.	+/-





BIJLAGE 3: WIJKAANPAK, DE BESTE AANPAK?

Rekenkameronderzoek ‘Wijkaanpak, de beste aanpak?’

Mei 2011

Onderwerp van onderzoek

De gemeente Delft heeft sinds 1998 een wijkaanpak om de leefbaarheid en de achterstandsproblemen in stad aan te pakken. De raad heeft in 2008 per motie vraagtekens geplaatst bij de doelstellingen, de samenhang van ambities, het realisatievermogen en de aansluiting van de wijkaanpak bij de behoeften van bewoners. De DRK heeft daarom besloten om te onderzoeken in hoeverre de wijkaanpak effectief is. Daar kwam bij dat ook het college voor de periode 2010-2014 had aangegeven de wijkaanpak te willen herzien.

Algemene bevindingen over aanbevelingen

Het rapport bevat vijf aanbevelingen met in totaal vijftien subaanbevelingen. De (sub)aanbevelingen zijn breed geformuleerd en niet erg concreet. Bij de ene aanbeveling is actie vereist, de andere aanbeveling heeft betrekking op het denkproces:

“Voor het college: wees bij de herziening van de wijkaanpak kritisch over de werkwijze.”

“Voor het college: wees bewust van de aanpak van andere gemeentelijke afdelingen en externe partners wat betreft de beleidsterreinen zorg, werk en inkomen. Deze zijn vaker individueel of doelgroepgericht dan gebiedsgericht.”

Algemene wijze van benutting en nut

De wijkaanpak was een politiek beladen onderwerp. In de raad leidde de wijkaanpak geregeld tot felle discussies tussen de raad het college. Het rekenkamerrapport heeft volgens gesprekspartners een belangrijke bijdrage geleverd om het debat minder op basis van beelden en meer op basis van de inhoud (beleidseffectiviteit) te voeren.

Deelvragen

Overnemen van aanbevelingen

1. Welke aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten zijn door de raad overgenomen?
 - a. Op welke wijze heeft de raad dit geformuleerd, is daarbij aandacht besteed aan de termijn en de wijze waarop de aanbevelingen overgenomen moeten worden?

Het presidium heeft de raad in een raadsvoorstel van 6 juni 2011 geadviseerd alle aanbevelingen over te nemen. Het college is verzocht aanbeveling 1 en 4 mee te nemen in de her-





ziening van de wijkaanpak en de reguliere P&C cyclus. Tevens is het college verzocht aanbevelingen 2 en 3 ter hand te nemen bij de herziening van de wijkaanpak en tevens de monitoringsresultaten regulier in te bedden in de P&C-cyclus. De raad heeft het college verzocht om de raad bij aanbieding van de herziene wijkaanpak te informeren over de wijze waarop uitvoering is gegeven aan de aanbevelingen. Tot slot heeft de raad besloten uitvoering te geven aan (sub)aanbeveling 5 door een notitie voor te bereiden over een meer proactieve rol van de raad op basis van de commissiediscussie en deze te bespreken en vast te laten stellen in de commissie Bestuur, Leefomgeving en Duurzaamheid. Het raadsvoorstel is als hamerstuk aangenomen tijdens de raadsvergadering van 30 juni 2011.

De raad heeft duidelijk geformuleerd of de aanbevelingen worden overgenomen.	+
De raad heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen.	-
De raad heeft de wijzen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen	+

2. Hoe luiden de toezeggingen die door het college zijn gedaan om de door de raad overgenomen aanbevelingen te realiseren?
 - a. Is expliciet weergegeven binnen welke termijn en op welke wijze de aanbevelingen worden overgenomen?

In de bestuurlijke reactie bij het rapport is het college ingegaan op de conclusies en aanbevelingen. Dit beperkt zich echter tot een reactie op de conclusies; het college gaat niet in op (de mate waarin) aanbevelingen worden uitgevoerd.

Het college heeft duidelijk toegezegd dat de door de raad overgenomen aanbevelingen worden gerealiseerd.	-
Het college heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen wordt gerealiseerd.	-
Het college heeft de wijze benoemd waarop de aanbeveling wordt gerealiseerd.	-

3. Komen de toezeggingen die het college doet overeen met hetgeen de raad het college opdraagt?

De toezeggingen van het college vallen binnen de kaders die de raad het college stelt	n.v.t.
---	--------





De toezeggingen van het college komen overeen met de opdracht van de raad	n.v.t.
---	--------

Realiseren van toezeggingen

4. Is het college de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?
 - a. Welke toezeggingen zijn wel en welke zijn niet nagekomen?
 - b. Van welke toezeggingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?
 - c. Heeft het college de toegezegde planning gerealiseerd?
 - d. Heeft het college de toezeggingen uitgevoerd op de afgesproken wijze ?

Het college realiseert toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van de aanbevelingen.	n.v.t.
Het college realiseert toezeggingen binnen de afgesproken termijn.	n.v.t.
Het college voert toezeggingen uit op de afgesproken wijze.	n.v.t.
Het college voldoet met de realisatie van de toezeggingen aan de opdracht van de raad.	n.v.t.

5. Heeft het college de aanbevelingen die zijn overgenomen, uitgevoerd?
 - a. Welke aanbevelingen zijn wel en welke zijn niet uitgevoerd?
 - b. Van welke aanbevelingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?

Het rapport bevat 5 aanbevelingen, met in totaal 15 subaanbevelingen. De subaanbevelingen geven invulling aan de 5 hoofdaanbevelingen en zijn concreter van aard. Daarom is voor de subaanbevelingen nagegaan of deze zijn uitgevoerd.

<p>Voor raad en college: formuleer concrete doelstellingen voor de Delftse wijk-aanpak.</p> <p>Zorg dat de hoofddoelstelling van het wijkgericht werken op concernniveau, maar zeker ook projectdoelstellingen, concreet zijn: specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Dit helpt om verantwoording af te kunnen leggen over het maatschappelijk effect van de aanpak.</p> <p>Zorg daarnaast dat hoofddoelstelling en de doelen op wijk- of projectniveau op elkaar aansluiten: cascadering van doelstellingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specifieke doelen zijn eenduidig te interpreteren, geven antwoord op de vraag: waar hebben we het wel (en niet) over? • Meetbare doelen zorgen dat de doelbereiking aan de hand van eenduidige doelen kan worden getoetst; geven concrete indicatoren voor doelbereiking. • Tijdgebonden doelen bevatten een zo precies mogelijke tijdsaanduiding op welk moment de doelen gerealiseerd moeten zijn. 	+
--	---





Raad en college: Zorg dat er een breed gedragen en gedeeld beeld is over de ambities en doelen tussen a) raad en college, b) gemeentebestuur en externe partners in de wijken, c) gemeentelijke afdelingen en d) gemeentebestuur en bewoners. Dit zorgt voor doelen die naast concreet ook (politiek en maatschappelijk) acceptabel zijn.	+
Raad en college: geef vanuit de gezamenlijke ambitie invulling aan 'maatwerk'. Bepaal waar verschillende wijken met verschillende leefbaarheidsdoelstellingen vragen om verschillende projecten.	+
Raad en college: bekijk of een gebiedsgerichte aanpak op wijkniveau de juiste methode is om alle hoofddoelstellingen te realiseren. Het is denkbaar dat een doelstelling als 'sociale stijging' om een andere aanpak (bijvoorbeeld een doelgroepenaanpak) vraagt dan 'sociale binding' of fysieke leefbaarheidsdoelstellingen. Wees kritisch en stel de vraag wat er gebeurt als een bepaald doel niet via een wijkgericht aanpak wordt aangepakt. De wijkaanpak lijkt in Delft momenteel een te vanzelfsprekende keuze om leefbaarheidsproblemen aan te pakken.	+
Voor het college: houdt de lijnorganisatie als uitgangspunt vast in de wijkaanpak. Organiseer een integrale aanpak van leefbaarheidsvraagstukken en blijf daarbij inzetten op flexibele samenwerkingsverbanden tussen de gemeentelijke afdelingen. Indien de aanpak wijzigt, bezie dan of en hoe de organisatorische inbedding eveneens aangepast dient te worden.	+
Voor het college: wees bewust van de aanpak van andere gemeentelijke afdelingen en externe partners wat betreft de beleidsterreinen zorg, werk en inkomen. Deze zijn vaker individueel of doelgroepgericht dan gebiedsgericht.	+
Voor het college: stel vast wat met samenwerking bedoeld wordt. Zorg ervoor dat samenwerking met externe partijen meer is dan informatie-uitwisseling. Stel met partners gemeenschappelijke plannen op in plaats van afzonderlijke plannen af te stemmen. Maak scherp wat de rol en verantwoordelijkheid is van de wijkcoördinator in het samenwerkingsarrangement.	+
Voor het college: bed monitoring regulier in de gemeentelijke P&C-cyclus in. Beheerwijken van nu kunnen immers de aandachtswijken van morgen worden. Bepaal vaste ijkmomenten waarop getoetst wordt of bijstelling noodzakelijk is. Ga daarbij niet per definitie uit van een tweejarige cyclus, maar laat dit afhangen van de monitorresultaten.	+
Voor het college: zorg in de relatie gemeente – externe partners voor een structuur met heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Identificeer de probleemeigenaar en stel een projectverantwoordelijke aan met voldoende bevoegdheden. Voorkom dat initiatieven 'tussen partijen blijven hangen'. Zorg ook dat de keuze voor partners/leden van het WCT aansluit bij de doelstellingen van de wijkaanpak.	+





Voor raad en college: maak werk van maatwerk Definieer maatwerk op twee niveaus: 1) het onderscheid tussen aandachts- en beheerwijken, maar ook 2) maatwerk binnen de wijken (beheerwijken kennen aandachtsbuurten). Bepaal wat maatwerk is in de balans tussen vragen en wensen van bewoners en de professionele inschatting van gemeente en partners van wat de wijk nodig heeft. Blijf bewoners wel mogelijkheden bieden om wensen en belangen in te brengen en met initiatieven te komen. Een aanpak op maat vraagt ook om flexibiliteit in de inzet van budgetten.	+/-
College en raad: in het Bestuursprogramma 2011 – 2014 wordt aangekondigd dat de wijkaanpak zal worden herzien om – wederom – meer maatwerk te kunnen bieden; vertaald naar een intensievere aanpak voor aandachtswijken en een ‘minder intensieve’ aanpak voor de zogenaamde ‘beheerwijken’. Wees bij de herziening van beleid scherp bij welke doelen maatwerk een noodzakelijke voorwaarde is voor het bereik van resultaat. Niet alle doelen hebben maatwerk (per wijk) nodig. Daar waar de noden van de wijk maatwerk nodig maken, dient dit ook feitelijk zichtbaar te zijn in de projecten in de wijk. Voorkom ongericht, vanuit aanbod beredeneerde projecten.	+
College en raad: Houd rekening met de lange termijn en in het bijzonder de veranderende demografische samenstelling van de wijk (ondermeer wat betreft maatwerk in wijkaccommodaties). Maatwerk vraagt vooruitzien.	+
College en raad: Creëer geen (te) groot onderscheid tussen wijken. Dat kan stigmatiserend werken. Anders gezegd: bepaal de grens van maatwerk. De beheerwijken van vandaag kunnen immers de aandachtswijken van de toekomst zijn.	+
Voor de raad: werk aan een proactieve houding rond de wijkaanpak. Bepaal als raad welke rol je wilt spelen in de wijkaanpak: stel je je (bewust) afwachtend op, of pak je – mede vanuit de volksvertegenwoordigende rol – een proactieve rol? Geef in de praktijk vervolgens invulling aan de kaderstellende en controlerende rol. Als je als raad fundamentele vragen stelt over de wijkaanpak, zoals in 2008-2009, zorg dan ook dat je bevredigende antwoorden krijgt.	+
Bepaal, mede op basis van de rolinvulling, de informatiebehoefte van de raad. Waarop en wanneer dient het college de raad te bedienen rond de (resultaten van) de wijkaanpak? Treed hierin gezamenlijk op als raad. Uiteenlopende visies per fractie dragen immers het risico dat de raad zich teveel laat meenemen door het college.	+





BIJLAGE 4: INFORMATIEBELEID, EEN BASIS VOOR BELEIDSRESULTATEN

Rekenkameronderzoek 'Informatiebeleid, een basis voor beleidsresultaten'

Mei 2012

Onderwerp van onderzoek

De kernvraag voor dit onderzoek was of het informatiebeleid bij de gemeente Delft voldoende professioneel is opgepakt. Hierin ligt de vraag besloten of het informatiebeleid van de gemeente Delft doelmatig en doeltreffend is en wat de beoogde en gerealiseerde baten en lasten van ICT-projecten zijn. Ook is nagegaan of de aanbevelingen uit het Delftse rekenkameronderzoek uit 2000 uitvoering hebben gekregen en eventueel nog inhoudelijk relevant zijn.

Algemene bevindingen over aanbevelingen

Er zijn elf aanbevelingen opgenomen, waarvan sommige bestaan uit meerdere subaanbevelingen. De aanbevelingen zijn over het algemeen concreet.

Algemene wijze van benutting en nut

Het onderzoek heeft volgens betrokkenen bijgedragen aan de agendasetting van het onderwerp. De gemeente was al bezig met een (her)oriëntatie op het informatiebeleid en dat heeft extra prioriteit gekregen door het rekenkameronderzoek.

Deelvragen

Overnemen van aanbevelingen

1. Welke aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten zijn door de raad overgenomen?
 - a. Op welke wijze heeft de raad dit geformuleerd, is daarbij aandacht besteed aan de termijn en de wijze waarop de aanbevelingen overgenomen moeten worden?

Vanuit het presidium is een raadsvoorstel opgesteld waarin wordt voorgesteld het volgende te besluiten:

1. De conclusies en aanbevelingen (1 tot en met 11) van het rapport te onderschrijven respectievelijk over te nemen.
2. Het college te verzoeken om vóór 1 november a.s te komen met een plan van uitvoering voor de overgenomen aanbevelingen.

Het rekenkameronderzoek is ook aan de orde geweest in de commissie Middelen en Economie (21 juni 2012). Hierin is aangegeven dat alle conclusies en aanbevelingen door de raad





zijn overgenomen. Termijnen of de wijze waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen zijn niet aan de orde gekomen. In de raadsvergadering van 28 juni 2012 is het voorstel van het presidium als hamerstuk overgenomen.

De raad heeft duidelijk geformuleerd of de aanbevelingen worden overgenomen.	+
De raad heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen.	-
De raad heeft de wijzen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen	-

2. Hoe luiden de toezeggingen die door het college zijn gedaan om de door de raad overgenomen aanbevelingen te realiseren?
 - a. Is expliciet weergegeven binnen welke termijn en op welke wijze de aanbevelingen worden overgenomen?

In de bestuurlijke reactie wordt per aanbeveling een reactie door het college gegeven met op hoofdlijnen een algemene wijze waarop het (al dan niet) aangepakt wordt. Termijnen worden niet gesteld.

Het college heeft duidelijk toegezegd dat de door de raad overgenomen aanbevelingen worden gerealiseerd.	+
Het college heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen wordt gerealiseerd.	-
Het college heeft de wijze benoemd waarop de aanbevelingen worden gerealiseerd.	+/-

3. Komen de toezeggingen die het college doet overeen met hetgeen de raad het college opdraagt?

De raad heeft het college in algemene termen gevraagd de aanbevelingen uit te voeren en het college heeft aangegeven dat te zullen doen.

De toezeggingen van het college vallen binnen de kaders die de raad het college stelt	+
De toezeggingen van het college komen overeen met de opdracht van de raad	+

Realisatie van toezeggingen

4. Is het college de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?





- a. Welke toezeggingen zijn wel en welke zijn niet nagekomen?
- b. Van welke toezeggingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?
- c. Heeft het college de toegezegde planning gerealiseerd?
- d. Heeft het college de toezeggingen uitgevoerd op de afgesproken wijze ?

Het college heeft toezeggingen gedaan over de uitvoering van de aanbevelingen maar dit niet in alle gevallen gerealiseerd. Over de planning zijn geen toezeggingen gedaan. Het college is door de raad ook verzocht om binnen drie maanden te komen met een plan van uitvoering voor de overgenomen aanbevelingen. Dat is niet gebeurd. Tijdens de commissiebespreking van 21 juni 2012 licht het college wel toe dat de ambtelijke organisatie bezig is met een beleidsvisie over het informatiebeleid en zegt toe de commissie de kaders en de uitgangspunten voor de beleidsvisie Informatiebeleid toe te zenden, zodat daarover gediscussieerd kan worden, waarbij ook een presentatie zal worden gegeven. Binnen een aantal maanden is daadwerkelijk een nieuw informatiebeleidsplan tot stand gekomen, waarmee uitvoering aan een aantal aanbevelingen is gegeven. Dit betreft echter de inhoudelijke opvolging van de aanbevelingen en niet het toegezegde plan van aanpak.

Het college realiseert toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van de aanbevelingen.	+/-
Het college realiseert toezeggingen binnen de afgesproken termijn.	n.v.t.
Het college voert toezeggingen uit op de afgesproken wijze.	+/-
Het college voldoet met de realisatie van de toezeggingen aan de opdracht van de raad.	+/-

5. Heeft het college de aanbevelingen die zijn overgenomen, uitgevoerd?
 - a. Welke aanbevelingen zijn wel en welke zijn niet uitgevoerd?
 - b. Van welke aanbevelingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?

Zoals uit onderstaande tabel blijkt, zijn niet alle aanbevelingen gerealiseerd. Voor een belangrijk deel is dit gelegen in de rolopvatting van het college ten aanzien van het dualisme. Het zou bij sommige aanbevelingen gaan om bedrijfsvoering en uitvoering, zaken waarover de raad in principe niet geïnformeerd zou hoeven te worden. Bij aanbeveling 5 is in de bestuurlijke reactie al aangegeven dat het besturingsmodel niet heroverwogen zal worden (maar wordt niet specifiek ingegaan op governance, rollen en verantwoordelijkheden). Aanbeveling 8 is niet opgevolgd omdat gekozen is om het informatiebeleid centraal te ontwikkelen en niet (meer) decentraal. Om diezelfde reden is aanbeveling 10 niet (meer) van toepassing: er zijn geen decentrale functionele beheerders meer.





1. Ga door met de huidige werkwijze ten aanzien van E-dienstverlening.	+
2. Zet informatiestrategie prominenter op de agenda van de raad en zorg voor meer sturing door de raad op informatiebeleid. Hierdoor ontstaat meer aandacht bij zowel de raad als het college voor het belang van het informatiebeleid bij het bereiken van maatschappelijke effecten en voor de verantwoording over de realisatie van informatievoorzieningsprojecten. Onderken het bestuurlijk belang van informatiebeleid.	-
3. Neem collegeprogramma's, bestuursprogramma's en de aanstaande overheveling van (rijks)taken expliciet als uitgangspunt voor het informatiebeleid, onder andere door in de programmabegroting zichtbaar aandacht te besteden aan de bijdrage van informatievoorziening aan de programma's. Zet de informatievoorziening meer in als een middel voor de regievoering op ketenpartners die actief zijn binnen de verschillende gemeentelijke beleidsvelden.	+
4. Rapporteer aan de raad over de kosten en baten van informatievoorziening. De raad moet een relatie kunnen leggen tussen de inzet van gemeentelijke middelen, waaronder maatschappelijke effecten. Integreer deze rapportage in de reguliere P&C-cyclus.	-
5. Bepaal de governance, de rolverdeling en de verantwoordelijkheid tussen raad, college en GMT inzake het informatiebeleid gelet op de voorgaande aanbevelingen.	-
6. Pak de lijn van KIS II met de informatiebeleidsvisie (de inspanning die is gedaan naar aanleiding van het rekenkamerrapport uit 2000 om te komen tot een meer samenhangend informatiebeleid) weer op en breng de aansluiting op de gemeentelijke beleidsvelden tot stand.	+
7. Vertaal de informatiebeleidsvisie door naar informatievoorzieningsdoelstellingen, concrete informatiearchitecturen en richtinggevende architectuurkaders. Deze moeten aangeven of projectresultaten aansluiten op de informatiebeleidsvisie. Vertaal dit vervolgens door naar een projectenportfolio, zodat geborgd wordt dat uitvoering van de projecten een invulling geeft aan de visie.	+
8. Ontwikkel per gemeentelijk cluster decentrale informatiebeleidsplannen (binnen de kaders van de overkoepelende informatiebeleidsvisie), waardoor vanuit deze vraagzijde meer inzichtelijk gemaakt wordt op welke manier de informatievoorziening een bijdrage kan leveren op de gemeentelijke beleidsvelden.	-
9. Sluit meer aan op landelijke standaarden, ontwikkelingen en architectuurprincipes en vertaal deze naar richtinggevende kaders voor de gemeente Delft. Hierdoor kunnen toegewerkt worden naar standaardisatie in het applicatielandschap zodat 1) stap voor stap de versnippering en beheer- en onderhoudsinspanningen gereduceerd kunnen worden en 2) samenwerking met externe partners (andere gemeenten, ketenpartners) gemakkelijker invulling kan worden gegeven.	+
10. Laat de decentrale functioneel beheerders nauw samenwerken met de centrale functioneel beheerders. Hierdoor wordt de complexiteit van het applicatielandschap beter beheersbaar.	n.v.t.





11. Werk voor alle projecten businesscases uit en maak inverdieneffecten transparant. Definieer daarbij de kosten en baten eenduidig, zodat ook op centraal niveau kan worden bepaald wat de totale kosten en baten zijn van informatisering. Hierdoor kan beter gestuurd worden op de te realiseren baten. Benoem in projecten, naast een bestuurlijke of ambtelijke opdrachtgever, ook een 'senior user' uit de beleidssectoren. Hierdoor wordt beter geborgd dat de beoogde maatschappelijke baten van de inzet van informatievoorziening gerealiseerd worden.

+





BIJLAGE 5: REGIEVOERING DOOR DE GEMEENTE DELFT

Rekenkameronderzoek 'Regievoering door gemeente Delft' Juli 2012

Onderwerp van onderzoek

Aanleiding voor dit onderzoek waren de ambities van het gemeentebestuur rond regievoering. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het Collegeakkoord Delft 2010-2014: "We hervormen, door de gemeente een meer regisserende rol te geven, door meer samenwerking te zoeken met partners en door meer lijn te brengen in overlegvormen". Het onderzoek diende drie doelen:

- a. Inzicht geven in de kwaliteit van de regievoering rond strategische samenwerking door de gemeente Delft en de resultaten hiervan vanaf 2008 tot heden.
- b. Inzicht geven in de mate waarin de raad bij strategische samenwerking tot politieke sturing en controle komt.
- c. Het doen van aanbevelingen om de doelen rond strategische samenwerking te helpen realiseren, met een accent op het versterken van de politiek sturende en controlerende rol van de raad.

Algemene bevindingen over aanbevelingen

Er zijn vier hoofdaanbevelingen die tamelijk algemeen zijn geformuleerd (zoals "investeer in", "organiseer", "werk toe naar", die steeds een aantal subaanbevelingen bevatten. Kern van de aanbevelingen vormen een in het onderzoek gepresenteerde onderverdeling in vier regietypen en daaruit voortvloeiende prestatievelden en een afwegingskader. Deze komen terug in twee van de vier aanbevelingen.

Algemene wijze van benutting en nut

Mede dankzij het rekenkameronderzoek is expliciet aandacht gekomen voor het thema 'regievoering', zo wordt in interviews aangegeven. Het proces van het rekenkameronderzoek was al van belang. Inhoudelijk is vooral de geest van de aanbevelingen opgevolgd, dat is niet zozeer naar de letter gebeurd.

Deelvragen

Overnemen van aanbevelingen

1. Welke aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten zijn door de raad overgenomen?





- a. Op welke wijze heeft de raad dit geformuleerd, is daarbij aandacht besteed aan de termijn en de wijze waarop de aanbevelingen overgenomen moeten worden?

Vanuit het presidium is een raadsvoorstel opgesteld waarin wordt voorgesteld het volgende te besluiten:

1. De conclusies (1 t/m 7) en aanbevelingen (1 tot en met 4) van het rapport te onderschrijven respectievelijk over te nemen.
2. Het college te verzoeken om vóór 1 januari a.s te komen met een plan van uitvoering voor de overgenomen aanbevelingen.

Het rekenkameronderzoek is aan de orde geweest in de commissie Middelen en Economie (11 oktober 2012). Hierin worden door de commissie positieve woorden over het rapport gesproken. Over de wijze waarop de aanbevelingen overgenomen moesten worden is niet gesproken. Termijnen zijn niet genoemd. In de raadsvergadering van 18 oktober 2012 is het voorstel van het presidium als hamerstuk overgenomen.

De raad heeft duidelijk geformuleerd of de aanbevelingen worden overgenomen.	+
De raad heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen.	-
De raad heeft de wijzen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen	-

2. Hoe luiden de toezeggingen die door het college zijn gedaan om de door de raad overgenomen aanbevelingen te realiseren?
 - b. Is expliciet weergegeven binnen welke termijn en op welke wijze de aanbevelingen worden overgenomen?

In de bestuurlijke reactie op het rekenkameronderzoek geeft het college bij alle vier aanbevelingen aan deze over te nemen. Termijnen of een wijze van uitvoering zijn niet genoemd.

Het college heeft duidelijk toegezegd dat de door de raad overgenomen aanbevelingen worden gerealiseerd.	+
Het college heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen wordt gerealiseerd.	-
Het college heeft de wijze benoemd waarop de aanbevelingen worden gerealiseerd.	-





3. Komen de toezeggingen die het college doet overeen met hetgeen de raad het college opdraagt?

De raad heeft het college in algemene termen gevraagd de aanbevelingen uit te voeren en het college heeft in algemene termen aangegeven dat te zullen doen.

De toezeggingen van het college vallen binnen de kaders die de raad het college stelt	+
De toezeggingen van het college komen overeen met de opdracht van de raad	+

Realisatie van toezeggingen

4. Is het college de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?
- a. Welke toezeggingen zijn wel en welke zijn niet nagekomen?
 - b. Van welke toezeggingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?
 - c. Heeft het college de toegezegde planning gerealiseerd?
 - d. Heeft het college de toezeggingen uitgevoerd op de afgesproken wijze ?

Het college heeft algemene toezeggingen gedaan over de uitvoering van de aanbevelingen. De aanbevelingen zijn echter niet alle uitgevoerd (zie 5). Over de planning of de wijze van uitvoering zijn geen toezeggingen gedaan.

Het college is zoals eerder aangegeven ook verzocht om binnen drie maanden te komen met een plan van uitvoering voor de overgenomen aanbevelingen. Dat is niet gebeurd. Alle fracties hebben bij de commissiebespreking van het rapport op 11 oktober 2012 ingestemd met de door het college geopperde voorstel om de follow up van het rapport vorm te geven door een keer een praktijk-casus in de commissie op regie-aspecten te "doorleven". Dat is gebeurd via een bespreking van het collegestuk "Stadsbeheer in het kader van Delft regiegemeente" in de commissievergadering Bestuur, Leefomgeving en Duurzaamheid van 13 november 2012, waarbij de commissie Middelen & Economie mede werd uitgenodigd. Een plan van uitvoering over de aanbevelingen van het rekenkameronderzoek in brede zin is niet verschenen.

Het college realiseert toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van de aanbevelingen.	-
Het college realiseert toezeggingen binnen de afgesproken termijn.	n.v.t.
Het college voert toezeggingen uit op de afgesproken wijze.	n.v.t.
Het college voldoet met de realisatie van de toezeggingen aan de opdracht van de raad.	-





5. Heeft het college de aanbevelingen die zijn overgenomen, uitgevoerd?
- Welke aanbevelingen zijn wel en welke zijn niet uitgevoerd?
 - Van welke aanbevelingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?

Voor de meeste aanbevelingen geldt dat deze ‘in progress’ zijn. Ze kunnen nog niet afgevoerd worden maar er wordt wel aan gewerkt. Zo is de regierol van de gemeente aan bod gekomen bij de bespreking van enkele inhoudelijke dossier, zoals Innovation Quarter, ISD en de gebiedsontwikkeling Spoorzone, en bij de doorontwikkeling van de gemeentelijke organisatie. Ook is de gemeentesecretaris in de gemeenteraad geweest om te spreken over de veranderende rol van de gemeente. Voor aanbeveling 2 geldt dat de subaanbevelingen niet gerealiseerd zijn, zoals uit onderstaande tabel blijkt. De reden hiervoor is dat betrokkenen binnen de gemeente van mening waren dat met deze subaanbevelingen te gedetailleerd waren. Kernpunt daarbij was dat het afwegingskader die in het rapport werd aanbevolen, niet werd onderschreven. De gemeente had een jaar eerder, zo wordt in interviews aangegeven, expliciet voor een ander kader gekozen. Om deze redenen zijn veel van de aanbevelingen niet gerealiseerd. Opvallend daarbij is wel dat in de bestuurlijke reactie is aangegeven dat alle aanbevelingen wél zouden worden overgenomen en dat door de wethouder ook in de commissie M&E geen voorbehoud over de aanbevelingen is gemaakt.

1. Investeer in gemeenschappelijke beeldvorming over het regieconcept. Het verbinden van de afzonderlijke beelden over regie is van belang om tot een gemeentebrede werkwijze te komen. Daarmee ontwikkelt de gemeente niet alleen intern maar ook richting partijen in de samenleving een herkenbare manier van werken. Dit betekent dat voor iedereen duidelijk is welke vormen van regie worden gekozen.	+
2. Organiseer gemeenschappelijke beeldvorming	+/-
a. Neem het afwegingskader voor regie over, zie paragraaf 1.6. Investeer daarmee in een gemeenschappelijk en strategisch afwegingskader.	-
b. Pas het afwegingskader toe bij elk dossier waarbij sprake is van een belangrijke maatschappelijke opgave. Dat wil zeggen, een belangrijk politiek thema waarbij de raad is betrokken en dat samen met strategische partners van de grond moet komen.	-
c. Het college doet bij elke belangrijke maatschappelijke opgave, aan de hand van het afwegingskader, een voorzet en geeft deze als startnotitie mee aan de raad.	-
d. Organiseer een gezamenlijke werkconferentie waar deze manier van werken kan landen en train de organisatie in een juiste toepassing ervan.	-
e. Probeer het afwegingskader de komende jaren uit bij belangrijke dossiers en evalueer de werkwijze over twee jaar (eind 2015).	-





f. Verwerk het afwegingskader ook in de planning en control cyclus. Maak helder wat het gemeentebestuur vastzet (zoals doelen, middelen en het tijdpad) en waar het gemeentebestuur los laat.	-
3. Werk toe naar een opgavengestuurde organisatie. Regievoering vraagt focus en afbakening. Een goed focuspunt is een concrete opgave waaraan de gemeente werkt. Organiseer focus door het geheel af te bakenen, de concrete opgave te benoemen en daaromheen de organisatie te bouwen.	+/-
a. Werk toe naar en formuleer gemeenschappelijke opgaven, zowel intern als met externe partijen. Organiseer per opgave flexibele, integraal werkende teams.	+/-
b. Formuleer haalbare opgaven en blijf niet vastzitten in wensdenken en het stapelen van niet-realistische opgaven (dat ondergraaft de focus).	+/-
c. Doordenk en trekt dit door naar een fundamentele herinrichting van de werkwijze en preciseer daartoe het Organisatieplan Delft 2010-2015. Dit betekent onder meer dat de organisatie is ingesteld op het werken met flexibele teams voor concrete opgaven en goed van buiten naar binnen kan werken.	+/-
4. Investeer in de kwaliteit van regie aan de hand van de vijf prestatievelden voor regievoering:	+





BIJLAGE 6: BEHEER WEGEN IN BEELD

Rekenkameronderzoek 'Beheer wegen in beeld'

Juni 2013

Onderwerp van onderzoek

DRK heeft besloten onderzoek te doen naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beheer en onderhoud van wegen, straten, en pleinen in de gemeente Delft na doorvoering van de bezuiniging hierop. Ook is onderzocht in hoeverre de sturing van de raad op het beheer en onderhoud effectief is.

Algemene bevindingen over aanbevelingen

In totaal zijn acht aanbevelingen geformuleerd, waarvan vier voor het college, één voor de ambtelijke organisatie, één voor de raad en twee voor het college en de raad gezamenlijk. De aanbevelingen zijn concreet geformuleerd. Een voorbeeld is aanbeveling 5:

“College: stuur periodiek, tenminste jaarlijks, de rapportage externe melding beeldkwaliteit over wegenonderhoud en –beheer naar de raad. Deze rapportage, samen met de uitkomsten van het Delft Internet Panel en de omnibus-enquête, bied de raad de gelegenheid om te bepalen of de beeldkwaliteit van de openbare ruimte in de binnenstad inderdaad harder vermindert vanwege de huidige bezuinigingen en of dit effect niet ongewenst groot wordt.”

Algemene wijze van benutting en nut

De conclusie van het rapport is dat het proces van beleid en uitvoering van het beheer en onderhoud van wegen, straten en pleinen zorgt voor een doelmatige uitvoering. Veel zaken functioneren goed en op enkele onderdelen zijn verbeteringen nodig. Het onderzoek is nuttig, omdat de raad duidelijk in beeld krijgt dat de huidige werkwijze behouden kan blijven (eerste aanbeveling) en verder enkele aanbevelingen worden gedaan die concreet en snel uitvoerbaar zijn.

Deelvragen

Vervolg op aanbevelingen

1. Welke aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten zijn door de raad overgenomen?
 - a. Op welke wijze heeft de raad dit geformuleerd, is daarbij aandacht besteed aan de termijn en de wijze waarop de aanbevelingen overgenomen moeten worden?

Het presidium heeft de raad in een raadsvoorstel van 2 september 2013 geadviseerd alle aanbevelingen over te nemen en het college te verzoeken voor 1 maart 2014 aan de raad te





rapporteren over de uitvoering van de aanbevelingen. De raad heeft dit raadsvoorstel van het presidium in de raadsvergadering van 26 september 2013 geamendeerd en besloten alle aanbevelingen over te nemen, en aanbeveling 5 in gewijzigde vorm over te nemen. De oude aanbeveling luidde als volgt.

“ College: Ondervraag op dezelfde wijze in het eerste jaar van de nieuwe raadsperiode (zie aanbeveling 8) nogmaals weggebruikers om te zien of de beeldkwaliteit van de openbare ruimte in de binnenstad inderdaad harder vermindert vanwege de huidige bezuinigingen en of dit effect niet ongewenst groot wordt.”

Tijdens de discussie over het rapport in de raadscommissie Bestuur, Leefbaarheid en Duurzaamheid gaf de wethouder aan dat er al een enquête is en dat een extra enquête derhalve niet nodig is. Daarom heeft de raad aanbeveling 5 per amendement op het raadsvoorstel gewijzigd in:

“College: stuur periodiek, ten minste jaarlijks, de rapportage externe meting beeldkwaliteit over wegenonderhoud en -beheer naar de raad. Deze rapportage, samen met de uitkomsten van het Delft Internet Panel en de omnibus-enquête, biedt de raad de gelegenheid om te bepalen of de beeldkwaliteit van de openbare ruimte in de binnenstad inderdaad harder vermindert vanwege de huidige bezuinigingen en of dit effect niet ongewenst groot wordt.”

De raad heeft het college verzocht vóór 1 maart 2014 te rapporteren over de uitvoering voor de overgenomen aanbevelingen. De raad is per collegebrief, verzonden 14 maart 2014, geïnformeerd over de follow-up van de aanbevelingen. Deze collegebrief is vervolgens geagendeerd voor de commissievergadering van 15 april 2014, waarbij fracties wordt gevraagd hoe de follow up wordt beoordeeld.

De raad heeft duidelijk geformuleerd of de aanbevelingen worden overgenomen.	+
De raad heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen.	-
De raad heeft de wijzen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen	+/-

2. Hoe luidde de toezeggingen die door het college zijn gedaan om de door de raad overgenomen aanbevelingen te realiseren?
 - a. Is expliciet weergegeven binnen welke termijn en op welke wijze de aanbevelingen worden overgenomen?





Het rekenkamerrapport is op een nieuwe manier behandeld door de raad. Dit hield in dat het college geen schriftelijke maar een mondelinge bestuurlijke reactie heeft gegeven. Het college heeft in de raadscommissie Bestuur, Leefbaarheid en Duurzaamheid aangegeven blij te zijn met de uitkomsten van het rapport en dat deze uitkomsten worden onderschreven. Het college ziet weinig meerwaarde in het doen van extra onderzoek (aanbeveling nummer 5), ook gelet op de kosten die dit met zich meebrengt. De wethouder heeft expliciet toegezegd de externe beeldkwaliteitsmeting aan het einde van het jaar vast te stellen en aan de raad te sturen, zodat deze informatie meegenomen kan worden bij de behandeling van de jaarrekening. De raad is hier in mee gegaan en heeft het raadsvoorstel daarom geamendeerd.

Het college heeft duidelijk toegezegd dat de door de raad overgenomen aanbevelingen worden gerealiseerd.	+
Het college heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen wordt gerealiseerd.	+
Het college heeft de wijze benoemd waarop de aanbevelingen worden gerealiseerd.	+

3. Komen de toezeggingen die het college doet overeen met hetgeen de raad het college opdraagt?

De toezeggingen van het college vallen binnen de kaders die de raad het college stelt	+
De toezeggingen van het college komen overeen met de opdracht van de raad	+

Realisatie van aanbevelingen

4. Is het college de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?
- Welke toezeggingen zijn wel en welke zijn niet nagekomen?
 - Van welke toezeggingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?
 - Heeft het college de toegezegde planning gerealiseerd?
 - Heeft het college de toezeggingen uitgevoerd op de afgesproken wijze?

Het onderzoek is in september 2013 door de raad behandeld en het college kan daarom niet geacht kan worden nu al alle aanbevelingen uitgevoerd te hebben. Dat dit nog niet te beoordelen is, komt ook doordat de raad geen duidelijke termijnen heeft gesteld of afspraken heeft gemaakt met het college over de wijze van uitvoering van de aanbevelingen (met uitzondering van aanbeveling 5).





Het college realiseert toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van de aanbevelingen.	n.v.t.
Het college realiseert toezeggingen binnen de afgesproken termijn.	n.v.t.
Het college voert toezeggingen uit op de afgesproken wijze.	n.v.t.
Het college voldoet met de realisatie van de toezeggingen aan de opdracht van de raad.	n.v.t.

5. Heeft het college de aanbevelingen die zijn overgenomen, uitgevoerd?
 - a. Welke aanbevelingen zijn wel en welke zijn niet uitgevoerd?
 - b. Van welke aanbevelingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?

Het onderzoek is in september 2013 door de raad behandeld en het college kan daarom niet geacht kan worden nu al alle aanbevelingen uitgevoerd te hebben. In de tabel wordt dat aangeduid als ‘te vroeg voor beoordeling’.

College: Houd vast aan de huidige werkwijze waarbij gewerkt wordt vanuit opgestelde doelstellingen en stel na de vierjaarlijkse inspectie vast of het benodigde budget voor onderhoud wegen, gegeven de vastgestelde doelstellingen, nog overeenkomt met het in de meerjarenraming opgenomen bedrag. Houd deze werkwijze ook vast in tijden van financiële krimp. Leg zo nodig een keuze voor aan de Raad voor het na te streven beeldkwaliteitsniveau en daarvoor benodigde budget.	+
College: Maak de systematiek voor de afweging van werkzaamheden aan wegen en riolering expliciet, bijvoorbeeld door wegingscriteria aan te geven.	te vroeg voor beoordeling
Ambtelijke organisatie: Verzamel de realisatie van uitgevoerde projecten op één plaats/in één overzicht en rapporteer hierover in het kader van de P&C-cyclus aan het College en de Raad.	te vroeg voor beoordeling
College: Rapporteer in het jaarverslag zodanig over de uitvoering dat de Raad een helder beeld heeft van de mate waarin geplande onderhoudswerken zijn uitgevoerd, bijvoorbeeld aan de hand van een percentage.	te vroeg voor beoordeling
College: stuur periodiek, tenminste jaarlijks, de rapportage externe melding beeldkwaliteit over wegenonderhoud en –beheer naar de raad. Deze rapportage, samen met de uitkomsten van het Delft Internet Panel en de omnibus-enquête, bied de raad de gelegenheid om te bepalen of de beeldkwaliteit van de openbare ruimte in de binnenstad inderdaad harder vermindert vanwege de huidige bezuinigingen en of dit effect niet ongewenst groot wordt.	-
College en Raad: Gebruik de uitkomsten van de ondervraging (aanbeveling 5) bij het opstellen van de doelstelling voor de openbare ruimte.	+
College en Raad: Betrek bij het meten van de beeldkwaliteit het oordeel van weggebruikers. Stel het percentage van burgers dat “niet ontevreden” is zo vast dat dit past bij de ambities van de gemeente voor de openbare ruimte.	te vroeg voor beoordeling





Raad: Evalueer als Raad de eigen rol bij dit onderwerp. Zorg ervoor dat het beheerplan wordt vastgesteld in het eerste jaar van de nieuwe Raad.	te vroeg voor beoordeling
---	---------------------------





BIJLAGE 7: VERBONDEN PARTIJEN

Rekenkameronderzoek 'Verbonden partijen'

September 2013

Onderwerp van onderzoek

Voor de realisatie van gemeentelijke doelen kan samenwerking nodig zijn met andere organisaties of kan overwogen worden om bepaalde taken buiten de eigen organisatie te plaatsen. Als een gemeente samenwerkt in een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft, noemen we dit 'een verbonden partij'.

Het thema verbonden partijen is veelbesproken, omdat er veel gemeenschapsgeld in om gaat, terwijl de invloed op de uitvoering van activiteiten minder rechtstreeks is dan bij taken die in het eigen gemeentelijk huis uitgevoerd worden. Daarom heeft DRK eind 2012 besloten onderzoek te doen naar verbonden partijen. Onderzoek is gedaan naar het afwegingsproces bij de keuze voor een nieuwe verbonden partij, de inrichting van de governance en het functioneren van verbonden partijen in de praktijk.

Algemene bevindingen over aanbevelingen

Er zijn vier aanbevelingen geformuleerd voor het college, die zijn uitgewerkt in onderdelen, die ook weer te beschouwen zijn als aanbevelingen. Aan de raad zijn twee aanbevelingen gedaan, die ieder bestaan uit twee onderdelen. Voor de raad en het college gezamenlijk is er één aanbeveling van DRK.

Opvallend is dat de aanbevelingen verschillend van aard zijn: de ene aanbeveling is vrij specifiek en direct toepasbaar en de andere aanbeveling is algemener van aard.

Aanbeveling 1.1, onder a:

“Voor het college: versterk bij het aangaan van nieuwe verbonden partijen de onderbouwing/argumentatie van de vorm die gekozen wordt. Zorg dat deze past bij het type taak.

a. Breid daarvoor de bestaande beleidskader uit met richtinggevende criteria over de vormgeving van samenwerkingsrelaties met de verbonden partij (informatievoorzieningen, vaststelling meerjarenkaders, risicobeheersing, bestuurlijke rolverdeling etc). Maak hiervoor gebruik van de handreikingen die door de Delftse Rekenkamer in dit rapport zijn gedaan, welke zijn samengevat in bijlage 2.”

Aanbeveling 2.4





“Voor college en raad: let op ‘early warnings’ bij de beheersing van de verbonden partij en het uitvoeren van de controlerende taak. Voorbeelden hiervan zijn: late aanlevering stukken, daling omvang weerstandscapaciteit, veel personele wisselingen, te veel en te lange interims binnen de verbonden partij. Neem deze waarschuwingen serieus en verscherp de aandacht op de verbonden partij wanneer deze zich voordoen.”

Bij aanbeveling 1.1, onder a, is heel specifiek vermeld wat het college moet doen en is de uitvoering van aanbeveling meetbaar. Bij aanbeveling 2.4 is het een kwestie van gedrag en cultuur.

Algemene wijze van benutting en nut

Het onderzoek biedt de raad inzicht in de huidige sturing op verbonden partijen. Het rapport biedt de raad een afwegingskader voor nieuwe verbonden partijen en doet een concreetiseert hoe de raad en het college beter kunnen sturen op verbonden partijen. De informatie in het rapport zal onderdeel uitmaken van het introductiepakket voor nieuwe raadsleden.

Deelvragen

Overnemen van aanbevelingen

1. Welke aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten zijn door de raad overgenomen?
 - a. Op welke wijze heeft de raad dit geformuleerd, is daarbij aandacht besteed aan de termijn en de wijze waarop de aanbevelingen overgenomen moeten worden?

De raad heeft het rekenkamerrapport besproken in de commissie Middelen en Economie van 21 november 2013. Vervolgens is het rapport in de raadsvergadering van 28 november 2013 als hamerstuk vastgesteld, waarbij tevens is besloten alle aanbevelingen over te nemen. De raad heeft afgesproken met het college dat de raad op 17 december 2013 een overzicht van de follow-up van de aanbevelingen zou krijgen. Voorts is het college verzocht in de Regienota 2014 te rapporteren over de aan haar gerichte aanbevelingen.

De raad heeft duidelijk geformuleerd of de aanbevelingen worden overgenomen.	+
De raad heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen.	-
De raad heeft de wijzen benoemd waarop de aanbevelingen moeten worden overgenomen	-





2. Hoe luidden de toezeggingen die door het college zijn gedaan om de door de raad overgenomen aanbevelingen te realiseren?
 - a. Is expliciet weergegeven binnen welke termijn en op welke wijze de aanbevelingen worden overgenomen?

Het college heeft in de bestuurlijke reactie de conclusies op een drietal punten willen nuanceren. De opvatting van de DRK dat het proces rondom de beslissing tot deelname in een verbonden partij ondoorzichtig is, wordt door het college niet gedeeld. Wel vindt het college dat het rapport een waardevolle categorisering geeft die de moeite waard is om op te nemen.

De deelconclusies geven volgens het college een te negatief beeld van Delft. Dit is aanleiding voor het college tot nuancering van de kwalificaties van de DRK. Het rapport stelt dat risicovolle verbonden partijen impliciet wel meer aandacht in de beheersing krijgen. Naar de mening van het college is een impliciet risicoprofiel ook een risicoprofiel. De conclusie dat sprake is van een laag risicobewustzijn bij wethouders, ambtelijk apparaat en raad ten aanzien van verbonden partijen is naar het oordeel van het college onjuist. De conclusies dat er te weinig aandacht is voor de toezichthoudende rol en dat er sprake is van een laag risicobewustzijn onderschrijft het college niet. Met dit drietal nuanceringen gaat het college aan de slag met de door de DRK gedane aanbevelingen. Welke consequenties dit precies heeft voor de inhoud van de aanbevelingen wordt echter niet aangegeven.

Tijdens de behandeling in de raadscommissie heeft het college toegezegd dat de raad een overzicht van de stand van zaken inzake verbonden partijen ontvangt. De raad heeft in de commissievergadering Rekening en Audit (R&A) van 17 december 2013 een overzicht met de follow-up van de aanbevelingen ontvangen. In dit overzicht geeft het college aan op welke wijze de aanbevelingen worden uitgevoerd.

Het college heeft duidelijk toegezegd dat de door de raad overgenomen aanbevelingen worden gerealiseerd.	+/-
Het college heeft de termijnen benoemd waarop de aanbevelingen wordt gerealiseerd.	-
Het college heeft de wijze benoemd waarop de aanbeveling wordt gerealiseerd. ⁴	+

3. Komen de toezeggingen die het college doet overeen met hetgeen de raad het college opdraagt?

⁴ Dit is door het college aangegeven tijdens de presentatie in de commissie R&A van 17 december 2013.





De toezeggingen van het college vallen binnen de kaders die de raad het college stelt	+
De toezeggingen van het college komen overeen met de opdracht van de raad ⁵	+/-

Realisatie van aanbevelingen

4. Is het college de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?
 - a. Welke toezeggingen zijn wel en welke zijn niet nagekomen?
 - b. Van welke toezeggingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?
 - c. Heeft het college de toegezegde planning gerealiseerd?
 - d. Heeft het college de toezeggingen uitgevoerd op de afgesproken wijze ?

Het onderzoek is in september 2013 door de raad behandeld en het college kan daarom niet geacht kan worden nu al alle aanbevelingen uitgevoerd te hebben. Dat dit nog niet te beoordelen is, komt ook doordat de raad geen duidelijke termijnen heeft gesteld of afspraken heeft gemaakt met het college over de wijze van uitvoering van de aanbevelingen (met uitzondering van aanbeveling 5).

Het college realiseert toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van de aanbevelingen.	n.v.t.
Het college realiseert toezeggingen binnen de afgesproken termijn.	n.v.t.
Het college voert toezeggingen uit op de afgesproken wijze.	n.v.t.
Het college voldoet met de realisatie van toezeggingen aan de opdracht van de raad.	n.v.t.

Realisatie van aanbevelingen

5. Is het college de toezeggingen die zijn gedaan over de realisatie van aanbevelingen nagekomen?
 - a. Welke toezeggingen zijn wel en welke zijn niet nagekomen?
 - b. Van welke toezeggingen is het onduidelijk of ze zijn nagekomen?
 - c. Heeft het college de toegezegde planning gerealiseerd?
 - d. Heeft het college de toezeggingen uitgevoerd op de afgesproken wijze ?

De raad heeft afgesproken met het college dat de raad op 17 december 2013 een overzicht van de follow-up van de aanbevelingen zou krijgen. Deze follow-up heeft plaatsgevonden

⁵ De toezegging van het college komt op enkele punten niet overeen met de aanbevelingen die door de raad zijn overgenomen. Het gaat dan met name om aanbevelingen 2.1 en 2.2 betreffende de inrichting van governance en het risicoprofiel.





door middel van een presentatie in de commissie R&A. Gelet op de korte periode sinds de bespreking van de follow-up van de aanbevelingen (op 17 december 2013) en deze quick scan, kan deze onderzoeksvraag voor het rapport Verbonden partijen nog niet beantwoord worden. Het college moet namelijk ook de tijd gegund worden met de aanbevelingen aan de slag te gaan. In een aantal gevallen is al wel duidelijk dat de aanbeveling gerealiseerd is. Hier wreekt zich overigens wel dat geen termijnen worden genoemd.

College: Houd vast aan de huidige werkwijze waarbij gewerkt wordt vanuit opgestelde doelstellingen en stel na de vierjaarlijkse inspectie vast of het benodigde budget voor onderhoud wegen, gegeven de vastgestelde doelstellingen, nog overeenkomt met het in de meerjarenraming opgenomen bedrag. Houd deze werkwijze ook vast in tijden van financiële krimp. Leg zo nodig een keuze voor aan de Raad voor het na te streven beeldkwaliteitsniveau en daarvoor benodigde budget. 1.1 Voor het: versterk bij het aangaan van nieuwe verbonden partijen de onderbouwing/argumentatie van de vorm die gekozen wordt. Zorg dat deze past bij het type taak. Breid daarvoor de bestaande beleidskader uit met richtinggevende criteria over de vormgeving van samenwerkingsrelaties met de verbonden partij (informatievoorziening, vaststelling meerjarenkaders, risicobeheersing, bestuurlijke rolverdeling etc). Maak hiervoor gebruik van de handreikingen die door de Delftse Rekenkamer in dit rapport zijn gedaan, welke zijn samengevat in bijlage 2.	+
College: betrek in deze inrichtingsvragen ook de coöperatie als mogelijkheid (nu weer meer in zwang dan vroeger) en de nieuwe GR-light voor bedrijfsvoeringstaken.	te vroeg voor beoordeling
College: betrek de gemeenteraad tijdig bij dit keuzeproses op een wijze die hen daadwerkelijk 'aan het stuur zet', onder andere door voor- en nadelen van alternatieve vormen van verbonden partijen helder tegen elkaar af te zetten.	te vroeg voor beoordeling
Voor de raad: zorg er voor dat raadsleden over voldoende kennis beschikken om de juistheid van de beslissing om een (vorm van) verbonden partij aan te gaan te kunnen beoordelen. Gebruik de handreikingen uit dit rapport als basis voor de afweging en beoordeling van de keuze voor een verbonden partij. Zie voor een samenvatting hiervan bijlage 2.	+
Voor de raad: neem deze informatie over verbonden partijen op in het introductiepakket voor nieuwe raadsleden na de gemeenteraadsverkiezingen van 2014.	+





<p>Voor het college: sluit de inrichting van de governance van verbonden partijen (zowel bestaande als nieuwe relaties) aan bij het type taak, de vorm en het risico van de taak:</p> <p>a. Bepaal aan de hand van het type taak (focus op efficiëntie of op effectiviteit) of moet worden gestuurd op harde prestatieafspraken (output) of op het bereiken van maatschappelijke effecten.</p> <p>b. Houdt bij de inrichting van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden rekening met de aandachtspunten per vorm, genoemd in figuur 6, paragraaf 2.8.</p> <p>c. Bepaal het risicoprofiel van de verbonden partij (bijvoorbeeld categorie 1 t/m 5) op basis van risicoanalyse en intensieve beheersing, toezicht en verantwoording voor hoog risico-partijen.</p>	te vroeg voor beoordeling
<p>Voor het college: waarborg dat de inrichting van de governance aansluit bij geldende normen, onder meer door:</p> <p>a. Sturen: maak heldere, waar mogelijk meetbare prestatieafspraken. Stuur op de realisatie van deze doelen en leg hierover duidelijke verantwoording af.</p> <p>b. Beheersen: maak specifieke afspraken over beëindiging van deelname van verbonden partijen en koppel dit aan een periodieke evaluatie van het functioneren van de verbonden partij.</p> <p>c. Beheersen: ga rolvermenging tegen. Zorg voor scheiding in opdrachtgevend en –nemende rol in gemeenschappelijke regelingen door de verantwoordelijk wethouder niet tegelijkertijd bestuurder te maken. Zorg er tevens voor dat de eigenaarsrol goed is geborgd door voldoende financiële kennis bij de verantwoordelijk wethouder/bestuurder.</p> <p>d. Toezicht houden: versterk de toezichthoudende rol, met name in gemeenschappelijke regelingen. Maak als toezichthouder gebruik van meerdere informatiebronnen, ruim een plek in voor de bevindingen van de toezichthouder in de externe communicatie en maak evaluatie van toezichthouders een vast onderdeel van de governance. Volg de maatschappelijke normen voor extern toezicht bij onder meer vennootschappen en stichtingen en leer van goede voorbeelden die reeds voorhanden zijn in het publieke domein, zoals in de zorg, het welzijn en het onderwijs. Overweeg de aanstelling van professionele toezichthouders in plaats van een eigen afvaardiging in het AB5.</p> <p>e. Toezicht houden: vul de toezichthoudende rol bij de vennootschap in zoals deze is bedoeld, namelijk het toezicht houden op het functioneren van het bestuur. Het is niet de bedoeling om met een gemeentelijke vertegenwoordiging in de RvC alsnog inhoudelijke beleidsinvloed uit te oefenen.</p>	
<p>Voor het college: breng de raad in positie om hun sturende en controlerende taak op te kunnen pakken: leg in de programmabegroting een directe koppeling tussen de verbonden partij en de doelstellingen;</p>	+
<p>College: geef de raad tijdig inzicht in de begrotingen van verbonden partijen (eventueel gedifferentieerd, o.b.v. risicoanalyse). Dit is immers het belangrijkste moment waarop de kaderstellende rol van de raad vorm krijgt;</p>	+





Dwing afspraken (formats) af voor verantwoordingsrapportages en jaarverslag (o.b.v. van taak- en risicoanalyse). Dit draagt bij aan het beter kunnen beoordelen van de prestaties van verbonden partijen door raadsleden.	+
Voor college en raad: let op 'early warnings' bij de beheersing van de verbonden partij en het uitvoeren van de controlerende taak. Voorbeelden hiervan zijn: late aanlevering stukken, daling omvang weerstandscapaciteit, veel personele wisselingen, te veel en te lange interims binnen de verbonden partij. Neem deze waarschuwingen serieus en verscherp de aandacht op de verbonden partij wanneer deze zich voordoen.	+
Voor college en raad: maak heldere keuzes bij de sturing en beheersing van verbonden partijen en zoek hierbij actief de samenwerking op. a. Bij veel verbonden partijen zijn dezelfde gemeenten betrokken. Maak met deze gemeenten gezamenlijke afspraken over bijvoorbeeld inhoud, vorm en frequentie van verantwoordingsinformatie. Of ga een stap verder door de beoordeling van de verbonden partijen gezamenlijk te verdelen (adoptie-structuur) om zo de werklust te beperken en herhaling van zetten te voorkomen.	+
Maak als raadslid een specifieke keuze voor de voor u relevante verbonden partijen en richt hier de aandacht op. Verdeel de te beoordelen partijen over de gemeentelijke fractie of zoek ook hier de samenwerking in de regio door als regionale fractie de verbonden partijen in het oog te houden.	te vroeg voor beoordeling
Voor de raad: zorg voor voldoende kennis over de doelstellingen, prestaties en risico's van de verbonden partijen om een onderbouwd oordeel te kunnen vormen. Vraag proactief om informatie en eis uitleg over de begrote en gerealiseerde prestaties.	+
Raad: neem samenvattende informatie over achtergrond, doelstellingen, reden van deelname, risico's en overige relevante gegevens van alle verbonden partijen standaard op in de informatievoorziening voor nieuwe raadsleden.	+





Retouradres : Besturing, Postbus 78, 2600 ME Delft

Aan de voorzitter van de Delftse Rekenkamer,
mv. T. Groenendijk – de Vos MA

p/a Martinus Nijhofflaan 2, Delft

Datum
13 Mei 2014
Ons kenmerk
1625967
Uw brief van

Onderwerp:
Ambtelijk hoor en wederhoor quickscan Opvolging en Monitoring
Aanbevelingen

Uw kenmerk

Bijlage

Geachte mv Groenendijk - de Vos, beste Tanja,

Met dank voor uw rapportage. Het is nuttig om zo weer eens terug te kijken naar de afgelopen bestuursperiode en te bezien of daar leerpunten in zitten voor een volgende bestuursperiode.

We vinden de rapportage helder en inzichtelijk. In onze reactie gaan wij met name in op uw samenvatting met de conclusies en aanbevelingen. Uw hoofdconclusie vinden wij een belangrijk gegeven. Ondanks het achterblijven van concrete afspraken tussen raad en college worden de meeste onderzoeken goed opgevolgd door realisatie van aanbevelingen. U geeft aan, dat het college de raad dient te informeren over de opvolging van de aanbevelingen. In algemene zin zijn wij het daar mee eens. Opvolging van aanbevelingen vind in de regel nu impliciet plaats in nieuw of aangepast beleid met bijbehorende uitvoering. Wij zien daar met u ook een rol van de raad in om –ondersteund door de griffie- actief het gesprek aan te gaan met het college over de follow-up van de aanbevelingen.

Ook zien wij, dat de aard van de aanbevelingen (in een mix abstract naar concreet) soms een belemmering kan zijn voor het debat. U geeft ook aan, dat dit ten koste kan gaan van een scherpe inhoudelijke afweging van het college en een kritische behandeling van de raad.

De bestuurlijke reactie van het college en het gesprek in de raad bij de behandeling van het rapport zijn naar onze ervaring te vlak. En u heeft gelijk er zijn geen systematische mechanismes ingebouwd over de realisatie van de aanbevelingen.

Desondanks worden de aanbevelingen grosso modo aantoonbaar uitgevoerd, waarbij u bij twee onderzoeken een kanttekening zet. Als eerste betreft dit het onderzoek met betrekking tot het informatiebeleid, hierbij zijn wij inderdaad van mening dat voor dit werkveld scherper het onderscheid gemaakt had kunnen worden wat des raads is en wat het college toebehoort. En als tweede het onderzoek van de regiovoering. U geeft aan,

Datum

dat de suggestie gewekt wordt dat de aanbevelingen gevolgd worden, terwijl u het aannemelijk acht dat het college niet achter de aanbevelingen staat. Deze typering is onzes inziens onjuist. Er wordt gehandeld naar de geest van de aanbevelingen, niet naar de letter. Zo wordt in de aanbevelingen aandacht besteed aan opdrachtgestuurd werken, het is niet zonder reden dat dit begrip ook als onderdeel van de adviezen van het Gemeentelijk Managementteam (Zie "Verbinden en versterken" maart 2014) aan het nieuwe gemeentebestuur is voorgelegd. Het onderwerp over de doorontwikkeling van de gemeentelijke organisatie gaat ons zeer ter harte. Het gaat om een meerjarig ontwikkelingstraject. En het gaat ook om grote (systeem-)veranderingen. We moeten onszelf bij wijze van spreken opnieuw "uitvinden".

Er is in de afgelopen periode –ook in de raad- veel gesproken over de regierol van de gemeente, dat is gebeurd zowel op inhoudelijke dossiers (bijv. Innovation Quarter, ISD, regievoering Stadsbeheer, Werkset, de MRDH, de gebiedsontwikkeling Spoorzone) als in de doorontwikkeling van de gemeentelijke organisatie. Zo is de gemeentesecretaris verscheidene malen bij de gemeenteraad geweest om te spreken over de veranderende rol van de gemeente. Dat vraagt de komende jaren nadrukkelijk om een nieuw samenspel tussen de maatschappij, gemeente, raad en college. In deze gesprekken is niet expliciet aangehaakt op het rekenkamerrapport, maar dat laat onverlet dat het onderwerp langs verschillende invalshoeken voortdurend op de agenda staat en ook in de komende bestuursperiode zal blijven staan.

Uw aanbevelingen tot slot:


- a. Bij volgende rekenkamerrapporten zullen we explicieter dan nu de werkwijze was onze visie op de aanbevelingen en de uitvoering daarvan aangeven. *Termijn:* eerstvolgende rapportage
- b. Tevens zullen wij aan de raad systematisch voortgangsinformatie over de opvolging van de aanbevelingen gaan verstrekken. *Termijn:* eerstvolgende rapportage.

Het doet ons deugd dat u richting raad, DRK en het college aanbevelingen doet. Evenwichtig en in een goede rolverdeling, en van het juiste abstractieniveau. Voor ons is dat ook een teken dat rekenkameronderzoeken (en de resultaten daarvan) sterk gebaat zijn bij een goed samenspel tussen deze drie partijen. U heeft laten zien dat dit vaak impliciet en niet scherp genoeg gebeurt. Onzerzijds zullen we er ons voor inspannen om dit beter tot zijn recht te laten komen.

In vertrouwen u hiermede voldoende geïnformeerd te hebben,

Hoogachtend,

Het college van burgemeester en wethouders van Delft,

 , burgemeester
mr. drs. G.A.A. Verkerk

 , secretaris


drs. T.W. Andriessen i.s.