

### Commissie voor beleidsonderzoek

Aan de leden van de gemeenteraad  
van Schiedam

|              |   |                                    |                |   |                                 |
|--------------|---|------------------------------------|----------------|---|---------------------------------|
| Uw kenmerk   | : |                                    | Doorkiesnummer | : | 010 248 4547                    |
| Uw brief van | : |                                    | Datum          | : | 5 juli 2017                     |
| Ons kenmerk  | : | RKC 2017-038                       | e-mail         | : | mieke.vanderstel@vlaardingen.nl |
| Onderwerp    | : | Aanbieden rapport Grip van de raad |                |   |                                 |

Geachte leden van de raad,

Hierbij bied ik u aan het rapport “Grip van de raad Schiedam” aan. Dit rapport bevat het verslag van de Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen (RKC) van de evaluatie van de kaderstellende en controlerende rol van de raad in de gemeente Schiedam. Tevens bied ik u ter kennisname aan het rapport “Grip van de raad Vlaardingen” van hetzelfde onderzoek in de gemeente Vlaardingen.

De onderzoeksvraag luidde:

[In hoeverre maakt de gemeenteraad van Schiedam gebruik van zijn kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid, in het bijzonder in relatie tot regionale samenwerking van de gemeente?](#)

Het doel van dit onderzoek was de gemeenteraad te ondersteunen in het invullen van zijn kaderstellende en controlerende rol met daarbij aandacht voor die rollen in het licht van regionale samenwerkingsverbanden.

Hoofdconclusie van dit onderzoek is dat de gemeente Schiedam geen uitgewerkte visie heeft voor kaderstelling en controle. De praktijk wijst echter uit dat de raad en het college met elkaar een werkwijze hebben ontwikkeld die op een positieve wijze bijdraagt aan kaderstelling en controle. De kaderstelling en controle met betrekking tot regionale samenwerkingen is van onvoldoende mate.

In gesprekken met de Klankbordgroep is de suggestie gedaan de uitkomsten van het onderzoek te laten doorwerken in het introductieprogramma voor nieuwe raadsleden, bijvoorbeeld in de vorm van een workshop. De RKC wil de griffie graag ondersteunen in het vormgeven van zo'n workshop.

Vragen over deze brief kunt u richten aan de ambtelijk secretaris van de Rekenkamercommissie, waarvan de gegevens bovenaan zijn vermeld.

Met vriendelijke groet,

drs. William van Deursen BPM  
voorzitter

bijlagen: Rapport Grip van de raad Schiedam  
Rapport Grip van de raad Vlaardingen

# **Rekenkamercommissie**

## **Schiedam-Vlaardingen**

Commissie voor beleidsonderzoek



## **Grip van de raad**

**Evaluatie van de kaderstellende en controlerende rol van de raad in  
de gemeente Schiedam**

**Juli 2017**



## Colofon:

### **Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen: Secretariaat**

Adres: Postbus 1002  
3130 EB Vlaardingen  
Telefoon: 010 248 4000  
e-mail: [mieke.vanderstel@vlaardingen.nl](mailto:mieke.vanderstel@vlaardingen.nl)

### **Samenstelling Rekenkamercommissie**

|                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| Voorzitter:                  | drs. William van Deursen BPM |
| Plaatsvervangend voorzitter: | Harald Lourens RA RO         |
| Lid:                         | dr. Rob Gilsing              |
| Lid:                         | drs. Bianca Rook             |
| Secretaris:                  | Mieke van der Stel           |

### **Uitvoering onderzoek Grip van de raad**

Partners en Pröpper, door:  
Joost Gerrits MSc  
ing. Peter Struik MBA

**juli 2017**

## Inhoud

|           |   |
|-----------|---|
| Voorwoord | 2 |
|-----------|---|

### **BESTUURLIJKE NOTA**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1. Onderzoek Grip van de raad | 3  |
| 2. Conclusies                 | 6  |
| 3. Aanbevelingen              | 8  |
| 4. Bestuurlijke Reactie       | 12 |
| 5. Nawoord RKC                | 14 |

### **NOTA VAN BEVINDINGEN**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 6. Visie op kaderstelling en controle        | 15 |
| 7. De praktijk van kaderstelling en controle | 17 |

### **BIJLAGEN**

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Bijlage 1 Resultaten enquête Schiedam          | 26 |
| Bijlage 2 Normenkader                          | 32 |
| Bijlage 3 Respondenten- en Bronnenlijst        | 35 |
| Bijlage 4 Handreiking taakstelling en controle | 37 |
| Bijlage 5 Algemene en specifieke aanbevelingen | 38 |

## Voorwoord

Voor u ligt het rapport van het onderzoek naar Grip van de raad. Programmering van dit onderzoek door de Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen (RKC) heeft plaatsgevonden, omdat vanuit beide raden is aangegeven dat er behoefte aan een dergelijk onderzoek bestaat.

Dit onderzoek betreft de werkwijze van de gemeenteraad van Schiedam en niet de doelmatigheid en doeltreffendheid van door het college uitgevoerde beleid. Hiermee is het onderzoek afwijkend van de meer gangbare RKC-onderzoeken en is de onderzoeksdesign ook hierop aangepast.

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek in Schiedam is dat hoewel er geen uitgewerkte visie voor kaderstelling en controle is, de raad en het college met elkaar een werkwijze hebben ontwikkeld die op een positieve wijze bijdraagt aan kaderstelling en controle. Voor de regionale samenwerkingen geldt dat de kaderstelling en controle nog onvoldoende is.

De geformuleerde aanbevelingen kunnen de Grip van de gemeenteraad van Schiedam zeker verstevigen.

## 1. Onderzoek Grip van de raad

### 1.1 Achtergrond

Sinds de invoering van de wet dualisering gemeentebestuur in 2002 zijn de rollen, taken en posities van de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders gescheiden. Het college van burgemeester en wethouders is belast met de uitvoerende taken in de gemeente, terwijl de raad belast is met volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende taken. De raad kan kaders stellen via gemeentelijke verordeningen en via kaderstellende en strategische beleidsnota's. De raad controleert het college bij uitvoering van deze verordeningen en beleidsnota's maar ook bij de uitvoering van wettelijke taken en bevoegdheden. De raad houdt dus horizontaal toezicht op het college. De raad is, als hoofd van de gemeente, eindverantwoordelijk binnen de gemeente: hij legt aan niemand verantwoording af. De leden van de raad vertegenwoordigen de inwoners van de gemeente en kunnen via verkiezingen ook worden 'afgerekend' door deze inwoners.

Uit gesprekken met raadsleden is de Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingse gebleken dat na drie raadsperiodes van dualisering er nog onduidelijkheid bij raadsleden heerst over de verdeling van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen het college en de raad. Gelet op de nieuwe taken als gevolg van de decentralisatie van rijkstaken en het hierdoor aangaan van nieuwe gemeenschappelijke regelingen en samenwerkingsverbanden bestaat bij de leden van de gemeenteraden behoefte aan meer duidelijkheid omtrent de rolverdeling tussen raad en college. Voor de Rekenkamercommissie reden om een onderzoek "Grip van de raad" uit te voeren.

### 1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is de gemeenteraad te ondersteunen in het invullen van zijn kaderstellende en controlerende rol met daarbij aandacht voor die rollen in het licht van regionale samenwerkingsverbanden.

### 1.3 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

In hoeverre maakt de gemeenteraad van Schiedam gebruik van zijn kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid, in het bijzonder in relatie tot regionale samenwerking van de gemeente?

#### Deelvragen voor kaderstelling en controle

1. Hebben de gemeenteraden een duidelijke visie op hun kaderstellende en controlerende rol? Indien nee, welke maatstaven hanteren de raden voor kaderstelling en controle?
2. Geven de raden beide rollen in overeenstemming met die visie vorm? Is in de praktijk rond concrete casus helder waar kaderstelling eindigt en besturen/uitvoeren begint? Is in de praktijk helder op welk niveau en wanneer de raad controleert?
3. Op welke wijze worden de gemeenteraden door hun colleges in staat gesteld invulling te geven aan hun kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid? Ontvangen de gemeenteraden tijdige en relevante informatie van de colleges om vanuit overzicht en inzicht te kunnen sturen en controleren?
4. In welke mate is de kaderstellende en controlerende rol van beide raden als proactief te karakteriseren?
5. Evalueren beide raden zichzelf in hun kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid? Tot welke lessen leidt dit? Hoe werkt dit door in de praktijk?

#### Aanvullende deelvragen voor verdieping op regionale samenwerkingsverbanden

1. Wie initieert regionale samenwerking, de gemeenteraden of de colleges? Zijn hierover afspraken tussen raad en college gemaakt?
  - a. Stellen de gemeenteraden heldere inhoudelijke doelen voor samenwerking?
  - b. Formuleren de gemeenteraden heldere motieven voor samenwerking?
  - c. Maken de gemeenteraden een bewuste keuze voor de vorm van het samenwerkingsverband?
  - d. Zijn de gemeenteraden in staat te sturen op de beëindiging of uitreding van samenwerkingsverbanden?

- 2 Hoe controleren beide raden hun college in regionale samenwerkingsverbanden?
  - a Hebben de gemeenteraden voldoende bevoegdheden en invloedsmiddelen?
  - b Maken de gemeenteraden concreet gebruik van de aanwezige sturings- en controlemogelijkheden?

#### 1.4 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgedeeld in twee fases, een oriënterend fase en verdiepende fase. In de oriënterende fase zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Observatie van een raads- of commissievergadering in beide gemeenten.
- Per gemeente een oriënterend gesprek met de 'driehoek' burgemeester, gemeentesecretaris en griffier.
- Online enquête onder alle raadsleden.
- Per gemeente een oriënterend gesprek met een vertegenwoordiging uit de raad.
- Oriëntatie op grond van schriftelijke stukken.

De enquête is in de oriënterende fase als zelfevaluatie onder raadsleden uitgezet met als doel het herkennen van interessante onderzoekslijnen voor de verdiepende fase. De respons is niet hoog genoeg om aan de hand van de enquête definitieve conclusies te trekken, maar het geeft wel een eerste algemeen beeld van de praktijk van kaderstelling en controle in Schiedam.

Aan de hand van de oriënterende fase (op basis van de gesprekken en de aangedragen suggesties door raadsleden in de enquête) heeft de Rekenkamercommissie per gemeente drie casus geselecteerd voor de verdiepende fase. In de verdiepende fase zijn aan de hand van een dossierstudie en een werkatelier per gemeente (met raadsleden, collegeleden en ambtenaren) de casus verder onderzocht. De casussen zijn geselecteerd als goede voorbeelden van de praktijk. Ze beiden een inzicht in de wijze van kaderstelling en controle door de beide gemeenten. De geselecteerde casus zijn:

- Beleidsonderwerpen:
  - > Opvang statushouders
  - > Bouwen en wonen.
- Regionale samenwerkingsverbanden:
  - > De Metropoolregio

De conclusies en bevindingen zijn opgesteld op basis van het geheel van alle bronnen (documenten, gesprekken, werkatelier en enquête).

#### 1.5 Leeswijzer

##### Algemeen

Het rapport bevat conclusies, die zijn gebaseerd op bevindingen. Deze bevindingen zijn weer gebaseerd op argumenten in het argumentatieschema. De onderzoekers stellen dit argumentatieschema op vanuit hun expertise en met een deskundig, professioneel oordeel. Om maximaal transparant te werken toont het argumentatieschema precies de argumenten met de bronnen waarop de bevindingen zijn gebaseerd. Dit maakt inzichtelijk op welke wijze de onderzoekers tot de bevindingen en de conclusies komen, maar is er voor de lezer ook ruimte om een eigen afweging te maken. De bedoeling van het argumentatieschema is vooral om met elkaar (raad, college en ambtelijke organisatie) het ontwikkelgesprek aan te gaan.

##### Bestuurlijke Nota

Dit deel bevat een beschrijving van het onderzoek, de belangrijkste resultaten van het rekenkameronderzoek en geeft een beeld van de wijze van kaderstelling en controle door de raad van de gemeente Schiedam. Tevens zijn de aanbevelingen opgenomen met de reactie van het college van burgemeester en wethouders hierop. Ook is het Nawoord van de RKC op de bestuurlijke reactie opgenomen.

### **Nota van Bevindingen**

Dit deel bestaat uit de onderbouwing van de kernbevindingen uit de Bestuurlijke Nota. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de visie op kaderstelling en controle en de praktijk van kaderstelling en controle. In dit deel wordt gebruikgemaakt van een argumentatieschema. In een kader wordt eerst de onderzoeksnorm weergegeven, vervolgens worden in het argumentatieschema de bevindingen gepresenteerd. Onder de bevinding staan vervolgens de argumenten voor (pro) en tegen (con) de gestelde bevinding. Soms bestaat de bevinding uit meerdere delen. Ter onderbouwing en precisering van elke bevinding geven we argumenten pro of contra. Een argument pro is niet altijd positief! Dat is afhankelijk van de richting van de bevinding/stelling. Als bijvoorbeeld de bevinding is dat iets niet wordt aangetroffen of negatief is, dan betekent een contra-argument dat dit genuanceerd moet worden en dat er ook positieve punten zijn.

### **Bijlagen**

Dit deel bevat bijlagen, de resultaten van de enquête onder raadsleden, het normenkader en de bronnen- en respondentenlijst (bijlagen 1 t/m 3). In bijlage 4 is de handreiking voor taakstelling en controle opgenomen. Op één blad in bijlage 5 zijn kernachtig de algemene en specifieke aanbevelingen voor Schiedam opgenomen.

De enquête (bijlage 1) is in de oriënterende fase als zelfevaluatie onder raadsleden uitgezet met als doel het herkennen van interessante onderzoekslijnen voor de verdiepende fase. De respons is niet hoog genoeg om aan de hand van de enquête definitieve conclusies te trekken, maar het geeft wel een eerste algemeen beeld van de praktijk van kaderstelling en controle in Schiedam. Bevindingen zijn niet alleen gebaseerd op de enquête en worden ondersteund door andere bronnen uit het onderzoek (interviews, dossierstudie).



## 2. Conclusies

### Centrale vraag:

In hoeverre maakt de gemeenteraad van Schiedam gebruik van zijn kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid, in het bijzonder in relatie tot regionale samenwerking van de gemeente?

### Hoofdconclusie

In Schiedam is geen uitgewerkte visie aangetroffen voor kaderstelling en controle. De praktijk wijst echter uit dat raad en college met elkaar een werkwijze hebben ontwikkeld die op een positieve wijze bijdraagt aan kaderstelling en controle. De kaderstelling en controle met betrekking tot regionale samenwerkingen is van onvoldoende mate.

### Deelconclusies

#### Deelconclusie: Visie op kaderstelling en controle

De gemeente Schiedam heeft geen visie opgesteld voor kaderstelling en controle. Er is daarmee geen helder criterium voor de taakverdeling tussen de raad en het college en het is onbestemd waar besturen eindigt en uitvoeren begint. Er is ook geen visie op hoe je via maatwerk per situatie passende kaderstelling en controle op zet.

Er is geen visie aangetroffen die het inzicht bevat dat de gemeente voor veel vraagstukken afhankelijk is van samenwerking met anderen. De politieke sturing en controle van de raad houden hier qua inhoud en totstandkoming echter wel rekening mee.

#### Deelconclusies: Praktijk van kaderstelling en controle

##### Kwaliteit van het kader

Het debat in de raad heeft zich de afgelopen drie jaar positief ontwikkeld. Het richt zich meer op politieke visievorming met focus op politiek relevante zaken. De gestelde kaders zijn evalueerbaar en uitvoerbaar. Het biedt een duidelijk beeld waarop de raad stuurt. Hierdoor vormen de kaders een goed startpunt voor de controle van de raad.

Kaders maken mogelijk dat de gemeente de gestelde opgaven in samenwerking met partners kan realiseren (waar de gemeente afhankelijk is van de samenwerking), maar bevatten nauwelijks vooraf de gemeentelijke inzet van de samenwerking waar nodig.

##### Totstandkoming van een kader

Besluitvorming heeft plaats gevonden op basis van:

- voldoende inzicht in wat er leeft in de samenleving en voldoende kennis rond het onderwerp;
- voldoende en adequate inbreng van burgers en andere (samenwerkende) partijen;

Ondanks dat de kaders met voldoende inzicht in de samenleving tot stand komen, vindt de besluitvorming niet altijd plaats op basis van een expliciete en transparante afweging van alle relevante belangen en politieke keuzes rond het onderwerp. Lang niet altijd worden meerdere alternatieven aan de raad voorgelegd, of is het voor raadsleden helder waarom alternatieven zijn afgefallen.

##### Samenspel tussen raad en college: Rol- en taakverdeling in de praktijk

Het college brengt de raad instelling, op grond van een goede voorbereiding en adequate en relevante informatie. De raad wordt zo in staat gesteld op een effectieve wijze kaderstellend en controlerend op te treden.

De raad brengt het college op een goede manier in stelling, waarbij de raad een passend mandaat om te besturen bij het college legt. Het college krijgt zo voldoende ruimte om slagvaardig te besturen. De kaders bieden bestuurlijke continuïteit, zodat het college betrouwbaar en duidelijk richting samenleving en samenwerkingspartners kan optreden.

### **Grip op de samenwerkingsverbanden**

De raad geeft een onvoldoende heldere kader mee aan het college voor de samenwerkingsverbanden. Dit wordt geïllustreerd door de casus Metropoolregio Rotterdam Den Haag. Bij aanvang van dit samenwerkingsverband is onvoldoende expliciet gemaakt wat de doelen en de motieven zijn voor het aangaan van dit samenwerkingsverband.

De raad heeft onvoldoende inzicht in:

- Het reilen en zeilen van de samenwerkingsverbanden. De informatie is niet gericht op de lokale situatie en biedt geen inzicht in de financiële en inhoudelijke resultaten voor de eigen gemeente. Hierdoor is er geen zicht op de realisatie van de beoogde meerwaarde van de samenwerking.

De raad heeft voldoende sturingsmogelijkheden en maakt hier gebruik van:

- De raad maakt gebruik van sturingsmogelijkheden door het indienen van zienswijzen.
- De raad heeft contact met verschillende gemeenteraden om een succesvolle invloedspoging te organiseren.

Het college brengt de raad onvoldoende in stelling om tot kaderstelling en controle te komen rond de samenwerkingsverbanden. De informatie in de P&C cyclus is onvoldoende inzichtelijk, maar ook wordt de raad op een laat moment betrokken in het besluitvormingsproces.

### 3. Aanbevelingen

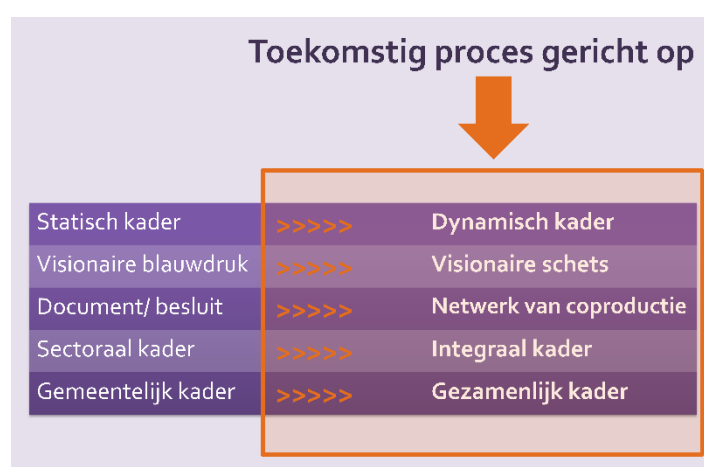
De huidige tijd vraagt voor het realiseren van maatschappelijke opgave in de samenleving om een nieuwe benadering van kaderstelling en controle door de raad. In het verleden was het politieke proces veelal lineair. De gemeente stelde een plan op, waarbij het na besluitvorming achteraf werd voorgelegd aan de inwoners. Als het gedetailleerde kader (beleidsnota) was vastgesteld, dan was dit het beleid voor de komende jaren. Waar deze aanpak op enkele dossiers nog wel werkt, vraagt het voor complexere dossiers om een andere werkwijze.

#### Dynamische en complexe samenleving

De samenleving is veel dynamischer geworden. Ontwikkelingen volgen elkaar sneller op. Hierdoor veroudert beleid ook sneller. De complexiteit van diverse dossiers maakt het ingewikkeld om op voorhand een duidelijk einddoel te definiëren. Dit zal vaker gaandeweg ontdekt worden, waarbij een visionaire schets meer bewegingsruimte geeft, dan een gedetailleerde blauwdruk. Het is dus belangrijk om in te zetten op politiek, strategische visievorming, in plaats van op volledig dichtgetimmerde kaders.

#### Samenwerking met samenleving

De complexiteit maakt ook dat de gemeentebesturen niet alles zelf kunnen organiseren en realiseren. Steeds vaker zijn lokale overheden afhankelijk van samenwerkingspartners, zowel institutioneel als privaat. De gemeente moet deze samenwerking faciliteren en hier regie op voeren. Een netwerk van coproductie kan helpen bij het formeren van een vitale coalitie die in staat is om concrete opgaven te realiseren. Een dergelijk netwerk helpt bij het opstellen van een gezamenlijke en breed gedragen, strategische visie (kader) voor de opgave.



#### Wat vraagt dit dan?

Het richtpunt is om in goede samenwerking mooie dingen voor de samenleving te doen: het samen realiseren van maatschappelijke opgaven. De wijze waarop het gemeentebestuur (raad, college en ambtelijke organisatie) dit kan organiseren wordt in het onderstaande figuur aan de hand van het politieke proces van kaderstelling en controle weergegeven



### Politieke visievorming

- Stel een algemene visie op voor de gemeente als geheel. Laat diverse vragen aan bod komen zoals: Wat moet het gemeentebestuur bijdragen aan de lokale samenleving? Wat doet het wel en wat niet? Wat vraagt het om bestuurskrachtig te handelen als gemeentebestuur? En wat vraagt dat dan van het college, de raad en de ambtelijke organisatie?
- Zet per dossier in op politieke strategische visievorming in plaats van volledig dichtgetimmerde kaders. Definieer vooraf duidelijk wanneer een traject succesvol is. Evaluer achteraf of deze doelen ook behaald zijn.
- Geef als raad en college voldoende ruimte (mandaat) om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden

### Rol- en taakverdeling college en raad

- Stel een helder criterium voor de rol- en taakverdeling tussen het college en de raad. Doe dit op basis van voor de raad politiek relevante onderwerpen. Zoek als raad naar de toegevoegde waarde op de kwaliteit van het gemeentebestuur.
- Breng elkaar in stelling. Het college verstuurt relevante en overzichtelijke informatie naar de raad en de raad geeft een helder mandaat aan het college

### Sturen op evalueerbare resultaten

Formuleer een opgave en beoogde resultaten evalueerbaar:

- Het beoogde resultaat is:
  - > Specifiek: Concreet, duidelijk voorstelbaar, eenduidig te interpreteren en helder afgebakend.

- > Meetbaar: Er is een duidelijke maatstaf voor het resultaat: duidelijk normen, referentiekader en indicatoren (die ook de doelstelling omvatten).
- > Tijdgebonden: Het is duidelijk wanneer het beoogde resultaat behaald moet zijn.
- De opgave is kernachtig geformuleerd. Het geeft zicht op het zingevende resultaat en geeft geen 'ruis'.
- Maatstaven zijn:
  - > Kwantitatief: Een getal dat de kern raakt; het resultaat is in telbare eenheden of in concrete stappen uit te drukken; Betrouwbare en objectief vaststelbare indicatoren.
  - > Kwalitatief: Een verhaal of kernboodschap als wenkend perspectief. "ik ben iets verder in de tijd, en dan zie, hoor en voel ik ..."; Beelden, video, foto of andere visualisatie.



### Samenspel partners

- Maak per dossier concreet op welke wijze de verbinding met samenleving tot stand komt.
- Ontwikkel een gemeenschappelijke werkwijze waarin elkaar wordt verstaan en met elkaar een manieren wordt gevonden die ertoe leidt dat alle inzet en energie ook tot iets leidt.
- Investeer in ambtelijke professionaliteit om de gemeenschappelijke werkwijze te ondersteunen en te ontwikkelen en hieronder een professionele basis te leggen. Veel zaken spelen in elke situatie: focus op het realiseren van maatschappelijke effecten; procesdoelen; rollen en rolverdeling; belangen en belanghebbenden; politieke keuzevraagstukken en het voorbereiden van een goed afwegingsproces; verwachtingen en verwachtingenmanagement. Maar vaak spelen deze zaken net op een andere manier. Dan komt het aan op professionaliteit om vanuit een gemeenschappelijke manier van werken in verschillende situaties telkens in te kunnen schatten wat nodig en wenselijk is.

### Verantwoording college en raad

- Coalitie en oppositie hebben baat bij het evalueren van beleid: Evaluatie en controle in teken van het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur.
- Zet verantwoording in om het beleid te versterken, niet om het college te ondermijnen.
- Geef als raad voldoende aandacht aan de jaarrekening met een inzichtelijke systematiek van rapporteren, zoals via de Methode Duisenberg (de raden van Amsterdam, Utrecht en Utrechtse Heuvelrug experimenteren met deze methode).

### Leren en bijsturen

De huidige dynamiek van de samenleving vraagt om een lerende aanpak, waarbij op meer reguliere basis het beleid wordt geëvalueerd en bijgestuurd. Organiseer deze periodieke evaluatie van (individueel) beleid.

### Specifieke aanbevelingen voor Schiedam

Door het traject bestuurlijke vernieuwing heeft de raad van Schiedam al een goede slag gemaakt. Dit biedt de mogelijkheid om op deze voet verder te gaan en onderdelen uit te bouwen.

### Meer aandacht voor het proces van kaderstelling

De besprekingen van de drie casus in het werkatelier gaan veelal over de inhoud. In twee van de drie casus komt het proces nauwelijks bod. Dit terwijl hier juist kansen voor de raad liggen, want kaders kunnen ook worden gesteld rondom het proces. Er is vaak een proces van participatie nodig om gaandeweg kaders te ontwikkelen. De raad kan aan dat proces eisen stellen aan het college: bijvoorbeeld wie moeten betrokken worden, hoe gaan we om met belangentegenstellingen, wat is de rol van de raad en het college et cetera.

Samenwerking is in alle drie casus een belangrijke voorwaarde om doelen te kunnen realiseren. Vaak gaat het dan om samenwerking in een netwerk met veel verschillende actoren. De gemeente heeft niet altijd invloed op deze actoren, er is immers vaak sprake van een horizontale relatie in plaats van een verticale relatie. Een rol die bij uitstek bij de gemeente past is 'regievoering', dat is en wordt een belangrijke kerncompetentie van gemeenten.

#### Concreet:

- Geef bij de kaderstelling als raad (bijvoorbeeld via de startnotitie) meer aandacht aan de inrichting van het besluitvormingsproces.
- Verhoog als college en ambtelijke organisatie enorm de reactietijd voor participatietrajecten en interactie wanneer partners betrokken worden bij het besluitvormingsproces.
- Blijf als raad en college investeren in politieke visievorming met veel ruimte voor samenspel, maar ook voor bijstelling gaandeweg.
- Ga met de ambtelijke organisatie verder op de weg van Opgave Gestuurd Werken. Blijf van buiten naar binnen werken en zet de beweging die in de organisatie is ingezet voort.

#### Controle: Aandacht voor evaluatie en bijsturing

De casus Woonvisie (Bouwen en Wonen) laat zien dat Schiedam beleid tijdig kan bijstellen, zonder dat de continuïteit van het beleid verloren gaat. De informatie die tot de raad komt via de P&C cyclus is inzichtelijk. De doelen zijn helder verwoordt in de P&C stukken met passende indicatoren. Dit geeft een goede basis voor het uitvoeren van de controlerende rol door de raad.

#### Concreet:

- Blijf als raad aandacht houden voor evaluatie van het beleid en zorg dat het beleid tijdig wordt bijgestuurd als dit noodzakelijk is. Kijk hierbij naar methoden om de wijze van controle te versterken, zoals de methode Duisenberg<sup>1</sup>, waarbij de raad scherp analyseert of het beleid effectief en efficiënt is.

#### Vergroot grip op samenwerkingsverbanden

Veel gemeenten(raden) worstelen met het houden van grip op samenwerkingsverbanden. Ook in Schiedam hebben raadsleden hier moeite mee. In het werkatelier wordt gesteld dat er een andere wijze van verslaglegging/ informatievoorziening aan de raad nodig is, als ook aandacht voor de wijze waarop de raad invloed kan uitoefenen op het samenwerkingsverband (kaderstelling).

#### Concreet:

- Ontwikkel als raad en college een samenwerkingswijzer met overzicht op het beleid rond samenwerkingsverbanden en met onder andere inzicht op de resultaten, motieven, risico's en financiële middelen van individuele samenwerkingsverbanden. De gemeente Venlo heeft hier ervaring mee.
- De samenwerkingswijze geeft inzicht in de volgende punten/ vragen:
  - > Wat is de inzet van samenwerking? Wat vinden we belangrijk? Sturen en controleren van samenwerking vanuit overzicht.
  - > Wat kunnen we leren van samenwerking?
  - > Actueel overzicht van samenwerkingsverbanden. Per samenwerkingsverband: wat willen we bereiken? Met wie? Wat is de voortgang? Wat zijn de resultaten?
  - > Hoe realiseren we goede samenwerking? Organisatie en werkwijzen om tot goede samenwerking te komen.

<sup>1</sup> In de methode Duisenberg rapporteren raadsleden bij het jaarverslag/-rekening en de begroting over beleidsprogramma's. De rapportage richt zich op vragen als: Wat heeft het gekost? Wat is bereikt? Welk effect hebben intensiveringen gehad? Wat is de stand van zaken ten opzichte van andere gemeenten of benchmarks?



#### 4. Bestuurlijke reactie



gemeente  
Schiedam

Aan de rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen  
Postbus 1002  
3130 EB Vlaardingen

Burgemeester en wethouders

|                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Postbus 1501<br>3100 EA SCHIEDAM                                                      |
| Stadskantoor<br>Stadserf 1<br>3112 DZ SCHIEDAM                                        |
| T 14 010<br>F 010 473 70 21<br>W <a href="http://www.schiedam.nl">www.schiedam.nl</a> |

UW KENMERK

UW BRIEF VAN

23 maart 2017

ONDERWERP

Bestuurlijke reactie Grip van de raad?

ONS KENMERK

17UIT04166

DOORKIESNUMMER

14 010

DATUM

3 mei 2017

E-MAIL

[contact@schiedam.nl](mailto:contact@schiedam.nl)

Geachte heer Van Deursen,

Wij hebben kennis genomen van het rapport Grip van de raad? (Evaluatie van de kaderstellende en controlerende rol van de raad in de gemeente Schiedam) en maken graag gebruik van de gelegenheid daarop te reageren.

##### Onderzoeksvraag en -aanpak

In het Onderzoeksprogramma 2015 staat bij het onderzoek Grip van de raad als aanleiding voor het onderzoek: "Door meerdere fracties is aangegeven dat zij het moeilijk vinden grip te houden op beleid en uitvoering dat op afstand wordt geplaatst." De centrale vraag voor het onderzoek was: "In hoeverre maken de gemeenteraden van Schiedam en Vlaardingen gebruik van hun kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheden in het bijzonder in relatie tot regionale samenwerking van de gemeente?" Eerder is in een gesprek, met o.a. de burgemeester, aan de orde geweest dat de commissie worstelde met de onderzoeksvraag. De focus is vervolgens aangepast door het onderzoek te concentreren op enkele dossiers. De onderzoeks-aanpak is daarop echter niet aangepast. Wij vinden het een gemiste kans dat de commissie niet het gesprek met ons is aangegaan over die dossiers. Ook de betrokkenheid van de raad bij het onderzoek is gering: het rapport meldt dat de respons op de gehouden enquête onvoldoende is om conclusies te trekken; het aantal respondenten onder raadsleden met wie gesprekken zijn gevoerd, is gering.

Het rapport bevat vervolgens een aantal zeer algemeen geformuleerde aanbevelingen over politieke visievorming, kaderstelling en controle en de relatie tussen raad en college. Gelet op het beperkte aantal onderzochte dossiers en betrokken stakeholders vragen wij ons af of het onderzoekstechnisch antwoord is deze algemene aanbevelingen te formuleren. Niet duidelijk is op welke feitelijke, objectieve en schriftelijk vastgelegde gegevens uw conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd.

##### De kaderstellende en controlerende rol van de raad

De commissie constateert in het rapport dat er geen actuele nota Verbonden Partijen is. Dat is een juiste constatering. Een voorstel voor een nota Verbonden Partijen wordt binnenkort aan de raad aangeboden.



Er zijn wel allerlei andere instrumenten en hulpmiddelen die bijdragen aan kaderstelling en controle en die ingaan op de rolverdeling van raad en college; dat zijn o.a.:

1. In het introductieprogramma van de raad is door middel van themabijeenkomsten veel aandacht besteed aan onderwerpen als:
  - . de volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende rol van het raadslid;
  - . bestuurlijke vernieuwing, waaronder verbetering werkwijze commissie en raad.
2. In het najaar van 2015 hebben college en raad afspraken gemaakt over een nieuwe werkwijze met kaderstellende nota's: een stramien van Startnotitie (richting geven door de raad) – Kadernota (kaders vaststellen door de raad) – Uitvoeringsprogramma (hoe voert het college die kaders uit). De initiërende, kaderstellende en controlerende rol van de raad zijn hiermee beter uitgelijnd. Het is tevens een handvat voor de taakverdeling tussen raad en college. De raad is over deze werkwijze geïnformeerd met een brief van 9 december 2015, nadat daarover met het presidium het gesprek is gevoerd en de raad in een bijeenkomst met een presentatie is bijgepraat. Bij de brief zijn als bijlagen toegevoegd genoemde presentatie en een overzicht van startnotities, kaderstellende nota's en uitvoeringsprogramma's (hoe het was en wat het doel was/is). De werkwijze wordt sindsdien toegepast.
3. De Kadernota Financiën (raadsbesluit 8 maart 2016) omvat nieuwe afspraken over werkwijze en procedures rondom de planning en control-cyclus en daarmee voor het verantwoordingskader. Raadsleden zijn intensief bij de totstandkoming van de nota betrokken geweest.
4. Voor de betrokkenheid van de raad bij de MRDH werken wij met een klankbordgroep waarin raadsleden en collegeleden samenwerken. De andere raadsleden kunnen in NotuBox volgen wat daarin wordt besproken. Bij de totstandkoming van de MRDH heeft een raadsledenwerkgroep van Schiedam, Vlaardingen en Maassluis een belangrijke rol vervuld. Door het samen met anderen organiseren van raadsledenconferenties/expertmeetings hebben raadsleden 'meegebouwd' aan de MRDH.
5. In het kader van Open Overheid komt aan de orde wat voor een type overheid wij (willen) zijn in een veranderende en complexe samenleving. Ingegaan zal worden op wat er nodig is om regie te voeren en hoe het best te schakelen tussen de verschillende rollen voor raad, college en organisatie. De nota Open Schiedam 2017 wordt binnenkort aan de raad aangeboden.
6. Rond Wonen – een van de onderzochte dossiers – wordt door ons college ten minste jaarlijks een Woonerf georganiseerd; dat is een variant op het Stadserf, een instrument van de raad in het kader van de beeldvorming.

Deze en andere instrumenten zijn naar onze mening hulpmiddelen om kaders te stellen en te controleren en om invulling te geven aan de rollen en taakverdeling van college en raad. De hoofdconclusie op p.6 is: "In Schiedam is geen uitgewerkte visie aangetroffen voor kaderstelling en controle. De praktijk wijst echter uit dat raad en college met elkaar een werkwijze hebben ontwikkeld die op een positieve wijze bijdraagt aan kaderstelling en controle." De laatste zin willen wij graag onderschrijven en benadrukken.

#### Tot slot

We hebben de indruk dat de commissie heeft geworsteld met het rapport. Dat wordt ook duidelijk uit de 4 pagina's tellende verhandeling onder het kopje 'aanbevelingen', waar eerder een rapport uitmondde in enkele concrete, puntig geformuleerde aanbevelingen. Onlangs is in een gesprek van de burgemeester met de voorzitter van de commissie al een en ander aan de orde geweest. In aansluiting daarop adviseren wij u de onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen aan te passen, dan wel de conclusies en aanbevelingen in overeenstemming te brengen met de vastgestelde feiten.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van Schiedam,  
de secretaris,

drs. K.D. Mandstede

17UIT04166

de burgemeester,

C.H.J. Lamers

Pagina 2 van 2



## 5. Nawoord RKC

De rekenkamercommissie dank het college voor haar zienswijze.

In relatie tot in de zienswijze van het college vermelde punten 1 tot en met 3 verwijst de rekenkamercommissie net als het college naar het traject bestuurlijke vernieuwing. Zoals we in het rapport hebben aangegeven zijn hiermee stappen gezet die de praktijk van kaderstelling en controle ten goede komen. We vinden dit een zeer positief voorbeeld en hebben dit voorbeeld opgenomen in het rapport.

De beschreven punten 4 tot en met 6 in de zienswijze van het college komen overeen met de eerder in het ambtelijk wederhoor gemaakte opmerkingen. De rekenkamercommissie had deze al verwerkt in het rapport dat het bestuurlijk wederhoor is ingegaan<sup>2</sup>.

Verder stelt de rekenkamercommissie dat de gehanteerde onderzoeksdesign een combinatie is van een kwantitatieve en kwalitatieve dataverzameling en geeft hiermee een zo representatief en plausibel mogelijk beeld. Dit met gebruikmaking van diverse bronnen, verschillende data, eigen onderzoek en een procesevaluatie. In de wetenschappelijke literatuur wordt dit triangulatie genoemd. De rekenkamercommissie heeft hiermee haar conclusies en aanbevelingen adequaat onderbouwd.

Tot slot vindt de rekenkamercommissie het gezien haar onafhankelijke positie zoals deze is beschreven en verankerd in de gemeentewet -los van het bovenstaande- merkwaardig dat het college in haar zienswijze verzoekt de conclusies en aanbevelingen aan te passen (ook al is dit te lezen als een procesmatige opmerking) en het college hiernaast ook nog zelf indrukken verwoord in haar zienswijze.

---

<sup>2</sup> De wijze waarop de ambtelijke reactie is verwerkt is op te vragen bij de secretaris van de RKC.

## NOTA VAN BEVINDINGEN

## Leeswijzer

In dit deel van het rapport worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een argumentatieschema. In het kader wordt eerst de onderzoeksnorm weergegeven, vervolgens wordt in het argumentatieschema de bevindingen gepresenteerd. Onder de bevinding staan dan de argumenten voor (pro) en tegen (con) de gestelde bevinding.

Soms bestaat de bevinding uit meerdere delen. Ter onderbouwing en precisering van elke bevinding geven we argumenten pro of contra. Een argument pro is niet altijd positief! Dat is afhankelijk van de richting van de bevinding/stelling. Als bijvoorbeeld de bevinding is dat iets niet wordt aangetroffen of negatief is, dan betekent een contra-argument dat dit genuanceerd moet worden en dat er ook positieve punten zijn.

De enquête is in de oriënterende fase als zelfevaluatie onder raadsleden uitgezet met als doel het herkennen van interessante onderzoekslijnen voor de verdiepende fase. De respons is niet hoog genoeg om aan de hand van de enquête definitieve conclusies te trekken, maar het geeft wel een eerste algemeen beeld van de praktijk van kaderstelling en controle in Schiedam. Bevindingen zijn niet alleen gebaseerd op de enquête en worden ondersteund door andere bronnen uit het onderzoek (interviews, dossierstudie).

## 6. Visie op kaderstelling en controle

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de visie van de gemeente Schiedam is op kaderstelling en controle.

### Norm:

#### Een helder criterium voor de taakverdeling tussen raad en college

- Het is duidelijk wanneer kaderstelling en controle vanuit de raad eindigt en overgaat in besturen en uitvoeren.
- Het criterium politieke relevantie biedt grondslag voor taakverdeling.

### 1 Er is geen helder criterium voor de taakverdeling tussen raad en college.

#### Pro 1

Er is geen documenteerde of uitgewerkte visie voor de taakverdeling tussen raad en college aangetroffen.

### Norm:

#### Per situatie passende kaderstelling en controle

- In beheersbare en voorspelbare situaties:
  - > Veel en definitieve inhoudelijke sturing door de raad vooraf en geen of beperkte bijsturingsmomenten tussentijds.
  - > Relatief weinig processturing
  - > Controle aan de hand van vooraf bepaalde en onbetwiste normen en kwaliteitscriteria.
- In onbeheersbare en onvoorspelbare situaties:
  - > Beperkte en voorlopige inhoudelijke sturing door de raad vooraf en veel bijsturingsmomenten tussentijds.
  - > Relatief veel processturing.
  - > Controle aan de hand van onbestemde normen en kwaliteitscriteria, die gaandeweg het proces ontdekt moeten worden.

### 1. Er is geen visie voor per situatie passende kaderstelling en controle.

#### Pro 1

Er is geen gedocumenteerde of uitgewerkte visie. Er is geen algemeen geformuleerde visie, dus daarmee ook geen specifiek criterium.

**Norm:**

**Kaderstelling is afgestemd op samenwerking**

De visie bevat het inzicht dat de gemeente voor veel vraagstukken afhankelijk is van samenwerking met anderen. De politieke sturing en controle van de raad houden hier qua inhoud en totstandkoming rekening mee. De volgende noties zijn opgenomen in de visie:

- Kaders maken mogelijk dat de gemeente de gestelde opgaven in samenwerking met partners kan realiseren (waar de gemeente afhankelijk is van de samenwerking).
- Waar nodig worden kaders in samenwerking opgesteld.
- De kaders bevatten waar nodig vooraf de gemeentelijke inzet van de samenwerking

**1. Er is geen visie aangetroffen die het inzicht bevat dat de gemeente voor veel vraagstukken afhankelijk is van samenwerking met anderen. De politieke sturing en controle van de raad houden hier qua inhoud en totstandkoming echter wel rekening mee.**

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pro 1</b> | <p>Er is geen uitgewerkte, schriftelijke visie voor de wijze waarop de politieke sturing en controle van de raad rekening houden met de afhankelijkheid van de gemeenten van samenwerking met anderen. In de praktijk maakt samenwerking wel deel uit van de inhoud en de totstandkoming van kaders. Dit maakt mogelijk dat de gemeente de gestelde opgaven in samenwerking kan realiseren (zie ook hoofdstuk Praktijk van kaderstelling en controle).</p> <p>In het werkatelier wordt geconcludeerd dat samenwerking in alle drie de casus een belangrijke voorwaarde is om doelen te kunnen realiseren. Vaak gaat het dan om samenwerking in een netwerk met veel verschillende actoren. De gemeente heeft niet altijd invloed op deze actoren, er is immers vaak sprake van een horizontale relatie in plaats van een verticale relatie. Een rol die bij uitstek bij de gemeente past is 'regievoering', dat is en wordt een belangrijke kerncompetentie van gemeenten.</p> |
| <b>Pro 1</b> | De onderzoekers hebben geen actuele nota Verbonden Partijen aangetroffen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## 7 De praktijk van kaderstelling en controle

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de praktijk is van kaderstelling en controle in de gemeente Schiedam. Ook hier wordt eerst de norm gepresenteerd, waarna de bevindingen worden weergegeven.

### Norm:

#### Kwaliteit van het kader

- Een politiek kader zich richt op politiek relevante zaken.
- Een politiek kader is:
  - > *omvattend*, oftewel het richt zich op alle politiek relevante aspecten die rond het onderwerp spelen;
  - > *evalueerbaar*, dat wil zeggen toetsbaar, concreet en eenduidig;
  - > *consistent*; de politieke keuzes spreken elkaar niet tegen;
  - > *haalbaar en uitvoerbaar* (realistisch).
- Het kader biedt een duidelijk beeld waarop de raad stuurt. Dit kunnen zijn: doelen (bij voorkeur in termen van maatschappelijke effecten), kwaliteitscriteria of randvoorwaarden.
- Kaders bevatten inhoudelijk handvatten voor samenwerking met partijen waar de gemeente afhankelijk van is.

### Verdieping:

De praktijk leert dat het onderscheid tussen hoofdlijnen en details als grondslag voor taakverdeling tussen raad en college niet werkt. Wat voor de één detail is, vindt de ander een hoofdlijn. De ervaring is dat het criterium van 'politieke relevantie' wel werkt. Ongeacht de politieke kleur kunnen partijen het met elkaar eens worden over wat wezenlijke onderwerpen zijn waarover raadsleden van mening verschillen.

### Wanneer is iets politiek relevant?

Een onderwerp is politiek relevant als alle vier de lampjes groen zijn:



#### 1. Er is sprake van een keuzevraagstuk

*Belangenafwegingen en/of dilemma's in de samenleving*



#### 2. Het onderwerp leeft in de samenleving

*Of is van belang voor toekomstige generaties!*



#### 3. De volksvertegenwoordiging moet of wil er over gaan

- zelf over beslissen
- advies geven (aan diegene die bij dit onderwerp bevoegd gezag is)
- invloedspoging ondernemen



#### 4. Er bestaan verschillende politieke visies of opvattingen

*Bij politieke fracties of partijen (of in de samenleving!). Dit maakt dat er voor hen ook inhoudelijke politieke profileringsmogelijkheden bestaan.*

### 1. Kaders richten zich op politiek relevante zaken.

### 2. De gestelde kaders zijn evalueerbaar en uitvoerbaar. Het biedt een duidelijk beeld waarop de raad stuurt.

#### Pro 1+2

Ondanks dat de gemeente Schiedam geen uitgewerkte visie heeft op kaderstelling en controle, worden deze taken in de praktijk goed ingevuld. Er wordt gebruikgemaakt van een startnotitie, kadernota en uitvoeringsnota.

Hierdoor kan de raad zijn kaderstellende rol oppakken. Het college betreft ook de raad tijdig bij kaderstelling, zoals blijkt uit de casus Opvang Statushouders.

Ten aanzien van de controlerende taak valt op dat de documenten in de P&C-cyclus gericht zijn op het inzichtelijk maken van de doelstelling en de behaalde prestaties per doelstelling. Dit maakt dat de kaders evalueerbaar zijn.

#### Pro 1

Een goed voorbeeld van een kader dat zich richt op politiek relevante zaken is het raadsvoorstel huisvesting vergunninghouders. Hierin staat dat in gezamenlijkheid een aantal criteria is vastgesteld waar de opvang aan moet voldoen: humaan, kleinschalig, snel en meteen starten met de integratie.

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pro 2   | <p>Niet alle doelen in de Woonvisie zijn volledig meetbaar. Dit maak het in eerste instantie lastig om te evalueren wanneer de doelstellingen behaald zijn. De doelen van de woonvisie wel worden vertaald in meetbare doelstellingen in de programmabegroting en de daarmee zijn gestelde evalueerbaar.</p> <p>De Woonvisie Schiedam 2030 (SA21) heeft de volgende centrale ambitie:<br/> <i>In deze Woonvisie staat centraal dat Schiedam een beter afgewogen woningvoorraad en meer verschillende woonmilieus ontwikkelt. Zo krijgen alle Schiedammers kans op een wooncarrière, waardoor zij zich kunnen binden aan de stad.</i></p> <p>Deze ambitie richt zich op twee pijlers: stedelijke Vernieuwing en een levensloopvriendelijke stad.</p> <p>Voor de realisatie van nieuwe woonmilieus door stedelijke vernieuwing heeft de gemeente Schiedam vier ambities:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er dienen meer soorten woonmilieus gebouwd te worden. Dus meer verschillende buurten en wijken. Zo binden we Schiedammers aan onze stad.</li> <li>2. Er is behoefte aan meer koopwoningen. Schiedam streeft naar 60% koopwoningen en 40% huurwoningen in 2030. Dat kan door in de bestaande wijken nieuwe woningen te bouwen, een deel van de huidige huurwoningen te verkopen en nieuwe gebieden met koopwoningen te ontwikkelen.</li> <li>3. In 2030 is er behoefte aan 35% eengezinswoningen (woningen met een tuin) en 65% meergezinswoningen (appartementen en maisonnettes). Dat gaan we realiseren door sloop en nieuwbouw in de bestaande wijken en door toevoeging van woningen in nieuwe gebieden.</li> <li>4. De kwaliteit van de bestaande woningen zal omhoog gebracht worden. Met name door particuliere woningeigenaren te stimuleren hun woning te verbeteren en door corporatiewoningen te renoveren.</li> </ol> <p>Voor de levensloopvriendelijke stad heeft de gemeente Schiedam twee ambities:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Schiedam is een stad waar jong en oud, mensen met en zonder beperking prettig en zelfstandig kunnen (blijven) wonen in hun bekende omgeving.</li> <li>2. Schiedam biedt voldoende geschikte woningen in de huur- en koopsector voor 65-plussers, ook als in de toekomst de stad vergrijst. De woningen zelf, de woonomgeving en de (zorg)voorzieningen worden hierop afgestemd. (Bron: Woonvisie Schiedam 2030, SA21)</li> </ol> |
| Pro 1+2 | <p>In de enquête scoren de raadsleden de volgende punten als positief:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad weet of een besluit uitvoerbaar is.</li> <li>• Besluiten van de raad maken duidelijk wat er gerealiseerd moet worden.</li> <li>• Besluiten van de raad maken duidelijk welke maatschappelijke effecten worden beoogd. De schriftelijke stukken zijn bruikbaar: ze ondersteunen beeld-, oordeels- en besluitvorming.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

### 3. Kaders maken mogelijk dat de gemeente de gestelde opgaven in samenwerking met partners kan realiseren (waar de gemeente afhankelijk is van de samenwerking), maar bevatten nauwelijks vooraf de gemeentelijke inzet van de samenwerking.

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pro 3 | <p>In de startnotitie bij de woonvisie, in de woonvisie zelf en in de Collegebrief Uitvoeringsprogramma Woonvisie 2015 wordt de samenwerking met andere partijen beschreven.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Pro 3 | <p>In de stukken wordt niet beschreven wat het aandeel van de gemeente is in de samenwerking en hoe de samenwerking concreet georganiseerd wordt. In de onderstaande passage uit de Collegebrief Uitvoeringsprogramma Woonvisie 2015 wordt bijvoorbeeld niet duidelijk wat wordt verstaan onder regievoering.</p> <p><b>“Samen met belanghebbenden</b><br/> <i>Wonen, welzijn en zorg bijeenbrengen in woonservicegebieden kan niet zonder “de</i></p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>lokale samenwerking tussen de gemeente en zorgorganisaties, welzijnsorganisaties en woningcorporaties. Doordat mensen echter zo lang mogelijk zelfstandig thuis moeten blijven wonen is het duidelijk geworden dat de zorgvoorzieningen in de wijken zich niet langer op één locatie kunnen concentreren. Bij samenwerking op het gebied van wonen, welzijn en zorg speelt de regievoering door de gemeente een belangrijke rol. Het samenspel met sterke partijen als de woningcorporatie en zorgaanbieders, die vaak een initiërende of trekkende rol vervullen, vraagt specifieke aandacht. Maar ook de rol van bewoners en de initiatieven die in de wijken worden geïnitieerd zijn hierbij van groot belang. Regievoering vraagt bovendien om een goede samenwerking binnen het gemeentelijk apparaat tussen de teams Zorg, Welzijn (Wmo), Wonen en Ruimtelijke ordening.” (Bron: Collegebrief Uitvoeringsprogramma Woonvisie 2015.)</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Norm:****Totstandkoming van een kader**

- Besluitvorming heeft plaatsgevonden op basis van:
  - > voldoende inzicht in wat er leeft in de samenleving en voldoende kennis rond het onderwerp;
  - > voldoende en adequate inbreng van burgers en andere (samenwerkende) partijen;
  - > een expliciete en transparante afweging van alle relevante belangen en politieke keuzes rond het onderwerp.

1. Besluitvorming heeft plaatsgevonden op basis van:
  - > voldoende inzicht in wat er leeft in de samenleving en voldoende kennis rond het onderwerp;
  - > voldoende en adequate inbreng van burgers en andere (samenwerkende) partijen.

2. Besluitvorming vindt niet altijd plaats op basis van een expliciete en transparante afweging van alle relevante belangen en politieke keuzes rond het onderwerp.

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pro 1</b> | <p>In de gesprekken wordt aangegeven dat de laatste jaren een stap is gezet op de wijze van kaderstellen. Deze stap wordt toegeschreven aan een traject voor bestuurlijke vernieuwing dat de afgelopen twee á drie jaar is ingezet en nog volop doorloopt. Belangrijke elementen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bestuurscultuur, gedrag en houding – onder meer via een ingestelde klankbordgroep aan de hand van een ‘systeem van zelfreflectie’;</li> <li>• wisselwerking tussen raad en college inclusief de wijze waarop het college en de ambtelijke organisatie de raad goed kunnen faciliteren;</li> <li>• van buiten naar binnen werken en werkwijzen daarop aan passen.</li> <li>• verbeteren van informatievoorziening, onder meer door het werken met startnotities;</li> <li>• snijden in het onoverzichtelijke woud van kaderstellende documenten;</li> <li>• meer focus op politiek relevante onderwerpen door de raad;</li> <li>• een introductieprogramma voor de nieuwe raad.</li> </ul> <p>Dit leidt ertoe dat kaders op een transparante wijze tot stand komen, waarbij de raad en het college handelen vanuit de eigen toegevoegde waarde.</p> |
| <b>Pro 1</b> | <p>Er wordt ruimte gegeven voor een adequate inbreng van burgers en andere partijen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In de startnotitie woonvisie is helder beschreven welke actoren een belang en betrokkenheid hebben bij het opstellen van de woonvisie. In de startnotitie wordt het proces beschreven hoe deze actoren vooraf hun invloed kunnen uitoefenen op de Woonvisie.</li> <li>• In de casus Opvang Statushouders wordt een bijeenkomst voor omwonenden van de beoogde locatie voor de opvang van statushouders georganiseerd enkele dagen voor de raadsbehandeling van het voorstel.</li> <li>• Er vindt coalitievorming plaats binnen de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH). Zo richt Schiedam zich vooral op Maassluis en Vlaardingen en bereiden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |



|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | zij gezamenlijk hun inbreng (zienswijzen) voor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Pro 2</b>   | Alhoewel het college inzichtelijk maakt welke afweging van relevante belangen het maakt, geven raadsleden aan dat het niet gebruikelijk is dat de raad door het college alternatieven voorgelegd krijgt in raadvorstellen. Ze stellen dat het denken in alternatieven te veel buiten het oog van de raad gebeurt. Het is daardoor niet altijd duidelijk waarom een specifieke keuze is gemaakt en waarom (en welke) alternatieven zijn afgefallen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Con 2</b>   | <p>In het raadsvoorstel Huisvesting Vergunninghouders wordt helder beschreven wat de afwegingen zijn voor het college tot de gekozen locatie te komen.</p> <p><i>“Waarom deze vorm van opvang?”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Een dergelijke kleinschaligheid past goed bij de wens van raad en bewonersverenigingen om vooral te zoeken naar kleinschalige locaties.</i></li> <li>• <i>Daarnaast heeft deze kleinschaligheid naar verwachting een positief effect op de integratie van deze nieuwe Schiedammers in de samenleving. Deze mensen zijn immers sowieso aan de gemeente gekoppeld. Vergunninghouders mogen ook gaan werken. En zijn Schiedammer onder de Schiedammers.</i></li> <li>• <i>Deze manier van opvang verlicht op korte termijn de druk op de woningmarkt voor het huisvesten van vergunninghouders.</i></li> <li>• <i>Met deze vorm van opvang kunnen we versneld invulling geven aan de taakstelling die we als gemeente hebben voor het huisvesten van vergunninghouders. Door het versneld huisvesten van vergunninghouders ontstaat er in de AZC's weer ruimte voor de opvang van vluchtelingen, zodat uiteindelijk minder noodopvanglocaties nodig zijn.</i></li> <li>• <i>Het zorgt niet meteen voor een hele zware extra belasting van de gemeentelijke begroting, aangezien de uitkeringen nog niet verstrekt hoeven te worden.”</i></li> </ul> <p>(Bron: Raadsvoorstel Huisvesting vergunninghouders.)</p> |
| <b>Pro 1+2</b> | <p>In de enquête scoren de raadsleden de volgende punten als positief:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad zorgt dat het eerst een goed in beeld heeft waar het vraagstuk van het besluit over gaat.</li> <li>• De schriftelijke stukken zijn bruikbaar: ze ondersteunen beeld-, oordeels- en besluitvorming.</li> <li>• De raad zorgt dat het eerst een goed beeld heeft van waar het vraagstuk van het besluit over gaat.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Norm:

**Samenspel tussen raad en college: rol- en taakverdeling in de praktijk**

- College brengt de raad tijdig in stelling om tot kaderstelling en controle te komen, op grond van een goede voorbereiding en adequate en relevante informatie.
- De raad pakt een actieve rol bij politiek relevante onderwerpen:
  - > De uitwisseling in de raad en de inzet van raadsleden dragen bij aan politieke visievorming.
  - > De raad initieert zaken vanuit zijn volksvertegenwoordigende rol.
  - > De raad geeft de controlemomenten aan en welke informatie dan benodigd is.
  - > De raad spreekt het college aan op het nakomen van afgesproken controlemomenten en treedt alert op bij cruciale momenten van heroverweging.
- De raad brengt het college op een goede manier in stelling:
  - > Het college krijgt voldoende ruimte om slagvaardig te besturen.
  - > De kaders bieden bestuurlijke continuïteit, zodat het college betrouwbaar en duidelijk richting samenleving en samenwerkingspartners kan optreden.

1. Het college brengt de raad instelling, op grond van een goede voorbereiding en adequate en relevante informatie.

2. De raad brengt het college op een goede manier in stelling.

> Het college krijgt voldoende ruimte om slagvaardig te besturen.

> De kaders bieden bestuurlijke continuïteit, zodat het college betrouwbaar en duidelijk richting samenleving en samenwerkingspartners kan optreden.

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pro 1</b>   | Het college levert in de P&C-stukken relevante en adequate informatie, op basis waarvan de raad kan acteren. De doelstellingen en indicatoren in het Jaarverslag 2015 en de Begroting 2017 zijn zeer inzichtelijk. Ze zijn zo opgebouwd dat de indicatoren de gehele doelstelling dekken. De bijbehorende indicatoren zijn gerelateerd aan de doelen en geven een volledig inzicht in het behalen van de doelen. Daarnaast zijn de doelstellingen smart opgesteld en is een nulmeting uitgevoerd. Dit maakt de doelstellingen goed evalueerbaar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Pro 1+2</b> | In de casus Woonvisie komt het college terug naar de raad om de kaders te evalueren en (gedeeltelijk) te herijken. Dit stelt de raad in staat om bij te sturen. Vervolgens geeft de raad een duidelijke opdracht via de Zomernota mee aan het college.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Pro 1+2</b> | In de casus Opvang Statushouders gaat het college, nog voordat er een concreet verzoek voor opvang ligt, het gesprek aan met de raad om te bepalen wat de beslisriteria zijn voor de opvang. Dit zorgt ervoor dat op het moment dat besloten moet worden over opvang dit op transparante en rationele wijze gebeurt. Het college draagt hier aan bij door een goede voorbereiding. De raad geeft het college vervolgens de ruimte om slagvaardig te besturen en een opvanglocatie te vinden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Pro 1</b>   | Raadsleden geven aan dat het college moeite doet om de raad in positie te brengen. Door het opstellen van achtereenvolgens een startnotitie, kadernota en uitvoeringsnota kan de raad zijn kaderstellende rol oppakken. Ook helpt het dat raadsvoorstellen eerst langs commissies lopen (vb. auditcommissie, commissie zienswijzen, transitiecommissie et cetera). De commissies kijken naar de kwaliteit van het voorstel en geven een advies aan de raad hoe te handelen. Als laatste maakt Schiedam gebruik van het Beeldvorming-Oordeelsvorming-Besluitvorming (BOB) model. Dat schept ruimte voor beeldvorming of verkenning, zo geven raadsleden aan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Pro 1+2</b> | In de enquête scoren de raadsleden de volgende punten als <u>positief</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad vormt een gedegen politieke visie waar alle fracties aan bijdragen.</li> <li>• De raad zorgt dat het eerst een goed beeld heeft waar het vraagstuk van het besluit over gaat.</li> <li>• De raad weet of een besluit uitvoerbaar is.</li> <li>• Besluiten van de raad maken duidelijk wat er gerealiseerd moet worden.</li> <li>• Besluiten van de raad maken duidelijk welke maatschappelijke effecten worden beoogd.</li> <li>• De schriftelijke stukken zijn bruikbaar: ze ondersteunen beeld-, oordeels- en besluitvorming.</li> <li>• De raad zorgt dat het eerst een goed beeld heeft van waar het vraagstuk van het besluit over gaat.</li> <li>• De raad weet of een besluit uitvoerbaar is.</li> <li>• Besluiten van de raad maken duidelijk wat er gerealiseerd moet worden.</li> <li>• Besluiten van de raad maken duidelijk welke maatschappelijke effecten worden beoogd.</li> </ul> |
| <b>Con 1+2</b> | Op de volgende punten zijn de scores van de raadsleden verdeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raad en college versterken elkaars positie en functioneren.</li> <li>• In de praktijk is rond concrete dossiers helder waar kaderstelling eindigt en besturen/uitvoeren begint.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Norm:

**Grip op de samenwerkingsverbanden**

- De raad geeft heldere kaders mee aan het college voor het samenwerkingsverband. De kaders bevatten in ieder geval:
  - > Inhoudelijke doelen ten aanzien van de taak waarop mogelijk samengewerkt gaat worden: wat moet er inhoudelijk bereikt worden?
  - > Motieven voor samenwerking: welke meerwaarde moet samenwerking bieden boven de taak of opgave alleen oppakken?
  - > Randvoorwaarden: bijvoorbeeld welke sturingsmogelijkheden/ bevoegdheden wil de raad behouden, op welke manier moet de gemeente vertegenwoordigd zijn in de samenwerking en hoe eenvoudig moet het zijn om uit te treden?
- De raad heeft voldoende overzicht en inzicht. Het gaat onder meer om:
  - > tijdige en accurate informatie van het college over nieuwe ontwikkelingen, risico's, resultaten en politiek relevante keuzevraagstukken;
  - > informatie aan de raad is 'lokaal' en biedt inzicht in de financiële en inhoudelijke resultaten voor de eigen gemeente;
  - > zicht op realisatie van de beoogde meerwaarde van samenwerking.
- De gemeente(raad) heeft voldoende sturingsmogelijkheden en maakt hier gebruik van. Hierbij gaat het onder meer om:
  - > Bevoegdheden en invloedsmiddelen. Moet de gemeenteraad bijvoorbeeld instemmen met de begroting of is de gemeente slechts een van de vele aandeelhouders die stemt op een aandeelhoudersvergadering?
  - > Lokale beleidsruimte en mogelijkheden voor lokaal maatwerk: biedt samenwerking de mogelijkheid tegen aanvaardbare kosten lokaal maatwerk af te nemen of is het 'one size fits all'?
  - > Mandaat meegeven: gaan vertegenwoordigers van de gemeente in de samenwerking met een heldere opdracht of boodschap op pad om het gesprek of onderhandeling met andere gemeenten aan te gaan?
  - > Contact tussen de verschillende gemeenteraden of collega-fracties om een succesvolle invloedspoging te organiseren.

**Gezamenlijke bevindingen voor Schiedam en Vlaardingen**

De gemeenten Schiedam en Vlaardingen trekken voor veel samenwerkingsverbanden gezamenlijk op. Zo ook voor het samenwerkingsverband Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH). Een aantal bevindingen gaat dan ook op voor beide gemeenten. Hierdoor worden deze gezamenlijke bevindingen beschreven. In de hierop volgende paragrafen worden nog enkele gemeente specifieke bevindingen gepresenteerd.

**1. De raden geven onvoldoende heldere kaders mee aan het college voor het samenwerkingsverband.**

**2. De raden hebben onvoldoende inzicht:**

- > De informatie is niet gericht op de lokale situatie en biedt geen inzicht in de financiële en inhoudelijke resultaten voor de eigen gemeente. Hierdoor is er geen zicht op de realisatie van de beoogde meerwaarde van de samenwerking.

**3. De raden hebben voldoende sturingsmogelijkheden en maken hier gebruik van:**

- > De raden maken gebruik van sturingsmogelijkheden door het indienen van zienswijzen.
- > De raden hebben contact met verschillende gemeenteraden om een succesvolle invloedspoging te organiseren.

**Pro 1**

Bij de start van de MRDH zijn onvoldoende heldere en expliciete kaders aan de colleges meegegeven. De doelen en motieven voor de MRDH staan niet overzichtelijk in het raadvoorstel tot het treffen van de Gemeenschappelijke Regeling. Het is zoeken in de bijlage naar deze doelen en motieven.  
Doordat de doelen en motieven bij de start niet voldoende expliciet zijn gemaakt worstelen beide gemeenten met het vaststellen van de meerwaarde van de

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <p>samenwerking. In de gesprekken wordt gesteld dat er onvoldoende grip is op het samenwerkingsverband en dat in de beide gemeenten nauwelijks een visie is geformeerd voor het samenwerkingsverband.</p> <p>Waar de doelen en motieven beschreven worden in de bijlage zijn deze niet concreet en evalueerbaar geformuleerd. Hierdoor is het in beperkte mate te controleren of het samenwerkingsverband de beoogde meerwaarde realiseert.</p> <p>In het raadsvoorstel tot oprichting van de MRDH wordt niet beschreven wat de doelen en motieven zijn van de samenwerking. De inhoudelijke doelen en motieven zijn niet expliciet beschreven. De aanleiding in het raadsvoorstel komt het dichtst bij een beschrijving van de motieven:</p> <p><i>“De Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) is een economische topregio, maar die positie is niet vanzelfsprekend. Daarom werkt de Metropoolregio aan het verbeteren van het economische vestigingsklimaat onder meer door het verbeteren van de bereikbaarheid. De gemeenten in de Metropoolregio dragen bij aan een aantrekkelijke ruimtelijke inrichting en aan sterke voorzieningen. Door het verbeteren van de samenwerking van gemeenten met bedrijven en kennisinstellingen en tussen gemeenten onderling, kan de Metropoolregio een economische groei realiseren die hoger ligt dan die van andere regio's.”</i> (Bron: Raadsvoorstel tot het treffen van de Gemeenschappelijke regeling Metropoolregio Rotterdam Den Haag.)</p> <p>In de bijlage ‘Strategische Agenda MRDH’ bij het raadsvoorstel staan drie strategieën die als doelstellingen kunnen worden opgevat, al zijn de strategieën nauwelijks concreet en evalueerbaar.</p> <p><b>“Realiseren van de centrale opgave vraagt om drie samenhangende strategieën:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Versterking van de interne en externe bereikbaarheid van de regio.<br/><i>Door het beter verbinden (OV, weg) van het netwerk binnen de regio ontstaan schaalvoordelen, kan iedereen specialiseren in de dingen waar hij goed in is waardoor het geheel meer wordt dan de som der delen.</i></li> <li>2. Versterken economische groei en weerbaarheid.<br/><i>Elke gemeente beschikt over bedrijven en mensen die bijdragen aan de economische kracht van de regio. Door de diversiteit aan economische kracht nog beter te benutten ontstaat kruisbestuiving tussen bedrijven en sectoren en daarmee een vruchtbare voedingsbodem voor innovatie en nieuwe economische groei.</i></li> <li>3. Aantrekkelijk en gevarieerd woon- en leefklimaat.<br/><i>Toptalent vestigt zich in een aantrekkelijke regio. Aantrekkelijke woonmilieus, voldoende groen, culturele voorzieningen en sport. Wie de handschoen ook oppakt, daar moet we in dit gebied een verbetering mee maken. Alle inwoners én de economie profiteren daarvan.”</i> (Bron: Strategische agenda MRDH.)</li> </ol> |
| Pro 2 | <p>In de MRDH begroting worden voornamelijk uitvoeringsprestaties beschreven en nauwelijks de gerealiseerde maatschappelijke effecten. De indicatoren geven onvoldoende inzicht in het behalen van de doelstellingen.</p> <p>Ook de jaarstukken bieden geen inzicht in de realisatie van de beoogde meerwaarde van de samenwerking. Bij de gegeven doelstellingen wordt alleen beschreven welke uitvoeringsprestaties worden geleverd. Er wordt geen inzicht gegeven in de huidige stand van zaken op het doel/indicator.</p> <p><i>“De opgave vanuit concurrerende economie ligt in het verbeteren van de bereikbaarheid van metropolitane economische centra in het stedelijk gebied en de mainports/Greenports. In de UAB is als topeis opgenomen dat in 2025 10% meer mensen de metropolitane economische locaties moet kunnen bereiken in 45 minuten per openbaar vervoer, auto en fiets. Daarnaast de betrouwbaarheid van de reistijd met de auto 95% zijn op het hoofdwegennet en 90% op het onderliggend wegennet.”</i> (Bron:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | <p>Jaarverslag MRDH 2015.)</p> <p>Hierdoor ontvangen de raden niet de relevante informatie voor het uitvoeren van hun controlerende taak.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Pro 2</b> | <p>In de jaarstukken wordt de informatie niet uitgesplitst naar lokaal (per gemeente). Het is zoeken naar de zaken die gerealiseerd zijn specifiek voor Schiedam en/of Vlaardingen. Hierdoor hebben de raden ook geen inzicht in de gerealiseerde (lokale) meerwaarde.</p>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Pro 3</b> | <p>Beide gemeenten Schiedam en Vlaardingen trekken samen op in het opstellen van zienswijzen. Hiermee wordt ingezet op coalitievorming binnen de MRDH ten einde de invloedspogingen zo effectief mogelijk te maken.</p> <p><i>“Ook dit keer is weer de inzet om een gezamenlijke zienswijze van de gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam in te dienen. De bij dit raadsvoorstel behorende zienswijze wordt aan de drie raden van MVS ter vaststelling aangeboden.”</i></p> <p>(Bron: Zienswijze begroting MRDH 2017.)</p> |

### Specifieke bevindingen voor Schiedam

**1. Het college brengt de raad onvoldoende in stelling om tot kaderstelling en controle te komen.**

**2. De raad pakt een actieve rol bij politiek relevante onderwerpen.**

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pro 1</b>            | <p>Uit gesprekken komt naar voren dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raadsleden het lastig vinden om voldoende grip te hebben op de samenwerkingsverbanden. Dit komt bijvoorbeeld door de grote informatieoverload die vanuit de samenwerkingsverbanden wordt uitgestort over de raadsleden. De raadsleden weten dan zelf niet goed waar ze op moeten letten. En het is tijdrovend om alles door te nemen.</li> <li>• Raadsleden vinden dat het college vaak pas achteraf verantwoord wat portefeuillehouders hebben ingebracht in samenwerkingsverbanden. Ze willen dat het college hen meer vooraf informeert over de onderwerpen die aan bod zullen komen in vergaderingen (AB/DB) van samenwerkingsverbanden. Dan kunnen de raadsleden hier ook eventueel op acteren.</li> </ul> |
| <b>Pro 2</b>            | <p>De raad heeft een actieve rol gehad bij de start van de MRDH. Uit de gesprekken blijkt dat er bij de start van het MRDH veel discussie was over de democratische legitimiteit van het samenwerkingsverband. Enkele raden (waaronder die van Schiedam) wilde meer positie in het samenwerkingsverband. Hierop is in de organisatiestructuur ruimte gemaakt voor twee adviescommissies (voor vervoer en voor economisch vestigingsklimaat), waarin raadsleden zitting hebben. Deze adviescommissies kunnen gevraagd en ongevraagd uitspraken doen over onderwerpen, al worden er in de adviescommissie geen besluiten genomen. De belangrijkste zienswijzen van het samenwerkingsverband gaan ook altijd langs de adviescommissie.</p>                                                             |
| <b>Pro 2</b>            | <p>Uit de gesprekken blijkt dat het college de raad aan de voorkant wil meenemen bij het organiseren van inbreng in regionale onderhandelingen en besluitvorming – zoals bij de Metropoolregio. Raadsleden ervaren dat nog te weinig: <i>“Het college kan meer aan de voorkant aangeven: ‘dit zal onze inbreng zijn’, dan kunnen we ook bij sturen.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Pro 2</b>            | <p>De raad pakt een actieve rol bij zijn controlerende taak. Uit de gesprekken blijkt dat de raad scherp kijkt naar de resultaten van het MRDH, specifiek voor de Schiedamse situatie. Hier speelt wel dat er veel informatie van uit het MRDH naar de raden wordt verzonden. Het is lastig voor raadsleden om het overzicht te houden, maar ook om de specifieke uitkomsten voor Schiedam te destilleren uit de stukken.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Pro/con<br/>1+ 2</b> | <p>Op de volgende punten zijn de scores van de raadsleden relatief positief:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad heeft zicht op de meerwaarde van de samenwerking in vergelijking met het zelfstandig uitvoeren van betreffende taken of opgaven.</li> <li>• De raad stelt doorgaans heldere kaders voor samenwerkingsverbanden.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• De raad stuurt op het realiseren van lokaal maatwerk.</li><li>• Tussen de raden van verschillende gemeenten is interactie over gezamenlijke samenwerkingsverbanden.</li></ul> <p>Op de volgende punten zijn de scores van de raadsleden relatief verdeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De raad heeft over het algemeen voldoende grip op samenwerkingsverbanden.</li><li>• De raad heeft zicht in de risico's van de samenwerking.</li><li>• De raad heeft zicht op de maatschappelijke effecten die samenwerkingsverbanden realiseren voor de lokale samenleving.</li><li>• De raad stuurt en controleert samenwerkingsverbanden doorgaans actief.</li><li>• De raad doet zelf voldoende om grip te krijgen op samenwerkingsverbanden.</li></ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Bijlage 1 Resultaten enquête Schiedam

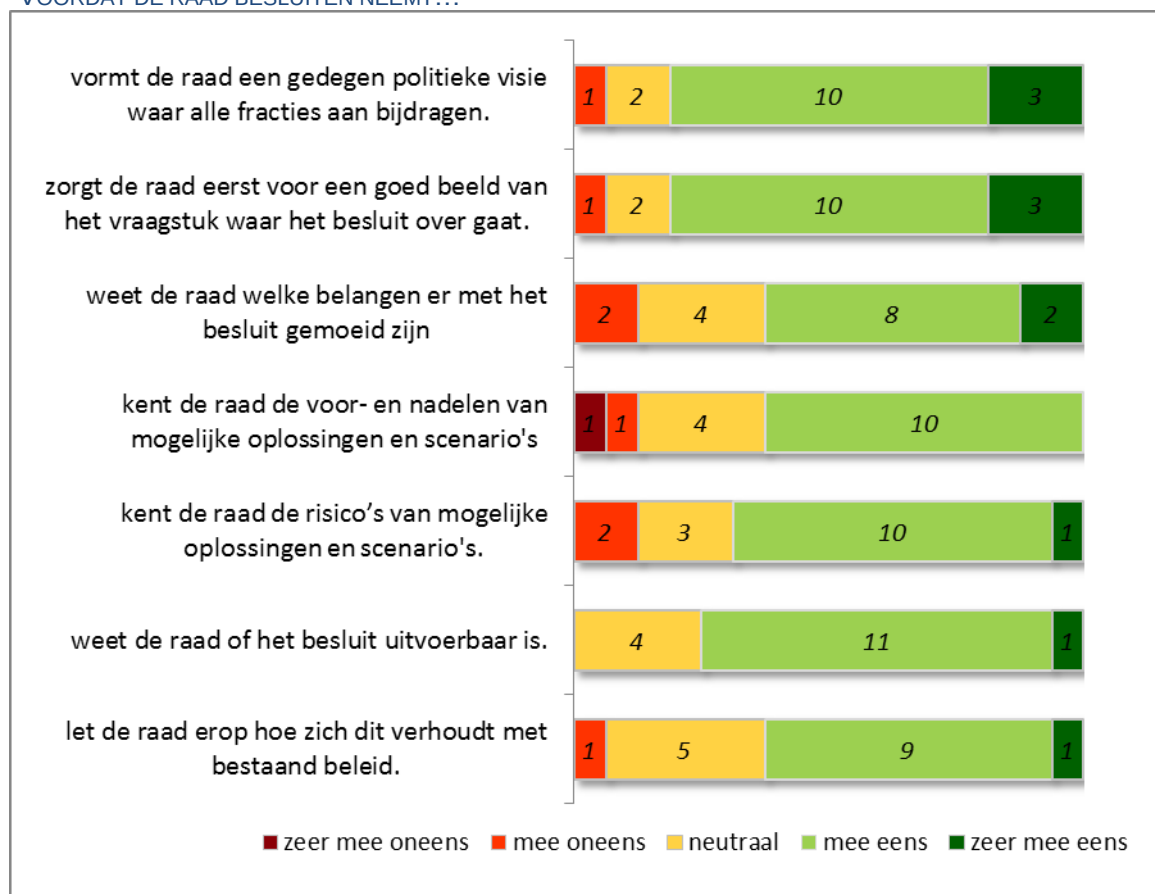
De digitale enquête is afgenomen in de periode van 22 december 2015 tot en met 15 februari 2016. Alle vijfendertig raadsleden van de gemeente Schiedam zijn uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Zestien van hen hebben de vragenlijst ook daad werkelijk ingevuld. Dit betekent een **respons** van **46%**. Dit is een redelijke respons in vergelijking met het responspercentage van andere digitale enquêtes uit vergelijkbare onderzoeken.

Van de respondenten is **56%** sinds de huidige raadsperiode raadslid. **43%** was ook al voor 2014 raadslid. Van de respondenten is 63% lid van een fractie die op dit moment in de coalitie zit die Schiedam bestuurt; **38%** van de respondenten zit in de oppositie.

### Resultaten enquête deel I

#### 1.1 Politieke sturing

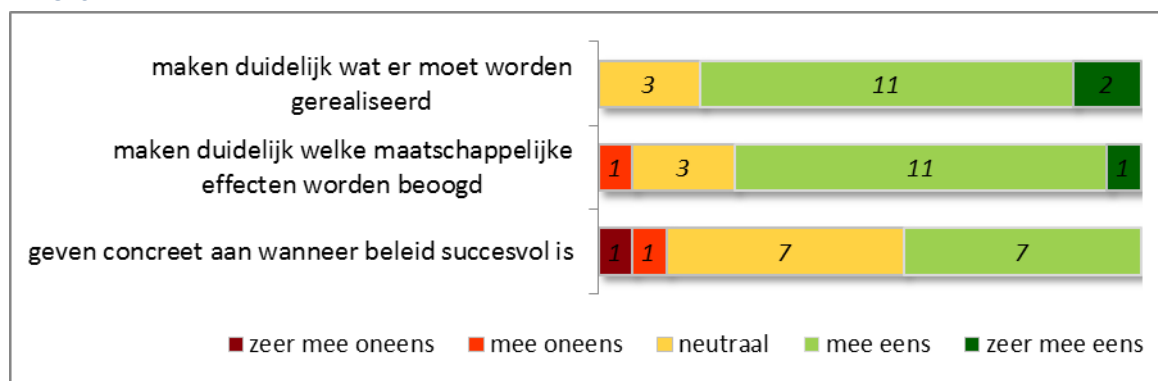
“VOORDAT DE RAAD BESLUITEN NEEMT...”



Figuur 1.0: Reacties raadsleden op stellingen over de politieke sturing van de raad.



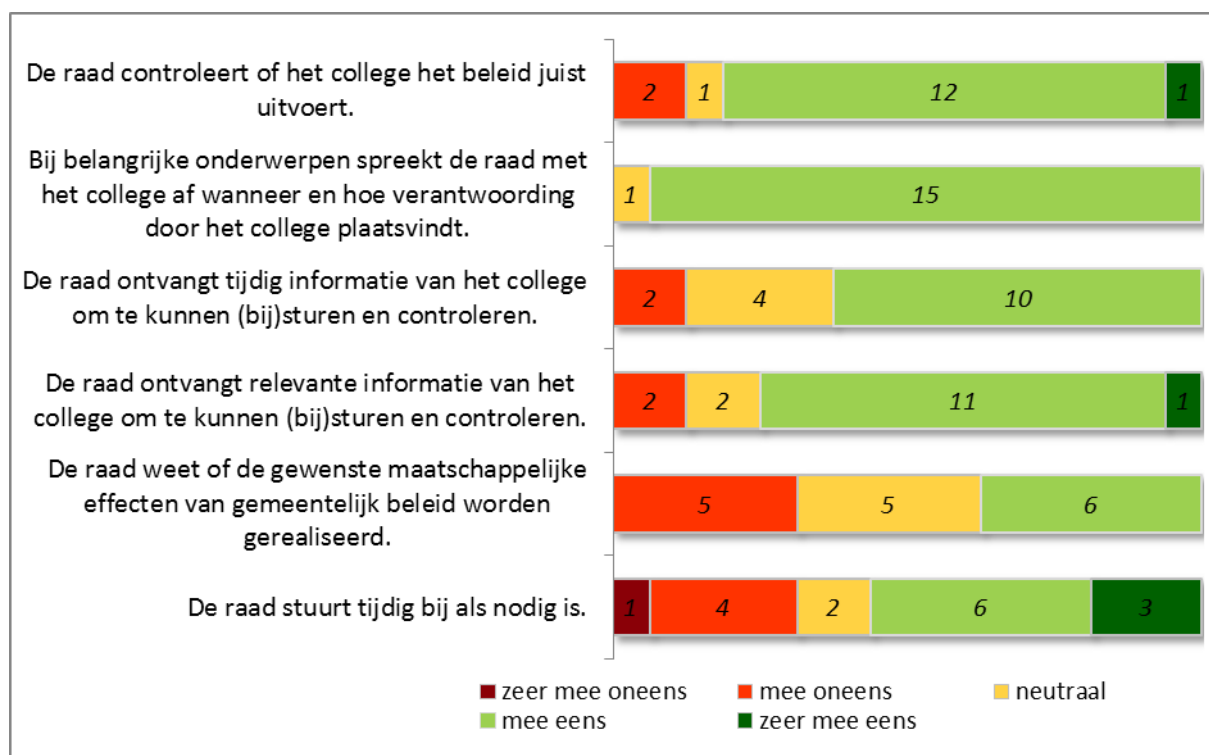
## “BESLUITEN VAN DE RAAD...”



Figuur 1.1: Reacties raadsleden op stellingen over de politieke sturing van de raad.

De respondenten beoordelen de politieke sturing van de raad met een gemiddeld rapportcijfer van 6,9 (op een schaal van 1-10). 38% van de respondenten zijn tevreden met het rapportcijfer waarmee zij de politieke sturing door de raad hebben beoordeeld.

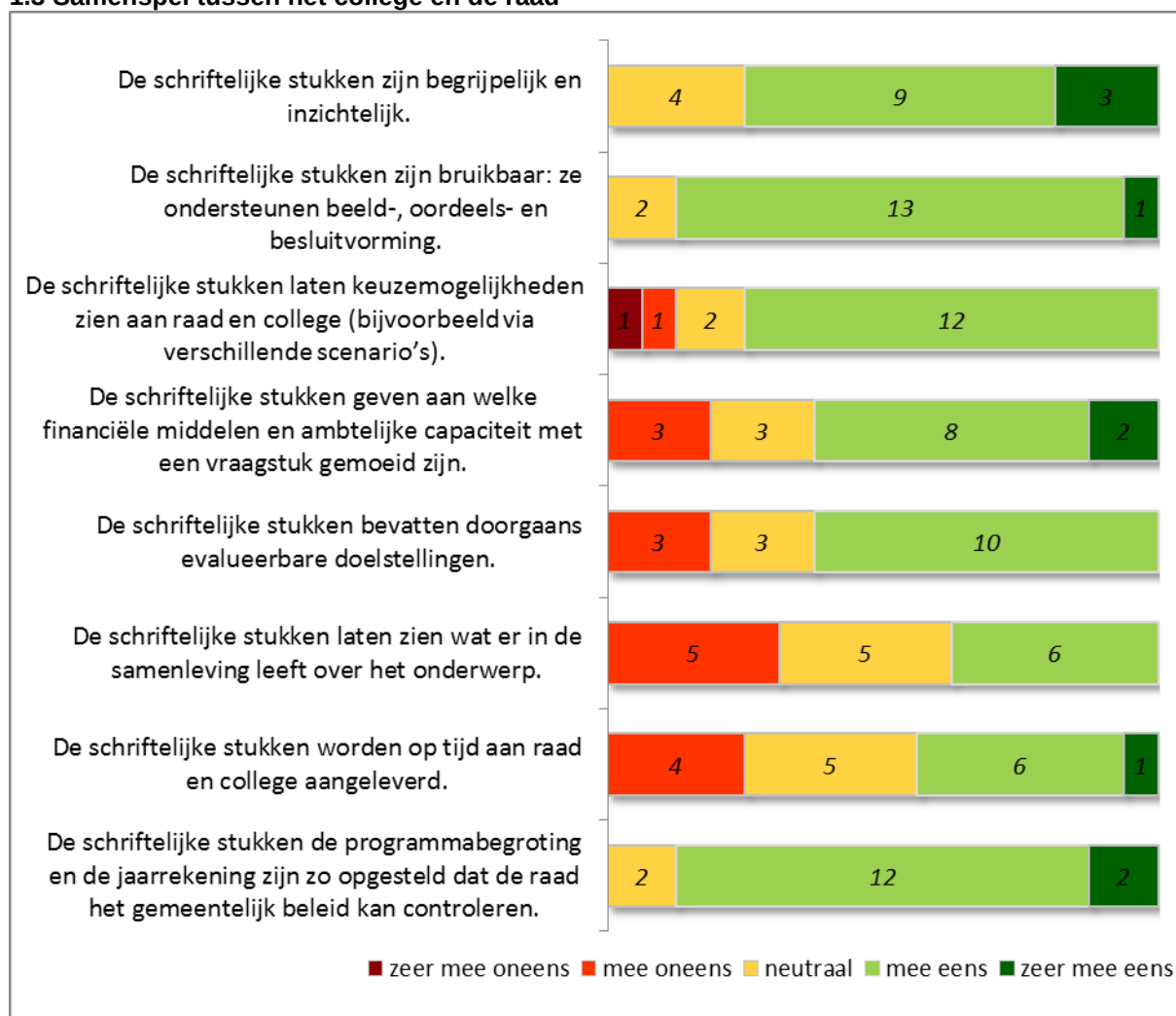
## 1.2 De controlerende rol van de raad



Figuur 1.2: Reacties raadsleden op stellingen over de controlerende rol van de raad.

De raadsleden beoordelen de politieke sturing van de raad met een gemiddeld rapportcijfer van 6,6 (op een schaal van 1 tot 10). 41% van de respondenten zijn (zeer) ontevreden met het rapportcijfer waarmee zij de controlerende rol van de raad hebben beoordeeld.

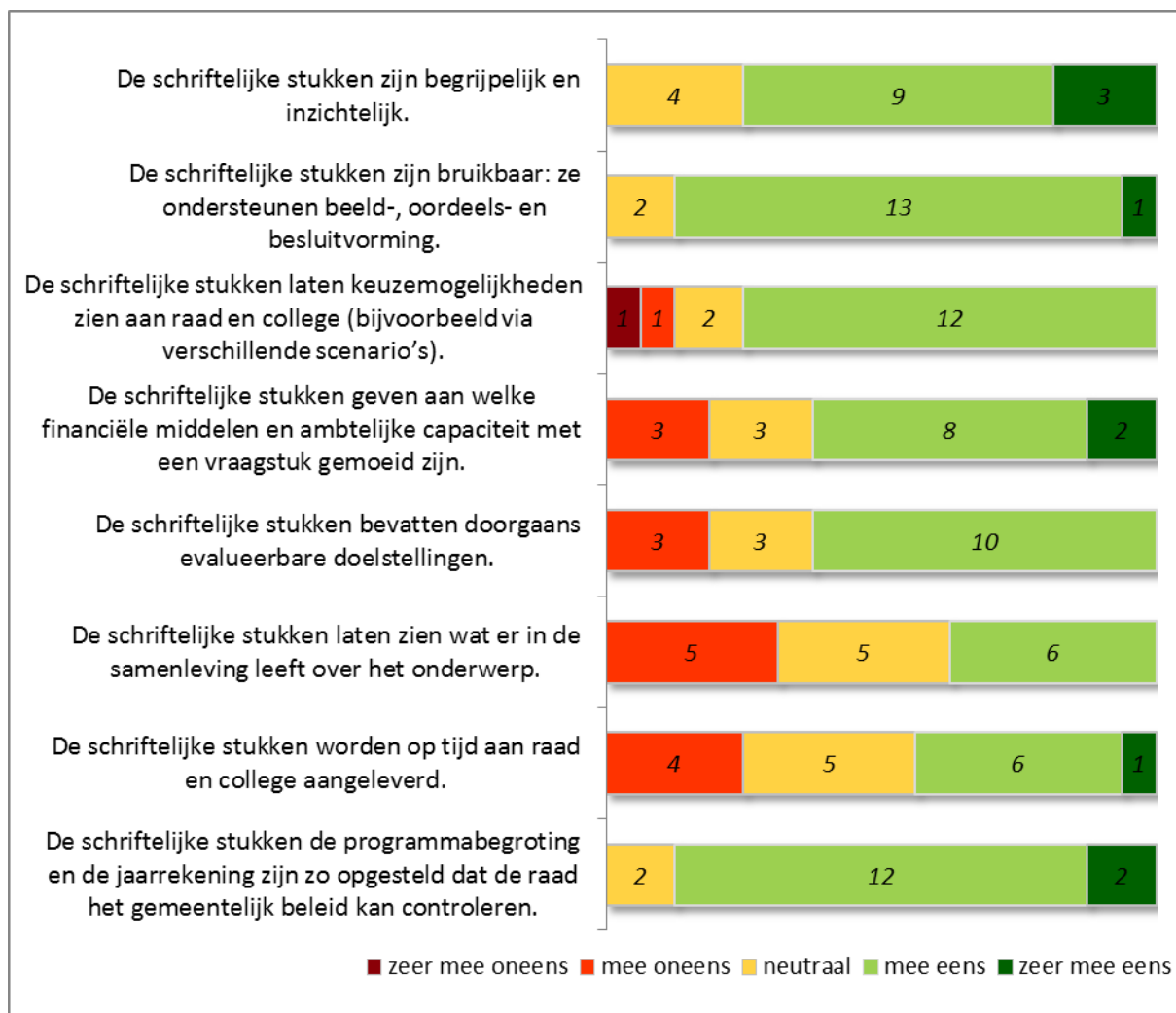
### 1.3 Samenspel tussen het college en de raad



Figuur 1.3: Reacties raadsleden op stellingen over het samenspel tussen het college en de raad.

De respondenten beoordelen het samenspel tussen het college en de raad met een gemiddeld rapportcijfer van 7,1 (op een schaal van 1-10). 50% van de respondenten zijn tevreden met het rapportcijfer waarmee zij het samenspel tussen het college en de raad hebben beoordeeld.

### 1.4 Informatievoorziening aan de raad

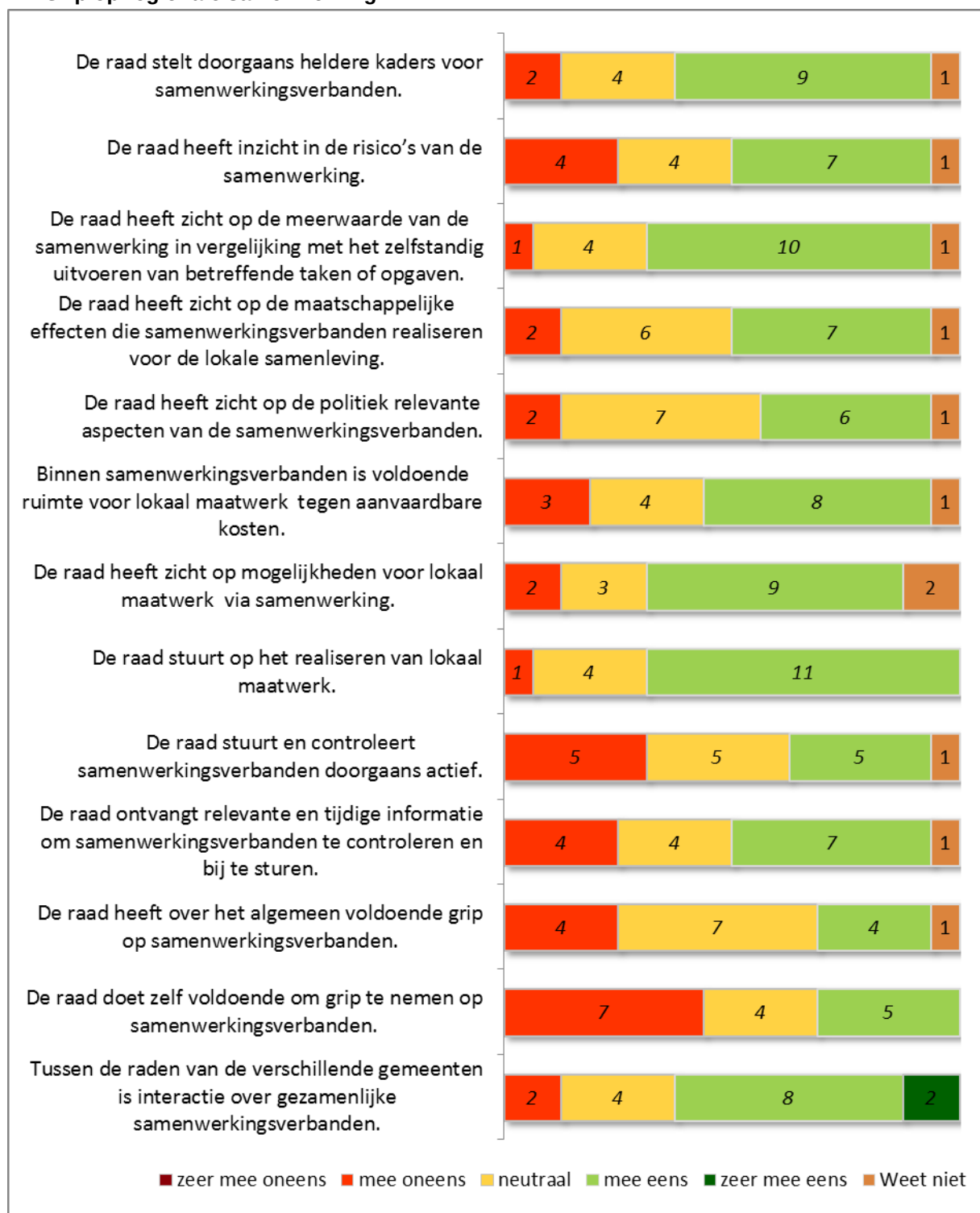


Figuur 1.4: Reacties raadsleden op stellingen over de informatievoorziening aan de raad.

De raadsleden beoordelen de informatievoorziening aan de raad met een gemiddeld rapportcijfer van 7,1 (op een schaal van 1 tot 10). 57% van de respondenten zijn (zeer) tevreden met het rapportcijfer waarmee zij de informatievoorziening aan de raad hebben beoordeeld.

## Resultaten enquête deel II

## 2.1 Grip op regionale samenwerking



Figuur 2.0: Reacties raadsleden op stellingen over grip op regionale samenwerkingsverbanden

## 2.2 Aandachtspunten

In de onderstaande tabel staan de aandachtspunten vermeld die de raadsleden hebben meegegeven voor het onderzoek.

| Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluatie armoedebeleid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Aandacht samenwerking; welke voor- en nadelen hieraan verbonden zijn. Belangrijkste nadeel is dat je als gemeente niet alles zelf kan bepalen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| De raad heeft niet altijd zicht op politiek relevante aspecten, ook niet op maatschappelijke effecten. Doorgaans worden alleen de financiële risico's besproken.<br>Kan ook aan mij liggen, ik ben er niet van overtuigd dat groter altijd ook beter is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wijze van begroten van projecten en aard van de begrotingsoverschrijdingen?</li> <li>– Wat zijn mogelijke gevolgen van wetswijziging op de gemeenschappelijke regelingen voor de huidige regelingen. Waar moeten raadsleden eens te meer op letten?</li> <li>– Waar zijn alternatieve aanpakken tegen elkaar afgewogen in het college en is er daardoor winst geboekt in effectiviteit en efficiency?</li> <li>– Vergelijking van de waardering van de communicatie (correctheid, snelheid, duidelijkheid) met de burgers?</li> </ul> |
| Persoonlijk zou ik graag inzicht hebben in beheerskosten van een externe organisatie ten opzichte van het budget wat daadwerkelijk aan de doelstelling wordt uitgegeven. Met andere woorden: hoe plat is de organisatie en wordt WNT goed toegepast. Denk GGZ, huishulporganisaties, zorginstellingen et cetera.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ik heb niet direct voorbeelden van samenwerking. Wat wel aandacht behoeft is de samenwerking van de Waterweg-gemeenten (Schiedam, Vlaardingen en Maassluis) met betrekking tot Stroomopwaarts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Graag een aanpak mogelijk maken voor een "Voorstel voor taakverdeling" tussen raden: de ene raad heeft leidende rol in volgen en het stellen van kaders ten aanzien van de samenwerkingsverbanden A tot en met K, de andere raad 'doet' de samenwerkingsverbanden L tot en met Z. Een evenwichtige taakverdeling voorkomt dubbele inzet maar vereist ook acceptatie van elkaars werkmethode en gedrag/afspraken tussen college en raad. Voor de goede orde: het zou mooi zijn wanneer de taakverdeling betrekking heeft op de drie Waterweg-gemeenten.                         |

## Bijlage 2 Normenkader

## Visie op kaderstelling en controle

| Norm                                                              | Criterium                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Een helder criterium voor de taakverdeling tussen raad en college | <ul style="list-style-type: none"> <li>Het is duidelijk wanneer kaderstelling en controle vanuit de raad eindigt en overgaat in besturen en uitvoeren.</li> <li>Het criterium politieke relevantie biedt grondslag voor taakverdeling.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Per situatie passende kaderstelling en controle                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>In beheersbare en voorspelbare situaties:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Veel en definitieve inhoudelijke sturing door de raad vooraf en geen of beperkte bijsturingsmomenten tussentijds.</li> <li>&gt; Relatief weinig processturing.</li> <li>&gt; Controle aan de hand van vooraf bepaalde en onbetwiste normen en kwaliteitscriteria.</li> </ul> </li> <li>In onbeheersbare en onvoorspelbare situaties:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Beperkte en voorlopige inhoudelijke sturing door de raad vooraf en veel bijsturingsmomenten tussentijds.</li> <li>&gt; Relatief veel processturing.</li> <li>&gt; Controle aan de hand van onbestemde normen en kwaliteitscriteria, die gaandeweg het proces ontdekt moeten worden.</li> </ul> </li> </ul> |
| Kaderstelling is afgestemd op samenwerking                        | <p>De visie bevat het inzicht dat de gemeente voor veel vraagstukken afhankelijk is van samenwerking met anderen. De politieke sturing en controle van de raad houden hier qua inhoud en totstandkoming rekening mee. De volgende noties zijn opgenomen in de visie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaders maken mogelijk dat de gemeente de gestelde opgaven in samenwerking met partners kan realiseren (waar de gemeente afhankelijk is van de samenwerking).</li> <li>Waar nodig worden kaders in samenwerking opgesteld.</li> <li>De kaders bevatten waar nodig vooraf de gemeentelijke inzet van de samenwerking.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |

## De praktijk van kaderstelling en controle

| Norm                    | Criterium                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kwaliteit van het kader | <ul style="list-style-type: none"> <li>Een politiek kader zich richt op politiek relevante zaken.</li> <li>Een politiek kader is:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; omvattend, oftewel het richt zich op alle politiek relevante aspecten die rond het onderwerp spelen.</li> <li>&gt; evalueerbaar, dat wil zeggen toetsbaar, concreet en eenduidig.</li> <li>&gt; consistent. De politieke keuzes spreken elkaar niet tegen.</li> <li>&gt; haalbaar en uitvoerbaar (realistisch).</li> </ul> </li> <li>Het kader biedt een duidelijk beeld waarop de raad stuurt. Dit kunnen zijn: doelen (bij voorkeur in termen van maatschappelijke effecten), kwaliteitscriteria of randvoorwaarden.</li> <li>Kaders bevatten inhoudelijk handvatten voor samenwerking met partijen waar de gemeente afhankelijk van is.</li> </ul> |

| Norm                                                                   | Criterium                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Totstandkoming van een kader                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluitvorming heeft plaats gevonden op basis van:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; voldoende inzicht in wat er leeft in de samenleving en voldoende kennis rond het onderwerp;</li> <li>&gt; voldoende en adequate inbreng van burgers en andere (samenwerkende) partijen;</li> <li>&gt; een expliciete en transparante afweging van alle relevante belangen en politieke keuzes rond het onderwerp.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Samenspel tussen raad en college: rol- en taakverdeling in de praktijk | <ul style="list-style-type: none"> <li>• College brengt de raad tijdig in stelling om tot kaderstelling en controle te komen, op grond van een goede voorbereiding en adequate en relevante informatie.</li> <li>• De raad pakt een actieve rol bij politiek relevante onderwerpen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; De uitwisseling in de raad en de inzet van raadsleden dragen bij aan politieke visievorming.</li> <li>&gt; De raad initieert zaken vanuit zijn volksvertegenwoordigende rol.</li> <li>&gt; De raad geeft de controlemomenten aan en welke informatie dan benodigd is.</li> <li>&gt; De raad spreekt het college aan op het nakomen van afgesproken controlemomenten en treedt alert op bij cruciale momenten van heroverweging.</li> </ul> </li> <li>• De raad brengt het college op een goede manier in stelling.               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Het college krijgt voldoende ruimte om slagvaardig te besturen.</li> <li>&gt; De kaders bieden bestuurlijke continuïteit, zodat het college betrouwbaar en duidelijk richting samenleving en samenwerkingspartners kan optreden.</li> </ul> </li> </ul>        |
| Grip op de samenwerkingsverbanden                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad geeft heldere kaders mee aan het college voor het samenwerkingsverband. De kaders bevatten in ieder geval:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Inhoudelijke doelen</b> ten aanzien van de taak waarop mogelijk samengewerkt gaat worden: wat moet er inhoudelijk bereikt worden?</li> <li>&gt; <b>Motieven voor samenwerking</b>: welke meerwaarde moet samenwerking bieden boven de taak of opgave alleen oppakken?</li> <li>&gt; <b>Randvoorwaarden</b>: bijvoorbeeld welke sturingsmogelijkheden / bevoegdheden wil de raad behouden, op welke manier moet de gemeente vertegenwoordigd zijn in de samenwerking en hoe eenvoudig moet het zijn om uit te treden?</li> </ul> </li> <li>• De raad heeft <b>voldoende overzicht en inzicht</b>. Het gaat onder meer om:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tijdige en accurate informatie van het college over nieuwe ontwikkelingen, risico's, resultaten en politiek relevante keuzevraagstukken.</li> <li>&gt; Informatie aan de raad is 'lokaal' en biedt inzicht in de financiële en inhoudelijke resultaten</li> </ul> </li> </ul> |



|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>voor de eigen gemeente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zicht op realisatie van de beoogde meerwaarde van samenwerking.</li> <li>• De gemeente(raad) heeft <b>voldoende sturingsmogelijkheden en maakt hier gebruik van.</b><br/>Hierbij gaat het onder meer om: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bevoegdheden en invloedsmiddelen. Moet de gemeenteraad bijvoorbeeld instemmen met de begroting of is de gemeente slechts een van de vele aandeelhouders die stemt op een aandeelhoudersvergadering?</li> <li>&gt; Lokale beleidsruimte en mogelijkheden voor lokaal maatwerk: biedt samenwerking de mogelijkheid tegen aanvaardbare kosten lokaal maatwerk af te nemen of is het 'one size fits all'?</li> <li>&gt; Mandaat meegeven: gaan vertegenwoordigers van de gemeente in de samenwerking met een heldere opdracht of boodschap op pad om het gesprek of onderhandeling met andere gemeenten aan te gaan?</li> <li>&gt; Contact tussen de verschillende gemeenteraden of collega-fracties om een succesvolle invloedspoging te organiseren.</li> </ul> </li> </ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Bijlage 3 Respondenten- en Bronnenlijst

#### Respondentenlijst Schiedam

| Naam                          | Functie                                             |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Mevr. G.T.H. de Bel- Van Touw | Raadslid Schiedam (Leefbaar Schiedam)               |
| Dhr. R.M.M. Berns             | Raadslid Schiedam (CU-SGP)                          |
| Dhr. H. Exmann                | Strategisch beleidsadviseur Metropoolregio Schiedam |
| Dhr. J. Gordijn               | Strategisch concernadviseur Schiedam                |
| Dhr. Z. Güler                 | Raadslid Schiedam (D66)                             |
| Dhr. P. Heij                  | Manager Schiedam                                    |
| Mevr. M. van der Hende        | Gemeentesecretaris (a.i) Schiedam                   |
| Dhr. J.J. den Hollander       | Griffier (a.i.) Schiedam                            |
| Dhr. R.B. Janssen             | Raadslid Schiedam (Fractie Janssen)                 |
| Dhr. C.H.L. Lamers            | Burgemeester Schiedam                               |
| Mevr. A.M.C. Peters           | Raadsadviseur Griffie Schiedam                      |
| Mevr. J. Post- den Heijer     | Raadslid Schiedam (Leefbaar Schiedam)               |
| Dhr. J.W. Scherpenzeel        | Griffier Schiedam                                   |
| Mevr. B. Stad                 | Projectleider                                       |
| Dhr. A. Van Steenderen        | Wethouder Schiedam                                  |
| Dhr. A.J. Villerius           | Raadslid Schiedam (Leefbaar Schiedam)               |
| Dhr. A.W. van Wingerden       | Raadslid Schiedam (Fractie Janssen)                 |

#### Bronnenlijst

| S  | Volgnr | Jaar | Titelbeschrijving                                                                                                           |
|----|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SA | 1      | 2010 | PvdA, VVD, CDA en Groenlinks, Coalitieakkoord 2010-2014 Schiedam, geen datum.                                               |
| SA | 2      | 2014 | Gemeente Schiedam, <i>Kompas 2014-2018 Samen Schiedam Vernieuwen (uitwerking coalitieakkoord)</i> , 10 juli 2014.           |
| SA | 3      | 2008 | Projectplan Waterfront Schiedam, 4 februari 2008.                                                                           |
| SA | 4      | 2002 | Gemeente Schiedam, <i>Masterplan Schieveste 'Schieveste, kansrijk voor de regio'</i> , november 2002.                       |
| SA | 5      | 2009 | Gemeente Schiedam, <i>Milieubeleidsplan 2009-2012</i> , juli 2009.                                                          |
| SA | 6      | 2008 | Gemeente Schiedam, <i>Volkshuisvestingsplan 2008 – 2010</i> , juni 2008.                                                    |
| SA | 7      | 2012 | Gemeente Schiedam, <i>Cultuurvisie 2013-2016</i> , 1 november 2012.                                                         |
| SA | 8      | 2014 | Schiedam: D66, PvdA, SP, VVD, CDA, <i>Samen Schiedam Vernieuwen: bestuurs- en beleidsakkoord 2014-2018</i> , 24 april 2014. |
| SA | 9      | 2013 | Gemeente Schiedam, <i>Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2013-2015</i> , 25 april 2013.                                    |
| SA | 10     | 2013 | Gemeente Schiedam, <i>Programmabegroting 2014</i> .                                                                         |
| SA | 11     | 2014 | Gemeente Schiedam, <i>Programmabegroting 2015</i> .                                                                         |
| SA | 12     | 2015 | Gemeente Schiedam, <i>Programmabegroting 2016</i> .                                                                         |
| SA | 13     | 2016 | Gemeente Schiedam, <i>Programmabegroting 2017</i> .                                                                         |
| SA | 14     | 2014 | Gemeente Schiedam, <i>Jaarstukken 2013</i> .                                                                                |

|    |    |      |                                                                                        |
|----|----|------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| SA | 15 | 2015 | Gemeente Schiedam, <i>Jaarstukken 2014</i> .                                           |
| SA | 16 | 2016 | Gemeente Schiedam, <i>Jaarstukken 2015</i> .                                           |
| SA | 17 | 2014 | Gemeente Schiedam, <i>Kansen benutten met Schiedam: zomernota 2015</i> , 19 juni 2014. |
| SA | 18 | 2015 | Gemeente Schiedam, <i>Voor mekaar maken: zomernota 2016</i> , 18 juni 2015.            |
| SA | 19 | 2016 | Gemeente Schiedam, .... <i>En nú doorzetten!:</i> zomernota 2017.                      |

**Schiedam – casus Bouwen en Wonen**

| S  | Volgnr | Jaar | Titelbeschrijving                                                                              |
|----|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SA | 20     | 2011 | Gemeente Schiedam, <i>Startnota Woonvisie 2011-2030</i> , 7 maart 2011.                        |
| SA | 21     | 2012 | Gemeente Schiedam, <i>Ontwerp Woonvisie Schiedam 2030</i> , 6 februari 2012.                   |
| SA | 22     | 2013 | Gemeente Schiedam, <i>Uitvoeringsprogramma Woonvisie Schiedam 2013-2016</i> , 23 januari 2013. |
| SA | 23     | -    | Gemeente Schiedam, <i>Stadsvisie Schiedam 2030</i> , geen datum.                               |
| SA | 24     | 2012 | Gemeente Schiedam, <i>Ontwikkelvisie Binnenstad Schiedam: de verdieping</i> , 28 juli 2012.    |
| SA | 25     | 2011 | Gemeente Schiedam, <i>Tussenstand Woonvisie Schiedam 2012-2030</i> , 29 september 2011.        |
| SA | 26     | 2015 | Gemeente Schiedam, <i>Uitvoeringsprogramma Woonvisie 2015</i> , 10 maart 2015.                 |

**Schiedam – casus Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH)**

| S  | Volgnr | Jaar | Titelbeschrijving                                                                                            |
|----|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SA | 27     | 2005 | Gemeente Schiedam, <i>Kadernota Verbonden partijen 2005</i> , 25 augustus 2005.                              |
| SA | 28     | 2016 | Gemeente Schiedam, <i>Raadsvoorstel Aanbieding voorstellen MRDH</i> , 19 november 2013.                      |
| SA | 29     | 2016 | B&W Schiedam, Vlaardingen, Maassluis, MVS- <i>zienswijze ontwerpbegroting MRDH 2017</i> , 18 mei 2016.       |
| SA | 30     | 2016 | Dagelijks bestuur MRDH, <i>Aanbiedingsbrief Voorlopige jaarstukken MRDH 2015</i> , 15 april 2016.            |
| SA | 31     | 2016 | Dagelijks bestuur MRDH, <i>Voorlopige jaarstukken MRDH 2015</i> , 15 april 2016.                             |
| SA | 32     | 2016 | Dagelijks bestuur MRDH, <i>Concept ontwerpbegroting 2017 en meerjarenbeleid 2018-2020</i> .                  |
| SA | 33     | 2013 | MRDH, <i>Gemeenschappelijke Regeling MRDH 2014</i> .                                                         |
| SA | 34     | 2013 | MRDH, <i>Toelichting op de Gemeenschappelijke Regeling MRDH 2014</i> .                                       |
| SA | 35     | 2013 | Gemeente Schiedam, <i>Raadsvoorstel zienswijzenprocedure ontwerpbegroting MRDH 2017</i> , 25 april 2016.     |
| SA | 36     | 2013 | MRDH, <i>Artikelsgewijze Toelichting op de Gemeenschappelijke Regeling MRDH 2014</i> .                       |
| SA | 37     | 2013 | MRDH, <i>Strategische agenda bij Raadsvoorstel tot het treffen van de gemeenschappelijke regeling MRDH</i> . |

**Schiedam – casus Opvang Statushouders**

| S  | Volgnr | Jaar | Titelbeschrijving                                                                                              |
|----|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SA | 38     | 2016 | Gemeente Schiedam, <i>Raadsvoorstel huisvesting vergunninghouders</i> , 12 januari 2016.                       |
| SA | 39     | 2016 | Gemeente Schiedam, <i>Achtergrond bij raadsvoorstel huisvesting vergunninghouders</i> , 26 januari 2016.       |
| SA | 40     | 2015 | Gemeente Schiedam, <i>Afwegingen rondom opvang vluchtelingen in Schiedam</i> , 7 september 2015.               |
| SA | 41     | 2016 | Gemeente Schiedam, <i>Collegiebrief Stand van zaken statushouders Willem Passtoorsstraat 5</i> , 16 juni 2016. |
| SA | 42     | 2016 | Gemeente Schiedam, <i>Vragen &amp; Antwoorden</i> , 2 februari 2016                                            |

## Bijlage 4 Handreiking kaderstelling en controle





## Bijlage 5 Algemene en specifieke aanbevelingen

| Algemene aanbevelingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Aanbevelingen – Schiedam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>POLITIEKE VISIEVORMING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel een algemene visie op voor de gemeente als geheel. Laat diverse vragen aan bod komen zoals: Wat moet het gemeentebestuur bijdragen aan de lokale samenleving? Wat doet het wel en wat niet? Wat vraagt het om bestuurskrachtig te handelen als gemeentebestuur?</li> <li>• Zet per dossier in op politieke strategische visievorming in plaats van volledig dichtgetimmerde kaders. Definieer vooraf duidelijk wanneer een traject succesvol is. Evalueer achteraf of deze doelen ook behaald zijn.</li> </ul> | <p>Door het traject bestuurlijke vernieuwing heeft de raad van Schiedam al een goede slag gemaakt. Dit biedt de mogelijkheid om op deze voet verder te gaan en onderdelen uit te bouwen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>ROL- EN TAAKVERDELING COLLEGE EN RAAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel een helder criterium voor de rol- en taakverdeling tussen het college en de raad. Doe dit op basis van voor de raad politiek relevante onderwerpen. Zoek als raad naar de toegevoegde waarde op de kwaliteit van het gemeentebestuur.</li> <li>• Breng elkaar in stelling. Het college verstuurt relevante en overzichtelijke informatie naar de raad en de raad geeft een helder mandaat aan het college.</li> </ul>                                                                           | <p><b>KADERSTELLING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geef bij de kaderstelling als (bijvoorbeeld via de startnotitie) meer aandacht aan de inrichting van het besluitvormingsproces.</li> <li>• Verhoog als college en ambtelijke organisatie enorm de reactietijd voor participatietrajecten en interactie wanneer partners betrokken worden bij het besluitvormingsproces.</li> <li>• Blijf als raad en college investeren in politieke visievorming met veel ruimte voor samenspel, maar ook voor bijstelling gaandeweg.</li> <li>• Ga met de ambtelijke organisatie verder op de weg van Opgave Gestuurd Werken. Blijf van buiten naar binnen werken en zet de beweging die in de organisatie is ingezet voort.</li> </ul>                                                                                                                          |
| <p><b>STUREN OP EVALUEERBARE RESULTATEN</b></p> <p>Formuleer een opgave en beoogde resultaten evalueerbaar, waarbij het resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Specifiek is: Concreet, eenduidig te interpreteren en helder afgebakend.</li> <li>&gt; Meetbaar is: duidelijk normen, referentiekader en indicatoren (die ook de doelstelling omvatten).</li> <li>&gt; Tijdgebonden is: Het is duidelijk wanneer het resultaat behaald moet zijn.</li> </ul>                                                                                                                   | <p><b>CONTROLE: AANDACHT VOOR EVALUATIE EN BIJSTURING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijf als raad aandacht houden voor evaluatie van het beleid en zorg dat het beleid tijdig wordt bijgestuurd als dit noodzakelijk is. Kijk hierbij naar methoden om de wijze van controle te versterken, waarbij de raad scherp analyseert of het beleid effectief en efficiënt is.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>SAMENSPEL PARTNERS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak per dossier concreet op welke wijze de verbinding met samenleving tot stand komt.</li> <li>• Ontwikkel een gemeenschappelijke werkwijze waarin elkaar wordt verstaan en met elkaar een manieren wordt gevonden die ertoe leidt dat alle inzet en energie ook tot iets leidt.</li> <li>• Investeer in ambtelijke professionaliteit om de gemeenschappelijke werkwijze te ondersteunen en te ontwikkelen en hieronder een professionele basis te leggen.</li> </ul>                                                  | <p><b>VERGROOT GRIP OP SAMENWERKINGSVERBANDEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkel als raad en college een samenwerkingswijzer met overzicht op het beleid rond samenwerkingsverbanden en met inzicht op individuele samenwerkingsverbanden. De samenwerkingswijze geeft inzicht in de volgende punten/ vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wat is de inzet van samenwerking? Wat vinden we belangrijk? Sturen en controleren van samenwerking vanuit overzicht.</li> <li>&gt; Wat kunnen we leren van samenwerking?</li> <li>&gt; Actueel overzicht van samenwerkingsverbanden. Per samenwerkingsverband: wat willen we bereiken? Met wie? Wat is de voortgang? Wat zijn de resultaten?</li> <li>&gt; Hoe realiseren we goede samenwerking? Organisatie en werkwijzen om tot goede samenwerking te komen.</li> </ul> </li> </ul> |
| <p><b>VERANTWOORDING COLLEGE EN RAAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coalitie en oppositie hebben baat bij het evalueren van beleid: Evaluatie en controle in teken van het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur.</li> <li>• Verantwoording om beleid te versterken, niet om het college te ondermijnen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>LEREN EN BIJSTUREN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De huidige dynamiek van de samenleving vraagt om een lerende aanpak, waarbij op meer reguliere basis het beleid wordt geëvalueerd en bijgestuurd. Organiseer deze periodieke evaluatie van (individueel) beleid.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

# **Rekenkamercommissie**

## **Schiedam-Vlaardingen**

Commissie voor beleidsonderzoek



## **Grip van de raad**

**Evaluatie van de kaderstellende en controlerende rol van de raad in  
de gemeente Vlaardingen**

**Juli 2017**



## Colofon:

### **Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen: Secretariaat**

Adres: Postbus 1002  
3130 EB Vlaardingen  
Telefoon: 010 248 4000  
e-mail: [mieke.vanderstel@vlaardingen.nl](mailto:mieke.vanderstel@vlaardingen.nl)

### **Samenstelling Rekenkamercommissie**

|                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| Voorzitter:                  | drs. William van Deursen BPM |
| Plaatsvervangend voorzitter: | Harald Lourens RA RO         |
| Lid:                         | dr. Rob Gilsing              |
| Lid:                         | drs. Bianca Rook             |
| Secretaris:                  | Mieke van der Stel           |

### **Uitvoering onderzoek Grip van de raad**

Partners en Pröpper, door:  
Joost Gerrits MSc  
ing. Peter Struik MBA

**juli 2017**



## Inhoud

|           |   |
|-----------|---|
| Voorwoord | 2 |
|-----------|---|

### **BESTUURLIJKE NOTA**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1. Onderzoek Grip van de raad | 3  |
| 2. Conclusies                 | 6  |
| 3. Aanbevelingen              | 8  |
| 4. Bestuurlijke Reactie       | 13 |
| 5. Nawoord RKC                | 15 |

### **NOTA VAN BEVINDINGEN**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 6. Visie op kaderstelling en controle        | 16 |
| 7. De praktijk van kaderstelling en controle | 19 |

### **BIJLAGEN**

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Bijlage 1 Resultaten enquête Schiedam          | 29 |
| Bijlage 2 Normenkader                          | 35 |
| Bijlage 3 Respondenten- en Bronnenlijst        | 38 |
| Bijlage 4 Handreiking taakstelling en controle | 41 |
| Bijlage 5 Algemene en specifieke aanbevelingen | 42 |

## Voorwoord

Voor u ligt het rapport van het onderzoek naar Grip van de raad. Programmering van dit onderzoek door de Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen (RKC) heeft plaatsgevonden, omdat vanuit beide raden is aangegeven dat er behoefte aan een dergelijk onderzoek bestaat.

Dit onderzoek betreft de werkwijze van de gemeenteraad van Vlaardingen en niet de doelmatigheid en doeltreffendheid van door het college uitgevoerde beleid. Hiermee is het onderzoek afwijkend van de meer gangbare RKC-onderzoeken en is de onderzoeksdesign ook hierop aangepast.

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek in Vlaardingen is dat de raad en het college veel moeite hebben om vanuit een heldere taak- en rolverdeling tot een goede wijze van kaderstelling en controle te komen omdat een uitgewerkte visie hierop ontbreekt. De kaderstelling en controle met betrekking tot regionale samenwerkingen is van onvoldoende mate.

De geformuleerde aanbevelingen kunnen de Grip van de gemeenteraad van Vlaardingen zeker verstevigen.

## 1. Inleiding

### 1.1 Achtergrond

Sinds de invoering van de wet dualisering gemeentebestuur in 2002 zijn de rollen, taken en posities van de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders gescheiden. Het college van burgemeester en wethouders is belast met de uitvoerende taken in de gemeente, terwijl de raad belast is met volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende taken. De raad kan kaders stellen via gemeentelijke verordeningen en via kaderstellende en strategische beleidsnota's. De raad controleert het college bij uitvoering van deze verordeningen en beleidsnota's maar ook bij de uitvoering van wettelijke taken en bevoegdheden. De raad houdt dus horizontaal toezicht op het college. De raad is, als hoofd van de gemeente, eindverantwoordelijk binnen de gemeente: hij legt aan niemand verantwoording af. De leden van de raad vertegenwoordigen de inwoners van de gemeente en kunnen via verkiezingen ook worden 'afgerekend' door deze inwoners.

Uit gesprekken met raadsleden is de Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingens gebleken dat na drie raadsperiodes van dualisering er nog onduidelijkheid bij raadsleden heerst over de verdeling van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen het college en de raad. Gelet op de nieuwe taken als gevolg van de decentralisatie van rijksstaken en het hierdoor aangaan van nieuwe gemeenschappelijke regelingen en samenwerkingsverbanden bestaat bij de leden van de gemeenteraden behoefte aan meer duidelijkheid omtrent de rolverdeling tussen raad en college. Voor de Rekenkamercommissie reden om een onderzoek "Grip van de raad" uit te voeren.

### 1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is de gemeenteraad te ondersteunen in het invullen van zijn kaderstellende en controlerende rol met daarbij aandacht voor die rollen in het licht van regionale samenwerkingsverbanden.

### 1.3 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

In hoeverre maakt de gemeenteraad van Vlaardingens gebruik van zijn kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid, in het bijzonder in relatie tot regionale samenwerking van de gemeente?

#### Deelvragen voor kaderstelling en controle

1. Hebben de gemeenteraden een duidelijke visie op hun kaderstellende en controlerende rol? Indien nee, welke maatstaven hanteren de raden voor kaderstelling en controle?
2. Geven de raden beide rollen in overeenstemming met die visie vorm? Is in de praktijk rond concrete casus helder waar kaderstelling eindigt en besturen/uitvoeren begint? Is in de praktijk helder op welk niveau en wanneer de raad controleert?
3. Op welke wijze worden de gemeenteraden door hun colleges in staat gesteld invulling te geven aan hun kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid? Ontvangen de gemeenteraden tijdige en relevante informatie van de colleges om vanuit overzicht en inzicht te kunnen sturen en controleren?
4. In welke mate is de kaderstellende en controlerende rol van beide raden als proactief te karakteriseren?
5. Evalueren beide raden zichzelf in hun kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid? Tot welke lessen leidt dit? Hoe werkt dit door in de praktijk?

#### Aanvullende deelvragen voor verdieping op regionale samenwerkingsverbanden

1. Wie initieert regionale samenwerking, de gemeenteraden of de colleges? Zijn hierover afspraken tussen raad en college gemaakt?
  - a. Stellen de gemeenteraden heldere inhoudelijke doelen voor samenwerking?
  - b. Formuleren de gemeenteraden heldere motieven voor samenwerking?
  - c. Maken de gemeenteraden een bewuste keuze voor de vorm van het samenwerkingsverband?
  - d. Zijn de gemeenteraden in staat te sturen op de beëindiging of uitreding van samenwerkingsverbanden?

- 2 Hoe controleren beide raden hun college in regionale samenwerkingsverbanden?
  - a Hebben de gemeenteraden voldoende bevoegdheden en invloedsmiddelen?
  - b Maken de gemeenteraden concreet gebruik van de aanwezige sturings- en controle mogelijkheden?

#### 1.4 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgedeeld in twee fases, een oriënterend fase en verdiepende fase. In de oriënterende fase zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Observatie van een raads- of commissievergadering in beide gemeenten.
- Per gemeente een oriënterend gesprek met de 'driehoek' burgemeester, gemeentesecretaris en griffier.
- Online enquête onder alle raadsleden.
- Per gemeente een oriënterend gesprek met een vertegenwoordiging uit de raad.
- Oriëntatie op grond van schriftelijke stukken.

De enquête is in de oriënterende fase als zelfevaluatie onder raadsleden uitgezet met als doel het herkennen van interessante onderzoekslijnen voor de verdiepende fase. De respons is niet hoog genoeg om aan de hand van de enquête definitieve conclusies te trekken, maar het geeft wel een eerste algemeen beeld van de praktijk van kaderstelling en controle in Vlaardingen.

Aan de hand van de oriënterende fase (op basis van de gesprekken en de aangedragen suggesties door raadsleden in de enquête) heeft de Rekenkamercommissie per gemeente drie casus geselecteerd voor de verdiepende fase. In de verdiepende fase zijn aan de hand van een dossierstudie en een werkatelier per gemeente (met raadsleden, collegeleden en ambtenaren) de casus verder onderzocht. De casus zijn geselecteerd als goede voorbeelden van de praktijk. Ze beiden een inzicht in de wijze van kaderstelling en controle door de beide gemeenten. De geselecteerde casus zijn:

- Beleidsonderwerpen:
  - > Het afvalbeleid
  - > De herinrichting van het Veerplein rond V&D.
- Regionale samenwerkingsverbanden:
  - > De Metropoolregio

#### 1.5 Leeswijzer

##### Algemeen

Het rapport bevat conclusies, die zijn gebaseerd op bevindingen. Deze bevindingen zijn weer gebaseerd op argumenten in het argumentatieschema. De onderzoekers stellen dit argumentatieschema op vanuit hun expertise en met een deskundig, professioneel oordeel. Om maximaal transparant te werken toont het argumentatieschema precies de argumenten met de bronnen waarop de bevindingen zijn gebaseerd. Dit maakt inzichtelijk op welke wijze de onderzoekers tot de bevindingen en de conclusies komen, maar is er voor de lezer ook ruimte om een eigen afweging te maken. De bedoeling van het argumentatieschema is vooral om met elkaar (raad, college en ambtelijke organisatie) het ontwikkelgesprek aan te gaan.

##### Bestuurlijke Nota

Dit deel bevat een beschrijving van het onderzoek, de belangrijkste resultaten van het rekenkameronderzoek en geeft een beeld van de wijze van kaderstelling en controle door de raad van de gemeente Vlaardingen. Tevens zijn de aanbevelingen opgenomen met de reactie van het college van burgemeester en wethouders hierop. Ook is het Nawoord van de RKC op de bestuurlijke reactie opgenomen.

### **Nota van Bevindingen**

Dit deel bestaat uit de onderbouwing van de kernbevindingen uit de Bestuurlijke Nota. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de visie op kaderstelling en controle en de praktijk van kaderstelling en controle. In dit deel wordt gebruikgemaakt van een argumentatieschema. In een kader wordt eerst de onderzoeksnorm weergegeven, vervolgens worden in het argumentatieschema de bevindingen gepresenteerd. Onder de bevinding staan vervolgens de argumenten voor (pro) en tegen (con) de gestelde bevinding. Soms bestaat de bevinding uit meerdere delen. Ter onderbouwing en precisering van elke bevinding geven we argumenten pro of contra. Een argument pro is niet altijd positief! Dat is afhankelijk van de richting van de bevinding/stelling. Als bijvoorbeeld de bevinding is dat iets niet wordt aangetroffen of negatief is, dan betekent een contra-argument dat dit genuanceerd moet worden en dat er ook positieve punten zijn.

### **Bijlagen**

Dit deel bevat bijlagen, de resultaten van de enquête onder raadsleden, het normenkader en de bronnen- en respondentenlijst (bijlagen 1 t/m 3). In bijlage 4 is de handreiking voor taakstelling en controle opgenomen. Op één blad in bijlage 5 zijn kernachtig de algemene en specifieke aanbevelingen voor Vlaardingen opgenomen.

De enquête (bijlage 1) is in de oriënterende fase als zelfevaluatie onder raadsleden uitgezet met als doel het herkennen van interessante onderzoekslijnen voor de verdiepende fase. De respons is niet hoog genoeg om aan de hand van de enquête definitieve conclusies te trekken, maar het geeft wel een eerste algemeen beeld van de praktijk van kaderstelling en controle in Vlaardingen. Bevindingen zijn niet alleen gebaseerd op de enquête en worden ondersteund door andere bronnen uit het onderzoek (interviews, dossierstudie).

## 2. Conclusies

### Centrale vraag:

In hoeverre maakt de gemeenteraad van Vlaardingen gebruik van hun kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid, in het bijzonder in relatie tot regionale samenwerking van de gemeente?

### Hoofdconclusie

De visie voor kaderstelling en controle die in Vlaardingen is aangetroffen is onvoldoende uitgewerkt. Daarbij laat de praktijk zien dat de raad en het college veel moeite hebben om vanuit een heldere taak- en rolverdeling tot een goede wijze van kaderstelling en controle te komen. De kaderstelling en controle met betrekking tot regionale samenwerkingen is van onvoldoende mate.

### Deelconclusies

#### Deelconclusie: Visie op kaderstelling en controle

De gemeente Vlaardingen heeft geen visie opgesteld voor kaderstelling en controle. Er is daarmee geen helder criterium voor de taakverdeling tussen de raad en het college en het is onbestemd waar besturen eindigt en uitvoeren begint. Er is ook geen visie op hoe je via maatwerk per situatie passende kaderstelling en controle op zet.

Er is geen nota Verbonden Partijen, maar wel is er een visie die het inzicht bevat dat de gemeente voor veel vraagstukken afhankelijk is van samenwerking met anderen.

#### Deelconclusie: Praktijk van kaderstelling en controle

##### Kwaliteit van het kader

De politieke kaders richten zich in wisselende mate op politiek relevante onderwerpen. Met name in de casus afvalbeheer en het Veerplein gaat dit wel goed en wordt de raad politieke keuzevraagstukken voorgelegd. Raadsleden treden echter vaak verder de details in, omdat daarmee het gevoel ontstaat om tot een goede afweging of gefundeerd besluit te komen. De kaders richten zich onvoldoende op politieke strategische visievorming.

De kaders zijn onvoldoende evalueerbaar en omvattend. Ook wordt onvoldoende expliciet gemaakt op welke wijze doel meetbaar zijn. Dit bemoeilijkt de praktijk van controle, doordat de doelen onvoldoende duidelijk worden geformuleerd.

De kaders bevatten inhoudelijk handvatten voor samenwerking met partijen waar de gemeente afhankelijk van is. Dit stelt de gemeente in staat om een betere samenwerkingsspeler te zijn.

##### Totstandkoming van een kader

Besluitvorming vindt in wisselende mate plaats op basis van voldoende inzicht in wat er leeft in de samenleving en voldoende kennis rond het onderwerp. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat besluitvorming onvoldoende plaatsvindt op basis van voldoende en adequate inbreng van burgers en andere partijen. Al leeft bij het college wel het beeld dat meer verbinding gezocht moet worden met de samenleving. In de casus rond het Afvalbeleid neemt de raad wel een actieve rol op de oriëntatie en verkenning van het onderwerp. Dit vergroot het inzicht in het onderwerp.

Besluitvorming vindt in wisselende mate plaats op basis van een expliciete en transparante afweging van alle relevante belangen en politieke keuzes rond het onderwerp. De besluitvorming richt zich met name op de inhoud. Er wordt onvoldoende vooraf gesproken over het proces van besluitvorming en op welke wijze belanghebbenden (zowel raad als inwoners en andere samenwerkingspartijen) invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming. In de casus Veerplein verzoekt de raad het college om een extra alternatief uit te werken. Dit is een goed voorbeeld van het bevorderen van een transparante afweging van de relevante belangen.



### **Samenspel tussen raad en college: Rol- en taakverdeling in de praktijk**

Het college brengt de raad onvoldoende in stelling om tot kaderstelling en controle te komen. Zo wordt er geen gebruik gemaakt van een startnotitie als startpunt voor kaderstelling. De informatie is onvoldoende adequaat en relevant. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar aan de Begroting en Jaarrekening.

De raad pakt incidenteel een actieve rol op politiek relevante onderwerpen. Uit de gesprekken blijkt dat de raad vaak wacht tot het college met een voorstel komt. In de casus Afvalbeleid neemt de raad het initiatief, maar pas nadat het oorspronkelijk voorstel van het college niet tot instemming leidt. Ook in de casus Veerplein neemt de raad een actieve rol en vraagt het om een extra alternatief.

### **Grip op de samenwerkingsverbanden**

De raad geeft een onvoldoende heldere kader mee aan het college voor de samenwerkingsverbanden. Dit wordt geïllustreerd door de casus Metropoolregio Rotterdam Den Haag. Bij aanvang van dit samenwerkingsverband is onvoldoende expliciet gemaakt wat de doelen en de motieven zijn voor het aangaan van dit samenwerkingsverband.

De raad heeft onvoldoende inzicht in:

- Het reilen en zeilen van de samenwerkingsverbanden. De informatie is niet gericht op de lokale situatie en biedt geen inzicht in de financiële en inhoudelijke resultaten voor de eigen gemeente. Hierdoor is er geen zicht op de realisatie van de beoogde meerwaarde van de samenwerking.

De raad heeft voldoende sturingsmogelijkheden en maakt hier gebruik van:

- De raad maakt gebruik van sturingsmogelijkheden door het indienen van zienswijzen.
- De raad heeft contact met verschillende gemeenteraden om een succesvolle invloedsparing te organiseren.

Het college constateert dat de raad onvoldoende tijdig in stelling komt om tot kaderstelling en controle te komen. Dit wordt veroorzaakt door het onvoldoende tijdig aanleveren van stukken aan de raad, maar ook doordat er onvoldoende tijdig een kaderstellend debat plaatsvindt voor de start van de planning en control cyclus.

### 3. Aanbevelingen

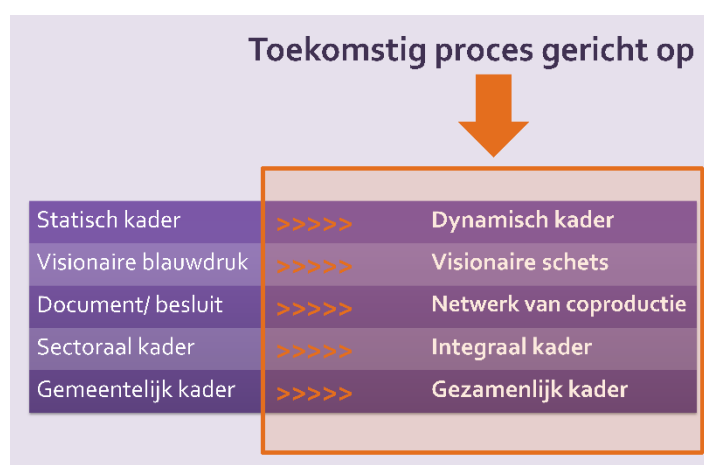
De huidige tijd vraagt voor het realiseren van maatschappelijke opgave in de samenleving om een nieuwe benadering van kaderstelling en controle door de raad. In het verleden was het politieke proces veelal lineair. De gemeente stelde een plan op, waarbij het na besluitvorming achteraf werd voorgelegd aan de inwoners. Als het gedetailleerde kader (beleidsnota) was vastgesteld, dan was dit het beleid voor de komende jaren. Waar deze aanpak op enkele dossiers nog wel werkt, vraagt het voor complexere dossiers om een andere werkwijze.

#### Dynamische en complexe samenleving

De samenleving is veel dynamischer geworden. Ontwikkelingen volgen elkaar sneller op. Hierdoor veroudert beleid ook sneller. De complexiteit van diverse dossiers maakt het ingewikkeld om op voorhand een duidelijk einddoel te definiëren. Dit zal vaker gaandeweg ontdekt worden, waarbij een visionaire schets meer bewegingsruimte geeft, dan een gedetailleerde blauwdruk. Het is dus belangrijk om in te zetten op politiek, strategische visievorming, in plaats van op volledig dichtgetimmerde kaders.

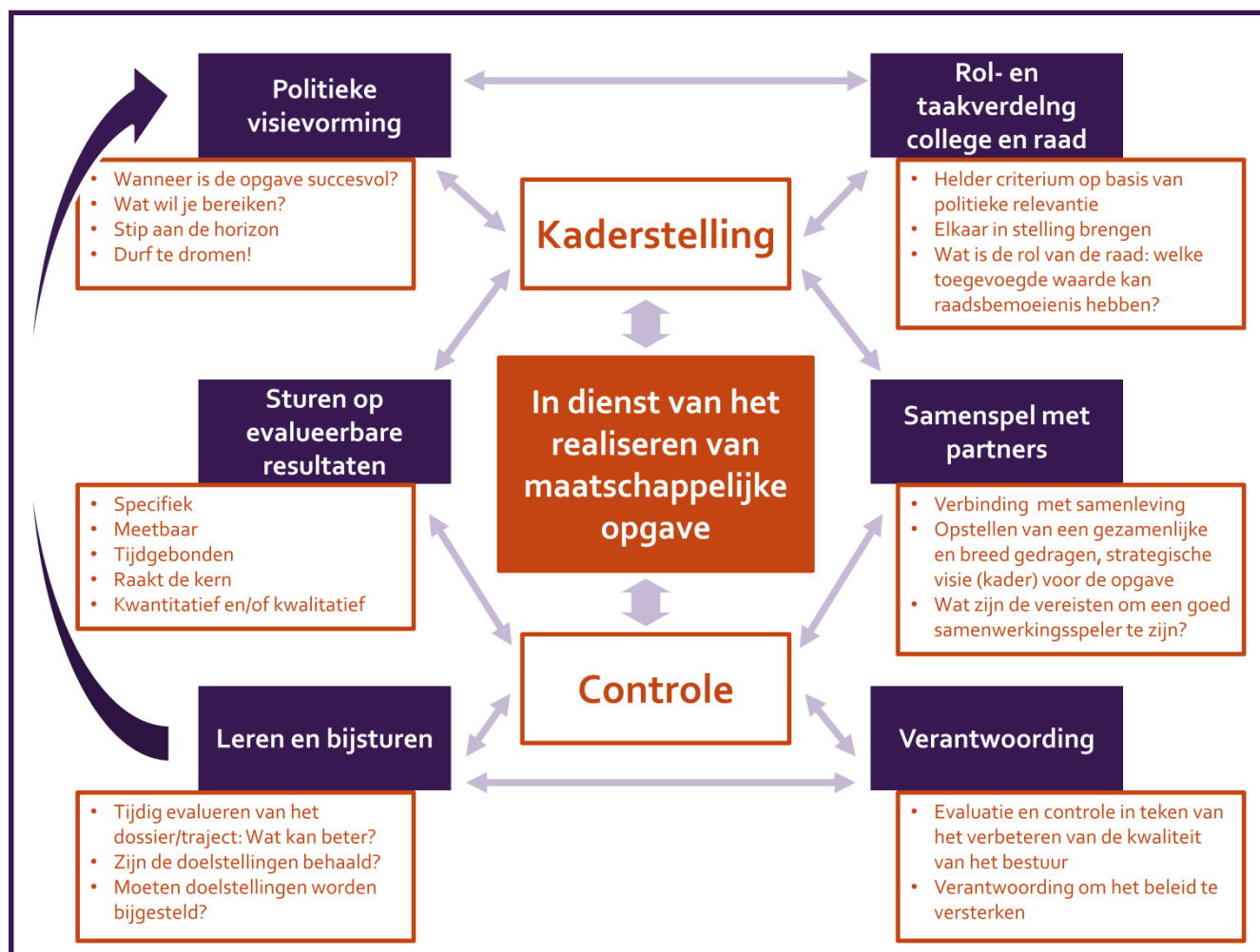
#### Samenwerking met samenleving

De complexiteit maakt ook dat de gemeentebesturen niet alles zelf kunnen organiseren en realiseren. Steeds vaker zijn lokale overheden afhankelijk van samenwerkingspartners, zowel institutioneel als privaat. De gemeente moet deze samenwerking faciliteren en hier regie op voeren. Een netwerk van coproductie kan helpen bij het formeren van een vitale coalitie die in staat is om concrete opgaven te realiseren. Een dergelijk netwerk helpt bij het opstellen van een gezamenlijke en breed gedragen, strategische visie (kader) voor de opgave.



#### Wat vraagt dit dan?

Het richtpunt is om in goede samenwerking mooie dingen voor de samenleving te doen: het samen realiseren van maatschappelijke opgaven. De wijze waarop het gemeentebestuur (raad, college en ambtelijke organisatie) dit kan organiseren wordt in het onderstaande figuur aan de hand van het politieke proces van kaderstelling en controle weergegeven



### Politieke visievorming

- Stel een algemene visie op voor de gemeente als geheel. Laat diverse vragen aan bod komen zoals: Wat moet het gemeentebestuur bijdragen aan de lokale samenleving? Wat doet het wel en wat niet? Wat vraagt het om bestuurskrachtig te handelen als gemeentebestuur? En wat vraagt dat dan van het college, de raad en de ambtelijke organisatie?
- Zet per dossier in op politieke strategische visievorming in plaats van volledig dichtgetimmerde kaders. Definieer vooraf duidelijk wanneer een traject succesvol is. Evalueer achteraf of deze doelen ook behaald zijn.
- Geef als raad en college voldoende ruimte (mandaat) om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden

### Rol- en taakverdeling college en raad

- Stel een helder criterium voor de rol- en taakverdeling tussen het college en de raad. Doe dit op basis van voor de raad politiek relevante onderwerpen. Zoek als raad naar de toegevoegde waarde op de kwaliteit van het gemeentebestuur.
- Breng elkaar in stelling. Het college verstuurt relevante en overzichtelijke informatie naar de raad en de raad geeft een helder mandaat aan het college

### Sturen op evalueerbare resultaten

Formuleer een opgave en beoogde resultaten evalueerbaar:

- Het beoogde resultaat is:
  - > Specifiek: Concreet, duidelijk voorstelbaar, eenduidig te interpreteren en helder afgebakend.

- > Meetbaar: Er is een duidelijke maatstaf voor het resultaat: duidelijk normen, referentiekader en indicatoren (die ook de doelstelling omvatten).
- > Tijdgebonden: Het is duidelijk wanneer het beoogde resultaat behaald moet zijn.
- De opgave is kernachtig geformuleerd. Het geeft zicht op het zingevende resultaat en geeft geen 'ruis'.
- Maatstaven zijn:
  - > Kwantitatief: Een getal dat de kern raakt; het resultaat is in telbare eenheden of in concrete stappen uit te drukken; Betrouwbare en objectief vaststelbare indicatoren.
  - > Kwalitatief: Een verhaal of kernboodschap als wenkend perspectief. "ik ben iets verder in de tijd, en dan zie, hoor en voel ik ..."; Beelden, video, foto of andere visualisatie.



### Samenspel partners

- Maak per dossier concreet op welke wijze de verbinding met samenleving tot stand komt.
- Ontwikkel een gemeenschappelijke werkwijze waarin elkaar wordt verstaan en met elkaar een manieren wordt gevonden die ertoe leidt dat alle inzet en energie ook tot iets leidt.
- Investeer in ambtelijke professionaliteit om de gemeenschappelijke werkwijze te ondersteunen en te ontwikkelen en hieronder een professionele basis te leggen. Veel zaken spelen in elke situatie: focus op het realiseren van maatschappelijke effecten; procesdoelen; rollen en rolverdeling; belangen en belanghebbenden; politieke keuzevraagstukken en het voorbereiden van een goed afwegingsproces; verwachtingen en verwachtingenmanagement. Maar vaak spelen deze zaken net op een andere manier. Dan komt het aan op professionaliteit om vanuit een gemeenschappelijke manier van werken in verschillende situaties telkens in te kunnen schatten wat nodig en wenselijk is.

### Verantwoording college en raad

- Coalitie en oppositie hebben baat bij het evalueren van beleid: Evaluatie en controle in teken van het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur.
- Zet verantwoording in om het beleid te versterken, niet om het college te ondermijnen.
- Geef als raad voldoende aandacht aan de jaarrekening met een inzichtelijke systematiek van rapporteren, zoals via de Methode Duisenberg (de raden van Amsterdam, Utrecht en Utrechtse Heuvelrug experimenteren met deze methode).

### Leren en bijsturen

- De huidige dynamiek van de samenleving vraagt om een lerende aanpak, waarbij op meer reguliere basis het beleid wordt geëvalueerd en bijgestuurd. Organiseer deze periodieke evaluatie van (individueel) beleid.

### Specifieke aanbevelingen voor Vlaardingen

De gemeente Vlaardingen kan een grote stap zetten rond de werkwijze van kaderstelling en controle. Schiedam is hiermee al verder en Vlaardingen kan een goede start maken met een kijkje in de keuken bij Schiedam. De belangrijkste aanbeveling voor Vlaardingen is dat het een visie ontwikkelt voor de wijze van kaderstelling en controle. Daarnaast laten de casus zien dat in de praktijk van kaderstelling en controle in Vlaardingen er ook positieve voorbeelden zijn. Wanneer de positieve voorbeelden een structurele plek krijgen in de werkwijze, zal dit ook bijdragen aan het versterken van de kaderstellende en controlerende rol van de raad in Vlaardingen.

### Kaderstelling

De tijd van raadsleden is schaars. De raad in Vlaardingen heeft daarbij te maken met een grote druk op de raadsagenda. De raad zal zich hierdoor scherp moeten afvragen waar raadbemoeienis toegevoegde waarde heeft en waar de realisatie van een opgave aan het college of aan de

samenleving gelaten kan worden. Het is voor raadsleden in de huidige tijd nu eenmaal onmogelijk om als lekenbestuur bij alles betrokken te zijn. In het werkatelier is door raadsleden al aangegeven dat het belangrijk is om tot een duidelijke selectie en prioritering van te behandelen onderwerpen te komen. Raadsleden krijgen zo meer ruimte om te verdiepen op de onderwerpen waar ze daadwerkelijk van toegevoegde waarde zijn.

#### Concreet:

- Werk met een lange termijn agenda, waarbij het college deze opstelt. De raad en het college hebben hierdoor inzicht in de onderwerpen die de aankomende tijd aan bod komen en kunnen zich hierop voorbereiden. De lange termijnagenda helpt bij het prioriteren van onderwerpen en bij het selecteren van de complexe dossiers. De raad neemt zo een actieve rol en kan selecteren voor welke dossier het een uitgebreider (kaderstellend) traject wil doorlopen.
- Werk met een startnotitie bij complexe dossiers. De startnotitie is het uitgangspunt voor de inhoudelijke en procesmatige kaderstelling. Het college stelt deze op en geeft in de startnotitie onder andere aandacht aan de politieke keuzevraagstukken; de rollen en rolverdeling; belangen en belanghebbenden; en het voorbereiden van een goed afwegingsproces.
- Behandel de startnotitie in de raad en stel zo het politiek proces vast. Geef daarbij ook aandacht aan de wijze waarop de samenleving betrokken wordt bij het besluitvormingsproces. De samenleving dient bij voorkeur een rol te krijgen, voordat een definitief besluit in de raad genomen is. De raad kan tijdens de behandeling ook aangeven welke keuzevraagstukken uiteindelijk bepalend zullen zijn in de besluitvorming.

#### Controle: Aandacht voor evaluatie en bijsturing

Heldere kaders dragen bij aan effectieve controle. Als de doelen duidelijk zijn en als de doelen meetbaar zijn, dan kan ook gecontroleerd worden of het beleid effectief is. Controle begint dus al bij het kaderstellende proces. In Vlaardingen is het noodzakelijk dat de kaders beter evalueerbaar worden opgesteld.

Vervolgens moet de informatievoorziening van college aan raad controle mogelijk maken. De P&C stukken illustreren dat de informatievoorziening het onvoldoende mogelijk maken om het beleid te evalueren. De raad kan het college helpen door duidelijk te maken welke informatie het wenst te ontvangen ten behoeve van controle en verantwoording. Door regelmatig te evalueren wordt het ook mogelijk om het beleid tijdig bij te sturen en het te laten aansluiten op de wensen en vereisten van de samenleving.

#### Concreet:

- Ontwikkel de P&C stukken door. Zorg voor heldere doelstellingen (specifiek, meetbaar en tijdsgebonden) met bijbehorende, zingevende indicatoren. De indicatoren dekken de volledige doelstelling. Het college heeft de primaire verantwoordelijkheid voor de doorontwikkeling van de P&C-stukken, maar de raad kan aangeven welke informatie het wenst te ontvangen.
- Blijf als raad aandacht houden voor evaluatie van het beleid en zorg dat het beleid tijdig wordt bijgestuurd als dit noodzakelijk is. Kijk hierbij naar methoden om de wijze van controle te versterken, zoals de methode Duisenberg<sup>1</sup>, waarbij de raad scherp analyseert of het beleid effectief en efficiënt is.

#### Vergroot grip op samenwerkingsverbanden

Veel gemeenten(raden) worstelen met het houden van grip op samenwerkingsverbanden. Ook in Vlaardingen hebben raadsleden hier moeite mee. In het werkatelier wordt gesteld dat er een andere wijze van verslaglegging/informatievoorziening aan de raad nodig is. Daarnaast bestaat **er ook een**

<sup>1</sup> In de methode Duisenberg rapporteren raadsleden bij het jaarverslag/-rekening en de begroting over beleidsprogramma's. De rapportage richt zich op vragen als: wat heeft het gekost? Wat is bereikt? Welk effect hebben intensiveringen gehad? Wat is de stand van zaken ten opzichte van andere gemeenten of benchmarks?

verschil van inzicht tussen de raad en het college over de wijze waarop de raad invloed kan uitoefenen op het samenwerkingsverband (kaderstelling).

**Concreet:**

- Ontwikkel als raad en college een samenwerkingswijzer met overzicht op het beleid rond samenwerkingsverbanden en met onder andere inzicht op de resultaten, motieven, risico's en financiële middelen van individuele samenwerkingsverbanden. De gemeente Venlo heeft hier ervaring mee.
- De samenwerkingswijze geeft inzicht in de volgende punten/ vragen:
  - > Wat is de inzet van samenwerking? Wat vinden we belangrijk? Sturen en controleren van samenwerking vanuit overzicht.
  - > Wat kunnen we leren van samenwerking?
  - > Actueel overzicht van samenwerkingsverbanden. Per samenwerkingsverband: wat willen we bereiken? Met wie? Wat is de voortgang? Wat zijn de resultaten?
  - > Hoe realiseren we goede samenwerking? Organisatie en werkwijzen om tot goede samenwerking te komen.



## 4. Bestuurlijke reactie

## Strategie, Beleid &amp; Control



Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen  
Postbus 1002  
3130 EB VLAARDINGEN

Gemeente Vlaardingen  
Postbus 1002  
3130 EB Vlaardingen

Bezoekadres:  
Westnieuwland 6  
3131 VX Vlaardingen

Telefoon:  
(010) 248 4000

[www.vlaardingen.nl/contact](http://www.vlaardingen.nl/contact)

[www.vlaardingen.nl](http://www.vlaardingen.nl)

t.a.v. Dhr. W. van Deursen  
[Barcode]

datum  
18 april 2017

onderwerp  
Bestuurlijke reactie rapport  
RKC Grip van de raad?

pagina  
1/2

briefnummer  
1573036

uw kenmerk  
RKC2017-015

bijlage(n)

Geachte heer Van Deursen,

Met uw brief van 23 maart 2017 stelde u ons college in de gelegenheid om, in het kader van het bestuurlijk hoor en wederhoor, te reageren op de conclusies en aanbevelingen in uw rapport "Grip van de raad?". Tevens verzocht u om aan te geven wat het college voornemens is te gaan doen naar aanleiding van de aanbevelingen. Van deze mogelijkheid maken wij graag gebruik. Wij zijn ons ervan bewust dat het onderzoek de werkwijze van de raad betreft en om die reden zullen wij ons beperken tot die onderwerpen waarop ook ons college zich aangesproken voelt.

**Algemeen**

Bij de start van het onderzoek formuleerde u als centrale onderzoeksvraag: *In hoeverre maken de gemeenteraden van Schiedam en Vlaardingen gebruik van hun kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid in het bijzonder in relatie tot regionale samenwerking van de gemeente?*

Bij lezing van het rapport valt ons op dat u een aantal algemeen geformuleerde, weinig specifieke aanbevelingen doet. Naar ons oordeel is het onderzoekstechnisch niet verantwoord om deze algemene aanbevelingen te formuleren op basis van een, gezien de geselecteerde casuïstiek, toch vrij beperkt onderzoek. Daarnaast hebben wij de indruk dat de conclusies en aanbevelingen vooral zijn gebaseerd op de door u gehouden gesprekken, waarbij de resultaten van de in het najaar van 2016 gehouden workshop voor Vlaardingse raadsleden zeer sterk doorklinken. Het is ons niet duidelijk in hoeverre uw conclusies tevens zijn gebaseerd op feitelijke, objectieve en schriftelijk vastgelegde gegevens uit de door u onderzochte casuïstiek.

Ons inziens ligt het voor de hand om de algemene aanbevelingen na de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 te betrekken bij de coalitievorming en de uitwerking van het coalitieakkoord in een uitvoeringsprogramma van het college.

In onze reactie beperken wij ons daarom tot enige kanttekeningen bij de conclusies en tot een reactie op de specifieke aanbevelingen voor Vlaardingen voor zover die de verantwoordelijkheid van het college raken.

**Ten aanzien van de conclusies**

In de hoofdconclusie wordt gesteld dat de kaderstelling en controle met betrekking tot regionale samenwerkingen onvoldoende is. Deze conclusie delen wij zeker niet met betrekking tot de kaderstelling als zij is gebaseerd op de door u onderzochte casus Metropoolregio Rotterdam Den Haag. De raad is hier intensief bij betrokken geweest, en heeft zelfs het voortouw gehad bij de vorming van de MRDH.

briefnummer  
1573036

pagina  
1/2



## Strategie, Beleid & Control

Tussen 2011 en 2014 heeft de raad via door de MRDH in oprichting georganiseerde raadscongressen en via diverse raadsvoorstellen, waarbij de gemeenschappelijke raads werkgroep Maassluis, Vlaardingen Schiedam veelal het voortouw had, stapsgewijs mee genomen in het takenpakket en vormgeving van de MRDH en het Vlaardings belang daarbij.

Wij delen dan ook niet de stelling, dat bij aanvang van dit samenwerkingsverband onvoldoende expliciet is gemaakt wat de doelen en motieven zijn voor het aangaan van het samenwerkingsverband. Dat is weliswaar niet expliciet aan de orde gekomen in het raadsvoorstel tot het treffen van deze gemeenschappelijke regeling, maar wel in het raadsvoorstel tot het vaststellen van een gemeentelijke reactie op het zienswijzedocument Metropoolregio Rotterdam Den Haag, dat het college op 11 september 2012 vaststelde.

Deze kanttekeningen zijn in vergelijkbare bewoording al eerder gemeld in de door u gevraagde ambtelijke reactie op de nota van bevindingen. Het ambtelijk verzoek om de argumentatie in de argumenten pro- en contra bij het betreffende onderdeel aan te passen is, wat ons betreft ten onrechte, door u niet overgenomen.

### Ten aanzien van de specifieke aanbevelingen voor Vlaardingen

- Werk met een lange termijn agenda:  
De lange termijnagenda is al in ontwikkeling genomen en zal de komende tijd verder geconcretiseerd worden.
- Werk met een startnotitie bij complexe dossiers.  
Wij onderschrijven de wenselijkheid om de raad vroegtijdig te betrekken bij complexe dossiers. Daaraan wordt al op verschillende manieren uitvoering aangegeven. Bijvoorbeeld door de raad gefaseerd te betrekken bij de beleidsontwikkeling, zoals is gebeurd bij de vorming van de MRDH en nu ook gebeurt bij op het beleidsproces van binnenstadvisie tot centrum plan. Een andere methode die in Vlaardingen wordt gehanteerd is om, voordat een definitief voorstel wordt gedaan, lopende het beleidsproces een oriënterende raads- of commissie bijeenkomst te organiseren om dilemma's en oplossingsscenario's te bespreken, zoals onlangs is gebeurd bij de toekomstscenario's stadsgeschiedenis. Veelal worden deze oriënterende raadsbijeenkomsten ook door de raad zelf geïnitieerd.  
Ook zijn voor diverse onderwerpen, zoals bijvoorbeeld parkeren, afvalbeleid, de decentralisaties raads werkgroepen ingesteld die nauw bij de beleidsontwikkeling worden betrokken.  
Met de startnotities voor de raad, zoals in het onderzoeksrapport wordt bepleit, is in Vlaardingen tot nog toe niet gewerkt. Wij zijn bereid daaraan medewerking te verlenen, maar willen dit instrument, gezien de capaciteit die dat vergt, selectief inzetten. Uitgangspunt daarbij is dat de raad aangeeft, bijvoorbeeld op basis van het coalitieakkoord of de meerjarenbegroting, bij welke dossiers de raad dat wenselijk vindt.

Ten aanzien van de aanbevelingen m.b.t. de doorontwikkeling van P&C stukken en evaluatie van beleid merken wij op dat dit een permanent aandachtspunt is in onze organisatie. In de documenten die worden opgesteld in het kader van de P&C cyclus, met name de begroting en de jaarstukken is de verplichte paragraaf verbonden partijen opgenomen, waarin veel van de informatie die u aan een te ontwikkelen samenwerkingswijzer verbindt is opgenomen.

Hoogachtend,  
Burgemeester en wethouders van Vlaardingen,

de secretaris,  
mr. drs. A.G. Knol-van Leeuwen

de burgemeester,  
mr. A.M.M. Jetten MSc

*Wilt u bij beantwoording van deze brief het briefnummer 1573036 vermelden.*

briefnummer  
1573036

pagina  
2/2

## 5. Nawoord RKC

De rekenkamercommissie dankt het college voor haar zienswijze.

De in de zienswijze van het college beschreven kanttekeningen komen overeen met de eerder in het ambtelijk wederhoor gemaakte opmerkingen. De rekenkamercommissie had deze al verwerkt in het rapport dat het bestuurlijk wederhoor is ingegaan<sup>2</sup>.

Verder stelt de rekenkamercommissie dat de gehanteerde onderzoeksdesign een combinatie is van een kwantitatieve en kwalitatieve dataverzameling en geeft hiermee een zo representatief en plausibel mogelijk beeld. Dit met gebruikmaking van diverse bronnen, verschillende data, eigen onderzoek en een procesevaluatie. In de wetenschappelijke literatuur wordt dit triangulatie genoemd. De rekenkamercommissie heeft hiermee haar conclusies en aanbevelingen adequaat onderbouwd.

De rekenkamercommissie is positief gestemd over het feit dat het college in haar zienswijze aangeeft de aanbevelingen voor de gemeente Vlaardingen over te nemen.

---

<sup>2</sup> De wijze waarop de ambtelijke reactie is verwerkt is op te vragen bij de secretaris van de RKC.

## NOTA VAN BEVINDINGEN

## Leeswijzer

In dit deel van het rapport worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een argumentatieschema. In het kader wordt eerst de onderzoeksnorm weergegeven, vervolgens wordt in het argumentatieschema de bevindingen gepresenteerd. Onder de bevinding staan dan de argumenten voor (pro) en tegen (con) de gestelde bevinding.

Soms bestaat de bevinding uit meerdere delen. Ter onderbouwing en precisering van elke bevinding geven we argumenten pro of contra. Een argument pro is niet altijd positief! Dat is afhankelijk van de richting van de bevinding/stelling. Als bijvoorbeeld de bevinding is dat iets niet wordt aangetroffen of negatief is, dan betekent een contra-argument dat dit genuanceerd moet worden en dat er ook positieve punten zijn.

De enquête is in de oriënterende fase als zelfevaluatie onder raadsleden uitgezet met als doel het herkennen van interessante onderzoekslijnen voor de verdiepende fase. De respons is niet hoog genoeg om aan de hand van de enquête definitieve conclusies te trekken, maar het geeft wel een eerste algemeen beeld van de praktijk van kaderstelling en controle in Vlaardingen. Bevindingen zijn niet alleen gebaseerd op de enquête en worden ondersteund door andere bronnen uit het onderzoek (interviews, dossierstudie).

## 6. Visie op kaderstelling en controle

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de visie van de gemeente Vlaardingen is op kaderstelling en controle.

### Norm:

#### **Een helder criterium voor de taakverdeling tussen raad en college**

- Het is duidelijk wanneer kaderstelling en controle vanuit de raad eindigt en overgaat in besturen en uitvoeren.
- Het criterium politieke relevantie biedt grondslag voor taakverdeling.

### **1 Er is geen helder criterium voor de taakverdeling tussen raad en college.**

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pro 1</b> | Er is geen gedocumenteerde of uitgewerkte visie voor de taakverdeling tussen raad en college aangetroffen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Con 1</b> | <p>Er is wel een beperkte visie geformuleerd voor kaderstelling en controle op Verbonden Partijen. Deze visie gaat in op het proces van kaderstelling en controle. Het beschrijft er niet wat wordt verstaan onder kaderstelling en controle en aan welke voorwaarden de kaders moeten voldoen.</p> <p><b>“Kaderstelling door de gemeenteraad, uitvoering door het college</b><br/> <i>In het duale stelsel stelt de gemeenteraad de kaders op alle beleidsterreinen. De raad doet dit door het vaststellen van beleids- of kadernota's en het vaststellen van de prestatiedoelen en de daarbij behorende beleidsmaatregelen in de begroting. Via de planning en control cyclus bepaalt de gemeenteraad daarnaast welke middelen er vrij gemaakt worden voor de verschillende beleidsterreinen. De raad stuurt dus primair op de kaders van het beleid en het budget. Het is aan het college om uitvoering te geven aan de taken en verantwoording af te leggen aan de gemeenteraad. Voor verbonden partijen betekent dit dat het college beslist of een verbonden partij het geëigende instrument is om een gemeentelijk doel te bereiken. Ook de aansturing van een verbonden partij behoort primair tot de taken van het college.</i></p> <p><i>De kaderstellende rol is dus altijd bij de raad belegd. De uitvoerende en opdrachtgevende rol aan verbonden partijen ligt bij het college. Het college heeft in die zin de eigenaarsrol van verbonden partijen, leden van het college nemen zitting in het bestuur van verbonden partijen. De gemeenteraad controleert het college en heeft daarvoor de middelen zoals vastgelegd in de Gemeentewet, zoals het recht van</i></p> |

*initiatief, recht van amendement, vragenrecht, recht van interpellatie en recht van onderzoek. De raad kan het college dan ook altijd ter verantwoording roepen, ook als het gaat om de uitvoering van taken die ondergebracht zijn bij verbonden partijen.”*  
(Bron: Nota werkwijze Verbonden Partijen, SB17.)

**Norm:****Per situatie passende kaderstelling en controle**

- In beheersbare en voorspelbare situaties:
  - > Veel en definitieve inhoudelijke sturing door de raad vooraf en geen of beperkte bijsturingsmomenten tussentijds.
  - > Relatief weinig processturing
  - > Controle aan de hand van vooraf bepaalde en onbetwiste normen en kwaliteitscriteria.
- In onbeheersbare en onvoorspelbare situaties:
  - > Beperkte en voorlopige inhoudelijke sturing door de raad vooraf en veel bijsturingsmomenten tussentijds.
  - > Relatief veel processturing.
  - > Controle aan de hand van onbestemde normen en kwaliteitscriteria, die gaandeweg het proces ontdekt moeten worden.

**1. Er is geen visie voor per situatie passende kaderstelling en controle.****Pro 1**

Er is geen gedocumenteerde of uitgewerkte visie. Er is geen algemeen geformuleerde visie, dus daarmee ook geen specifiek criterium.

**Norm:****Kaderstelling is afgestemd op samenwerking**

De visie bevat het inzicht dat de gemeente voor veel vraagstukken afhankelijk is van samenwerking met anderen. De politieke sturing en controle van de raad houden hier qua inhoud en totstandkoming rekening mee. De volgende noties zijn opgenomen in de visie:

- Kaders maken mogelijk dat de gemeente de gestelde opgaven in samenwerking met partners kan realiseren (waar de gemeente afhankelijk is van de samenwerking).
- Waar nodig worden kaders in samenwerking opgesteld.
- De kaders bevatten waar nodig vooraf de gemeentelijke inzet van de samenwerking

**1 Er is een visie die het inzicht bevat dat de gemeente voor veel vraagstukken afhankelijk is van samenwerking met anderen.****Pro 1**

In het Coalitieakkoord 2014-2018 (SB1) wordt verwoord wat de visie van het Vlaardingse college is op de vraagstukken waar de gemeente afhankelijk is van samenwerking met anderen.

*“Samenwerking is het centrale motto voor ons handelen in deze collegeperiode. Samenwerking met de gemeenteraad, bewoners, instellingen, bedrijven en onze eigen organisatie. En zeker ook met onze buurgemeenten en in grotere regionale verbanden. Onze medewerkers zullen meer dan voorheen hun blik naar buiten richten en flexibel en projectmatig werken om zich samen met interne en externe partners in te zetten voor een sterk en sociaal Vlaardingen.*

**Sociaal en actief**

*Vlaardingen is van ons allemaal. Samen werken we aan de stad en kijken we naar elkaar om. Iedereen doet mee! Meer en meer willen bewoners zelf medeverantwoordelijk zijn voor wat er in hun omgeving gebeurt. Wij bieden ruimte voor initiatieven die vanuit buurten en organisaties worden ontwikkeld. Het ontstaan van nieuwe netwerken en structuren wordt gestimuleerd. De gemeente brengt vraag en aanbod bij elkaar en biedt ondersteuning waar dat nodig is. Zeggenschap en middelen worden deels overgedragen aan buurten en organisaties.*

**Samenwerking bij de decentralisaties**

*De schaal van Vlaardingen is te klein om adequaat en efficiënt uitvoering te geven aan de decentralisatie van de jeugdzorg, de zorg en werk en inkomen. De samenwerking met Maassluis en Schiedam wordt verder geïntensiveerd. Met het oog op de invoering van de participatiewet, per januari 2015, wordt het beleid van de drie gemeenten op gebied van sociale zaken nauw op elkaar afgestemd. In MVS-verband werken we verder aan de vorming van het participatiebedrijf Stroomopwaarts als daar goed onderbouwde business cases voor (delen van) de sociale dienst aan ten grondslag liggen. Stroomopwaarts biedt de samenwerkende gemeenten een invloedrijke positie binnen de regionale arbeidsmarkt.” (Bron: Coalitieakkoord Vlaardingen 2014-2018, SB1.)*



## 7 De praktijk van kaderstelling en controle

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de praktijk is van kaderstelling en controle in de gemeente Vlaardingen. Ook hier wordt eerst de norm gepresenteerd, waarna de bevindingen worden weergegeven.

### Norm:

#### Kwaliteit van het kader

- Een politiek kader zich richt op politiek relevante zaken.
- Een politiek kader is:
  - > *omvattend*, oftewel het richt zich op alle politiek relevante aspecten die rond het onderwerp spelen;
  - > *evalueerbaar*, dat wil zeggen toetsbaar, concreet en eenduidig;
  - > *consistent*; de politieke keuzes spreken elkaar niet tegen;
  - > *haalbaar en uitvoerbaar* (realistisch).
- Het kader biedt een duidelijk beeld waarop de raad stuurt. Dit kunnen zijn: doelen (bij voorkeur in termen van maatschappelijke effecten), kwaliteitscriteria of randvoorwaarden.
- Kaders bevatten inhoudelijk handvatten voor samenwerking met partijen waar de gemeente afhankelijk van is.

### Verdieping:

De praktijk leert dat het onderscheid tussen hoofdlijnen en details als grondslag voor taakverdeling tussen raad en college niet werkt. Wat voor de één detail is, vindt de ander een hoofdlijn. De ervaring is dat het criterium van 'politieke relevantie' wel werkt. Ongeacht de politieke kleur kunnen partijen het met elkaar eens worden over wat wezenlijke onderwerpen zijn waarover raadsleden van mening verschillen.

### Wanneer is iets politiek relevant?

Een onderwerp is politiek relevant als alle vier de lampjes groen zijn:



#### 1. Er is sprake van een keuzevraagstuk

*Belangenafwegingen en/of dilemma's in de samenleving*



#### 2. Het onderwerp leeft in de samenleving

*Of is van belang voor toekomstige generaties!*



#### 3. De volksvertegenwoordiging moet of wil er over gaan

- zelf over beslissen
- advies geven (aan diegene die bij dit onderwerp bevoegd gezag is)
- invloedspoging ondernemen



#### 4. Er bestaan verschillende politieke visies of opvattingen

*Bij politieke fracties of partijen (of in de samenleving!). Dit maakt dat er voor hen ook inhoudelijke politieke profileringsmogelijkheden bestaan.*

**1. De politieke kaders richten zich in wisselende mate op politiek relevante onderwerpen. Met name in de casussen Afvalbeheer en Veerplein gaat dit wel goed.**

**2. De kaders zijn onvoldoende evalueerbaar en omvattend.**

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pro 1</b> | Respondenten geven aan dat de raad moeite heeft te bepalen wat de politiek relevante onderwerpen zijn en zich daartoe te beperken. Raadsleden gaan steeds verder de details in omdat daarmee het gevoel ontstaat een goede afweging of gefundeerd besluit te kunnen nemen. Hierdoor drijft men verder af van een zuivere rolinvulling. Dit zie je voorbeeld gebeuren bij de inrichting van het Veerplein rond de V&D waar de raadsleden bij de keuze van een scenario wilde weten welke klinkers toegepast zouden worden en of er voldoende klinkers op voorraad waren. |
| <b>Pro 1</b> | Tijdens de behandeling in de commissie vraagt de raad aan het college om alternatieven uit te werken voor de herinrichting van het Veerplein. De raad geeft hierbij ook het college enkele politieke keuzevraagstukken mee, die uitgewerkt kunnen worden in de alternatieven. Het college werkt deze keuzevraagstukken uit en neemt in de bijlage bij het raadsvoorstel Veerplein van 29 januari 2015 (SB42) op aan welke ambitie en doelstellingen het voorstel voldoet. Dit bevordert de focus op de voor de raad belangrijke onderwerpen.                            |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pro /Con 1</b> | <p>Het Beleidsplan Afval (SB14) is gericht op politiek relevante onderwerpen, verwoord in de afvaldriehoek: Milieu, Kosten, Service. Hierdoor wordt de afweging tussen deze keuzevraagstukken inzichtelijk gemaakt.</p> <p>Het wordt echter niet duidelijk in het Beleidsplan Afval (SB14) wat de meetbare doelstellingen zijn op deze drie onderdelen. Er worden per onderdeel wel uitvoeringsprestaties genoemd (we optimaliseren), maar er worden geen afrekenbare doelen gegeven. Het is zo niet in te schatten wanneer het beleid succesvol is.</p> <p>De hoofddoelstelling in het Beleidsplan Afval (SB14) is wel meetbaar.<br/> <i>“Om een duurzaam afvalbeheer te voeren is het noodzakelijk dat de hoeveelheid restafval, dat eindigt in de verbrandingsoven, fors vermindert. Daarnaast wordt ingezet op een verhoging van het afvalscheidingspercentage van 26% naar 44%, het maximaal haalbare met de huidige technieken en regelgeving.”</i></p> |
| <b>Pro /Con 2</b> | <p>Het eerste raadsvoorstel in de casus Inrichting Veerplein (SB35) biedt een onvoldoende duidelijk beeld waarop de raad stuurt. Het is met name niet duidelijk wat de doelen zijn.</p> <p>Het tweede raadsvoorstel in deze casus (SB42) bevat veel duidelijker uitgeschreven ambities en doelstellingen. Dit maakt het mogelijk om de discussie meer te richten op de politiek relevante onderwerpen en een transparante afweging te maken tussen de gegeven varianten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Pro 2</b>      | <p>Uit de gesprekken komt naar voren dat het moment en de wijze van kaders stellen vaak niet helder is. Doordat de kaders niet helder zijn concentreert de raad zich op details of op de financiën. Een onvoldoende helder kader heeft effect op de kwaliteit van de controlerende taak van de raad. Als het doel of de wijze waarop de monitoring van het doel dient plaats te vinden niet goed geformuleerd zijn, is het niet mogelijk om te beoordelen of het beleid succesvol is of niet.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Pro 1+2</b>    | <p>In de enquête scoren de raadsleden de volgende punten over het algemeen als (licht) <u>negatief</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voordat de raad besluiten neemt vormt de raad een gedegen politieke visie waar alle fracties aan bijdragen.</li> <li>• Besluiten van de raad geven aan wanneer beleid succesvol is.</li> <li>• De raad controleert of het college het beleid juist uitvoert.</li> <li>• De schriftelijke stukken bevatten doorgaans evalueerbare doelstellingen.</li> </ul> <p>In de enquête scoren de raadsleden verdeeld op de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voordat de raad besluiten neemt kent de raad de voor- en nadelen van mogelijke oplossingen en scenario's.</li> <li>• Besluiten van de raad maken duidelijk wat er moet worden gerealiseerd.</li> </ul>                                                                                                                    |

### 3. Kaders bevatten inhoudelijk handvatten voor samenwerking met partijen waar de gemeente afhankelijk van is.

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pro 3</b> | <p>De gemeente Vlaardingen beschrijft op welke wijze het afhankelijk is van samenwerking voor het realiseren van de doelen voor het afvalbeleid.</p> <p>De gemeente Vlaardingen heeft de organisatie rondom de uitvoering van de afvalinzameling ondergebracht bij Irado:<br/> <i>‘Door te kijken naar en te leren van best practices in vergelijkbare gemeenten wil Vlaardingen voordeel doen met het treffen van maatregelen voor het verbeteren van afvalscheiding.</i></p> <p><i>Sinds 2008 participeert Vlaardingen in regionaal verband waarbinnen gezamenlijk wordt opgetrokken in aanbestedingen, waardoor er schaalvoordelen en meer transparantie wordt gerealiseerd. Niet alleen worden de kosten voor aanbesteding gedeeld, maar ook wordt een keur aan aanwezige knowhow van de gemeenten</i></p> |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | <p><i>gebundeld en ingezet om de regierol te versterken .</i></p> <p><i>Ook met de gemeente Schiedam is een samenwerking op touw gezet voor een nader onderzoek naar de eindverwerking van het restafval en nascheidingstechnieken.’</i></p> <p>(Bron: Beleidsplan Afval, SB14)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Pro 3</b> | <p>Beide gemeenten Schiedam en Vlaardingen trekken samen op in het opstellen van zienswijzen voor diverse samenwerkingsverbanden. In de nota Werkwijze Verbonden Partijen wordt beschreven hoe dit in de praktijk tot stand moet komen.</p> <p><i>‘Onze gemeente werkt op veel onderwerpen samen met de buurgemeenten Schiedam en Maassluis. Soms in een gezamenlijke gemeenschappelijke regeling van de drie gemeenten, soms samen in een groter verband, soms in een centrumgemeente constructie en soms los van officiële verbanden. Met name in die gemeenschappelijke regelingen waar naast de MVS gemeenten meer gemeenten deelnemen, kan onze invloed gezamenlijk vergroot worden. Een reactie namens 180.000 inwoners kan meer invloed hebben dan drie reacties namens 32.000, 72.000 en 76.000 inwoners. Bij het opstellen van reacties/zienswijzen op documenten van verbonden partijen wordt ambtelijk al in toenemende mate samen opgetrokken. Met name ten aanzien van Stroomopwaarts MVS en MRDH.</i></p> <p><i>In de praktijk zijn het nog steeds afzonderlijke zienswijzen met een paar verschillen, zowel qua inhoud als qua detaillering. Het is krachtiger als de zienswijzen daadwerkelijk gezamenlijk opgesteld worden. De meerwaarde is ook, naast het bekrachtigen van gezamenlijke belangen, dat een belang dat soms maar voor één van de drie gemeenten van toepassing is ondersteund wordt door de andere gemeenten. Een lokaal belang van een MVS gemeente wordt dan gepresenteerd als collectief MVS belang, mits dit belang niet conflicteert met het lokale belang van de andere gemeenten. Mocht die laatste situatie aan de orde zijn, is de terugvaloptie om alsnog individuele zienswijzen in te dienen die op onderdelen van elkaar afwijken. De colleges wegen dit per casus af.’</i> (Bron: nota Werkwijze Verbonden Partijen, SB17)</p> |

**Norm:****Totstandkoming van een kader**

- Besluitvorming heeft plaatsgevonden op basis van:
  - > voldoende inzicht in wat er leeft in de samenleving en voldoende kennis rond het onderwerp;
  - > voldoende en adequate inbreng van burgers en andere (samenwerkende) partijen;
  - > een expliciete en transparante afweging van alle relevante belangen en politieke keuzes rond het onderwerp.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Besluitvorming vindt in wisselende mate plaats op basis van voldoende inzicht in wat er leeft in de samenleving en voldoende kennis rond het onderwerp. . In de casus rond het Afvalbeleid neemt de raad een actieve rol op de oriëntatie en verkenning van het onderwerp.</p> <p>2. Besluitvorming vindt onvoldoende plaats op basis van voldoende en adequate inbreng van burgers en andere partijen.</p> <p>3. Besluitvorming vindt in wisselende mate plaats op basis van een expliciete en transparante afweging van alle relevante belangen en politieke keuzes rond het onderwerp. In de casus Veerplein verzoekt de raad het college om een extra alternatief uit te werken. Dit is een goed voorbeeld van het bevorderen van een transparante afweging van de relevante belangen.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Pro 1+2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>De rekenkamercommissie heeft geen dossier gevonden waar burgers en andere partijen worden betrokken bij de kaderstelling, voordat de raad een besluit neemt. Zo wordt bijvoorbeeld in de casus Herinrichting Veerplein geen aandacht gegeven aan hoe omwonenden en belanghebbenden hun inbreng kunnen leveren voordat er een besluit door de raad wordt genomen.</p> |
| <b>Pro 2+3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>In het werkatelier wordt geconcludeerd dat het accent voor kaderstelling vaak op de inhoud ligt. Er wordt aangegeven dat het goed zou zijn om ook meer aandacht te</p>                                                                                                                                                                                               |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <p>hebben voor proceskaders, met afspraken tussen raad en college over hoe het traject van kaderstelling en controle gaat lopen en wie/wanneer in beeld komt.</p> <p>Het college benadrukt in het werkatelier dat de huidige tijd vraagt dat er meer verbinding gezocht moet worden met de samenleving: Betrokken partijen uit de samenleving moeten een duidelijke positie krijgen in het proces.</p> <p>De onderzoekers constateren dat in Vlaardingen geen gebruik wordt gemaakt van een startnotitie. Juist een dergelijk notitie kan in een vroeg stadium richting geven aan (het proces van) kaderstelling.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Pro 1</b>   | <p>Over het collegevoorstel voor het afvalbeleid zijn meerdere oriënterende raadsavonden georganiseerd, waaruit op te maken viel dat er onvoldoende draagvlak was. De portefeuillehouder heeft voorgesteld om een gezamenlijke avond te houden om wensen, verwachtingen en haalbaarheid te bespreken en scherper te krijgen. De opbrengst van deze avond heeft tot aanpassing van het collegevoorstel geleid.</p> <p>De raad neemt de tijd om zich te oriënteren, te informeren en voor te bereiden op het onderwerp, onder andere door werkbezoeken. Door een meer uitgebreid proces rond de kaderstelling vindt er een betere afweging plaats op basis van kennis over het afvalbeleid.</p>                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Pro 3</b>   | <p>In de casus Veerplein spreekt de raad middels een motie (SB38) uit dat de herinrichting uitgevoerd moet worden en dat dit op een sobere dient te gebeuren. Verder roept de raad in de motie het college op om met een extra alternatief te komen waarbij de financiering uit de lopende begroting komt. Dit vergroot de mate waarin sprake is van een expliciete en transparante afweging van alle relevante belangen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Con 1+3</b> | <p>In de Meerjarenbegroting 2017 (SB9) maakt het college inzichtelijk wat de ingebrachte bijdragen zijn van de raadsfracties bij de Voorjaarsnota én op welke het college al dan niet opvolging geeft aan de bijdragen. Dit maakt de belangenafweging zichtbaar en transparant. De informatie wordt zo ook gericht op politiek relevante zaken.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Pro 3</b>   | <p>Een respondent geeft aan dat bij raadsleden het gevoel leeft dat de raad nog in onvoldoende mate kaders stelt. De raad stelt meer kaders dan gedacht wordt, maar raadsleden zijn zich hier onvoldoende van bewust. In het gesprek komt verder naar voren dat kaderstelling bij het vaststellen van nota's niet als zodanig door de raadsleden wordt herkend. Uit de gesprekken komt naar voren dat het idee leeft dat raadsleden het zichzelf lastig maken door alle ruis die op hen afkomt en die men zelf creëert. Daarmee vertroebelt het zicht op eigen functioneren en rolopvatting. De raad maakt zich zelf wijs te weinig te controleren; zien hun rol complexer dan nodig is.</p> <p>De Rekenkamercommissie constateert dat het moment en de wijze van kaderstelling en controle onvoldoende is doorleefd. Hierdoor is onvoldoende helder wat de rolopvatting is en wanneer kaderstelling en controle plaatsvindt.</p> |

**Norm:****Samenspel tussen raad en college: rol- en taakverdeling in de praktijk**

- College brengt de raad tijdig in stelling om tot kaderstelling en controle te komen, op grond van een goede voorbereiding en adequate en relevante informatie.
- De raad pakt een actieve rol bij politiek relevante onderwerpen:
  - > De uitwisseling in de raad en de inzet van raadsleden dragen bij aan politieke visievorming.
  - > De raad initieert zaken vanuit zijn volksvertegenwoordigende rol.
  - > De raad geeft de controlemomenten aan en welke informatie dan benodigd is.
  - > De raad spreekt het college aan op het nakomen van afgesproken controlemomenten en treedt alert op bij cruciale momenten van heroverweging.
- De raad brengt het college op een goede manier in stelling:

- > Het college krijgt voldoende ruimte om slagvaardig te besturen.
- > De kaders bieden bestuurlijke continuïteit, zodat het college betrouwbaar en duidelijk richting samenleving en samenwerkingspartners kan optreden.

**1. Het college brengt de raad onvoldoende in stelling om tot kaderstelling en controle te komen. De informatie is onvoldoende adequaat en relevant.**

**2. De raad pakt onvoldoende een actieve rol bij politiek relevante onderwerpen. Dit wordt positief geïllustreerd door de casus Afvalbeleid.**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Pro 1</b></p> | <p>Raadsleden concluderen dat kaders onvoldoende smart zijn. Dit wordt onder andere veroorzaakt, doordat in tegenstelling tot de P&amp;C stukken in Schiedam, de doelstellingen en indicatoren niet inzichtelijk en gerelateerd aan elkaar zijn opgebouwd. De indicatoren geven onvoldoende inzicht in het al dan niet behalen van de volledige doelstelling. Hierdoor wordt de raad niet instelling gebracht door het college met adequate en relevante informatie om de controlerende rol uit te oefenen. Hieronder worden enkele voorbeelden uit de jaarstukken 2015 (SB4) gegeven.</p> <p><i>Ambitie 6 – Handhaving ‘Onze toezichthouders en handhavers leveren een bijdrage aan een veilige, gezonde en schone omgeving’</i><br/>[...]<br/><i>Indicatoren met betrekking tot realisatie van deze ambitie: Aantal ontmantelde hennepkwekerijen en opgelegde lasten onder dwangsom.</i></p> <p><i>‘Ambitie 13 - Economie en haven ‘Het aantal arbeidsplaatsen in Vlaardingen is in 2015 minimaal even groot als in 2014 en Vlaardingen blijft de vijfde zeehavenstad van Nederland’</i><br/>[...]<br/><i>Indicatoren met betrekking tot realisatie van deze ambitie: waardering voor het stadscentrum; Passanten Binnenstad.’ (Bron: Jaarrekening 2015)</i></p> <p>Daarnaast is bijvoorbeeld het percentage afvalscheiding dat als doelstelling is opgenomen in het Beleidsplan Afval (SB14) niet opgenomen in de Meerjarenbegroting 2017 (SB9). Hierdoor kan de voortgang op dit dossier waar de raad de aandacht voor heeft niet in de reguliere P&amp;C-cyclus gemonitord worden.</p> |
| <p><b>Con 1</b></p> | <p>Het college doet in de Meerjarenbegroting 2016 (SB8) een vooraankondiging dat het onderwerp afvalbeleid later in het najaar van 2015 naar de raad zal komen. Hierdoor stelt het college de raad in de mogelijkheid om zich voor te bereiden en het proces van kaderstelling te organiseren.</p> <p><i>‘In Vlaardingen verdwijnt helaas nog relatief veel herbruikbaar materiaal bij het restafval. De toegenomen kosten binnen het product afvalverwerking vragen dan ook om een plan waarin afwegingen worden gemaakt en oplossingsrichtingen worden gekozen om te komen tot een meer duurzaam afvalbeleid. In het vierde kwartaal van 2015 zullen wij met uw raad in gesprek gaan over mogelijkheden om hiertoe te komen. Wij bereiden momenteel oplossingsrichtingen voor om te komen tot een betere scheiding van afval en innovatievere oplossingen voor de afvalverwerking.’ (Bron: Meerjarenbegroting 2016, SB8)</i></p> <p>Het college geeft in de begroting voor meerdere onderwerpen een stand van zaken en een doorkijk naar het tijdstip waarop het college de raad informeert over de betreffende onderwerpen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Pro 2</b></p> | <p>De raad neemt een actieve rol in de casus Afvalbeleid en gaat zelf aan de slag met een oriëntatie op het beleidsonderwerpen. Hierdoor krijgt de raad een beter beeld van de politiek relevante onderwerpen.</p> <p>In de casus Veerplein roept de raad het college op om alternatieven uit te werken en geeft het daarbij ook aan wat voor de raad daarbij belangrijke politiek relevante onderwerpen zijn.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Pro 2</b></p>       | <p>Uit gesprekken komt naar voren dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raadsleden zich nog onvoldoende voelen meegenomen bij het opstellen van de kaders. De raad wil al aan de voorkant in positie worden gebracht. Nu komt een stuk vaak bij de raad als het klaar is; de raad ontwikkelt dan niet mee. Ruimte voor de raad om te beïnvloeden is er dan nog wel via amendementen.</li> <li>• In het werkatelier wordt naar aanleiding van de casus Afvalbeleid geconcludeerd dat kaderstelling om een actieve houding van de raad vraagt. Ook de raad moet het initiatief nemen om met elkaar kaders te ontwikkelen en hoeft dit initiatief niet alleen bij het college te laten.</li> </ul> <p>De raad is zelf onvoldoende actief op het aandragen/initiëren van onderwerpen voor kaderstelling. Daarnaast is het ook onvoldoende actief op het sturen van de wijze waarop het bij voorkeur kaders wil stellen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Con 1</b></p>       | <p>Het college biedt via een tool de raad de mogelijkheid om consequenties van verschillende financiële keuzes te doorgronden en zo (andere) kaders te stellen.</p> <p><i>Om dat gesprek te ondersteunen leveren wij uw raad in een aparte tool een overzicht van alle financiële voorstellen die in deze Voorjaarsnota zijn opgenomen. Met behulp van deze tool kunt u eenvoudig zien welke consequenties het maken van andere keuzen heeft op het begrotingssaldo of kunt u ruimte creëren voor andere beleidsterreinen. Daarnaast kan de tool behulpzaam zijn bij het presenteren van de alternatieve voorstellen, die bijvoorbeeld per amendement in stemming gebracht kunnen worden. (Bron: Voorjaarsnota 2016, SB12)</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Pro/Con 1+2</b></p> | <p>In de enquête scoren de raadsleden de volgende punten over het algemeen als (licht) <u>Positief</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad geeft het college voldoende mandaat voor uitvoering van beleid.</li> </ul> <p>In de enquête scoren de raadsleden <u>verdeeld</u> op de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad ontvangt tijdig informatie van het college om te kunnen (bij)sturen en controleren.</li> <li>• De raad stuurt tijdig bij als dit nodig is.</li> <li>• Er is een heldere taakverdeling tussen de raad en het college.</li> <li>• Raad en college letten erop dat ze de afgesproken taakverdeling nakomen.</li> <li>• De raad wordt door het college in staat gesteld invulling te geven aan zijn kaderstellende verantwoordelijkheid.</li> <li>• De raad wordt door het college in staat gesteld invulling te geven aan zijn controlerende verantwoordelijkheid.</li> </ul> <p>In de enquête scoren de raadsleden de volgende punten over het algemeen als (licht) <u>negatief</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raad en college voeren over het algemeen een vruchtbare discussie met elkaar.</li> <li>• Raad en college versterken elkaars positie en functioneren.</li> <li>• In de praktijk is rond concrete dossiers helder waar kaderstelling eindigt en besturen/uitvoeren begint.</li> <li>• Het college betreft de raad op tijd in besluitvormingsprocessen</li> </ul> |

**Norm:**

**Grip op de samenwerkingsverbanden**

- De raad geeft heldere kaders mee aan het college voor het samenwerkingsverband. De kaders bevatten in ieder geval:
  - > Inhoudelijke doelen ten aanzien van de taak waarop mogelijk samengewerkt gaat worden: wat moet er inhoudelijk bereikt worden?
  - > Motieven voor samenwerking: welke meerwaarde moet samenwerking bieden boven de taak of opgave alleen oppakken?
  - > Randvoorwaarden: bijvoorbeeld welke sturingsmogelijkheden/ bevoegdheden wil de raad

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>behouden, op welke manier moet de gemeente vertegenwoordigd zijn in de samenwerking en hoe eenvoudig moet het zijn om uit te treden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad heeft <u>voldoende overzicht en inzicht</u>. Het gaat onder meer om: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; tijdige en accurate informatie van het college over nieuwe ontwikkelingen, risico's, resultaten en politiek relevante keuzevraagstukken;</li> <li>&gt; informatie aan de raad is 'lokaal' en biedt inzicht in de financiële en inhoudelijke resultaten voor de eigen gemeente;</li> <li>&gt; zicht op realisatie van de beoogde meerwaarde van samenwerking.</li> </ul> </li> <li>• De gemeente(raad) heeft <u>voldoende sturingsmogelijkheden en maakt hier gebruik van</u>. Hierbij gaat het onder meer om: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bevoegdheden en invloedsmiddelen. Moet de gemeenteraad bijvoorbeeld instemmen met de begroting of is de gemeente slechts een van de vele aandeelhouders die stemt op een aandeelhoudersvergadering?</li> <li>&gt; Lokale beleidsruimte en mogelijkheden voor lokaal maatwerk: biedt samenwerking de mogelijkheid. tegen aanvaardbare kosten lokaal maatwerk af te nemen of is het 'one size fits all'?</li> <li>&gt; Mandaat meegeven: gaan vertegenwoordigers van de gemeente in de samenwerking met een heldere opdracht of boodschap op pad om het gesprek of onderhandeling met andere gemeenten aan te gaan?</li> <li>&gt; Contact tussen de verschillende gemeenteraden of collega-fracties om een succesvolle invloedspoging te organiseren.</li> </ul> </li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Gezamenlijke bevindingen voor Schiedam en Vlaardingen

De gemeenten Schiedam en Vlaardingen trekken voor veel samenwerkingsverbanden gezamenlijk op. Zo ook voor het samenwerkingsverband Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH). Een aantal bevindingen gaat dan ook op voor beide gemeenten. Hierdoor worden deze gezamenlijke bevindingen beschreven. In de hierop volgende paragrafen worden nog enkele gemeente specifieke bevindingen gepresenteerd.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. De raden geven onvoldoende heldere kaders mee aan het college voor het samenwerkingsverband.</b></p> <p><b>2. De raden hebben onvoldoende inzicht:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; De informatie is niet gericht op de lokale situatie en biedt geen inzicht in de financiële en inhoudelijke resultaten voor de eigen gemeente. Hierdoor is er geen zicht op de realisatie van de beoogde meerwaarde van de samenwerking.</li> </ul> <p><b>3. De raden hebben voldoende sturingsmogelijkheden en maken hier gebruik van:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; De raden maken gebruik van sturingsmogelijkheden door het indienen van zienswijzen.</li> <li>&gt; De raden hebben contact met verschillende gemeenteraden om een succesvolle invloedspoging te organiseren.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Pro 1</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Bij de start van de MRDH zijn onvoldoende heldere en expliciete kaders aan de colleges meegegeven. De doelen en motieven voor de MRDH staan niet overzichtelijk in het raadvoorstel tot het treffen van de Gemeenschappelijke Regeling (SB26). Het is zoeken in de bijlage naar deze doelen en motieven.</p> <p>Doordat de doelen en motieven bij de start niet voldoende expliciet zijn gemaakt worstelen beide gemeenten met het vaststellen van de meerwaarde van de samenwerking. In de gesprekken wordt gesteld dat er onvoldoende grip is op het samenwerkingsverband en dat in de beide gemeenten nauwelijks een visie is geformeerd voor het samenwerkingsverband.</p> <p>Waar de doelen en motieven beschreven worden in de bijlage zijn deze niet concreet en evalueerbaar geformuleerd. Hierdoor is het in beperkte mate te controleren of het samenwerkingsverband de beoogde meerwaarde realiseert.</p> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <p>In het raadsvoorstel tot oprichting van de MRDH (SB26) wordt niet beschreven wat de doelen en motieven zijn van de samenwerking. De inhoudelijke doelen en motieven zijn niet expliciet beschreven. De aanleiding in het raadsvoorstel komt het dichtst bij een beschrijving van de motieven:</p> <p><i>“De Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) is een economische topregio, maar die positie is niet vanzelfsprekend. Daarom werkt de Metropoolregio aan het verbeteren van het economische vestigingsklimaat onder meer door het verbeteren van de bereikbaarheid. De gemeenten in de Metropoolregio dragen bij aan een aantrekkelijke ruimtelijke inrichting en aan sterke voorzieningen. Door het verbeteren van de samenwerking van gemeenten met bedrijven en kennisinstellingen en tussen gemeenten onderling, kan de Metropoolregio een economische groei realiseren die hoger ligt dan die van andere regio’s.”</i> (Bron: Raadsvoorstel tot het treffen van de Gemeenschappelijke regeling Metropoolregio Rotterdam Den Haag, SB26.)</p> <p>In de bijlage ‘Strategische Agenda MRDH’ (SB28) bij het raadsvoorstel staan drie strategieën die als doelstellingen kunnen worden opgevat, al zijn de strategieën nauwelijks concreet en evalueerbaar.</p> <p><i>“Realiseren van de centrale opgave vraagt om drie samenhangende strategieën:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Versterking van de interne en externe bereikbaarheid van de regio.</i><br/><i>Door het beter verbinden (OV, weg) van het netwerk binnen de regio ontstaan schaalvoordelen, kan iedereen specialiseren in de dingen waar hij goed in is waardoor het geheel meer wordt dan de som der delen.</i></li> <li><i>2. Versterken economische groeikracht en weerbaarheid.</i><br/><i>Elke gemeente beschikt over bedrijven en mensen die bijdragen aan de economische kracht van de regio. Door de diversiteit aan economische kracht nog beter te benutten ontstaat kruisbestuiving tussen bedrijven en sectoren en daarmee een vruchtbare voedingsbodem voor innovatie en nieuwe economische groei.</i></li> <li><i>3. Aantrekkelijk en gevarieerd woon- en leefklimaat.</i><br/><i>Toptalent vestigt zich in een aantrekkelijke regio. Aantrekkelijke woonmilieus, voldoende groen, culturele voorzieningen en sport. Wie de handschoen ook oppakt, daar moet we in dit gebied een verbeteringslag mee maken. Alle inwoners én de economie profiteren daarvan.”</i> (Bron: Strategische agenda MRDH, SB28.)</li> </ol> |
| <b>Pro 1+2</b> | <p>In de MRDH begroting (SB22) worden voornamelijk uitvoeringsprestaties beschreven en nauwelijks de gerealiseerde maatschappelijke effecten. De indicatoren geven onvoldoende inzicht in het behalen van de doelstellingen.</p> <p>Ook de jaarstukken bieden geen inzicht in de realisatie van de beoogde meerwaarde van de samenwerking. Bij de gegeven doelstellingen wordt alleen beschreven welke uitvoeringsprestaties worden geleverd. Er wordt geen inzicht gegeven in de huidige stand van zaken op het doel/indicator.</p> <p><i>De opgave vanuit concurrerende economie ligt in het verbeteren van de bereikbaarheid van metropolitane economische centra in het stedelijk gebied en de mainports/Greenports. In de UAB is als topeis opgenomen dat in 2025 10% meer mensen de metropolitane economische locaties moet kunnen bereiken in 45 minuten per openbaar vervoer, auto en fiets. Daarnaast de betrouwbaarheid van de reistijd met de auto 95% zijn op het hoofdwegennet en 90% op het onderliggend wegennet.</i> (Bron: Jaarverslag MRDH 2015, SB21)</p> <p>Hierdoor ontvangen de raden niet de relevante informatie voor het uitvoeren van hun controlerende taak.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |



|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pro 2</b> | In de jaarstukken wordt de informatie niet uitgesplitst naar lokaal (per gemeente). Het is zoeken naar de zaken die gerealiseerd zijn specifiek voor Schiedam en/of Vlaardingen. Hierdoor hebben de raden ook geen inzicht in de gerealiseerde (lokale) meerwaarde.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Pro 3</b> | <p>Beide gemeenten Schiedam en Vlaardingen trekken samen op in het opstellen van zienswijzen. Hiermee wordt ingezet op coalitievorming binnen de MRDH ten einde de invloedsposingen zo effectief mogelijk te maken.</p> <p><i>“Ook dit keer is weer de inzet om een gezamenlijke zienswijze van de gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam in te dienen. De bij dit raadsvoorstel behorende zienswijze wordt aan de drie raden van MVS ter vaststelling aangeboden.”</i></p> <p>(Bron: Zienswijze begroting MRDH 2017, SB19.)</p> |

### Specifieke bevindingen voor Vlaardingen

|                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. De raad geeft onvoldoende heldere kaders mee voor het samenwerkingsverband.</b>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>2. College brengt de raad onvoldoende tijdig in stelling om tot kaderstelling en controle te komen.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Pro/con 1</b>                                                                                           | <p>In het werkatelier wordt geconcludeerd dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raad ervaart onvoldoende grip te hebben op samenwerkingsverbanden.</li> <li>• De raad zich tekort doet omdat er geen raadsbevoegdheden zijn overgedragen. De kaderstelling voor een gemeenschappelijke regeling is een zaak tussen raad en college.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Pro 2</b>                                                                                               | <p>Uit de gesprekken komt naar voren dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het wenselijk is om tot een betere informatievoorziening vanuit samenwerkingsverbanden te komen. De begroting van een samenwerkingsverband wordt opgesteld op hoofdlijnen waarin de deelnemende gemeenten zich niet herkennen. Daarmee ligt de focus vooral op de begroting van het samenwerkingsverband zelf en wordt de verbinding naar de gemeentelijke begroting niet gemaakt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Pro 1+2</b>                                                                                             | <p>Uit de gesprekken komt naar voren:</p> <p>De raad heeft weinig kaderstellende invloed ervaart op de MRDH, omdat zienswijze pas laat in het proces aan de raad worden voorgelegd. Diverse gremia, zoals het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur en de adviescommissie hebben de stukken op dat moment al behandeld, waardoor er weinig ruimte is om nog zaken aan te passen.</p> <p>Wel dient opgemerkt te worden dat voor belangrijke thema's in het traject voorafgaand of aan het begin van de zienswijzeperiode door de MRDH subregionale themabijeenkomsten voor raadsleden worden georganiseerd.</p> <p>In het werkatelier wordt geconcludeerd dat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stukken soms laat aan de raad worden voorgelegd. De raad heeft dan heel weinig tijd om deze goed te bestuderen en te komen tot een weloverwogen besluit. Mede daarom zijn er twijfels over de mate waarin de raad invloed heeft. Hoe open kun je een besluit nemen, zonder het proces te frustreren? De raad krijgt immers achteraf de stukken en dan is er al een heel traject geweest.</li> </ul> |
| <b>Pro 1+2</b>                                                                                             | <p>Ook het college stelt vast dat de raad laat tot kaderstelling komt met betrekking tot de samenwerkingsverbanden. Het roept in de Notitie Werkwijze Verbonden Partijen (SB17) om eerder tot actie over te gaan.</p> <p><b>Eerder in het proces richtinggevende kaders voor verbonden partijen</b><br/> <i>Het vaststellen van richtinggevende kaders op (specifieke) verbonden partijen, met name ten aanzien van geleverde diensten, komt nu vaak aan de orde bij de zienswijzeprocedure rond de begroting van de verbonden partij. In het kader van sturing</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <i>en kaderstelling zou het wenselijker zijn om als gemeente niet reactief op de begroting te reageren door middel van een zienswijze, maar proactief eerder in het proces. De verbonden partij kan dan, aan de hand van gestelde kaders door de deelnemers, al in hun begroting rekening houden met deze kaders. Het is daarom raadzaam om periodiek met de raad vast te stellen welke kaders zij mee wenst te geven aan het college om via een verbonden partij invulling te geven aan de taken in het komende begrotingsjaar. Dat dient plaats te vinden voor de start van de planning en control cyclus van verbonden partijen. Deze stellen over het algemeen in het eerste kwartaal van een jaar de kaders vast voor de volgende begroting. Om dat op een effectieve manier te kunnen beïnvloeden, zou de gemeenteraad in het laatste kwartaal van het voorafgaande jaar dan zijn richtinggevende kader vaststellen. (Bron: Notitie Werkwijze Verbonden Partijen, SB17)</i> |
| <b>Con 1</b>   | Op de raadsagenda staat het regulier terugkerende punt 'Actualiteit Gemeenschappelijke Regelingen'. De raad kan hierdoor makkelijker informatie inwinnen, maar geeft de raad ook sturing mee aan het college.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Pro 1+2</b> | In de enquête scoren de raadsleden de volgende punten veel punten als (licht) <u>negatief</u> . De volgende springen eruit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad heeft over het algemeen voldoende grip op samenwerkingsverbanden.</li> <li>• De raad stelt heldere kaders voor samenwerkingsverbanden.</li> <li>• De raad heeft zicht op de maatschappelijke effecten die samenwerkingsverbanden realiseren voor de lokale samenleving.</li> <li>• De raad stuurt en controleert samenwerkingsverbanden doorgaans actief.</li> <li>• De raad heeft inzicht in de risico's van de samenwerking.</li> <li>• De raad ontvangt relevante en tijdige informatie om samenwerkingsverbanden te controleren en bij te sturen.</li> <li>• De raad heeft zicht op de meerwaarde van de samenwerking in vergelijking met het zelfstandig uitvoeren van betreffende taken of opgaven.</li> </ul>                                                                                 |

## Bijlage 1 Resultaten enquête Vlaardingen

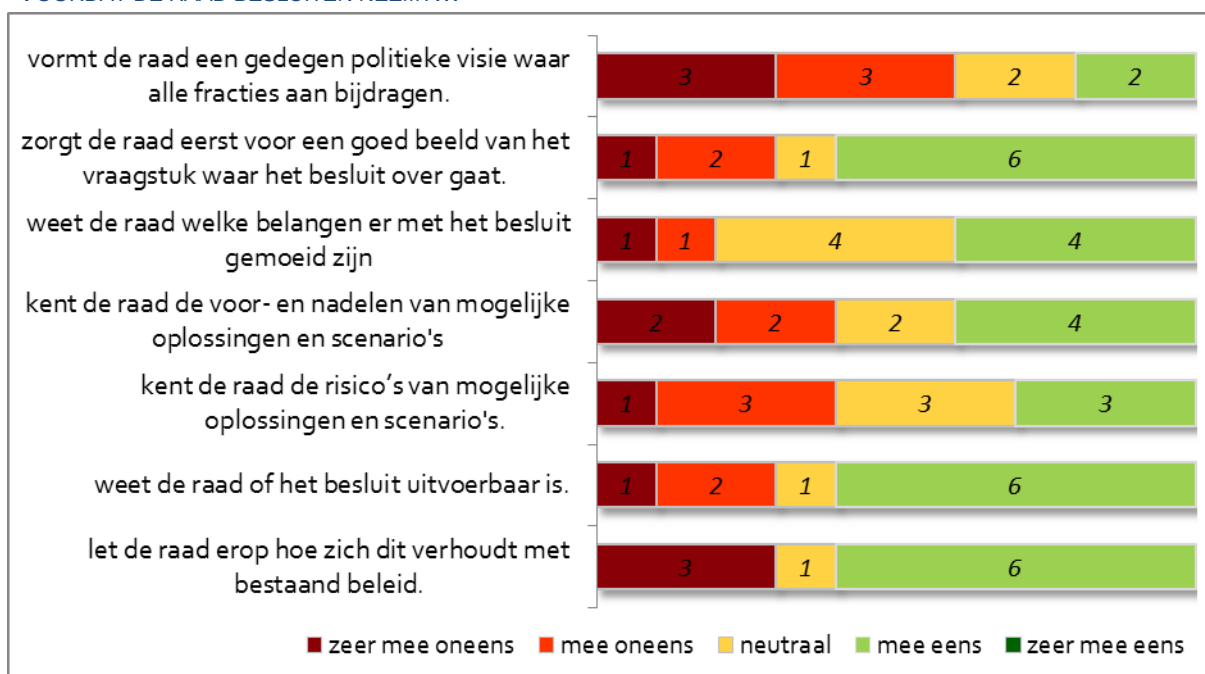
In de periode van 22 december 2015 tot en met 15 februari 2016 is een digitale enquête onder de raadsleden van Vlaardingen afgenomen. Alle vijfendertig raadsleden van de gemeente Vlaardingen zijn uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Tien van hen hebben de vragenlijst ook daadwerkelijk ingevuld. Dit betekent een **respons van 26%**. Dit is een matige respons in vergelijking met het responspercentage van andere digitale enquêtes uit vergelijkbare onderzoeken.

Van de respondenten is **50%** sinds de huidige raadsperiode raadslid. **40%** was ook al voor 2014 raadslid. Van de respondenten is **50%** lid van een fractie die op dit moment in de coalitie zit die Vlaardingen bestuurt; **50%** van de respondenten zit in de oppositie.

### Resultaten enquête deel I

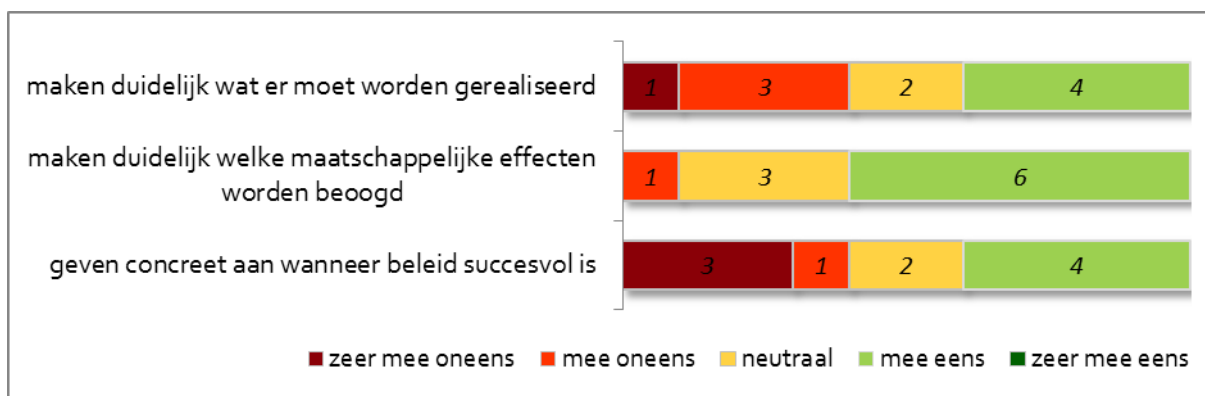
#### 1.1 Politieke sturing

“VOORDAT DE RAAD BESLUITEN NEEMT...”



Figuur 1.0: Reacties raadsleden op stellingen over de politieke sturing van de raad.

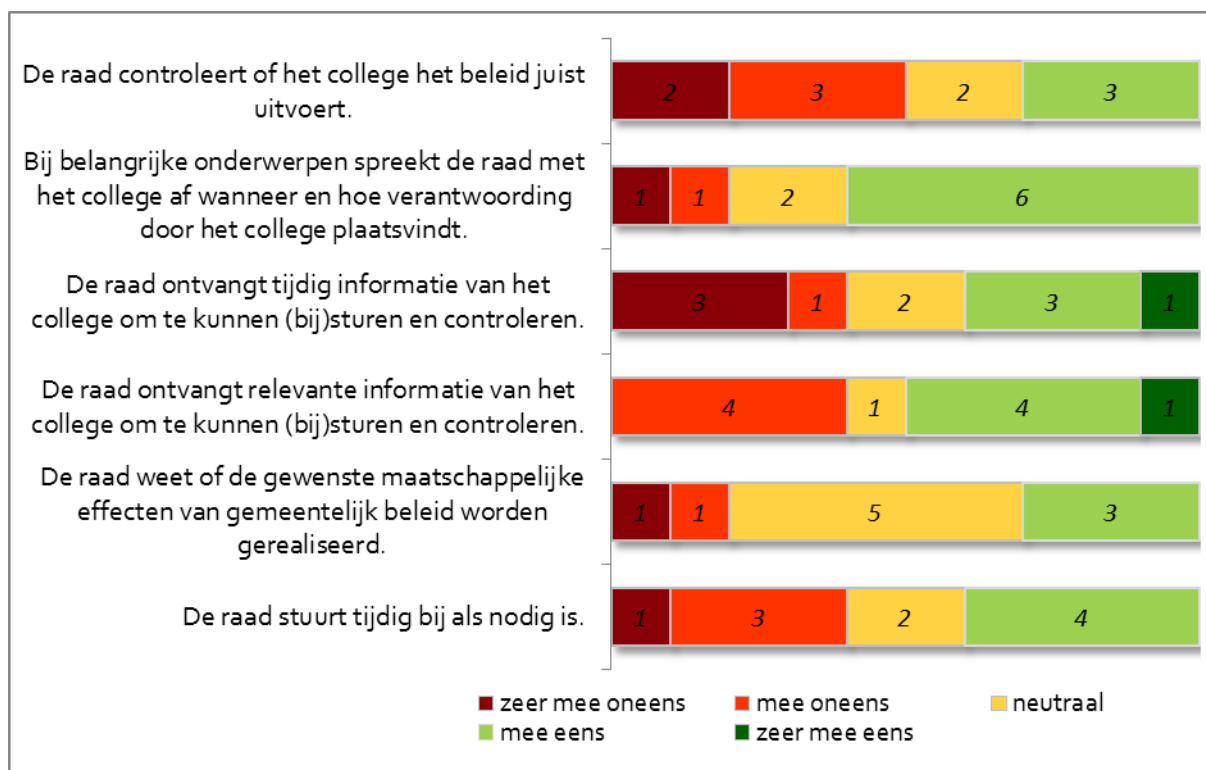
“BESLUITEN VAN DE RAAD...”



Figuur 1.1: Reacties raadsleden op stellingen over de politieke sturing van de raad.

De respondenten beoordelen de politieke sturing van de raad met een gemiddeld rapportcijfer van 5,5 (op een schaal van 1 tot 10). 60% van de respondenten zijn (zeer) ontevreden met het rapportcijfer waarmee zij de politieke sturing door de raad hebben beoordeeld.

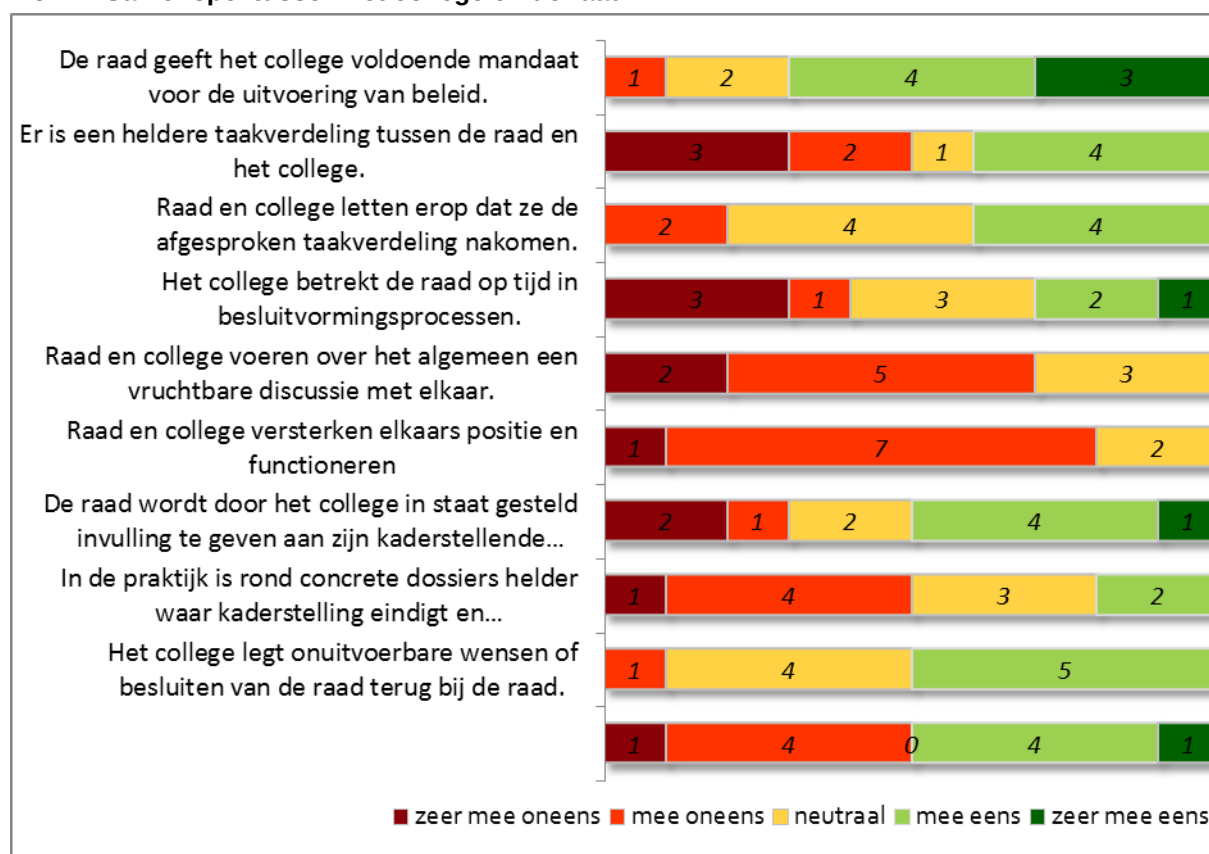
## 1.2 Kwaliteit van controle door de raad



Figuur 1.2: Reacties raadsleden op stellingen over de controlerende rol van de raad.

De raadsleden beoordelen de politieke sturing van de raad met een gemiddeld rapportcijfer van 5,5 (op een schaal van 1 tot 10). 60% van de respondenten zijn (zeer) ontevreden met het rapportcijfer waarmee zij de controleren rol van de raad hebben beoordeeld

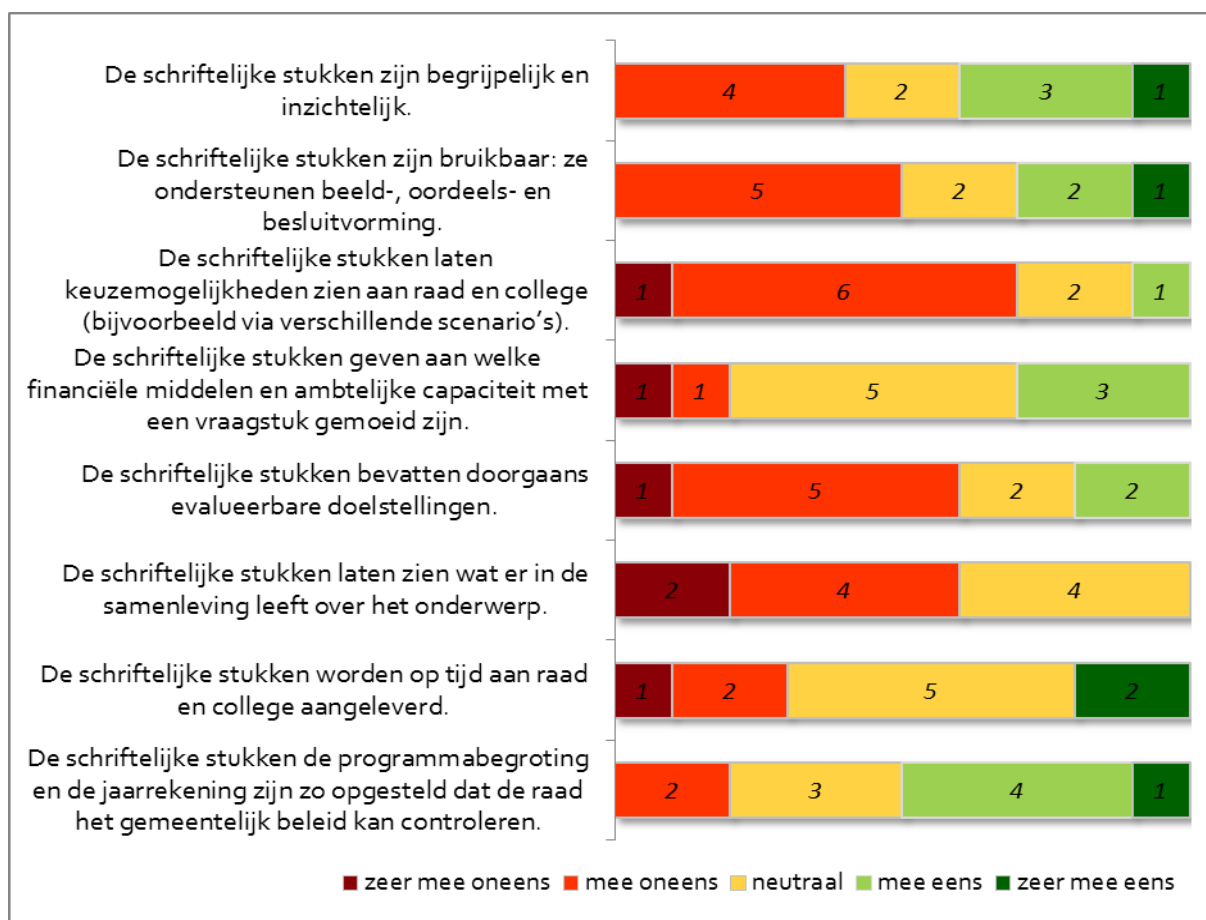
### 1.3 Samenspel tussen het college en de raad



Figuur 1.3: Reacties raadsleden op stellingen over het samenspel tussen het college en de raad.

De respondenten beoordelen het samenspel tussen het college en de raad met een gemiddeld rapportcijfer van 5,3 (op een schaal van 1 tot 10). 60% van de respondenten zijn (zeer) ontevreden met het rapportcijfer waarmee zij het samenspel tussen het college en de raad hebben beoordeeld

## 1.4 Informatievoorziening aan de raad



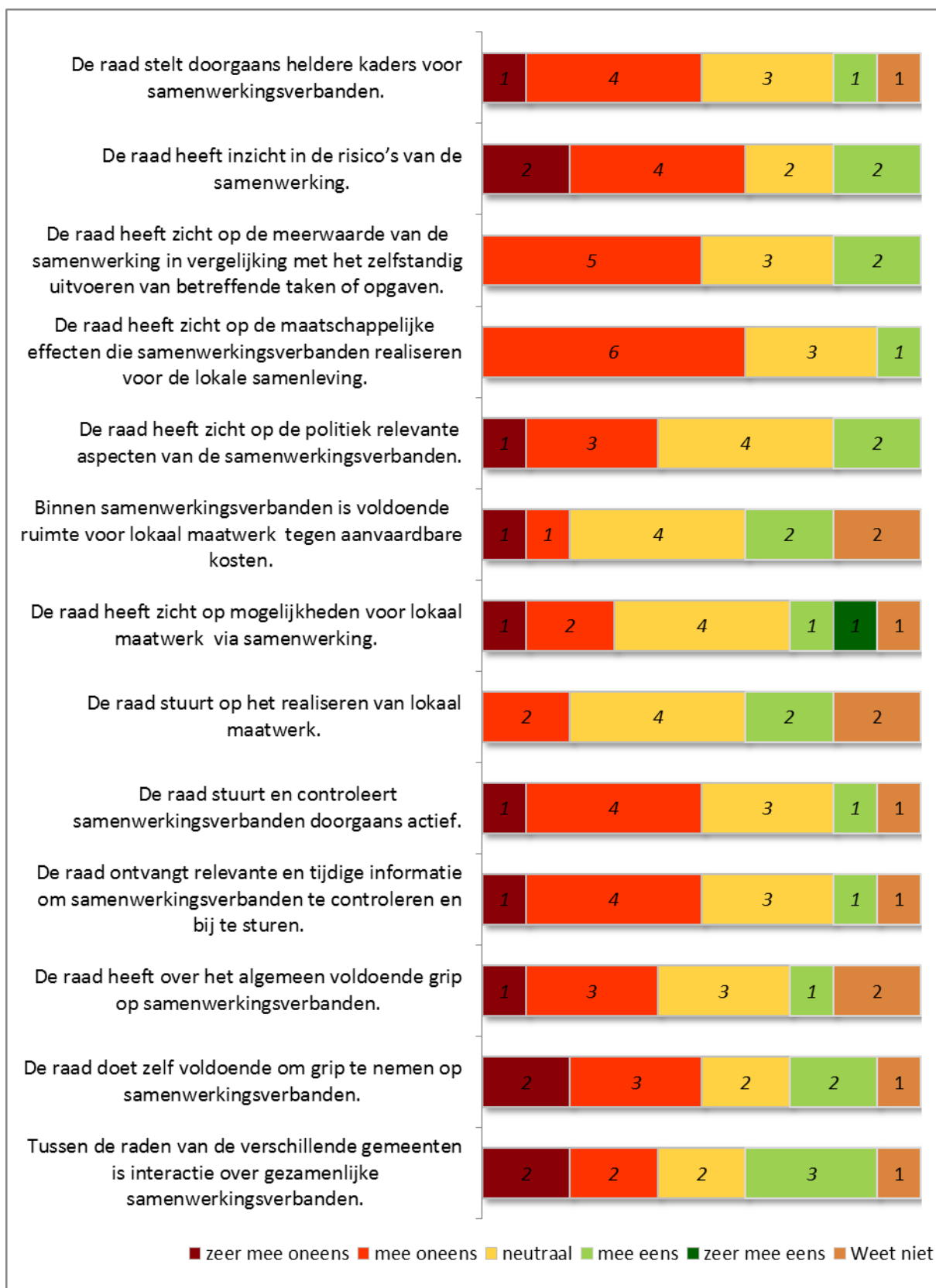
Figuur 1.4: Reacties raadsleden op stellingen over de informatievoorziening aan de raad.

De raadsleden beoordelen de politieke sturing van de raad met een gemiddeld rapportcijfer van 5,9 (op een schaal van 0 tot 10). 70% van de respondenten zijn (zeer) ontevreden met het rapportcijfer waarmee zij de informatievoorziening aan de raad hebben beoordeeld.



## Resultaten enquête deel II

## 2.1 Grip op regionale samenwerking



Figuur 2.0: Reacties raadsleden op stelling over grip op regionale samenwerkingsverbanden.

## 2.2 Aandachtspunten

In de onderstaande tabel staan de aandachtspunten vermeld die de raadsleden hebben meegegeven voor het onderzoek.

| Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Is de raad voldoende doordrongen van het feit dat samenwerkingsverbanden raadsleden a priori op afstand zetten?                                                                                                                                                                                                                                  |
| Dat met name bij het voornemen een samenwerkingsverband aan te gaan de raad expliciet aan de knoppen moet zitten om de rol van de raad in het samenwerkingsverband kristalhelder te hebben? Eenmaal een samenwerking > dan is de afstand een feit.                                                                                               |
| Op dit moment gaat de discussie niet meer over de inhoud maar over alle details hier om heen. Dit moet veranderen vanuit de raad maar hier kan het college ook aan bijdragen door duidelijke stukken aan te leveren. Idee bestaat nu al om een stuk te beginnen met een 'management samenvatting' waarbij de belangrijkste dingen op 1 A4 staan. |
| Rapporteren niet van 2 jaar terug. Dan lees je het stuk, neem er kennis van, meer niet. Meer in het heden.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Waarborging democratische legitimiteit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## Bijlage 2 Normenkader

### Visie op kaderstelling en controle

| Norm                                                              | Criterium                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Een helder criterium voor de taakverdeling tussen raad en college | <ul style="list-style-type: none"> <li>Het is duidelijk wanneer kaderstelling en controle vanuit de raad eindigt en overgaat in besturen en uitvoeren.</li> <li>Het criterium politieke relevantie biedt grondslag voor taakverdeling.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Per situatie passende kaderstelling en controle                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>In beheersbare en voorspelbare situaties:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Veel en definitieve inhoudelijke sturing door de raad vooraf en geen of beperkte bijsturingsmomenten tussentijds.</li> <li>&gt; Relatief weinig processturing.</li> <li>&gt; Controle aan de hand van vooraf bepaalde en onbetwiste normen en kwaliteitscriteria.</li> </ul> </li> <li>In onbeheersbare en onvoorspelbare situaties:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Beperkte en voorlopige inhoudelijke sturing door de raad vooraf en veel bijsturingsmomenten tussentijds.</li> <li>&gt; Relatief veel processturing.</li> <li>&gt; Controle aan de hand van onbestemde normen en kwaliteitscriteria, die gaandeweg het proces ontdekt moeten worden.</li> </ul> </li> </ul> |
| Kaderstelling is afgestemd op samenwerking                        | <p>De visie bevat het inzicht dat de gemeente voor veel vraagstukken afhankelijk is van samenwerking met anderen. De politieke sturing en controle van de raad houden hier qua inhoud en totstandkoming rekening mee. De volgende noties zijn opgenomen in de visie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaders maken mogelijk dat de gemeente de gestelde opgaven in samenwerking met partners kan realiseren (waar de gemeente afhankelijk is van de samenwerking).</li> <li>Waar nodig worden kaders in samenwerking opgesteld.</li> <li>De kaders bevatten waar nodig vooraf de gemeentelijke inzet van de samenwerking.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |

### De praktijk van kaderstelling en controle

| Norm                    | Criterium                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kwaliteit van het kader | <ul style="list-style-type: none"> <li>Een politiek kader zich richt op politiek relevante zaken.</li> <li>Een politiek kader is:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; omvattend, oftewel het richt zich op alle politiek relevante aspecten die rond het onderwerp spelen.</li> <li>&gt; evalueerbaar, dat wil zeggen toetsbaar, concreet en eenduidig.</li> <li>&gt; consistent. De politieke keuzes spreken elkaar niet tegen.</li> <li>&gt; haalbaar en uitvoerbaar (realistisch).</li> </ul> </li> <li>Het kader biedt een duidelijk beeld waarop de raad stuurt. Dit kunnen zijn: doelen (bij voorkeur in termen van maatschappelijke effecten), kwaliteitscriteria of randvoorwaarden.</li> <li>Kaders bevatten inhoudelijk handvatten voor samenwerking met partijen waar de gemeente afhankelijk van is.</li> </ul> |

| Norm                                                                   | Criterium                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Totstandkoming van een kader                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluitvorming heeft plaats gevonden op basis van:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; voldoende inzicht in wat er leeft in de samenleving en voldoende kennis rond het onderwerp;</li> <li>&gt; voldoende en adequate inbreng van burgers en andere (samenwerkende) partijen;</li> <li>&gt; een expliciete en transparante afweging van alle relevante belangen en politieke keuzes rond het onderwerp.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Samenspel tussen raad en college: rol- en taakverdeling in de praktijk | <ul style="list-style-type: none"> <li>• College brengt de raad tijdig in stelling om tot kaderstelling en controle te komen, op grond van een goede voorbereiding en adequate en relevante informatie.</li> <li>• De raad pakt een actieve rol bij politiek relevante onderwerpen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; De uitwisseling in de raad en de inzet van raadsleden dragen bij aan politieke visievorming.</li> <li>&gt; De raad initieert zaken vanuit zijn volksvertegenwoordigende rol.</li> <li>&gt; De raad geeft de controlemomenten aan en welke informatie dan benodigd is.</li> <li>&gt; De raad spreekt het college aan op het nakomen van afgesproken controlemomenten en treedt alert op bij cruciale momenten van heroverweging.</li> </ul> </li> <li>• De raad brengt het college op een goede manier in stelling.               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Het college krijgt voldoende ruimte om slagvaardig te besturen.</li> <li>&gt; De kaders bieden bestuurlijke continuïteit, zodat het college betrouwbaar en duidelijk richting samenleving en samenwerkingspartners kan optreden.</li> </ul> </li> </ul>                                |
| Grip op de samenwerkingsverbanden                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad geeft heldere kaders mee aan het college voor het samenwerkingsverband. De kaders bevatten in ieder geval:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Inhoudelijke doelen</b> ten aanzien van de taak waarop mogelijk samengewerkt gaat worden: wat moet er inhoudelijk bereikt worden?</li> <li>&gt; <b>Motieven voor samenwerking</b>: welke meerwaarde moet samenwerking bieden boven de taak of opgave alleen oppakken?</li> <li>&gt; <b>Randvoorwaarden</b>: bijvoorbeeld welke sturingsmogelijkheden / bevoegdheden wil de raad behouden, op welke manier moet de gemeente vertegenwoordigd zijn in de samenwerking en hoe eenvoudig moet het zijn om uit te treden?</li> </ul> </li> <li>• De raad heeft <b>voldoende overzicht en inzicht</b>. Het gaat onder meer om:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tijdige en accurate informatie van het college over nieuwe ontwikkelingen, risico's, resultaten en politiek relevante keuzevraagstukken.</li> <li>&gt; Informatie aan de raad is 'lokaal' en biedt inzicht in de financiële en inhoudelijke resultaten voor de eigen gemeente.</li> </ul> </li> </ul> |

| Norm | Criterium                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zicht op realisatie van de beoogde meerwaarde van samenwerking.</li> <li>• De gemeente(raad) heeft <b>voldoende sturingsmogelijkheden en maakt hier gebruik van.</b><br/>Hierbij gaat het onder meer om: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bevoegdheden en invloedsmiddelen. Moet de gemeenteraad bijvoorbeeld instemmen met de begroting of is de gemeente slechts een van de vele aandeelhouders die stemt op een aandeelhoudersvergadering?</li> <li>&gt; Lokale beleidsruimte en mogelijkheden voor lokaal maatwerk: biedt samenwerking de mogelijkheid tegen aanvaardbare kosten lokaal maatwerk af te nemen of is het 'one size fits all'?</li> <li>&gt; Mandaat meegeven: gaan vertegenwoordigers van de gemeente in de samenwerking met een heldere opdracht of boodschap op pad om het gesprek of onderhandeling met andere gemeenten aan te gaan?</li> <li>&gt; Contact tussen de verschillende gemeenteraden of collega-fracties om een succesvolle invloedspoging te organiseren.</li> </ul> </li> </ul> |

## Bijlage 3 Respondenten- en Bronnenlijst

## Respondentenlijst Vlaardingen

| Naam                           | Functie                                            |
|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| Dhr. A.B. Blase                | Burgemeester Vlaardingen                           |
| Dhr. S. Blom                   | Gebiedsmanager Centrum Vlaardingen                 |
| Dhr. A.D. den Boer             | Fractiesecretaris (AOV) Vlaardingen                |
| Dhr. K. Borsboom               | Raadslid Vlaardingen (GL)                          |
| Dhr. H. Van Buuren             | Sectiehoofd Stadsbedrijven Vlaardingen             |
| Dhr. P. Caljé                  | Raadslid Vlaardingen (D66)                         |
| Dhr. R. Van Harten             | Wethouder Vlaardingen                              |
| Dhr. F.G.C. Hoogendijk         | Raadslid Vlaardingen (Ons Vlaardingen)             |
| Mevr. Y. Jongejan              | Raadslid Vlaardingen (D66)                         |
| Mevr. V.E.M. Kalf-Müller       | Raadslid Vlaardingen (VVD)                         |
| Dhr. W.H. van Klink            | Raadslid Vlaardingen (AOV)                         |
| Dhr. N. Kloosterman            | Raadslid Vlaardingen (VVD)                         |
| Mevr. J.C. Klooster            | Beleidsmedewerker Afval Vlaardingen                |
| Mevr. A. Knol-van Leeuwen      | Gemeentesecretaris Vlaardingen                     |
| Mevr. D. Koning-van der Hoeven | Raadslid Vlaardingen (AOV)                         |
| Mevr. J. Löke                  | Raadslid Vlaardingen (SP)                          |
| Dhr. E.W. K. Meurs             | Griffier Vlaardingen                               |
| Dhr. J.W. Morra                | Coördinator strategie en beleid Vlaardingen        |
| Dhr. L.A. van Nieuwenhuizen    | Raadslid Vlaardingen (D66)                         |
| Dhr. E. Van Pienbroek          | Raadslid Vlaardingen (CU-SGP)                      |
| Mevr. J.J. Silos-Knaap         | Raadslid Vlaardingen (CDA)                         |
| Mevr. S. Solleveld             | Raadslid Vlaardingen (PvdA)                        |
| Mevr. I. Somers-Gardenier      | Raadslid Vlaardingen (VV2000/Leefbaar Vlaardingen) |
| Dhr. A.A. Sterenberg           | Raadslid Vlaardingen (SP)                          |
| Dhr. F.A.H. Zijlmans           | Afdelingshoofd Openbare Werken Vlaardingen         |

## Bronnenlijst

| S  | Volgnr | Jaar | Titelbeschrijving                                                                                 |
|----|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SB | 1      | 2014 | SP, PvdA, D66, CDA en CU/SGP Vlaardingen, Coalitieakkoord 2014-2018 Samen aan zet, 22 april 2014. |
| SB | 2      | 2011 | Gemeente Vlaardingen, Collegeprogramma 2011-2014, 11 oktober 2011.                                |
| SB | 5      | 2014 | Gemeente Vlaardingen, <i>Jaarstukken 2013</i> , 13 mei 2014.                                      |
| SB | 3      | 2015 | Gemeente Vlaardingen, <i>Jaarstukken 2014</i> , 28 april 2015.                                    |
| SB | 4      | 2016 | Gemeente Vlaardingen, <i>Jaarstukken 2015</i> , 10 mei 2016.                                      |
| SB | 6      | 2013 | Gemeente Vlaardingen, <i>Meerjarenbegroting 2014-2017</i> , 8 oktober 2013.                       |
| SB | 7      | 2014 | Gemeente Vlaardingen, <i>Meerjarenbegroting 2015-2018</i> , 14 oktober 2014.                      |
| SB | 8      | 2015 | Gemeente Vlaardingen, <i>Meerjarenbegroting 2016-2019</i> , 22 september 2015.                    |
| SB | 9      | 2016 | Gemeente Vlaardingen, <i>Meerjarenbegroting 2017-2020</i> , 27 september 2016.                    |
| S  | Volgnr | Jaar | Titelbeschrijving                                                                                 |

|    |    |      |                                                                 |
|----|----|------|-----------------------------------------------------------------|
| SB | 10 | 2014 | Gemeente Vlaardingen, <i>Voorjaarsnota 2014</i> , 16 juni 2014. |
| SB | 11 | 2015 | Gemeente Vlaardingen, <i>Voorjaarsnota 2015</i> , 9 juni 2015.  |
| SB | 12 | 2016 | Gemeente Vlaardingen, <i>Voorjaarsnota 2016</i> , 24 mei 2016.  |

**Vlaardingen – casus Afvalnota**

| S  | Volgnr | Jaar | Titelbeschrijving                                                                                                                             |
|----|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SB | 13     | 2015 | Gemeente Vlaardingen, <i>Raadsvoorstel tot vaststelling van het Beleidsplan huishoudelijk afval 2016-2018 Vlaardingen</i> , 22 december 2015. |
| SB | 14     | 2015 | Gemeente Vlaardingen, <i>Beleidsplan huishoudelijk afval 2016-2018 Vlaardingen</i> .                                                          |
| SB | 15     | 2011 | Gemeente Vlaardingen, <i>Actieplan Inzameling Huishoudelijk Afval Gemeente Vlaardingen 2012-2015</i> .                                        |
| SB | 16     | 2016 | Gemeente Vlaardingen, <i>Presentatie Beleidsplan huishoudelijk afval 2016-2018 Vlaardingen</i> , 4 februari 2016.                             |

**Vlaardingen – casus Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH)**

| S  | Volgnr | Jaar | Titelbeschrijving                                                                                                                                                            |
|----|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SB | 17     | n.b. | Gemeente Vlaardingen, <i>Notitie werkwijze Verbonden Partijen</i> .                                                                                                          |
| SB | 18     | 2016 | Gemeente Vlaardingen, <i>Raadsvoorstel tot vaststellen van een zienswijze op de ontwerpbegroting 2017 van de MRDH</i> , 26 april 2016.                                       |
| SB | 19     | 2016 | B&W Schiedam, Vlaardingen, Maassluis, MVS- <i>zienswijze ontwerpbegroting MRDH 2017</i> , 18 mei 2016.                                                                       |
| SB | 20     | 2016 | Dagelijks bestuur MRDH, <i>Aanbiedingsbrief Voorlopige jaarstukken MRDH 2015</i> , 15 april 2016.                                                                            |
| SB | 21     | 2016 | Dagelijks bestuur MRDH, <i>Voorlopige jaarstukken MRDH 2015</i> , 15 april 2016.                                                                                             |
| SB | 22     | 2016 | Dagelijks bestuur MRDH, <i>Concept ontwerpbegroting 2017 en meerjarenbeleid 2018-2020</i> .                                                                                  |
| SB | 23     | 2013 | MRDH, <i>Gemeenschappelijke Regeling MRDH 2014</i> .                                                                                                                         |
| SB | 24     | 2013 | MRDH, <i>Toelichting op de Gemeenschappelijke Regeling MRDH 2014</i> .                                                                                                       |
| SB | 25     | 2013 | Gemeente Vlaardingen, <i>Oplegformulier Raadsvoorstel tot het treffen van de gemeenschappelijke regeling MRDH</i> , 18 december 2013.                                        |
| SB | 26     | 2013 | Gemeente Vlaardingen, <i>Raadsvoorstel tot het treffen van de gemeenschappelijke regeling MRDH</i> , 5 november 2013.                                                        |
| SB | 27     | 2013 | MRDH, <i>Artikelsgewijze Toelichting op de Gemeenschappelijke Regeling MRDH 2014</i> .                                                                                       |
| SB | 28     | 2013 | MRDH, <i>Strategische agenda bij Raadsvoorstel tot het treffen van de gemeenschappelijke regeling MRDH</i> .                                                                 |
| SB | 29     | 2016 | Gemeente Vlaardingen, <i>Oplegformulier Raadsvoorstel tot vaststellen van een zienswijze op de ontwerpbegroting 2017</i> , 12 mei 2016.                                      |
| SB | 30     | 2016 | Dagelijks bestuur MRDH, <i>Aanbiedingsbrief zienswijze ontwerpbegroting 2017</i> , 24 maart 2016.                                                                            |
| SB | 31     | 2011 | Gemeente Vlaardingen, <i>Raadsvoorstel tot het vaststellen van een gemeentelijke reactie m.b.t. de vorming van de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag</i> , 15 november 2011.  |
| SB | 32     | 2012 | Gemeente Vlaardingen, <i>Raadsvoorstel tot het vaststellen van een gemeentelijke reactie op het zienswizedocument Metropoolregio Rotterdam-Den Haag</i> , 11 september 2012. |



| S  | Volgnr | Jaar | Titelbeschrijving                                                                                                                                                        |
|----|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SB | 33     | 2013 | Gemeente Vlaardingen, <i>Raadsvoorstel tot het onder voorbehoud instemmen met de voorstellen Metropoolregio Rotterdam-Den Haag</i> , 3 juni 2013.                        |
| SB | 34     | 2014 | Gemeente Vlaardingen, <i>Raadsvoorstel tot het vaststellen van een gemeentelijke reactie op diverse documenten Metropoolregio Rotterdam-Den Haag</i> , 9 september 2013. |

**Vlaardingen - casus Herinrichting Veerplein**

| S  | Volgnr | Jaar | Titelbeschrijving                                                                                                                                           |
|----|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SB | 35     | 2014 | Gemeente Vlaardingen, <i>Raadsbesluit Herinrichting Veerplein</i> , 18 maart 2014.                                                                          |
| SB | 36     | 2014 | Gemeente Vlaardingen, <i>Bijlage Raadsbesluit Herinrichting Veerplein</i> , 14 januari 2014.                                                                |
| SB | 37     | 2014 | Gemeente Vlaardingen, <i>Oplegformulier Raadsvoorstel Herinrichting Veerplein</i> , 5 juni 2014.                                                            |
| SB | 38     | 2014 | Gemeenteraad Vlaardingen, <i>Motie Herinrichting van het Veerplein nabij de nieuwe vestiging van V&amp;D</i> , 5 juni 2014.                                 |
| SB | 39     | 2014 | Gemeente Vlaardingen, <i>Bijlage Raadsbesluit Herinrichting Veerplein</i> , 16 oktober 2014.                                                                |
| SB | 40     | 2015 | Gemeente Vlaardingen, <i>Raadsvoorstel met betrekking tot de herinrichting van het Veerplan nabij de nieuwe vestiging van de V&amp;D</i> , 20 januari 2015. |
| SB | 41     | 2015 | Gemeente Vlaardingen, <i>Raadsbesluit met betrekking tot de herinrichting van het Veerplan nabij de nieuwe vestiging van de V&amp;D</i> , 20 januari 2015.  |
| SB | 32     | 2015 | Gemeenteraad Vlaardingen, <i>Amendement Herinrichting van het Veerplein (rondom V&amp;D)</i> , 29 januari 2015.                                             |

## Bijlage 4 Handreiking kaderstelling en controle





## Bijlage 5 Aanbevelingen

### Algemene aanbevelingen

#### POLITIEKE VISIEVORMING

- Stel een algemene visie op voor de gemeente als geheel. Laat diverse vragen aan bod komen zoals: Wat moet het gemeentebestuur bijdragen aan de lokale samenleving? Wat doet het wel en wat niet? Wat vraagt het om bestuurskrachtig te handelen als gemeentebestuur?
- Zet per dossier in op politieke strategische visievorming in plaats van volledig dichtgetimmerde kaders. Definieer vooraf duidelijk wanneer een traject succesvol is. Evalueer achteraf of deze doelen ook behaald zijn.

#### ROL- EN TAAKVERDELING COLLEGE EN RAAD

- Stel een helder criterium voor de rol- en taakverdeling tussen het college en de raad. Doe dit op basis van voor de raad politiek relevante onderwerpen. Zoek als raad naar de toegevoegde waarde op de kwaliteit van het gemeentebestuur.
- Breng elkaar in stelling. Het college verstuurt relevante en overzichtelijke informatie naar de raad en de raad geeft een helder mandaat aan het college.

#### STUREN OP EVALUEERBARE RESULTATEN

Formuleer een opgave en beoogde resultaten evalueerbaar, waarbij het resultaat:

- > Specifiek is: Concreet, eenduidig te interpreteren en helder afgebakend.
- > Meetbaar is: duidelijk normen, referentiekader en indicatoren (die ook de doelstelling omvatten).
- > Tijdgebonden is: Het is duidelijk wanneer het resultaat behaald moet zijn.

#### SAMENSPEL PARTNERS

- Maak per dossier concreet op welke wijze de verbinding met samenleving tot stand komt.
- Ontwikkel een gemeenschappelijke werkwijze waarin elkaar wordt verstaan en met elkaar een manieren wordt gevonden die ertoe leidt dat alle inzet en energie ook tot iets leidt.
- Investeer in ambtelijke professionaliteit om de gemeenschappelijke werkwijze te ondersteunen en te ontwikkelen en hieronder een professionele basis te leggen.

#### VERANTWOORDING COLLEGE EN RAAD

- Coalitie en oppositie hebben baat bij het evalueren van beleid: Evaluatie en controle in teken van het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur.
- Verantwoording om beleid te versterken, niet om het college te ondermijnen.

#### LEREN EN BIJSTUREN

- De huidige dynamiek van de samenleving vraagt om een lerende aanpak, waarbij op meer reguliere basis het beleid wordt geëvalueerd en bijgesteld. Organiseer deze periodieke evaluatie van (individueel) beleid.

### Aanbevelingen – Vlaardingen

- Ontwikkel een algemene visie voor kaderstelling en controle

#### KADERSTELLING

- Werk met een lange termijn agenda. De lange termijnagenda helpt bij het prioriteren van onderwerpen en bij het selecteren van de complexe dossiers waar door de raad een uitgebreider (kaderstellend) traject wil doorlopen.
- Werk met een startnotitie bij complexe dossiers. Laat het college deze opstellen. De startnotitie is het uitgangspunt voor de inhoudelijke en procesmatige kaderstelling. Geef in de startnotitie onder andere aandacht aan de politieke keuzevraagstukken; de rollen en rolverdeling; belangen en belanghebbenden; en het voorbereiden van een goed afwegingsproces;
- Behandel de startnotitie in de raad en stel zo het politiek proces vast. Geef daarbij ook aandacht aan de wijze waarop de samenleving betrokken wordt bij het besluitvormingsproces. De samenleving dient bij voorkeur een rol te krijgen, voordat een definitief besluit in de raad genomen is.

#### CONTROLE: AANDACHT VOOR EVALUATIE EN BIJSTURING

- Ontwikkel als college de P&C stukken door. Zorg voor heldere doelstellingen (specifiek, meetbaar en tijdsgebonden) met bijbehorende, zingevende indicatoren. De indicatoren dekken de volledige doelstelling.
- Blijf als raad aandacht houden voor evaluatie van het beleid en zorg dat het beleid tijdig wordt bijgesteld als dit noodzakelijk is. Kijk hierbij naar methoden om de wijze van controle te versterken, waarbij de raad scherp analyseert of het beleid effectief en efficiënt is.

#### VERGROOT GRIP OP SAMENWERKINGSVERBANDEN

- Ontwikkel als raad en college een samenwerkingswijzer met overzicht op het beleid rond samenwerkingsverbanden en met inzicht op individuele samenwerkingsverbanden. De samenwerkingswijze geeft inzicht in de volgende punten/ vragen:
  - > Wat is de inzet van samenwerking? Wat vinden we belangrijk? Sturen en controleren van samenwerking vanuit overzicht.
  - > Wat kunnen we leren van samenwerking?
  - > Actueel overzicht van samenwerkingsverbanden. Per samenwerkingsverband: wat willen we bereiken? Met wie? Wat is de voortgang? Wat zijn de resultaten?
  - > Hoe realiseren we goede samenwerking? Organisatie en werkwijzen om tot goede samenwerking te komen.