

# Onderzoek 'Doorwerking Rekenkameronderzoeken in de gemeente Kerkrade'

Rekenkamercommissie Kerkrade

## **Rekenkamercommissie Kerkrade**

Postbus 600  
6460 AP Kerkrade

T. 045-5676767/14 045  
E. [griffie@kerkrade.nl](mailto:griffie@kerkrade.nl)



Onderzoekers:

Drs. J.J.P. (Jan) Paffen

Drs. J.H.W. (Hans) Oostendorp

B. (Barbara) Duvivier MSc

Contactpersoon:

Jan Paffen

T. 06 19189181

E. jan@necker.nl

Kenmerk:

RO 13566

Datum:

03-12-2013

# Inhoudsopgave

<b>Bestuurlijke Nota</b>	1
<b>1 Onderzoeksverantwoording</b>	3
1.1 / Achtergrond en doelstelling onderzoek	3
1.2 / Doelstelling en vraagstelling	3
1.3 / Onderzoeksuitvoering	4
1.4 / Leeswijzer	4
<b>2 Conclusies en aanbevelingen</b>	7
2.1 / Beantwoording centrale vraag	7
2.2 / Conclusies ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen	7
2.3 / Conclusies ten aanzien van de bestuurlijke reactie en maatregelen van het gemeentebestuur	8
2.4 / Conclusies ten aanzien van de doorwerking van de onderzoeken	8
<b>3 Reactie college van B&amp;W</b>	11
<b>4 Nawoord rekenkamercommissie</b>	13
<b>Nota van bevindingen</b>	15
<b>1 Introductie geëvalueerde rapporten</b>	17
1.1 / Doelen aan de horizon: een andere kijk op de programmabegroting van de gemeente Kerkrade (2006)	17
1.2 / Minimabeleid gemeente Kerkrade: minimaal of meer sociaal? (2007)	17
1.3 / Het Verband met Verbonden Partijen (2007)	17
1.4 / Wmo: Goed de weg op, goed op weg (2008)	18
1.5 / Gegarandeerd geregistreerd? Een onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de afhandeling van brieven (2008)	18
1.6 / Zicht op de bodem! Een onderzoek inzake het gemeentelijk grondbeleid, alsmede de uitvoering en de verantwoording ervan (2009)	19
1.7 / Subsidiebeleid van de gemeente Kerkrade (2011)	19
1.8 / Sturing en beheersing grote projecten (2011)	19
<b>2 Kwaliteit aanbevelingen</b>	21
2.1 / Toetsbaar / navolgbaar	21
2.2 / Ondubbelzinnig	21
2.3 / Realistisch	21
2.4 / Volledig	22
2.5 / Logisch volgend uit onderzoek	22
2.6 / Expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn	22
2.7 / Toegevoegde waarde en relevantie	22
2.8 / Draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie	23
2.9 / Toets bevindingen aan de hand van het normenkader	23
<b>3 Kwaliteit bestuurlijke reactie</b>	25
3.1 / Bestuurlijke behandeling: het college	25
3.2 / Bestuurlijke behandeling: de raad	25
3.3 / Toets bevindingen aan de hand van het toetsingskader	26

<b>4 Mate van doorwerking</b>	27
4.1 / Doorwerking: procesmatige randvoorwaarden	27
4.2 / Acceptatie van aanbevelingen	28
4.3 / Effectiviteit van de aanbevelingen	28
4.4 / Beoordeling	31
<b>Bijlagen</b>	33
Bijlage 1. Toetsingskader	35
Bijlage 2. Geraadpleegde bronnen	37
Bijlage 3. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Doelen aan de horizon	39
Bijlage 4. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Minimabeleid	47
Bijlage 5. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Verbonden partijen	51
Bijlage 6. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Wmo	65
Bijlage 7. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Gegarandeerd geregistreerd	75
Bijlage 8. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Grondbeleid	83
Bijlage 9. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Subsidiebeleid	89
Bijlage 10. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Grote projecten	95

# Bestuurlijke Nota



# 2 Onderzoeksverantwoording

## 2.1 / Achtergrond en doelstelling onderzoek

De rekenkamercommissie Kerkrade is in 2014 ruim acht jaar actief en ziet hierin een goed moment om de effectiviteit van haar onderzoeken te beoordelen. Met deze evaluatie, dit doorwerkingsonderzoek, wil zij graag de effectiviteit beoordelen van de door haar uitgevoerde onderzoeken in de periode van 2006 tot en met 2011. De doorwerking van rekenkameronderzoek is een actueel onderwerp. Op vrijdag 19 april 2013 is op het jubileumcongres van de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK) het belang van doorwerking naar voren gebracht tijdens het plenaire congresdeel.

Bij de uitvoering van haar onderzoeken vindt de rekenkamercommissie het van groot belang dat dit leidt tot langdurig werkzame verbeteringen in het besturen van de gemeente Kerkrade. Het doel van dit doorwerkingsonderzoek is om te beoordelen of deze doelstelling wordt gerealiseerd. Het onderzoek dient inzicht te geven in hetgeen door de ambtelijke organisatie, het college en de raad met de resultaten van de rekenkameronderzoeken is gedaan en in hoeverre deze daadwerkelijk hebben geleid tot duurzame verbeteringen in de werkwijze en de organisatie van de gemeente. Het onderzoek gaat ten eerste in op de aard van de bestuurlijke behandeling door de raad en het college. Vervolgens is het onderzoek toegespitst op de doorwerking van de gedane aanbevelingen. Immers, de aanbevelingen van de rekenkamercommissie zijn direct gericht op het genereren van duurzame verbeteringen in het handelen van de gemeente. Deze afbakening is mede gebaseerd op inzichten uit de landelijke evaluatie van rekenkamers en rekenkamerfuncties (zie voor meer informatie hiervoor het kader).

In 2011 presenteerde het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties deze evaluatie.<sup>1</sup> Hierin is nadrukkelijk aandacht voor de doorwerking van aanbevelingen. De onderzoekers constateren in de evaluatie dat de aanbevelingen van de rekenkamers in de meeste gevallen grotendeels worden overgenomen door de raad en het college en, na verloop van tijd, verwerkt in het beleid of de werkprocessen. Daarmee is de *instrumentele* doorwerking van de rekenkamer hoog. Over de kwaliteit van de aanbevelingen is het beeld in de landelijke evaluatie minder positief. Raads- en statenleden hebben volgens eigen zeggen behoefte aan scherpere, concretere en direct toepasbare aanbevelingen. Het merendeel van de colleges maar ook de ambtenaren ervaren de aanbevelingen vaak als 'academisch' of 'open deuren'. Uit het onderzoek blijkt verder dat de effectiviteit van de rekenkamer voor een groot deel bepaald wordt door zachte factoren zoals politiek-bestuurlijke sensitiviteit, communicatieve vaardigheden en gezag. Factoren die vooral in de werkwijze en vaardigheden van mensen zitten en niet zozeer betrekking hebben op de inhoudelijke kwaliteit van de rapportage zelf.

## 2.2 / Doelstelling en vraagstelling

De centrale vraag, die de rekenkamercommissie met dit onderzoek wil beantwoorden, luidt:

*'Wat heeft het gemeentebestuur met de door de rekenkamercommissie Kerkrade uitgevoerde onderzoeken in de praktijk gedaan?'*

Deze centrale vraag is uitgesplitst in de volgende deelvragen:

1. Wat is de kwaliteit van de aanbevelingen die de rekenkamercommissie heeft gedaan (toetsbaar, ondubbelzinnig, realistisch en hebben een toegevoegde waarde)?
2. Wat is de aard van de bestuurlijke reactie en maatregelen van het gemeentebestuur (burgemeester, college en/of raad) als gevolg van de onderzoeksresultaten, wat is de kwaliteit daarvan en in welk tempo worden de maatregelen ontworpen en doorgevoerd?
3. Hoe duurzaam zijn deze maatregelen verankerd binnen het bestuur en de organisatie?
4. Wat verklaart eventuele afwezigheid van maatregelen?
5. Welke lessen kunnen er (achteraf) worden getrokken ten aanzien van de formulering van aanbevelingen door de rekenkamercommissie Kerkrade?

---

<sup>1</sup> [www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/08/17/eindrapport-evaluatie-van-de-gemeentelijke-en-provinciale-Rekenkamers.html](http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/08/17/eindrapport-evaluatie-van-de-gemeentelijke-en-provinciale-Rekenkamers.html)

## 2.3 / Onderzoeksuitvoering

Dit onderzoek richt zich op de onderzoeken die in de periode van 2006 tot en met 2011 door de rekenkamercommissie zijn uitgevoerd.<sup>2</sup> Het gaat om de volgende onderzoeken:

#	Onderzoek
1.	Doelen aan de horizon. Een andere kijk op de programmabegroting van de gemeente Kerkrade (2006)
2.	Minimabeleid gemeente Kerkrade, minimaal of meer sociaal (2007)
3.	Het verband met verbonden partijen (2008)
4.	Wmo: goed de weg op, goed op weg (2008)
5.	Gegarandeerd geregistreerd (2009)
6.	Zicht op de bodem! Een onderzoek inzake het gemeentelijk grondbeleid, alsmede de uitvoering en de verantwoording ervan (2010)
7.	Subsidiebeleid van de gemeente Kerkrade (2011)
8.	Onderzoek sturing en beheersing grote projecten (2012)

De afbakening tot en met 2011 doet recht aan de effectiviteitsvoorwaarde dat er voldoende tijd beschikbaar moet zijn om aanbevelingen te implementeren.

### *Werkwijze doorwerkingsonderzoek*

Voor alle acht rekenkameronderzoeken, waarvan de doorwerking geëvalueerd wordt, is:

- een overzicht gemaakt van alle aanbevelingen van de rekenkamercommissie;
- de kwaliteit van de aanbevelingen beoordeeld aan de hand van normen van de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK)<sup>3</sup>;
- de bestuurlijke behandeling in kaart gebracht aan de hand van bestuurlijke reactie van het college, notulen van de raadsbehandeling en het raadsbesluit;
- aan de hand van dossiers beoordeeld in hoeverre de aanbevelingen zijn doorgewerkt;
- tijdens groeps gesprekken met betrokken ambtenaren doorgevraagd waarom en op welke wijze aanbevelingen wel en welke aanbevelingen niet zijn opgevolgd.

In toevoeging op het bovenstaande zijn met de griffier en de gemeentesecretaris gesprekken gevoerd om zicht te krijgen op de houding van de raad, het college en de ambtelijke organisatie ten opzichte van de rekenkamercommissie en de kwaliteit en toegevoegde waarde van haar aanbevelingen. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de gebruikte bronnen. De onderzoekswerkzaamheden zijn verricht in de periode juli en augustus. Deze conceptversie wordt op 16 september 2013 besproken met de rekenkamercommissie.

## 2.4 / Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd in twee delen, te weten een Bestuurlijke Nota en een Nota van Bevindingen.

De Bestuurlijke Nota is als volgt ingedeeld:

- Inleiding (hoofdstuk 1).
- De conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 2).
- De reactie van het college (hoofdstuk 3).
- Nawoord van de rekenkamercommissie (hoofdstuk 4).

De Nota van Bevindingen is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 1 staat een beknopte beschrijving van de acht rekenkamerrapporten die in deze evaluatie worden onderzocht, en de belangrijkste bevindingen van het doorwerkingsonderzoek.

<sup>2</sup> Het onderzoeksrapport naar grote projecten is in de gemeenteraad behandeld op 29 februari 2012. De uitvoering van het onderzoek vond echter plaats in 2011.

<sup>3</sup> Zie normen op de website van de NVRK: <http://www.nvrk.nl/normen-goudvink>



- In hoofdstuk 2 leest u vervolgens een analyse van de kwaliteit van de aanbevelingen in de acht onderzoeken.
- Hoofdstuk 3 bevat een analyse van de kwaliteit van de bestuurlijke behandeling van de rekenkamerrapporten.
- Hoofdstuk 4 bevat een analyse van zowel de procesmatige als inhoudelijke verwerking van aanbevelingen door de ambtelijke organisatie.
- Bijlagen:
  - Bijlage 1: het normenkader voor dit onderzoek.
  - Bijlage 2: geraadpleegde bronnen
  - Bijlagen 3 tot en met 9, voor ieder van de acht onderzochte rekenkamerrapporten is opgenomen:
    - De beoordeling op basis van het normenkader;
    - Een tabel waarin per aanbeveling de doorwerking is beschreven en beoordeeld.



# 3 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk gaat de rekenkamercommissie allereerst in op het antwoord op de centrale vraag voor dit onderzoek. Daaronder staan de conclusies en aanbevelingen op basis van het onderzoek weergegeven. De conclusies en aanbevelingen zijn per deelvraag gebundeld.

## 3.1 / Beantwoording centrale vraag

De centrale vraag die de rekenkamercommissie met dit onderzoek beantwoordt luidt:

*Wat heeft het gemeentebestuur met de door de rekenkamercommissie Kerkrade uitgevoerde onderzoeken in de praktijk gedaan?*

Uit deze evaluatie is gebleken dat het college middels een bestuurlijke reactie op alle acht onderzochte rekenkamerrapporten heeft gereageerd. De mate waarin het college ingaat op de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamercommissie verschilt per onderzoek. De gemeenteraad heeft met uitzondering van het onderzoek naar verbonden partijen, voor ieder onderzoek een raadsbesluit genomen waaruit blijkt welke aanbevelingen hij als opdracht aan het college, of aan de raad zelf meegeeft.

Vervolgens blijkt dat het college en de ambtelijke organisatie het merendeel van de aan hen gerichte aanbevelingen hebben geïmplementeerd. Wanneer aanbevelingen niet tot maatregelen hebben geleid, kan de organisatie doorgaans onderbouwen waarom dat zo is.

De raad is passief in het formuleren van standpunten en ondernemen van acties op basis van aanbevelingen in de acht geëvalueerde rekenkameronderzoeken. Hij geeft geen specifieke opdrachten mee aan het college, stuurt niet op de wijze van implementatie en monitort nauwelijks de doorwerking van de aanbevelingen.

Hieronder wordt dit antwoord op de centrale vraag verder uitgewerkt in conclusies en aanbevelingen. De rekenkamercommissie benoemt conclusies en aanbevelingen per deelvraag van het onderzoek..

## 3.2 / Conclusies ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen

Ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen trekt de rekenkamercommissie de volgende conclusies:

1. De aanbevelingen (toetsbaarheid, ondubbelzinnigheid, realiteit en volledigheid) worden niet in alle rapporten eenduidig geformuleerd. Hieruit volgt dat de rekenkamercommissie niet consequent aan alle aspecten van de kwaliteit van aanbevelingen evenveel aandacht besteedt.
2. Voor het grootste deel van de aanbevelingen is draagvlak bij het bestuur en wordt de toegevoegde waarde door de organisatie erkend. Succesfactor hierbij is het momentum van een rekenkameronderzoek. Onderzoeken van de rekenkamercommissie fungeerden meermaals als een katalysator voor ontwikkelingen die al gaande waren in de organisatie. Daardoor was er veel draagvlak vanuit de organisatie en werd toegevoegde waarde ervaren (bijvoorbeeld bij doelen aan de horizon, verbonden partijen). Het mechanisme werkt ook andersom. De conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek naar de Wmo brachten voor de organisatie weinig nieuwe inzichten. De toegevoegde waarde van dat rapport werd door de organisatie dan ook als beperkt ervaren.

### Aanbevelingen

1. **Rekenkamercommissie:** Wees in alle onderzoeken consequent in de formulering van aanbevelingen. De Goudvink-normen van de NVRR kunnen hiervoor als uitgangspunt fungeren.
2. **Rekenkamercommissie:** Om de acceptatie van de aanbevelingen groter te maken zou wellicht een gesprek met de ambtelijke organisatie over, relevantie, haalbaarheid en benodigde capaciteit kunnen plaatsvinden. Het doel hiervan is dat de rekenkamer meer inzicht en gevoel krijgt voor de organisatorische context waarin de aanbevelingen hun uitwerking dienen te krijgen. Voor de ambtelijke organisatie bestaat dan de mogelijkheid om aan te geven waar volgens hen belemmeringen zitten.

### 3.3 / Conclusies ten aanzien van de bestuurlijke reactie en maatregelen van het gemeentebestuur

Ten aanzien van de bestuurlijke reactie en maatregelen van het gemeentebestuur trekt de rekenkamercommissie de volgende conclusies:

1. De bestuurlijke behandeling van rekenkamerrapporten in de raad is niet eenduidig en transparant en kan wisselen per onderzoek;
2. In het proces van bestuurlijke behandeling is onvoldoende gewaarborgd dat de standpunten van het college en de raad met betrekking tot alle conclusies en aanbevelingen in het rapport expliciet worden gemaakt.
3. Het college geeft niet in alle gevallen per aanbeveling aan of deze geheel, gedeeltelijk of niet geaccepteerd wordt.
4. Het college monitort niet consequent of en wanneer de doorwerking van alle aanbevelingen door de ambtelijke organisatie hebben plaatsgevonden. Hiervoor is per onderzoek geen (vast) terugkoppelingsmoment georganiseerd.
5. De gemeenteraad heeft niet voor alle acht onderzoeken een raadsbesluit vastgesteld. Dit heeft twee gevolgen:
  - a. De ambtelijke organisatie beschikt niet over een heldere opdracht. Immers, wat te doen wanneer het college zich onduidelijk of niet uitspreekt over de wenselijkheid van een aanbeveling, maar de raad die aanbeveling wel als opdracht formuleert? Wat te doen wanneer het college een aanbeveling wenselijk acht, maar de gemeenteraad die vervolgens niet als opdracht formuleert? Als gevolg daarvan zal er minder snel doorwerking plaatsvinden.
  - b. De reconstructie van de besluitvorming rondom aanbevelingen is lastig navolgbaar.

#### Aanbevelingen:

1. **College:** waarborg middels een format of checklist dat de bestuurlijke reactie op een rekenkamerrapport in ieder geval aan de volgende elementen voldoet:
  - a. Per conclusie en aanbeveling aangeven of het college die volledig, gedeeltelijk of niet overneemt;
  - b. Wanneer een conclusie en/of aanbeveling niet wordt overgenomen, een inhoudelijke motivatie daarvoor geven (en bij voorkeur een inhoudelijke reactie voor alle aanbevelingen);
  - c. Spreek met de betrokken ambtenaren af, op welke wijze de terugkoppeling van de doorwerking vanuit de ambtelijke organisatie aan het college zal plaatsvinden en monitor op basis van deze afspraken de doorwerking.
  - d. Benoemen welke acties het college zal nemen, op welke termijn en op welke wijze daarover wordt teruggekoppeld aan de raad.
2. **Raad:** geef het presidium opdracht een vaste behandelwijze voor rekenkamerrapporten op te stellen. Deze behandelwijze voorkomt willekeurige behandeling van rekenkamerrapporten en gaat in op:
  - a. de vraag of rekenkamerrapporten worden besproken in de commissievergadering;
  - b. of rekenkamerrapporten een bespreek- of hamerstuk zijn tijdens raadsvergaderingen;
  - c. en aan welke voorwaarden het raadsbesluit met betrekking tot rekenkamerrapporten moet voldoen. De keuze die de raad hierin maakt kan niet goed of fout zijn, maar is op die manier het resultaat van een bewuste afweging.
  - d. hoe de raad aankijkt tegen de aanbevelingen en of de raad al dan niet wenst af te wijken van de lijn van het college en/of de rekenkamercommissie;
  - e. dat er standaard een evaluatiemoment in de raad wordt vastgesteld (bijvoorbeeld een jaar na behandeling in de raad) waarop rapportage plaatsvindt door het college aan de raad over de stand van zaken met betrekking tot de doorwerking.

### 3.4 / Conclusies ten aanzien van de doorwerking van de onderzoeken

Ten aanzien van de doorwerking van de aanbevelingen uit de onderzoeken in de ambtelijke organisatie, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. Er is sprake van 'doorwerking, tenzij'. Voor 62 procent van de aanbevelingen uit de acht onderzoeken (die door de raad zijn overgenomen) heeft volledige of gedeeltelijke doorwerking plaatsgevonden.

2. Wanneer er geen sprake is van doorwerking, is de organisatie doorgaans goed in staat te motiveren waarom dit niet is gebeurd. Bijvoorbeeld omdat de aanbeveling wegens voortschrijdend inzicht niet van toegevoegde waarde is, of omdat een aanbeveling volgens de ambtelijke organisatie een onevenredige verhoging van de werkdruk zou betekenen.
3. College en raad hebben zicht op het merendeel van de *resultaten van aanbevelingen*. Dit betekent echter niet dat het college en de raad consequent worden geïnformeerd over de *voortgang van doorwerking an sich*.
4. De implementatie van aanbevelingen wordt door de directie uitgezet bij vakteams of individuele ambtenaren. Vervolgens is er vanuit het college – gezien de filosofie van integraal management - geen mechanisme om te monitoren in hoeverre de maatregelen ook daadwerkelijk worden getroffen. Dit is de verantwoordelijkheid van de ambtenaren die zijn belast met de uitvoering van de aanbevelingen.  
Dit betekent dat de verankering van doorwerking in de praktijk afhankelijk is van individuele ambtenaren of vakafdelingen, die aan deze verankering ieder hun eigen invulling geven.
5. De gemeenteraad stelt zich passief op als het gaat om de monitoring van doorwerking van aanbevelingen. Het blijkt niet dat hij actief navraag doet naar de implementatie van de aanbevelingen.

### Aanbevelingen

1. **College:** Neem in het accepteren dan wel verwerpen van aanbevelingen nadrukkelijk de afwegingen van de ambtelijke organisatie mee met betrekking tot:
  - a. de toegevoegde waarde van de aanbevelingen voor de organisatie;
  - b. de mate waarin de resultaten van de aanbeveling zich concreet verhouden tot middeleninzet voor de organisatie (zoals benodigde investeringen en tijdsinzet).
2. **College:** Bepaal hoe u door de ambtelijke organisatie geïnformeerd wilt worden over de voortgang van doorwerking van aanbevelingen. *Bijvoorbeeld: alleen meldingen in geval van uitzonderingen en afwijkingen, of periodieke terugkoppelingsmomenten vaststellen ongeacht de resultaten.*
3. **Raad:** Bepaal hoe u door het college geïnformeerd wilt worden over de voortgang van doorwerking van aanbevelingen. *Bijvoorbeeld: alleen meldingen in geval van uitzonderingen en afwijkingen, of een periodieke terugkoppeling ongeacht over de resultaten.*



# 4 Reactie college van B&W



## Bestuursdienst

Bezoekadres:  
Markt 33  
Ambtenaar  
J.W.H.M. Gulpen MA  
Telefoonnummer  
14 045  
Telefax  
045-5676395  
Zaaknummer

Rekenkamercommissie Kerkrade  
t.a.v. de heer W.J. Heijltjes, voorzitter

Uw brief van	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Datum
12-11-2013		BB/GU 1300023939	12 november 2013
Onderwerp			
Onderzoeksrapport 'Doorwerking rekenkameronderzoeken'			
Bijlage(n)			
0			

Geachte heer Heijltjes,

Met genoegen hebben wij kennis genomen van de rapportage 'Onderzoek Doorwerking rekenkameronderzoeken in de gemeente Kerkrade'. De rapportage is thans aan ons voorgelegd voor een bestuurlijke reactie. Deze brief vormt deze reactie.

### 1. Procedurele afwikkeling

Bij de ambtelijke en bestuurlijke behandeling is, ten opzichte van eerdere rekenkamerrapporten, een afwijkende procedure geïntroduceerd. Zo is op ons initiatief tussen de totstandkoming van de ambtelijke en bestuurlijke reactie een verkennend overleg ingevoegd tussen college en rekenkamer/onderzoekers over inhoud en betekenis van het opgeleverde en van feitelijke opmerkingen voorziene conceptrapport. Dit overleg heeft op 6 november jl. plaatsgevonden. Tot onze grote tevredenheid hebben de gesprekspartners over en weer vastgesteld dat deze extra stap in de ambtelijke en bestuurlijke behandeling van rekenkamerrapporten de duidelijkheid van de rapportage ten goede is gekomen.

Wij stellen het daarbij op prijs dat als resultante van dit gesprek een aantal bevindingen uit de voorliggende conceptrapportage in de juiste redactionele context geplaatst kon worden.

Overigens is deze gewijzigde procedure nog niet ten volle verankerd in de ambtelijke organisatie. Zo is gekozen voor een centraal coördinatiepunt binnen de Bestuursdienst. De sectoroverstijgende afstemming en bevoegdheid van het centraal coördinatiepunt is hierbij een aandachtspunt. We zijn er van overtuigd dat een ambtelijke evaluatie, welke op korte termijn plaats vindt, de behandeling van volgende rapporten ten goede zal komen.

### 2. Algemeen beeld van de rapportage

Het college stelt het op prijs dat het 'Doorwerkingsonderzoek' de betrokkenheid van zowel college als raad aan de orde stelt. Het geeft naar het oordeel van het college een goed beeld van ieders verantwoordelijkheden en de mate waarin elk



Postbus 600 6460 AP Kerkrade BNG-bankrekening 28.50.04.484  
Telefoon 045 - 567 67 67 IBAN NL49 BNGH 0285 0044 84  
Telefax 045 - 567 63 95 BIC BNGHNL2G



der betrokkenen al dan niet gegrond en onderbouwd invulling heeft kunnen geven aan de aanbevelingen uit de eerdere rapporten van de rekenkamer. Naar het oordeel van het college geeft dit eens te meer aan dat er sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Deze gedachte werd in het eerder genoemde overleg van 6 november jl. nog eens nadrukkelijk bevestigd.

Het college constateert over en weer verbeter- c.q. aandachtspunten. Zo blijkt de toegevoegde waarde van de rapporten wisselend te zijn. Het college vraagt om deze reden dan ook aandacht voor de keuze van de onderwerpen; zeker als de voorgenomen onderzoeksonderwerpen ook punt van aandacht zijn binnen de verantwoordelijkheid van het college. Een jaarlijkse afstemming van bijvoorbeeld rekenkameronderzoeken (raad) en artikel 213A-onderzoeken (college) is naar mening van het college een goede aanzet daartoe. Na de introductie van de dualisering is een eerdere overeenkomstige poging geëntameerd. Het college hecht waarde aan een structurele inbedding van dit afstemmingsoverleg.

3. Conclusies en aanbevelingen

Vanuit een inhoudelijke invalshoek constateert het college dat van de doorwerking van de aanbevelingen van de verschillende onderzoeken een analyse is gemaakt. Deze is vooral constaterend van betekenis. Ook dergelijke procesmatig getinte aanbevelingen ervaart het college als waardevol. Zij optimaliseren mede de procesgang. Wij zullen de aanbevelingen uit de onderhavige rapportage dan ook ambtelijk en bestuurlijk verankeren in de reguliere bedrijfsvoering.

4. Planning rekenkameronderzoeken

De ambtelijke organisatie heeft momenteel te maken met een meer dan stevige werkdruk. De verwachting is dat dit een structureel karakter krijgt. Een eerste evaluatie van de nieuwe procedure van behandeling van de rekenkamerrapporten heeft geleerd dat dit een nadrukkelijk punt van aandacht is voor ons college. Mijlpalen dienen te worden bepaald op een reële inschatting van de ambtelijke (on)mogelijkheden. Rekening houden met bijvoorbeeld vakantieperiodes en werkdruk is hierin van belang. De eerder in paragraaf 2 bedoelde afstemming kan hierin een rol van betekenis spelen.

Het college,

J.J.M. Som

De secretaris,

H.J.M. Coumans MPM



# 5 Nawoord rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie Kerkrade dankt het college van burgemeester en wethouders voor de reactie op het rapport doorwerking rekenkameronderzoeken. Op een aantal aspecten uit de reactie zal de rekenkamercommissie bij dezen nog reageren.

Allereerst ten aanzien van de procedurele afwikkeling, waarbij dit maal voor het eerst een verkennend overleg tussen college en rekenkamercommissie over de inhoud en betekenis van de concept-rapportage is ingelast. Dat overleg ging vooraf aan de bestuurlijke reactie zoals die per brief van 12 november 2013 is kenbaar gemaakt. Dat verkennende overleg heeft ook voor de rekenkamercommissie onmiskenbaar een toegevoegde waarde omdat het bijdraagt aan het wederzijdse begrip en aan de duidelijkheid van de rapportage, zodat aanbevelingen nog scherper en specifiekere kunnen worden geformuleerd. Dat draagt bij aan een groter draagvlak, waardoor aanbevelingen waarschijnlijk eerder opgevolgd worden. Wellicht ten overvloede willen we daarbij wel aantekenen, dat dit onverlet laat dat de onafhankelijkheid en de opbouwende kritische houding van de rekenkamercommissie bij al haar handelen voorop staan. Dat betekent ook dat de feitelijke bevindingen altijd de basis vormen voor de beoordeling en rapportage door de rekenkamercommissie. Indien een dergelijke afstemming in de toekomst bij enige rapportage in de ogen van de rekenkamercommissie terecht mocht leiden tot aanpassingen in conclusies en/of aanbevelingen dan zal de rekenkamercommissie dat uiteraard schriftelijk en gemotiveerd aan de raad kenbaar maken.

De rekenkamercommissie juicht overigens het door het college ingestelde centraal coördinatiepunt toe en vertrouwt erop, dat dit in de toekomst een soepele samenwerking en uitwisseling tussen de ambtelijke organisatie en de rekenkamercommissie ten goede komt.

Bij punt 2 suggereert het college een jaarlijkse afstemming in het kader van de onderwerpkeuze. We verwijzen in dit verband naar een uitvoerige dialoog die op 23 mei jl. heeft plaatsgevonden tussen de raadscommissie Algemene Zaken en Middelen als afvaardiging van de gemeenteraad en ons gremium. Daarbij is de volgende procedure m.b.t. het vaststellen van het jaarplan aan de orde gekomen. Eerst vindt er een oproep plaats aan de leden van de rekenkamercommissie, aan bestuurlijke gremia en aan Kerkrade burgers, bedrijven en instellingen tot het indienen van onderzoeksonderwerpen. Daarna maakt de rekenkamercommissie een shortlist en presenteert deze aan gemeenteraad met voorstel keuze voor maximaal 2 tot 3 onderzoeken waarop de gemeenteraad mag reageren. Daarna maakt de rekenkamercommissie een definitieve keuze voor de onderzoeksonderwerpen en formuleert een probleemstelling. De probleemstelling wordt ter reactie aan gemeenteraad voorgelegd. Daarna gaat de rekenkamercommissie over tot uitbesteding van het onderzoek. Het door het college voorgestelde afstemmingsoverleg zal in voornoemd traject ingeweven moeten worden. Het afstemmingsoverleg kan dan van nut zijn om dubblures in onderzoeken (bijv. samenloop met interne onderzoeken zoals o.b.v. artikel 213a van de Gemeentewet) te voorkomen en om een goede timing van onderzoeken te kunnen inregelen. De uiteindelijke keuze van een onderzoeks-onderwerp blijft uiteraard het exclusieve gebied van het geschetste samenspel tussen raad en rekenkamercommissie.

Tenslotte verheugt het de rekenkamercommissie dat het college de aanbevelingen uit de rapportage zowel ambtelijk als bestuurlijk verankert in de reguliere bedrijfsvoering. Op een dergelijke wijze kan geborgd worden dat de onderzoeken van de rekenkamercommissie leiden tot de gewenste doorwerking.



# Nota van bevindingen



# 1 Introductie geëvalueerde rapporten

In dit hoofdstuk leest u een beknopte introductie voor elk van de acht geëvalueerde rekenkamerrapporten. Deze introductie geeft weer welke doelstelling de rekenkamercommissie beoogt met het onderzoek en wat de belangrijkste bevindingen zijn uit de analyse van de doorwerking van de onderzoeken.

## 1.1 / Doelen aan de horizon: een andere kijk op de programmabegroting van de gemeente Kerkrade (2006)

Dit is het eerste onderzoek van de rekenkamercommissie Kerkrade. Doelstelling van de commissie met dit onderzoek was een positieve bijdrage te leveren aan het verder doorontwikkelen van de Programmabegroting van de gemeente Kerkrade. Dat is volgens het college gelukt, zo geeft B&W reeds aan in haar bestuurlijke reactie op het rapport.

De zeven aanbevelingen die voortkwamen uit het onderzoek werden door het college en de raad overgenomen, en hebben naar het oordeel van de rekenkamercommissie grotendeels doorwerking gevonden. De aanbevelingen waren gericht op de totstandkoming van een nieuwe stijl programmabegroting, waarin de principes van 'impulsen en topprioriteiten benoemen' en 'management by exception' worden gecombineerd. De eerste programmabegroting waarin deze uitgangspunten volledig zichtbaar voor de raad waren vertaald, was die voor het jaar 2010. De aanbeveling was om dit te doen voor de programmabegroting van 2008. Eerdere implementatie bleek niet haalbaar, hetgeen echter ook niet als problematisch is ervaren door de raad en het college. Dit geeft het beeld dat ofwel de urgentie van deze aanbeveling niet heel hoog was, ofwel dat realisatie niet werd gemonitord. Eén aanbeveling heeft, op basis van voortschrijdend inzicht, niet tot maatregelen geleid.

Dit onderzoek is op verzoek van de rekenkamercommissie uitgevoerd door een ambtenaar uit de organisatie. De betreffende ambtenaar heeft dit onderzoek uitgevoerd, maar was vervolgens vanuit zijn functie bij de afdeling Financiën ook betrokken bij de implementatie van de aanbevelingen.

## 1.2 / Minimabeleid gemeente Kerkrade: minimaal of meer sociaal? (2007)

Doelstelling van het tweede onderzoek van de rekenkamercommissie was inzicht te verschaffen in de doelstellingen, instrumenten en kosten van het Kerkraadse minimabeleid, en een antwoord te vinden op de vraag of het minimabeleid van Kerkrade wezenlijk verschilt van een aantal Parkstad-referentiegemeenten (Heerlen, Brunssum en Landgraaf).

De twee aanbevelingen die volgen uit het onderzoek hebben betrekking op het eerste gedeelte: inzicht in de doelstellingen, instrumenten en kosten van het minimabeleid. De bevindingen met betrekking tot de vergelijking met Parkstad-gemeenten hebben niet tot aanbevelingen geleid. Beide aanbevelingen in het rapport zijn door het college en de raad overgenomen. Voor rapportage over minimabeleid wordt het principe sturen op uitzonderingen gehanteerd. Daarmee is de eerste aanbeveling uitgevoerd. Daarnaast bevat de paragraaf lokale lasten meer informatie over het kwijscheldingsbeleid (normen, aantallen, kosten en actuele ontwikkelingen). Daarmee is ook de tweede aanbeveling gerealiseerd.

## 1.3 / Het Verband met Verbonden Partijen (2007)

De rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Parkstad Limburg en Voerendaal wilden met behulp van dit inventariserende onderzoek helder maken hoe en in welke organisaties de verschillende gemeenten bestuurlijk participeren. Uit het onderzoek zijn voor de gemeente Kerkrade 19 aanbevelingen voortgekomen, waarvan het college er zeven heeft overgenomen. De overige aanbevelingen heeft het college niet of gedeeltelijk overgenomen, of de beoordeling van de wenselijkheid ervan aan de raad overgelaten. Het college gaf in de uitgebreide bestuurlijke reactie overigens aan niet gelukkig te zijn met de opzet en (gedeeltelijk) uitvoering van dit onderzoek. Het onderzoek naar verbonden partijen heeft twee duidelijke resultaten opgeleverd:

- De gemeente Kerkrade heeft in 2008 een nota verbonden partijen opgesteld, die door de raad is vastgesteld;
- De gemeente Kerkrade beschikt nu over een meer gestructureerd en actueler register van verbonden partijen.

Opvallend is de passieve rol van de gemeenteraad bij de afronding van dit onderzoek. Het onderzoeksrapport is wel besproken in de raadscommissie, maar niet in de gemeenteraad. Dit betekent dat er geen formeel raadsbesluit bestaat waarin de raad opdracht geeft de aanbevelingen uit het onderzoek al dan niet uit te voeren. Bovendien werd de raad in dit onderzoek zowel door de rekenkamercommissie (via aanbevelingen) als door het college (in de bestuurlijke reactie) gevraagd om op punten stelling te nemen en acties te initiëren. De gemeenteraad heeft deze acties niet opgepakt, waardoor vier aanbevelingen geen doorwerking hebben gevonden.

#### 1.4 / Wmo: Goed de weg op, goed op weg (2008)

Met dit onderzoek wilde de rekenkamercommissie de doelmatigheid, doeltreffendheid en kwaliteit van de dienstverlening met betrekking tot het verstrekken van individuele voorzieningen door de gemeente Kerkrade onderzoeken, omdat de gemeente een cruciale rol speelt in de verstrekking van voorzieningen aan gehandicapten.

De rekenkamercommissie heeft op basis van het onderzoek 12 aanbevelingen geformuleerd die door het college en de raad zijn overgenomen. De beoogde resultaten van de rekenkamercommissie lijken grotendeels te zijn gerealiseerd. Lijken te zijn gerealiseerd, omdat het hier de praktische uitvoering van werkprocessen betreft, die niet te verifiëren is binnen de scope van dit onderzoek.

In haar bestuurlijke reactie geeft het college aan dat de aanbevelingen herkenbaar zijn, in die zin dat knelpunten worden benoemd die de organisatie zelf al had gesignaleerd en waarvoor al acties waren uitgevoerd of gepland. Hetzelfde beeld kwam ook naar voren in de gesprekken die de rekenkamercommissie in dit onderzoek met ambtenaren voerde. Met het rapport heeft de rekenkamercommissie de aanpak van de organisatie onderschreven, maar het rapport heeft weinig impact gehad op de wijze waarop de organisatie uitvoering geeft aan de Wmo.

#### 1.5 / Gegarandeerd geregistreerd? Een onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de afhandeling van brieven (2008)

In 2008 besloot de rekenkamercommissie een onderzoek uit te voeren naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de publieke dienstverlening. Het doel van het onderzoek was om inzicht te verschaffen in de klantgerichtheid van de organisatie. Daartoe is meer specifiek besloten om na te gaan op welke wijze de beantwoording van brieven, faxen en e-mails plaatsvindt.

Voor het onderzoek zijn twaalf aanbevelingen opgesteld. In haar bestuurlijke reactie heeft het college aangegeven dat zij deze aanbevelingen onderschrijft. Tegelijk uit zij in de reactie kritiek op (de scope van) het onderzoek. Deze is volgens het college beperkt te noemen, omdat het onderzoek zich heeft geconcentreerd op postafhandeling voor zover dit geregistreerd is in het document management systeem Corsa 7.1. Uit dit systeem is een steekproef van 60 dossiers genomen. Zowel de omvang van de steekproef, als het feit dat alleen gebruik is gemaakt van de correspondentie zoals in het systeem geregistreerd, maakten het volgens het college moeilijk om harde conclusies te trekken. De rekenkamercommissie heeft de aanpak voor de steekproef in het rapport uitgebreid beschreven.

Desalniettemin gaf het college aan dat de conclusie van de rekenkamercommissie omtrent de niet tijdige afhandeling van brieven, een punt van zorg was. De onderbouwing van- en de communicatie over de afbakening van het onderzoek betreft een leerpunt voor de rekenkamer voor de toekomst. Ook had er meer gelaagdheid in de aanbevelingen kunnen zitten.

Met name waar het gaat om de afhandeling van brieven en het bereiken van een goede, digitale postregistratie, zijn er veel verschillende acties ondernomen om verbetering op dit punt te bereiken. Tegelijk heeft dit nog niet altijd geleid tot het gewenste effect. Verder blijkt uit het onderzoek dat de aanbevelingen voor waar het gaat om dienstverlening in zijn algemeenheid nog onvoldoende zijn gerealiseerd. De gemeentelijke dienstverlening van Kerkrade (post, telefonie, email en balie) is inmiddels tot op zekere hoogte gecentraliseerd en geïntegreerd via het kanaal Klant Contact Centrum. Verdere integratie heeft echter nog niet plaatsgevonden en in de praktijk blijkt dat afhandelingsprocessen vaak nog 'sectorgericht' zijn.

## 1.6 / Zicht op de bodem! Een onderzoek inzake het gemeentelijk grondbeleid, alsmede de uitvoering en de verantwoording ervan (2009)

Met dit rekenkameronderzoek had de commissie voor ogen om de raad inzicht te verschaffen in het gemeentelijk grondbeleid en de uitvoering en verantwoording ervan. De resultaten van dit onderzoek kunnen wat betreft de commissie worden benut bij de sturing en beheersing van het grondbeleid en de daarmee samenhangende grondexploitaties.

Het college heeft in de bestuurlijke reactie (10 december 2009) haar opvattingen over de aanbevelingen niet onderbouwd. Het college heeft in de bestuurlijke reactie wel aangegeven dat op dat moment al was besloten om onderzoek te laten uitvoeren om de druk op de reserve OBK te verlagen, zodat hiermee adequaat kan worden gereageerd op de teruglopende verdien capaciteit van het OBK. In een Plan van Aanpak<sup>4</sup> (d.d. 2 februari 2010) heeft het college onderbouwd hoe zij aanbevelingen 1 tot en met 3 en aanbeveling 8 zal implementeren. De doorwerking van het onderzoek is wisselend. Er zijn positieve resultaten geboekt waar het gaat om de betrokkenheid van de raad bij grondbeleid en de verantwoordingsinformatie in de paragraaf grondbeleid. Tegelijk blijkt dat op verschillende punten geen uitvoering is gegeven aan de aanbevelingen. Dit had te maken met een gebrek aan capaciteit (bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van een integraal gemeentelijk beleid), een nieuwe werkelijkheid (strategie voor de terugverdien capaciteit OBK) of het betrof een bewuste keuze van het college om geen prioriteit te geven aan de uitwerking van de aanbeveling (juridische gebruiks- en eigendomsrechten in kaart brengen). Een aandachtspunt voor toekomstig onderzoek betreft de communicatie over de benodigde capaciteit en middelen om uitwerking te geven aan aanbevelingen.

## 1.7 / Subsidiebeleid van de gemeente Kerkrade (2011)

De rekenkamercommissie beoogde met dit onderzoek inzicht te verkrijgen in:

- De beleidsvaststelling en vervolgens de verantwoording door de professionele instellingen;
- De mate waarop de administratieve lasten voor vrijwilligersorganisaties en de gemeente beperkt zijn.

Van de acht aanbevelingen in het rapport zijn er zes door het college en de raad overgenomen. Voor de overige twee aanbevelingen heeft het college in haar bestuurlijke reactie toegelicht waarom die niet worden overgenomen. Drie van de zes aanbevelingen die door het college zijn overgenomen, zijn door de ambtelijke organisatie niet uitgevoerd. De ambtenaren hebben deze keuze en achterliggende overwegingen niet teruggekoppeld aan het college. Dit moet niet worden gezien als het bewust niet informeren van het college door de ambtenaren. Het gaat hier om uitvoeringszaken waarbij de praktijk de aanleiding vormde om de doorwerking anders in te vullen. Voor een goede monitoring van de doorwerking dient echter ook te worden teruggekoppeld aan het college als aanbevelingen niet worden uitgevoerd. Anderzijds heeft het college ook geen navraag gedaan bij de ambtelijke organisatie naar de daadwerkelijke doorwerking en uitvoering van alle aanbevelingen. Het is immers de verantwoordelijkheid van het college om op de doorwerking te sturen. Drie aanbevelingen uit het onderzoek hebben (gedeeltelijk) tot maatregelen geleid. De betrokken ambtenaren geven aan dat daardoor aanvragen en toekenning van subsidie meer uniform dan voorheen verlopen.

## 1.8 / Sturing en beheersing grote projecten (2011)

De doelstelling van de rekenkamercommissie voor dit onderzoek was om inzichtelijk te maken op welke wijze grote, complexe projecten in de gemeente Kerkrade worden bestuurd en beheerst.

Het college heeft in de bestuurlijke reactie aangegeven dat er heldere constatering, conclusies en aanbevelingen in dit rapport zijn opgesteld. Het college geeft daarbij aan dat de constatering passen bij de constatering die het college eerder heeft gedaan. De informatievoorziening is daarbij een onderwerp dat als een aandachtspunt werd beschouwd door het college. Daarnaast wees zij op de te ontwikkelen leidraad voor projectmatig werken. Het college heeft in de reactie geen inzage gegeven in de stappen die het in de toekomst zal zetten ter verbetering van de constatering in het rapport.

De aanbevelingen zijn wel ter harte genomen voor de ontwikkeling van een nieuwe op te stellen leidraad voor projectmatig werken. Deze leidraad is nog niet gereed. In het najaar zal deze naar verwachting aan het

---

<sup>4</sup> Plan van aanpak inzake aanbevelingen rapport "Grondbeleid, Zicht op bodem", College advies 2 februari 2010

college en vervolgens aan de raad worden voorgelegd. De leidraad bouwt voort op de ervaringen rondom het project Centrumplan, dat als een pilot voor de nieuwe werkwijze heeft gefungeerd. Zo is er onder meer een projectplan opgesteld. Waar het gaat om de informatievoorziening voor het Centrumplan blijkt dat er nog niet wordt gewerkt met periodieke voortgangsrapportages. Wel refereert het projectplan aan vereisten voor de informatievoorziening in de leidraad.

De aanbevelingen behorende bij dit onderzoek zijn positief ontvangen. In het kader van het nieuwe projectmatig werken wordt binnen de gemeente gerefereerd aan de aanbevelingen uit het rapport en staat het rapport aan de basis voor de nieuwe werkwijze. Er zijn twee aandachtspunten voor de aanbevelingen te onderscheiden:

Ten eerste bleek dat de aanbevelingen richting de raad (omtrekt het oppakken van zijn rol) in een aantal gevallen een uitdaging bleken te zijn. De raad vond het lastig om scherp vast te stellen wat de belangrijkste punten zijn waarop men grote projecten wil volgen en wat de bijbehorende sturingsindicatoren dan zouden moeten zijn. Ten tweede bleek dat de aanbevelingen in sommige gevallen verder uitgewerkt hadden kunnen zijn, waardoor deze makkelijker te implementeren zijn.



## 2 Kwaliteit aanbevelingen

Dit hoofdstuk gaat in de op kwaliteit van de aanbevelingen van de acht onderzochte rekenkamerrapporten. De kwaliteit van de aanbevelingen is beoordeeld aan de hand van een toetsingskader waarbij de deelvragen 1-op-1 zijn gekoppeld aan criteria (zie hiervoor bijlage 1).

### 2.1 / Toetsbaar / navolgbaar

De aanbevelingen bleken in zes van de acht onderzoeken goed toetsbaar/navolgbaar. Dat wil zeggen dat aan de aanbevelingen een logische relatie met de oordelen en bevindingen hebben en concreet zijn geformuleerd. Een aanbeveling kan niet haaks staan op een oordeel of bevinding. Bij de onderzoeken naar verbonden partijen en de Wmo was de toetsbaarheid / navolgbaarheid een aandachtspunt. In het geval van het onderzoek naar verbonden partijen bleek dat in één aanbeveling vaak meerdere aanbevelingen te onderscheiden waren. Ook bleken de aanbevelingen bij dit onderzoek vaak beschrijvend van aard en gaf zij 'overwegingen' mee in plaats van aanbevelingen aan het college. Voor het onderzoek naar de Wmo geldt dat kan worden nagegaan of de uit te voeren acties die de aanbevelingen onderscheidt, ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Het is moeilijker vast te stellen of daarmee ook daadwerkelijk het beoogde resultaat wordt bereikt. Een voorbeeld is de aanbeveling *'Blijf goed checken of aanvragers voldoende geïndiceerd zijn voor de voorziening.'*

In andere onderzoeken dan die naar verbonden partijen en Wmo van de rekenkamercommissie was de toetsbaarheid / navolgbaarheid nadrukkelijk beter. Een voorbeeld is het onderzoek grondbeleid, waarbij in de aanbeveling niet alleen het te bereiken eindresultaat werd geformuleerd, maar tevens een actie werd gekoppeld waardoor het eindresultaat kan worden bereikt en beoordeeld. Een voorbeeld is: *"Verbeter in de verantwoordingsinformatie over de ontwikkeling van de reserve OBK en van de ruimte voor majeure investeringen het inzicht in de gevolgen van noodzakelijke bijstellingen van ramingen door de nieuwe resultaten te presenteren naast die van de voorafgaande raming(en)."* Hierbij wordt zowel het te bereiken resultaat als de te ondernemen actie onderscheiden, waarvan kan worden gecontroleerd of deze is bereikt.

### 2.2 / Ondubbelzinnig

De toetsbaarheid van aanbevelingen hangt nauw samen met de ondubbelzinnigheid. Ondubbelzinnigheid is van essentieel belang. Wanneer niet duidelijk is wat het te bereiken resultaat van een aanbeveling is, zal dit doorgaans betekenen dat er geen draagvlak kan zijn voor de aanbeveling en zal er geen uitvoering van de aanbeveling plaatsvinden. De ondubbelzinnigheid was in zes van de acht onderzoeken op orde. In die gevallen was duidelijk op welk te bereiken doel/resultaat de aanbeveling duidde. Voor een aantal aanbevelingen vormde de ondubbelzinnigheid een aandachtspunt. Een voorbeeld is het onderzoek 'Gegarandeerd geregistreerd', waarbij voor betrokkenen niet duidelijk was, wat werd bedoeld met 'monitoring van het primaire proces'. Ook bij het onderzoek naar verbonden partijen was er in een aantal gevallen geen duidelijk eindresultaat aan de aanbevelingen gekoppeld.

### 2.3 / Realistisch

Wanneer het gaat om het realiteitsgehalte van de aanbevelingen, kan een onderscheid worden gemaakt tussen het realiteitsgehalte van een aanbeveling ten tijde van de opstelling van de aanbevelingen, en het realiteitsgehalte achteraf. Wanneer de aanbevelingen achteraf niet haalbaar zijn gebleken, wil dit nog niet zeggen dat de aanbeveling op voorhand niet realistisch was. Bij het onderzoek 'gegarandeerd geregistreerd' bleek bijvoorbeeld dat bepaalde aanbevelingen niet haalbaar bleken. Dit had veeleer te maken met het draagvlak voor de aanbevelingen, dan met de praktische uitvoerbaarheid ervan. Uit de mate van doorwerking (zie hoofdstuk 4), blijkt dat de aanbevelingen voor het grootste deel realistisch waren. Het realiteitsgehalte was alleen bij het onderzoek grondbeleid achteraf gezien op een aantal aspecten minder groot.

Er is een aandachtspunt waar het gaat om het realiteitsgehalte van de aanbevelingen in zijn algemeenheid. De onderzoeken besteden niet altijd aandacht aan het gegeven dat voor de uitwerking van aanbevelingen ook ambtelijke capaciteit, middelen en tijd nodig zijn. Een voorbeeld is het onderzoek naar het grondbeleid. Hier werd onder meer aanbevolen om een gemeentelijk grondbeleid te ontwikkelen, achterstand in

administratie van onroerende zaken weg te werken en eventuele juridische geschillen over gebruik in kaart te brengen. Over de benodigde ambtelijke capaciteit, tijd en middelen werden echter geen uitspraken gedaan. Wanneer in de aanbevelingen aan de noodzakelijkheid hiervan zou zijn gerefereerd, dan had dit tot gevolg gehad dat vooraf inzicht was in het realiteitsgehalte van de aanbevelingen en de mogelijkheden voor het bereiken van de resultaten.

## 2.4 / Volledig

De volledigheid van een aanbeveling heeft betrekking op de mate van detail. Over de mate van detail kunnen verschillende opvattingen bestaan. In de opvatting van sommige rekenkamers, is het niet aan hen om te bepalen hoe een bepaald resultaat bereikt wordt, maar is het aan de ambtelijke organisatie zelf om dit te bepalen.<sup>5</sup> Aan de andere kant kan een aanbeveling ook handreikingen geven voor de manier waarop het resultaat kan worden bereikt. Tijdens gesprekken met de ambtelijke organisatie merkten de onderzoekers dat deze wens voor handreikingen/gelaagdheid aanwezig is. De mate van gedetailleerdheid van aanbevelingen verschilt haast per onderzoek. Voorbeelden van onderzoeken waarbij de aanbevelingen een grote mate van detail hadden, waren de onderzoeken naar de programmabegroting (Doelen aan de horizon en minimabeleid) en in minder mate de onderzoeken naar grote projecten, de Wmo en verbonden partijen. Bij het onderzoek 'Gegarandeerd geregistreerd' werden de aanbevelingen juist als oppervlakkig ervaren.

## 2.5 / Logisch volgend uit onderzoek

In vrijwel alle gevallen volgen de geformuleerde aanbevelingen logisch uit het gevoerde onderzoek. Vaak sloot de volgorde van de aanbevelingen aan bij de conclusies en de structuur van de nota van bevindingen. Daardoor is herkenbaar hoe geconstateerde feiten zijn vertaald naar bevindingen en hoe de bevindingen vervolgens zijn vertaald naar conclusies en aanbevelingen.

## 2.6 / Expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn

In vrijwel alle onderzoeken is de geadresseerde in de aanbeveling opgenomen, of is voor betrokkenen (in de praktijk) voldoende duidelijk wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de aanbevelingen. Juist in het onderzoek waarin duidelijk een geadresseerde is onderscheiden, namelijk de raad (onderzoek sturing en beheersing grote projecten), is verwarring ontstaan over wie de aanbeveling zou moeten uitvoeren. In dit onderzoek werd een aantal keren de raad aangesproken om bijvoorbeeld uitgangspunten/kaders op te stellen als basis voor een op te stellen leidraad voor projectmatig werken en een voortgangsrapportage te ontwikkelen. Uit deze aanbevelingen klonk duidelijk de wens door om de raad in positie te brengen. In de praktijk bleek dit echter onvoldoende aan te sluiten bij de politieke werkelijkheid in de gemeente Kerkrade. Het college en de ambtelijke organisatie zijn toen (naar aanleiding van de vraag van griffie en raad) aan de slag gegaan met de uitwerking van de aanbevelingen. Overigens is het benoemen van de verantwoordelijke voor de uitvoering van de aanbevelingen, nog geen voldoende voorwaarde voor het daadwerkelijk implementeren van de aanbevelingen. Zo formuleerde het onderzoek 'Gegarandeerd geregistreerd' een duidelijke geadresseerde, terwijl de uiteindelijke doorwerking toch beperkt is gebleven.

## 2.7 / Toegevoegde waarde en relevantie

De ervaringen waar het gaat om de toegevoegde waarde en relevantie van de rapporten is wisselend. In een aantal gevallen is het onderzoek aantoonbaar van grote waarde gebleken. Zo heeft het onderzoek naar verbonden partijen gefungeerd als katalysator voor het schrijven van de nota verbonden partijen en de actualisatie en structurering van het register. Ook andere onderzoeken hebben bijgedragen aan verbeteringen. Voorbeelden zijn het onderzoek naar subsidiebeleid, sturing en beheersing grote projecten en het grondbeleid. Niet voor alle onderzoeken is echter duidelijk of de ontwikkelingen die na de publicatie van het rapport zijn ingezet, zijn te herleiden naar het uitgevoerde onderzoek. Een voorbeeld in dezen is het onderzoek naar het minimabeleid, waarvan onduidelijk is of de ontwikkelingen ook waren doorgevoerd zonder het rapport, of werd het resultaat op het moment van publicatie al als gedeeltelijk achterhaald beschouwd (Gegarandeerd geregistreerd).

---

<sup>5</sup> De Rekenkamer Den Bosch formuleert bijvoorbeeld in het geheel geen aanbevelingen. Wanneer de rekenkamer de mate van doorwerking beoordeelt, kijkt zij naar wat de organisatie heeft gedaan met de conclusies van het onderzoek.

Slechts in één enkel geval was de ambtelijke organisatie / het college de mening toegedaan dat het onderzoek vrijwel in zijn geheel niet van toegevoegde waarde was, namelijk het onderzoek naar de Wmo. Deze formuleerde aanbevelingen die vrijwel geheel overlapt met de ontwikkelingen die de ambtelijke organisatie op dat moment al had ingezet. Uit raadsnotulen is niet gebleken dat bij de raad twijfel bestond over de onderwerpkeuze of de bevindingen van het onderzoek.

## 2.8 / Draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie

Uit de bestuurlijke reacties blijkt dat het college een meerderheid van de aanbevelingen heeft overgenomen. Wanneer het college aanbevelingen niet overnam, heeft zij beargumenteerd waarom zij hiervoor koos. Een voorbeeld is een aanbeveling in het onderzoek subsidiebeleid die volgens het college “indruiste tegen alle afspraken die in de afgelopen twintig jaar met de professionele instellingen zijn gemaakt...” In sommige gevallen heeft het college kanttekeningen geplaatst, vragen teruggelegd bij de raad of aanbevelingen deels overgenomen. Dit gebeurde bij de onderzoeken verbonden partijen, de Wmo en het subsidiebeleid. Overigens blijkt niet dat het college consequent ingaat op de mate van acceptatie van alle aanbevelingen (zie hierover hoofdstuk 3). Voor de mate waarin gedurende de implementatieperiode draagvlak bleek voor de aanbevelingen verwijzen wij naar hoofdstuk 4.

## 2.9 / Toets bevindingen aan de hand van het normenkader

Normen	Beoordeling
<p><i>Normen ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie, deze zijn:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>toetsbaar/navolgbaar</i></li> <li>b. <i>ondubbelzinnig</i></li> <li>c. <i>realistisch</i></li> <li>d. <i>volledig</i></li> <li>e. <i>logisch volgend uit onderzoek</i></li> <li>f. <i>expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn</i></li> <li>g. <i>toegevoegde waarde en relevantie hebben draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Grotendeels voldaan.</b> In de onderzoeken Wmo en verbonden partijen zijn de aanbevelingen minder goed toetsbaar gebleken. Voor het overige zijn de aanbevelingen goed toetsbaar gebleken.</li> <li>b. <b>Grotendeels voldaan.</b> In zes van de acht onderzoeken waren de aanbevelingen ondubbelzinnig.</li> <li>c. <b>Deels voldaan.</b> De aanbevelingen zijn voor het grootste deel realistisch, maar de inschatting van benodigde middelen inzet kan beter</li> <li>d. <b>Deels voldaan.</b> Bij de ambtelijke organisatie is er bij bepaalde onderzoeken behoefte gebleken aan een ‘meer gelaagd’ advies.</li> <li>e. <b>Voldaan.</b> De aanbevelingen uit het onderzoek volgen logisch uit de geformuleerde conclusies.</li> <li>f. <b>Deels voldaan.</b> De geadresseerde is in de meerderheid van de aanbevelingen expliciet benoemd in de aanbeveling of vloeiende logisch voort uit de aard van de aanbeveling.</li> <li>g. <b>Grotendeels voldaan.</b> Slechts in één enkel geval was de ambtelijke organisatie van mening dat het onderzoek geen meerwaarde had geboden.</li> </ul>



# 3 Kwaliteit bestuurlijke reactie

Dit hoofdstuk gaat in de op de bestuurlijke behandeling van de acht onderzochte rekenkamerrapporten. De kwaliteit van de bestuurlijke behandeling is beoordeeld aan de hand van een aantal criteria, zie daarvoor het toetsingskader in bijlage 1.

## 3.1 / Bestuurlijke behandeling: het college

Het college van burgemeester en wethouders heeft middels een bestuurlijke reactie gereageerd op alle acht onderzoeken die geëvalueerd zijn. De wijze waarop het college reageert op de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamercommissie verschilt sterk per onderzoek. De bestuurlijke reactie op een rekenkamerrapport is niet opgebouwd aan de hand van een vast format. Een aantal verschillende varianten reacties is aangetroffen, waarbij de volgende zaken opvallen:

- Het college benoemt niet in alle reacties expliciet of zij de conclusies in het rapport accepteert. Een voorbeeld waar dit wel plaatsvindt is het onderzoek 'gegarandeerd geregistreerd'. Een voorbeeld waar dit niet plaatsvindt betreft het onderzoek 'Zicht op de bodem'. Voor dit onderzoek heeft het college wel expliciet aangegeven dat de aanbevelingen zijn geaccepteerd;
- Het college benoemt ook niet in alle reacties expliciet of zij de aanbevelingen in het rapport accepteert. Een voorbeeld hiervan is het rapport 'sturing en beheersing grote projecten' waarin het college de conclusies en aanbevelingen in algemene zin helder vindt, maar niet expliciet aangeeft dat zij de aanbevelingen overneemt. In de bestuurlijke reactie bij het onderzoek 'doelen aan de horizon' wordt één aanbeveling door het college impliciet geaccepteerd, en de andere aanbevelingen expliciet;
- De mate waarin het college inhoudelijk reageert op conclusies en aanbevelingen, varieert. Met betrekking tot het onderzoek naar grondbeleid geeft het college geen enkele inhoudelijke toelichting op het accepteren van alle aanbevelingen. In de reactie op het onderzoek naar de Wmo gaat het college inhoudelijk in op alle aanbevelingen uit het rapport. Overigens geeft het college doorgaans in de bestuurlijke reactie een uitgebreide toelichting en argumentatie wanneer zij een aanbeveling niet overneemt;
- In meerdere bestuurlijke reacties geeft het college met betrekking tot de aanbevelingen aan wat de organisatie al in het werk heeft gesteld in dat kader. Voor activiteiten die het college nog gaat ondernemen door het vaststellen van de aanbeveling, wordt in slechts een deel van de gevallen transparant gemaakt op welke wijze dat zal gebeuren. De wijze waarop het college de raad over de voortgang zal berichten blijft in alle bestuurlijke reacties grotendeels onderbelicht.

## 3.2 / Bestuurlijke behandeling: de raad

De wijze waarop de gemeenteraad de acht rekenkamerrapporten heeft behandeld, varieert. De eerste twee rapporten ('Doelen aan de horizon' en 'minimabeleid') zijn beide in de raadsvergadering besproken, maar niet in een commissievergadering. De andere zes rapporten zijn allemaal in een raadscommissie besproken. Het rapport over verbonden partijen is vervolgens niet meer behandeld in een raadsvergadering. Dit betekent dat er voor dit onderzoek ook geen raadsbesluit is waarin de gemeenteraad bepaalt hoe verder opvolging wordt gegeven aan het onderzoek. Het rapport 'Wmo, goed de weg op, goed op weg' is als hamerstuk behandeld in de raadsvergadering. De overige rapporten zijn ook besproken in de gemeenteraad. De intensiteit waarmee raadsleden spreken over de rekenkamerrapport verschilt sterk. De raadsbespreking van 'doelen aan de horizon' was zeer beperkt, terwijl het laatst onderzochte rapport 'sturing en beheersing grote projecten' uitgebreid is besproken door raadsleden. De analyse van de behandeling van de rapporten in de raad leert dat over een aantal onderzoeken uitvoerige en soms stevige debatten gevoerd. Dit zijn de onderzoeken naar subsidiebeleid, 'gegarandeerd geregistreerd' en grote projecten. De andere rapporten zijn slechts kort behandeld in de raad.

Wanneer raadsleden zich hebben uitgelaten over de conclusies en aanbevelingen van de rapporten en/of de bestuurlijke reactie van het college, blijkt dit uit de notulen van de commissie- en raadsbehandelingen van de rapporten. Deze opvattingen komen echter niet terug in de raadsbesluiten met betrekking tot de onderzoeksrapporten. Daarin besluit de gemeenteraad enkel om de aanbevelingen al dan niet over te nemen. Daaraan verbindt de raad geen verdere eisen en wensen. De kwaliteit van de aanbeveling bepaalt

dan ook of de raad een opdracht geeft die specifiek, meetbaar, realistisch, tijdgebonden, ondubbelzinnig en toetsbaar is.

Opvallend is dat de gemeenteraad het college volgt in haar oordeel over aanbevelingen. Aanbevelingen die door het college niet worden overgenomen, worden ook door de raad niet overgenomen.

De gemeenteraad maakt zich de aanbevelingen van de commissie ook niet in die zin eigen dat ze er een eigen visie of aanvullingen aan toevoegt in het raadsbesluit. Uit de gesprekken komt naar voren dat de raad van Kerkrade de rekenkamercommissie niet sterk als instrument lijkt te beschouwen. De commissie ontvangt van raadsleden weinig feedback voor onderzoeksonderwerpen, en ook weinig feedback op rapporten.

Voor de onderzoeksrapporten die in deze evaluatie zijn onderzocht, geldt dat de meesten als bespreekstuk zijn behandeld door de raad. De gemeenteraad stuurt niet op de wijze waarop rapporten van de rekenkamercommissie worden behandeld.

### 3.3 / Toets bevindingen aan de hand van het toetsingskader

Norm	Beoordeling
<p><i>Normen ten aanzien van de aard en kwaliteit van de bestuurlijke reactie:</i></p> <p>a. <i>Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de conclusies van het rapport door hen worden onderschreven (herkenning en acceptatie).</i></p> <p>b. <i>Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de aanbevelingen worden onderschreven (geheel, gedeeltelijk of niet).</i></p> <p>c. <i>De raad geeft in een raadsbesluit aan op welke wijze zij het rapport heeft behandeld en welke opdracht zij (indien aan de orde) meegeeft aan het college. Deze opdracht is:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Specifiek</i></li> <li>- <i>Meetbaar</i></li> <li>- <i>Realistisch</i></li> <li>- <i>Tijdgebonden</i></li> <li>- <i>Ondubbelzinnig</i></li> <li>- <i>toetsbaar</i></li> </ul> <p>d. <i>In het raadsbesluit is de bestuurlijke reactie betrokken en aangegeven hoe de raad hiermee is omgegaan.</i></p> <p>e. <i>Het bestuur geeft per aanbeveling beargumenteerd aan welke maatregelen (in beleid en organisatie) worden genomen en/of reeds genomen zijn.</i></p> <p>f. <i>Het college maakt transparant wanneer de maatregelen worden getroffen en op welke wijze zij over de voortgang de raad informeert.</i></p>	<p>a. <b>Deels voldaan.</b> <i>Het college is niet in alle bestuurlijke reacties ingegaan op de verschillende conclusies en de vraag in welke mate zij de conclusies onderschrijft.</i></p> <p>b. <b>Deels voldaan.</b> <i>Net als bij de conclusies, gaat het college niet in alle bestuurlijke reacties in op de mate waarin zij aanbevelingen geheel, gedeeltelijk dan wel niet onderschrijft.</i></p> <p>c. <b>Niet voldaan.</b> <i>De raad formuleert geen andere opdracht aan het college, anders dan de opdracht om de aanbevelingen uit te voeren.</i></p> <p>d. <b>Niet voldaan.</b> <i>De raad refereert in het raadsbesluit niet aan de bestuurlijke reactie en zijn zienswijze ten aanzien van deze reactie. De raad heeft de zienswijze van het college in de onderzoeksrapporten overgenomen.</i></p> <p>e. <b>Beperkt voldaan.</b> <i>In de bestuurlijke reactie gaat het college doorgaans (nog) niet in op de maatregelen die zij neemt of al heeft genomen.</i></p> <p>f. <b>Beperkt voldaan.</b> <i>Doorgaans is niet helder welke maatregelen het college zal nemen ter uitvoering van de aanbevelingen.</i></p>

# 4 Mate van doorwerking

*Dit hoofdstuk gaat in de op de mate van doorwerking van de acht onderzochte rekenkamerrapporten. De mate van de doorwerking is beoordeeld aan de hand van een aantal criteria (zie bijlage 1).*

## 4.1 / Doorwerking: procesmatige randvoorwaarden

Wanneer de raad opdracht heeft gegeven tot implementatie van aanbevelingen, ontvangen vakafdelingen of individuele ambtenaren via de directie de opdracht om maatregelen te treffen. Vaak geeft het college aan dat zij met nadere maatregelen zal komen om de aanbevelingen aan het college te implementeren. In de meeste gevallen ontbreekt het aan een duidelijk tijdschema aan de hand waarvan terugkoppeling verwacht kan worden. Het blijkt overigens ook niet dat de raad hier actief op stuurt. De implementatie van aanbevelingen wordt niet integraal opgepakt. Dit is een bewuste keuze van de gemeente Kerkrade. Kerkrade werkt vanuit het principe van integraal management en heeft daarom niet gekozen voor een centraal coördinatiepunt dat de doorwerking van alle rekenkameraanbevelingen monitort.

Bij de geëvalueerde onderzoeken was doorgaans niet één ambtenaar verantwoordelijk voor het implementeren van de aanbevelingen. De verwerking van de aanbevelingen komt via de directie bij vakafdelingen terecht. De medewerkers die zich bezighouden met subsidieverstrekingen hebben het doorvoeren van maatregelen op basis van het onderzoeksrapport over subsidiebeleid in teamverband opgepakt. Voor de uitwerking van de aanbevelingen uit het onderzoek Grondbeleid is een Plan van Aanpak opgesteld dat centraal werd gecoördineerd. De aanbevelingen volgend uit het rapport over verbonden partijen zijn gefragmenteerder opgepakt door ambtenaren.

Uit het onderzoek is gebleken dat niet in alle gevallen terugkoppeling aan het college plaatsvindt over het al dan niet treffen van maatregelen. Zo hebben ambtenaren de afweging gemaakt om een aantal aanbevelingen uit het rapport over subsidiebeleid niet op te volgen, terwijl deze wel door het college waren overgenomen. Hierbij gaat het niet om het bewust achterhouden van informatie door de ambtenaren. Om de doorwerking goed in beeld te houden dient het college echter ook te worden geïnformeerd indien aanbevelingen niet worden opgevolgd. Alleen op die manier kan het college sturen op de doorwerking. Kerkrade kiest ervoor om de doorwerking van aanbevelingen niet centraal te monitoren omdat de gemeente werkt vanuit het principe van integraal management.

De mate waarin het bestuur zicht heeft op de doorwerking van aanbevelingen, hangt daarnaast sterk af van het type aanbeveling. De totstandkoming van een nota verbonden partijen op basis van een rekenkameronderzoek is meer zichtbaar voor het college dan een wijziging in de afhandeling van brieven in de dagelijkse praktijk. Hetzelfde geldt voor de mate waarin de gemeenteraad zicht heeft op doorwerking van aanbevelingen. Er bestaan geen vaste afspraken tussen het college en de ambtelijke organisatie en tussen het college en de raad over de wijze waarop de monitoring van de doorwerking van rekenkamerrapporten dient plaats te vinden.

De gemeenteraad stelt zich passief op als het gaat om de monitoring van de doorwerking van aanbevelingen. De raad ontvangt van het college weinig voortgangsinformatie, maar informeert zelf ook zelden naar de stand van zaken met betrekking tot aanbevelingen. Het is dan ook onduidelijk of en zo ja, welke mening de raad is toegedaan over het tempo waarin aanbevelingen worden uitgevoerd. Wanneer de raad in aanbevelingen door de rekenkamercommissie of door het college wordt aangespoord om besluiten of acties te nemen, staakt het proces. Dat was bijvoorbeeld het geval bij het onderzoek naar verbonden partijen. De rekenkamercommissie richtte een aantal aanbevelingen aan de raad, en het college verwees voor een aantal punten terug naar de raad. De gemeenteraad heeft op basis daarvan geen positie bepaald of acties ondernomen. Deze passieve houding van de gemeenteraad is mede oorzaak van de beperkte mate van doorwerking van een aantal aanbevelingen in dit onderzoek.

## 4.2 / Acceptatie van aanbevelingen

### Mate van acceptatie door het college

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat het college veel van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie in de afgelopen jaren heeft overgenomen. In de onderstaande tabel is ten eerste inzichtelijk gemaakt hoe het college is omgegaan met de aanbevelingen in de bestuurlijke reactie:

Bestuurlijke reactie op aanbevelingen – in aantallen en afgeronde percentages

Overgenomen	Niet overgenomen	Deels overgenomen / kanttekening geplaatst	Onduidelijk	Totaal aantal aanbevelingen
57 (76%)	8 (11%)	8 (11%)	2 (3%)	<b>75 (100%)</b>

In de afgelopen acht onderzoeken heeft de rekenkamercommissie in totaal 75 aanbevelingen geformuleerd. Uit de analyse blijkt dat 76% van de aanbevelingen in zijn geheel en ten tijde van de aanbieding van het rapport, is overgenomen door het college. Slechts 11% van de aanbevelingen is niet overgenomen door het college. De aanbevelingen die niet zijn overgenomen zijn niet uit specifiek één onderzoek afkomstig, zo blijkt uit de volgende tabel.

Aantal aanbevelingen die niet zijn overgenomen per onderzoek

Verbonden partijen	Wmo	Subsidiebeleid
2	3	2

Verder geldt voor zeven aanbevelingen van de rekenkamercommissie dat ze deels zijn overgenomen of dat het college een kanttekening heeft geplaatst. In dit laatste geval staat het college in principe niet afwijzend ten opzichte van de aanbevelingen, maar wijst zij de raad op mogelijke problemen of neveneffecten waar het college bij de uitvoering tegenaan kan lopen. Van ongeveer 14% is onduidelijk of het college de aanbevelingen al dan niet heeft overgenomen. Voor die gevallen geldt dat het college in de bestuurlijke reactie niet is ingegaan op haar zienswijze ten aanzien van deze aanbevelingen (geen specifieke reactie gegeven). Dit is in de vorige paragraaf benoemd als een aandachtspunt.

De raad volgt het college in het al dan niet accepteren van aanbevelingen. Wanneer het college gemotiveerd aangeeft een aanbeveling niet te onderschrijven, wordt deze door de raad ook niet als opdracht aan het college geformuleerd.

## 4.3 / Effectiviteit van de aanbevelingen

### Doorwerking in het algemeen

In zijn algemeenheid geldt dat het college maatregelen en veranderingen teweeg brengt naar aanleiding van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie. De ambtelijke organisatie implementeert de aanbevelingen, tenzij daar een inhoudelijk onderbouwde reden voor heeft, zo blijkt uit analyse van documenten en gesprekken met de leden van de ambtelijke organisatie. In de bijlagen is per onderzoek voor alle aanbevelingen in kaart gebracht hoe de doorwerking van de aanbevelingen kan worden beoordeeld. Het oordeel is tot stand gekomen op basis van de input van de ambtelijke organisatie, documentstudie en gesprekken met leden van de ambtelijke organisatie. De volgende legenda is gehanteerd voor de beoordeling van de doorwerking:



Blauw: Niet te beoordelen
Groen: Doorwerking heeft plaatsgevonden
Oranje: Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden
Rood: Doorwerking heeft niet plaatsgevonden

In de onderstaande tabel is in kaart gebracht in welke mate sprake is geweest van doorwerking van aanbevelingen (inclusief afgeronde percentages).

geel	groen	oranje	rood	N.v.t.	Onduidelijk	Totaal
2 (3%)	16 (21%)	19 (25%)	10 (13%)	10 (13%)	20 (27%)	<b>75</b>

Op basis van het onderzoek is vast te stellen dat voor 45% van de aanbevelingen, doorwerking geheel en gedeeltelijk heeft plaatsgevonden. Daarvan is voor 21% van de aanbevelingen vast te stellen dat doorwerking in zijn geheel heeft plaatsgevonden. Dit betekent dat de ambtelijke organisatie de uitvoering van de aanbeveling overtuigend aantoonbaar en in het geheel heeft doorgevoerd. Er is tijd, capaciteit en/of middelen beschikbaar gesteld om maatregelen te treffen. Op die manier is aan te tonen dat verandering is geborgd. Bij de onderzoeken naar het minimabeleid en verbonden partijen zijn aanbevelingen relatief vaak uitgevoerd in vergelijking met andere aanbevelingen uit onderzoeken. Uit de gesprekken blijkt dat dit vooral te danken is aan draagvlak binnen de organisatie en het college. Hier hoort wel de kanttekening bij dat ook niet altijd duidelijk is of er sprake is van een causaal verband tussen de aanbevelingen uit het rapport en de veranderingen binnen de organisatie. Met andere woorden: is de doorwerking tot stand gekomen dankzij het rekenkameronderzoek.

#### Redenen voor gedeeltelijke uitvoering van aanbevelingen

Voor 24% van de aanbevelingen geldt dat er sprake is van gedeeltelijke doorwerking. Dit oordeel is in een aantal typen situaties toegekend:

- Er is gedeeltelijk uitvoering gegeven aan de aanbeveling. Een voorbeeld is aanbeveling 15 uit het onderzoek verbonden partijen: "De gezamenlijke rekenkamercommissies doen de aanbeveling scherp te letten op een logische invulling van de informatievoorziening aan de gemeenteraden en de planning- en controlcyclus van de Verbonden Partij. Dit betekent dat strategische overwegingen (programma's en doelstellingen) het beste op een ander moment besproken moeten worden dan de uitvoering van de doelstellingen in operationele zin." Uit het onderzoek blijkt dat er een nota verbonden partijen is opgesteld, maar dat hierin geen onderscheid is gemaakt tussen informatie met betrekking tot strategische overwegingen en doelstellingen in operationele zin.
- Er wordt binnen afzienbare tijd uitvoering gegeven aan de aanbeveling. Dit oordeel is bijvoorbeeld een aantal keer toegekend aan de uitvoering van aanbevelingen in het kader van het onderzoek naar sturing en beheersing van grote projecten. Zo blijkt bijvoorbeeld dat er op korte termijn een leidraad projectmatig werken aan de raad zal worden voorgelegd waarmee uitwerking wordt gegeven aan een aantal aanbevelingen in het kader van het onderzoek van de rekenkamercommissie.

#### Redenen waarom aanbevelingen niet zijn uitgevoerd

Voor 15% van de aanbevelingen geldt dat er geen doorwerking heeft plaatsgevonden. Nadere bestudering leert dat bijna de helft van de aanbevelingen die geen doorwerking heeft gekregen, afkomstig was uit het onderzoek 'Gegarandeerd geregistreerd'. Daarnaast geldt voor de onderzoeken naar het subsidiebeleid en het grondbeleid dat er in een aantal gevallen (bij subsidiebeleid 3 aanbevelingen, bij grondbeleid 2) geen doorwerking heeft plaatsgevonden. Voor het onderzoek 'gegarandeerd geregistreerd' geldt dat bijvoorbeeld de aanbeveling is gedaan om een projectorganisatie in te richten, die zich zou gaan richten op de verdere verbetering van de dienstverlening van de gemeente. Er is in het kader van de uitwerking ook daadwerkelijk een projectorganisatie ingericht. Gedurende het verloop van het proces is de omvang van deze projectorganisatie echter versmald, namelijk tot een werkgroep die gericht is op de invoering van het zaakgericht werken. Tot nu toe blijkt dat de maatregelen nog tot onvoldoende gewenst resultaat hebben geleid. Dit wordt ook erkend door de ambtelijke organisatie. De praktijk is weerbarstiger gebleken dan de theorie. Ook blijkt voor enkele aanbevelingen dat het gewenste effect varieert per sector, bijvoorbeeld waar

het gaat om het verzorgen van een goede dossiervorming. Naast het gegeven dat het in de praktijk soms lastig is om aanbevelingen door te voeren, zijn de volgende redenen aan te wijzen waarop aanbevelingen niet zijn uitgevoerd:

- De ambtelijke organisatie en/of het college hebben geoordeeld dat de maatregel niet nodig is. Dit bleek twee keer van toepassing bij aanbevelingen in het kader van het onderzoek naar subsidiebeleid. Een voorbeeld is de aanbeveling om het college van B&W de bevoegdheid te geven om in bepaalde gevallen subsidies toe te kennen zonder dat er sprake is van een subsidieaanvraag. Volgens de ambtelijke organisatie kwam de aanbeveling voort uit een incident en is de bevoegdheid niet nodig gebleken.
- Er is (bewust) geen prioriteit gegeven aan de uitvoering van de aanbeveling / er is geen capaciteit beschikbaar. In een aantal gevallen is de afweging gemaakt om geen capaciteit beschikbaar te stellen voor de uitvoering van de aanbeveling. Bijvoorbeeld omdat de ambtelijke organisatie oordeelde dat het gewenste rendement niet zou worden behaald of omdat het college op dat moment geen uitvoering wilde geven aan de doorwerking. Een voorbeeld is een aanbeveling in het kader van het onderzoek naar grondbeleid, namelijk om eventuele juridische geschillen in kaart te brengen. Hiervan heeft het college geoordeeld dat dit op dit moment geen prioriteit heeft.

### **Redenen waarom uitvoering van de aanbevelingen niet (langer) van toepassing is**

In 13% van de gevallen blijkt de doorwerking niet van toepassing te zijn. Dit laatste percentage bestaat uit aanbevelingen die niet zijn overgenomen door het college of die inmiddels achterhaald is. Een voorbeeld is de aanbeveling om bij de voorziene aanleg van een parkeergarage, het gemeentelijk aanbestedingsbeleid te betrekken. Deze aanbeveling is inmiddels achterhaald, doordat er geen parkeergarage zal worden aangelegd.

### **Redenen waarom onduidelijk is of aanbevelingen zijn uitgevoerd**

Tot slot blijkt dat voor 27% van de aanbevelingen, de doorwerking van de aanbevelingen onduidelijk is. Dit zijn aanbevelingen waarbij op basis van de dossierstudie en de gesprekken, een oordeel over de mate van doorwerking moeilijk te geven is en/of niet overtuigend aantoonbaar is gemaakt dat bestuurlijk handelen direct valt te relateren aan de uitvoering van een aanbeveling van de rekenkamercommissie. In de bijbehorende bijlage is daarbij telkens een indicatie van de doorwerking gegeven: bijvoorbeeld 'groen-geel', 'oranje-geel' of 'rood-geel'. In die gevallen is het meer of minder aannemelijk dat doorwerking heeft plaatsgevonden en is dit in ieder geval lastig aantoonbaar te maken. Het gaat dan bijvoorbeeld om aanbevelingen waarbij leden van de ambtelijke organisatie aangeven dat er actie is ondernomen die dient bij te dragen aan een te bereiken verbetering, maar waarvan de verbetering of het gewenste effect niet in beeld is en op basis van dossierstudie ook moeilijk aantoonbaar te maken is. Het betreffen met name aanbevelingen die zijn geformuleerd in het onderzoek verbonden partijen en de Wmo. Een voorbeeld is aanbeveling 2 uit het onderzoek naar de Wmo: "Aanvragers van een hulpmiddel of voorziening een reële verwachting bieden; geen toezeggingen doen die niet nagekomen kunnen worden. Scheppen van valse verwachtingen vermijden." De ambtelijke organisatie heeft in gesprekken uiteengezet hoe zij gesprekken aangaat om dergelijke toezeggingen te vermijden, maar het is op basis van alleen interviews moeilijk een inschatting te maken van de nakoming van deze aanbeveling. Een steekproefsgewijs onderzoek ter plaatse zou de mogelijkheid geven om hierin een duidelijk onderbouwd oordeel te geven, ook over de vraag of door de uit te voeren acties, het gewenste resultaat wordt bereikt.

### **Terugkoppeling over uitvoering van aanbevelingen aan het college en de raad**

In het grootste deel van de geëvalueerde onderzoeken zijn de maatregelen, die door de organisatie zijn getroffen, in beeld gekomen bij het college en de raad. Zo is op basis van de aanbevelingen uit het rapport 'Doelen aan de horizon' de opbouw van de programmabegroting drastisch gewijzigd. Een heel zichtbaar resultaat voor zowel college als raad. Beide gremia waren overigens ook betrokken in het proces van uitvoering van de aanbevelingen. Ook bij de onderzoeken naar minimabeleid, verbonden partijen en grote projecten waren college en raad betrokken in de uitvoering en waren de resultaten zichtbaar. Over minimabeleid wordt gerapporteerd volgens het principe van management by exception, en het college en de raad hebben de nota verbonden partijen in het bestuurlijke vaststellingsproces voorbij zien komen. De raad is verder via de Grondnota's geïnformeerd over maatregelen die zijn getroffen naar aanleiding van de aanbevelingen in het onderzoek grondbeleid. De raad krijgt daarnaast voorstellen aangeboden met betrekking tot het centrumplan, de pilot die is voortgekomen uit het onderzoek naar grote projecten. De raad heeft een projectplan goedgekeurd voor deze pilot waarin fasering en tijdsplanning zijn aangeduid, en ook is

aangegeven wanneer de raad voorstellen krijgt en over de voortgang wordt geïnformeerd. Er zijn nog geen voortgangsrapportages opgesteld in het kader van dit project. Informatieverstrekking is hoofdzakelijk mondeling en in raadsbrieven opgenomen.

Wat betreft het onderzoek naar subsidiebeleid is duidelijk dat het college niet consequent is geïnformeerd over het al dan niet treffen van maatregelen door de organisatie. De raad is op punten echter wel geïnformeerd over relevante ontwikkelingen bij subsidieverstrekingen. Hetzelfde geldt voor het onderzoek gegarandeerd geregistreerd. Op sommige punten is de raad wel geïnformeerd, op andere punten niet. Zo is onduidelijk in welke mate de raad is geïnformeerd over de voortgang waar het gaat om dienstverlening. Wat betreft het onderzoek naar de Wmo heeft het college al in haar bestuurlijke reactie voor een groot deel aangegeven wat er is gebeurd of gaat gebeuren met betrekking tot de aanbevelingen.

Het beeld dat ontstaat is dat het college en de raad voor een groot deel geïnformeerd raken over de doorwerking van aanbevelingen omdat zij de *resultaten* van de maatregelen wegens hun rol in de bestuurlijke besluitvorming logischerwijs zien. Dit betekent echter niet dat het college en de raad consequent worden geïnformeerd over de *voortgang van doorwerking an sich*.

Bovendien is duidelijk dat wanneer de raad geen zicht heeft op de resultaten van doorwerking, dit doorgaans aanbevelingen op uitvoeringsniveau betreft.

#### 4.4 / Beoordeling

Norm	Beoordeling
<p>Normen ten aanzien van het tempo waarin de maatregelen worden doorgevoerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Er wordt een duidelijke tijdslijn aangegeven voor de doorvoering van de aangekondigde maatregelen.</li> <li>Het college geeft ten aanzien van de te nemen maatregelen aan op welke wijze zij de voortgang zal controleren en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de raad.</li> <li>Het tempo waarin de maatregelen door het bestuur en de organisatie worden doorgevoerd wordt door de raad acceptabel gevonden.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Beperkt voldaan.</b> Het college heeft in de meerderheid van de aanbevelingen geen tijdslijn gecommuniceerd over het tempo van de doorvoering van de aanbevelingen.</li> <li><b>Niet voldaan.</b> Niet duidelijk is hoe het college de voortgang controleert en op welke manier de raad wordt geïnformeerd.</li> <li><b>Niet voldaan.</b> De raad heeft zich niet uitgelaten over het tempo waarin maatregelen worden doorgevoerd en de rapportering hiervan aan de raad.</li> </ol>
<p>Normen ten aanzien van de verankering van de voorgenomen maatregelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>De ambtelijke organisatie is in staat aan te geven op welke wijze de voorgenomen maatregelen in de organisatie en werkwijze zijn doorgevoerd en geborgd (in plannen van aanpak, afdelingsplannen e.d.)</li> <li>De organisatie stelt middelen (capaciteit, kennis, budget) beschikbaar om de maatregelen te implementeren.</li> <li>De ambtelijke organisatie rapporteert (periodiek) over de voortgang van door te voeren maatregelen aan het bestuur</li> <li>Het bestuur rapporteert (periodiek) over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen aan de raad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Deels voldaan.</b> Voor de meerderheid van de aanbevelingen kan de ambtelijke organisatie aantonen of en zo ja welke maatregelen zij heeft genomen om uitvoering te geven aan de aanbevelingen.</li> <li><b>Deels voldaan.</b> Voor de meerderheid van de aanbevelingen heeft de organisatie middelen beschikbaar gesteld om de maatregelen te implementeren.</li> <li><b>Deels voldaan.</b> Het college heeft zicht op het merendeel van de resultaten van aanbevelingen.</li> <li><b>Deels voldaan.</b> De raad heeft zicht op het merendeel van de resultaten van aanbevelingen.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Indien geen maatregelen zijn genomen, dan zijn zowel het bestuur, de ambtelijke organisatie en de raad zich hiervan bewust en staat dit beargumenteerd weergegeven in de bestuurlijke reactie en het gerelateerde raadsbesluit.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Deels voldaan.</b> Wanneer het bestuur aanbevelingen niet overneemt dan is dit expliciet benoemd in de bestuurlijke reactie. In een aantal gevallen is echter niet duidelijk of het bestuur de aanbeveling over heeft genomen.</li> </ol>



# Bijlagen



## Bijlage 1. Toetsingskader

Deelvraag	Normen
<p>1. Wat is de aard van de bestuurlijke reactie en maatregelen van het gemeentebestuur (burgemeester, college en/of raad) als gevolg van de onderzoeksresultaten, wat is de kwaliteit daarvan en in welk tempo worden de maatregelen ontworpen en doorgevoerd?</p>	<p>Normen ten aanzien van de aard en kwaliteit van de bestuurlijke reactie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de conclusies van het rapport door hen worden onderschreven (herkenning en acceptatie).</li> <li>b. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de aanbevelingen worden onderschreven (geheel, gedeeltelijk of niet).</li> <li>c. De raad geeft in een raadsbesluit aan op welke wijze zij het rapport heeft behandeld en welke opdracht zij (indien aan de orde) meegeeft aan het college. Deze opdracht is: <ul style="list-style-type: none"> <li>• specifiek</li> <li>• meetbaar</li> <li>• realistisch</li> <li>• tijdgebonden</li> <li>• ondubbelzinnig</li> <li>• toetsbaar</li> </ul> </li> <li>d. In het raadsbesluit is de bestuurlijke reactie betrokken en aangegeven hoe de raad hiermee is omgegaan.</li> <li>e. Het bestuur geeft per aanbeveling beargumenteerd aan welke maatregelen (in beleid en organisatie) worden genomen en/of reeds genomen zijn.</li> <li>f. Het college maakt transparant wanneer de maatregelen worden getroffen en op welke wijze zij over de voortgang de raad informeert.</li> </ol>
	<p>Normen ten aanzien van het tempo waarin de maatregelen worden doorgevoerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er wordt een duidelijke tijdslijn aangegeven voor de doorvoering van de aangekondigde maatregelen.</li> <li>g. Het college geeft ten aanzien van de te nemen maatregelen aan op welke wijze zij de voortgang zal controleren en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de raad.</li> <li>h. Het tempo waarin de maatregelen door het bestuur en de organisatie worden doorgevoerd wordt door de raad acceptabel gevonden.</li> </ol>
<p>2. Hoe duurzaam zijn deze maatregelen verankerd binnen het bestuur en de organisatie?</p>	<p>Normen ten aanzien van de verankering van de voorgenomen maatregelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. De ambtelijke organisatie is in staat aan te geven op welke wijze de voorgenomen maatregelen in de organisatie en werkwijze zijn doorgevoerd en geborgd (in plannen van aanpak, afdelingsplannen e.d.)</li> <li>b. De organisatie stelt middelen (capaciteit, kennis, budget) beschikbaar om de maatregelen te implementeren.</li> <li>c. De ambtelijke organisatie rapporteert (periodiek) over de voortgang van door te voeren maatregelen aan het bestuur</li> <li>d. Het bestuur rapporteert (periodiek) over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen aan de raad.</li> </ol>

Deelvraag	Normen
3. Wat verklaart eventuele afwezigheid van maatregelen?	<i>Indien geen maatregelen zijn genomen, dan zijn zowel het bestuur, de ambtelijke organisatie en de raad zich hiervan bewust en staat dit beargumenteerd weergegeven in de bestuurlijke reactie en het gerelateerde raadsbesluit.</i>
4. Wat is de kwaliteit van de aanbevelingen die de rekenkamercommissie heeft gedaan	<i>Normen ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie, deze zijn:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>a. toetsbaar/navolgbaar</i></li> <li><i>b. ondubbelzinnig</i></li> <li><i>c. realistisch</i></li> <li><i>d. volledig</i></li> <li><i>e. logisch volgend uit onderzoek</i></li> <li><i>f. expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn</i></li> <li><i>g. toegevoegde waarde en relevantie</i></li> <li><i>h. hebben draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie</i></li> </ul>
5. Welke lessen kunnen er (achteraf) worden getrokken ten aanzien van de formulering van aanbevelingen door de rekenkamercommissie Kerkrade?	<i>Deze lessen vloeien voort uit de toetsing aan normen zoals gesteld bij deelvraag 4.</i>



## Bijlage 2. Geraadpleegde bronnen

### Documenten:

- Bestuurlijke reacties bij acht onderzoeken
- Notulen commissie- en raadsbehandelingen acht onderzoeken
- Raadsbesluiten bij acht onderzoeken
- Raadsinformatiesysteem
- Dossiers acht onderzoeken

### Gesprekken:

- Dhr. Coorens, juridisch medewerker voor samenwerkingsovereenkomsten (20 augustus 2013)
- Dhr. Coumans, gemeentesecretaris (5 augustus 2013)
- Mevr. Van Dorst, Clusterleider Rechtsbelangen (20 augustus 2013)
- Mevr. Engels, hoofd afdeling welzijn (5 augustus 2013)
- Mevr. Giesen, hoofd van het vastgoed- en grondbedrijf (20 augustus 2013)
- Dhr. Gulpen, afdelingshoofd bestuur en bedrijfsvoering (5 augustus 2013)
- Mevr. Ilbrink, hoofd van de afdeling Stedelijke Ontwikkeling (20 augustus 2013)
- Mevr. Jacobs, strategisch adviseur bij de sector Stedelijke Ontwikkeling en Beheer (20 augustus 2013)
- Mevr. Jansen, plaatsvervangend gemeentearchivaris, specifiek voor DMS/Corsa (20 augustus 2013)
- Dhr. Kockelkoren, gemeentearchivaris in combinatie met de functie van hoofd van het cluster DIVA
- Dhr. Rouschen, betrokken bij subsidieverlening aan incidentiele instellingen (5 augustus 2013)
- Dhr. Rutten, hoofd Burgerplein (5 augustus 2013)
- Dhr. Seetsen, hoofd POI (Personeel, Organisatie en Informatievoorziening) (20 augustus 2013)
- Mevr. Scheuerman, Wmo-consulent (5 augustus 2013)
- Dhr. Schmeets, financieel economisch medewerker (5 augustus 2013)
- Mevr. Vondenhoff, betrokken bij subsidieverlening aan professionele instellingen (5 augustus 2013)
- Dhr. De Waal, clusterleider Financieel Beleid en Controlling bij de afdeling Financiën (5 augustus 2013)
- Mevr. Van der Wijst-Triepels, griffier (5 augustus 2013)
- Dhr. Ypelaar, senior beleidsmedewerker Wmo (5 augustus 2013)



Bijlage 3. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Doelen aan de horizon

Deelvraag	Normen	Oordeel
1.	<p>Normen ten aanzien van de aard en kwaliteit van de bestuurlijke reactie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de conclusies van het rapport door hen worden onderschreven (herkenning en acceptatie).</li> <li>b. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de aanbevelingen worden onderschreven (geheel, gedeeltelijk of niet).</li> <li>c. De raad geeft in een raadsbesluit aan op welke wijze zij het rapport heeft behandeld en welke opdracht zij (indien aan de orde) meegeeft aan het college. Deze opdracht is: <ul style="list-style-type: none"> <li>• specifiek</li> <li>• meetbaar</li> <li>• realistisch</li> <li>• tijdgebonden</li> <li>• ondubbelzinnig</li> <li>• toetsbaar</li> </ul> </li> <li>d. In het raadsbesluit is de bestuurlijke reactie betrokken en aangegeven hoe de raad hiermee is omgegaan.</li> <li>e. Het bestuur geeft per aanbeveling beargumenteerd aan welke maatregelen (in beleid en organisatie) worden genomen en/of reeds genomen zijn.</li> <li>f. Het college maakt transparant wanneer de maatregelen worden getroffen en op welke wijze zij over de voortgang de raad informeert.</li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <p>College:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het college van B&amp;W gaat in haar reactie in op haar zienswijze ten aanzien van het rapport in het algemeen. Zij heeft zich daarbij beperkt tot een reactie op de centrale vraag van het onderzoek.</li> <li>• Er is niet uiteengezet welke maatregelen op welke termijn door het college worden geïmplementeerd, en wanneer de raad over de voortgang wordt geïnformeerd.</li> </ul> <p>Raad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het raadsbesluit is de 'route' van het besluit uiteengezet (behandeling in de raad). In het raadsbesluit is de zienswijze van de raad ten opzichte van de collegereactie niet vermeld. Deze volgt ook niet uit de behandeling van het rapport in de raadsvergadering.</li> <li>• De raad heeft geen nadere vereisten benoemd in zijn opdracht aan het college. De raad heeft de aanbevelingen uit het rapport overgenomen, maar geeft geen verdere kaders voor de uitvoering van de aanbevelingen door het college.</li> </ul>
	<p>Normen ten aanzien van het tempo waarin de maatregelen worden doorgevoerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er wordt een duidelijke tijdslijn aangegeven voor de doorvoering van de aangekondigde maatregelen.</li> <li>b. Het college geeft ten aanzien van de te nemen maatregelen aan op welke wijze zij de voortgang zal controleren en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de raad.</li> <li>c. Het tempo waarin de maatregelen door het bestuur en de organisatie worden doorgevoerd wordt door de raad acceptabel gevonden.</li> </ol>	<p><b>Niet voldaan.</b></p> <p>Er is, zowel door college, als door de raad, veelal geen concrete termijn verbonden aan de uitwerking van de aanbevelingen. Uitzondering betreffen de aanbevelingen waarin staat dat de planning gericht is op de begroting 2008. Dit tijdsplan is niet behaald.</p>
2.	<p>Normen ten aanzien van de verankering van de voorgenomen maatregelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. De ambtelijke organisatie is in staat aan te geven op welke wijze de voorgenomen maatregelen in de organisatie en werkwijze zijn doorgevoerd en geborgd (in plannen van aanpak, afdelingsplannen e.d.)</li> <li>b. De organisatie stelt middelen (capaciteit, kennis, budget) beschikbaar om de</li> </ol>	<p><b>Voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ambtelijke organisatie is in staat om aan te tonen op welke wijze de maatregelen zijn doorgevoerd en gewaarborgd.</li> <li>• De organisatie heeft capaciteit beschikbaar gesteld om de maatregelen te</li> </ul>

Deelvraag	Normen	Oordeel
	<p><i>maatregelen te implementeren.</i></p> <p>c. <i>De ambtelijke organisatie rapporteert (periodiek) over de voortgang van door te voeren maatregelen aan het bestuur</i></p> <p>d. <i>Het bestuur rapporteert (periodiek) over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen aan de raad.</i></p>	<p><i>implementeren.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>De raad ontvangt periodiek voortgangsinformatie betreffende het traject vernieuwing programmabegroting.</i></li> </ul>
3.	<p><i>Indien geen maatregelen zijn genomen, dan zijn zowel het bestuur, de ambtelijke organisatie en de raad zich hiervan bewust en staat dit beargumenteerd weergegeven in de bestuurlijke reactie en het gerelateerde raadsbesluit.</i></p>	<p><b>Voldaan.</b></p> <p><i>Eén aanbeveling in dit onderzoek heeft geen opvolging gekregen. Uit de gesprekken blijkt dat dit een bewuste keuze is en deze is verantwoord.</i></p>
4.	<p><i>Normen ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie, deze zijn:</i></p> <p>a. <i>toetsbaar/navolgbaar</i></p> <p>b. <i>ondubbelzinnig</i></p> <p>c. <i>realistisch</i></p> <p>d. <i>volledig</i></p> <p>e. <i>logisch volgend uit onderzoek</i></p> <p>f. <i>expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn</i></p> <p>g. <i>toegevoegde waarde en relevantie</i></p> <p>h. <i>hebben draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie</i></p>	<p><b>Voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>De aanbevelingen die door de rekenkamercommissie zijn geformuleerd zijn toetsbaar, ondubbelzinnig, realistisch, volledig en het is duidelijk aan wie ze geadresseerd zijn.</i></li> <li>• <i>De aanbevelingen hebben betrekking op een toekomstige programmabegroting nieuwe stijl, terwijl een groot deel van de deelvragen van het onderzoek niet toekomstgericht is, maar van terugkijkende aard.</i></li> <li>• <i>Uit de gesprekken blijkt dat de aanbevelingen volgens de organisatie van toegevoegde waarde waren.</i></li> <li>• <i>Uit de bestuurlijke behandeling en de gesprekken blijkt dat de aanbevelingen draagvlak hebben bij de raad, het bestuur en de organisatie.</i></li> </ul>
5.	<p><i>Deze lessen vloeien voort uit de toetsing aan normen zoals gesteld bij deelvraag 4.</i></p>	

**Onderzoek:**

'Doelen aan de horizon. Een andere kijk op de programmabegroting van de gemeente Kerkrade'

**Jaar van publicatie:**

2006

**Opmerkingen:**

In zijn bestuurlijke reactie gaat het college specifiek in op de vorm programmabegroting op basis van impulsen in combinatie met 'management by exception'. Voor het overige geeft de rapportage geen aanleiding tot verdere opmerkingen van het college.

**Beoordeling doorwerking:**

Blauw: Niet te beoordelen

Groen: Doorwerking heeft plaatsgevonden

Oranje: Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden

Rood: Doorwerking heeft niet plaatsgevonden

Aanbeveling 1	Agendeer de optimalisering van de programmabegroting als terugkerend agendapunt in de commissies en raadsvergaderingen. Vorm een werkgroep in de commissies waarin raadsleden, portefeuillehouders en ambtenaren gezamenlijk werken aan dit verbetertraject, ondersteund door een overkoepelende stuurgroep. Benoem in de geest van het dualisme een “trekker” op raadsniveau. Richt de planning op de begroting 2008.
Reactie college	<b>Geen specifieke reactie.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b> Uit de notulen van de raadsvergadering: “De heer Snijders merkt op, dat dan volledigheidshalve de wethouder van financiën nog gevraagd dient te worden om ook zitting te nemen in die werkgroep. Daarnaast moet die werkgroep ook nog aangevuld worden met twee ambtenaren. Maar dat kan volgens hem op korte termijn. De voorzitter geeft aan, dat het college vanuit zijn verantwoordelijkheid zowel de wethouder van financiën als twee ambtenaren zal vragen om daar zitting in te nemen.”
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen	De ‘werkgroep programmabegroting’ (bestaande uit raadsleden, collegeleden en afgevaardigden van het ambtelijk apparaat, is geïnstalleerd en in mei 2007 voor het eerst bijeen gekomen. In de tussentijd heeft de werkgroep meermaals teruggekoppeld richting de raadscommissies. Zo werden op 10 juni 2008 de nieuwe formats voor de programmabegroting wat betreft ‘jeugd’ en ‘Wmo’ besproken door de commissie burgers en samenleving. Op 11 juni 2008 sprak de commissie grondgebied en economische zaken het nieuwe format van de programmabegroting betreffende toerisme. De voortgang van de werkgroep werd vanaf de begroting van 2008 ook telkens in de aanbiedingstekst aan de raad toegelicht. In de begroting voor 2009 stond te lezen: <i>‘2007 stond vooral in het teken van bewustwording en het denkproces dat bij deze nieuwe stijl hoort. In de raad van juni 2008 heeft u ook formeel de kaders voor deze begroting nieuwe stijl vastgelegd in de nieuwe Financiële verordening ex. art. 212 GW.’</i> De eerste begroting met drie programma’s in nieuwe stijl was die van 2009. De aanbevelingen van de werkgroep waren in de begroting voor 2011 doorgevoerd en de ‘werkgroep programmabegroting’ is dan ook in 2010 opgeheven.
Maatregel(en) niet getroffen	De optimalisering van de programmabegroting is niet als terugkerend agendapunt in de commissies en raadsvergaderingen geagendeerd. De eerste begroting waarin gedeeltelijk volgens de nieuwe stijl werd geschreven, was bovendien niet die voor 2008, maar voor 2009.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Verslagen raadscommissies waarin stukken van de ‘werkgroep programmabegroting’ zijn besproken, en de aanbiedingsbrieven bij de programmabegrotingen vanaf 2008.
Aanbeveling 2	Overweeg de keuze voor een programmabegroting 2008 op basis van impulsen/topprioriteiten, in combinatie met de sturingsmethodiek “management by exception”. Geef als raad wel kaders aan voor het rapporteren over ontwikkelingen in de overige meer reguliere zaken. Benoem vervolgens maximaal 7 topprioriteiten expliciet in termen van gewenste maatschappelijke effecten. Maak van elke topprioriteit een programma. Koppel eventueel aan elke topprioriteit maximaal 3 subdoelstellingen voor enig jaar. Stuur hier als raad actief op, zodat “Wat willen we bereiken?” ook daadwerkelijk binnen de gestelde kaders (tijd, middelen) bereikt wordt.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b> Toelichting in bestuurlijke reactie: ‘In onze reactie zullen wij ons beperken tot de centrale vraag: op welke wijze dient in de toekomst vorm te worden gegeven aan de programmabegroting? De rapportage vermeldt een drietal alternatieven. Een integrale programmabegroting, een programmabegroting op basis van impulsen en topprioriteiten in combinatie met “management by exception” alsmede een mixvorm van beiden. In de rapportage wordt aanbevolen

	<p>een keuze te overwegen voor het tweede alternatief. Hoewel iedere variant positieve en negatieve elementen bevat, kan het college op basis van de aangevoerde argumenten instemmen met die aanbeveling. Volgens het college past het met de raad ingezette traject om te komen tot een zogenaamde raadsagenda daarin zeer wel. Met een keuze voor een programmabegroting op basis van impulsen en topprioriteiten in combinatie met “management by exception” verdient volgens het college het volgende aspect bijzondere aandacht. Voor de overige beleidsterreinen en activiteiten, die niet specifiek terugkomen in de programmabegroting, wordt aanbevolen duidelijke beleidskaders op te stellen. Niet alleen dienen bestuurlijk relevante bijzonderheden te worden gemeld, maar ook de beleidsafwijkingen betreffende die beleidsterreinen. Het aandachtspunt van het college betreft: op welke wijze geef je inhoud aan de bij die beleidsterreinen behorende kaders?. Beoordeeld dient onder andere te worden of er sprake is van afwijkingen in het beoogde, reguliere beleid. Uiteraard kan een relatie worden gelegd met de productenbegroting.”</p>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen	<p>Sinds 2009 wordt gerapporteerd op basis van impulsen/topprioriteiten, in combinatie met de sturingstechniek ‘management by exception’. In de programmabegroting 2008 waren nog geen belangrijke resultaten van het ontwikkelproces rondom de begroting zichtbaar. In dat jaar stelde de raad wel in juni formeel de kaders voor de begroting nieuwe stijl vast, in de nieuwe Financiële verordening ex. Art. 212 GW. Daarin wordt onder andere ingegaan op het principe sturen op uitzonderingen, en de wijze waarop met reguliere zaken wordt omgegaan. De raad heeft in 2009 8 thema’s (topprioriteiten) benoemd die in 2010 extra aandacht behoeven. Voor deze programma’s zijn doelenbomen ontwikkeld waarin zoveel mogelijk onderstaande zaken zijn opgenomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Wat willen we bereiken?</li> <li>/ Afgeleide doelstellingen</li> <li>/ Wat gaan we doen?</li> <li>/ Prestatie-indicatoren</li> </ul> <p>In de aanbieding van de programmabegroting 2010 staat daarover het volgende: <i>‘Er zal nog veel energie gestoken dienen te worden in het concreter formuleren van algemene - en afgeleide meetbare doelstellingen en in het analyseren van de doelenbomen. Dit betekent ook het verder ontwikkelen en vaststellen van de indicatoren aan de hand waarvan gemeten wordt of de doelstellingen gehaald worden (ijkpunten)’</i></p>
Maatregel(en) niet getroffen	<p>De programmabegroting van Kerkrade gaat gedeeltelijk vanaf 2009 en volledig vanaf 2010 uit van sturen op uitzonderingen en topprioriteiten. De aanbeveling van de rekenkamercommissie was om dat al voor de programmabegroting van 2008 te doen. De raad heeft daarnaast niet 7, maar 8 topprioriteiten benoemd. De doelenbomen bij deze programma’s zijn bij de begroting van 2010 nog in ontwikkeling.</p>
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Programmabegrotingen 2007 tot en met heden.
Aanbeveling 2 (vervolg)	<p>Laat de huidige programma’s als “beleidsvelden” administratief bestaan om te voldoen aan alle wettelijke eisen en om de produktenbegroting en –rekening te kunnen opstellen.</p> <p>In bijlage 1 is een fictief/verkennd voorbeeld opgenomen hoe de programmabegroting nieuwe stijl er uit zou kunnen zien.</p>
Reactie college	<b>Geen specifieke reactie.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>

Maatregel(en) getroffen	De beleidsvelden bestaan administratief nog.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Programmabegrotingen 2007 tot en met heden.

Aanbeveling 3	Geef ook de streefcijfers aan voor de indicatoren, zodat duidelijk wordt wanneer de raad tevreden is. Geef de (meerjarige) baten en lasten per prioriteit/(sub)doelstelling aan. Daarmee wordt voor de raad direct duidelijk wat de kosten zijn van specifiek nieuw beleid. Neem in de programmabegroting en -rekening per programma een doelenboom op. Daarmee worden de (veronderstelde) onderlinge samenhang en relaties tussen doelen, metingen, indicatoren en activiteiten duidelijker weergegeven en worden eventuele "gaten" direct zichtbaar. Bedenk daarbij dat effectsturing zijn beperkingen heeft. Een doelenboom is een nuttige, maar vereenvoudigde weergave van de complexe werkelijkheid.
Reactie college	<b>Geen specifieke reactie.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen	Bij de indicatoren in de programmabegroting worden voor alle indicatoren ook streefcijfers benoemd, vanaf de begroting voor 2010. Ook de (meerjarige) baten en lasten worden inzichtelijk gemaakt (ook specifiek voor nieuw beleid).  Voor de acht programma's zijn doelenbomen ontwikkeld waarin zoveel mogelijk onderstaande zaken zijn opgenomen: / Wat willen we bereiken? / Afgeleide doelstellingen / Wat gaan we doen? / Prestatie-indicatoren In de aanbieding van de programmabegroting 2010 staat daarover het volgende: <i>'Er zal nog veel energie gestoken dienen te worden in het concreter formuleren van algemene - en afgeleide meetbare doelstellingen en in het analyseren van de doelenbomen. Dit betekent ook het verder ontwikkelen en vaststellen van de indicatoren aan de hand waarvan gemeten wordt of de doelstellingen gehaald worden (ijkpunten)'</i> (zie ook aanbeveling 2).
Maatregel(en) niet getroffen	De streefwaarden worden in de begroting voor 2010 geïntroduceerd. Dat was in de begroting voor 2008 en 2009 niet het geval.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Programmabegrotingen- en rekeningen 2007 tot en met heden.

Aanbeveling 4	Besteed bij het formuleren van doelstellingen aandacht aan elke component: Specifiek, Meetbaar inclusief nulmeting en streven of prognose, Acceptabel en/of Realistisch en Tijdgebonden. Formuleer eventueel voor elke topprioriteit of hoofddoelstelling maximaal 3 concrete en SMARTgeformuleerde subdoelstellingen. Voorzover geen subdoelstellingen worden geformuleerd, dienen de topprioriteiten of hoofddoelstellingen niet alleen in termen van maatschappelijke effecten, maar ook nog volledig SMART te worden geformuleerd.
Reactie college	<b>Geen specifieke reactie.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen	De opstellers van de begroting geven er blijk van aandacht te hebben voor het SMART formuleren van de doelstellingen. Vanaf de begroting van 2011 staat daar standaard deze passage over in de begroting: <i>'De algemene en afgeleide doelstellingen c.q. taakgebieden zijn in de doelenbomen aangegeven. Deze dienen zoveel mogelijk te zijn geformuleerd in termen van</i>

	<p>maatschappelijke effecten. Het "SMART" (specifiek-meetbaar-acceptabel-realistisch-tijdgebonden) maken en houden van de doelstellingen is een continu proces. In het SMART formuleren van doelstellingen is echter verbetering mogelijk. Zo staat in de programmabegroting 2013 bij het programma 'toerisme' het volgende te lezen:</p> <p><i>'Algemene doelstelling: Economische structuurversterking realiseren door middel van stimulering toeristische sector (naast andere maatregelen)</i></p> <p><i>Afgeleide doelstelling: Het (toeristisch) imago en de aantrekkingskracht van de gemeente vergroten</i></p> <p><i>Het verhogen van bestedingen in de toeristische voorzieningen'</i></p> <p>Deze algemene en afgeleide doelstellingen zijn niet volledig SMART geformuleerd. Zo is het tijdpad voor deze acties niet aangegeven.</p>
Maatregel(en) niet getroffen	Nog niet alle doelstellingen in de begroting zijn SMART geformuleerd.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Programmabegrotingen- en rekeningen 2007 tot en met heden.

<b>Aanbeveling 5</b>	<p>Baken het begrip "beleidskader" zoals deze in de begroting en rekening wordt gebruikt eenduidiger af. Toets vervolgens de beleidskaders van alle programma's/beleidsvelden hieraan.</p> <p>Voeg eventuele bekende, maar nog ontbrekende beleidskaders toe voorzover zij nog actueel zijn.</p> <p>Neem in een bijlage bij de programmabegroting en –rekening ook een overzicht op van alle relevante beleidskaders per "beleidsveld". Geef daarin ook de inhoud van de genoemde beleidskaders kort samengevat weer.</p>
Reactie college	<b>Geen specifieke reactie.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen	De beleidskaders worden per beleidsveld in de begroting benoemd, bij onderdeel A (algemeen) van ieder programma. In een bijlage van de programmabegroting wordt ook een samenvattend overzicht gegeven van alle relevante beleidskaders per beleidsveld.
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Programmabegrotingen 2007 tot en met heden

<b>Aanbeveling 6</b>	<p>Rond het opstellen van een lange-termijn stadsvisie af. De huidige en toekomstige doelstellingen moeten binnen deze visie passen. Die visie moet wel voldoende handvatten bieden voor een doorvertaling naar een collegeprogramma. Vervul als raad in dit proces een nadrukkelijker rol.</p>
Reactie college	<b>Geen specifieke reactie.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Blauw</b>
Maatregel(en) getroffen	Tijdens de gesprekken is aangegeven dat de "Strategienota gemeente Kerkrade 2030 – Wie alles wil behouden, zal uiteindelijk alles verliezen", medio 2013 het bestuurlijke traject zal doorlopen. Het document is momenteel nog niet openbaar, waardoor de doorwerking van deze aanbeveling niet te beoordelen is.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	"Strategienota gemeente Kerkrade 2030 – Wie alles wil behouden, zal uiteindelijk alles verliezen"



Aanbeveling 7	Neem eventueel in de productenbegroting ook belangrijke uitvoeringsinformatie op die hoort bij de topprioriteiten en de meer reguliere werkzaamheden. Maak ook hier zoveel mogelijk gebruik van doelenbomen, zodat de onderlinge relaties duidelijk zijn. Mogelijk kan dit zelfs functioneren als een blauwdruk voor een afdelingsplan dat binnen de budgettaire kaders past. Ook hier blijft gelden: meer informatie is niet altijd betere informatie. NB: Dit is met name zinvol als inderdaad gekozen wordt voor een andere vorm van de programmabegroting. Op deze wijze kan het college ook de meer reguliere zaken goed in de greep houden.
Reactie college	<b>Geen specifieke reactie.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Rood</b>
Maatregel(en) getroffen	-
Maatregel(en) niet getroffen	Tijdens de gesprekken is hierover het volgende gezegd: 'Deze aanbeveling had meer het karakter van een suggestie en is door voortschrijdend inzicht van weinig toegevoegde waarde gebleken. De begroting is een financiële productenbegroting gebleven en daarover is men tevreden.'
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	-



Bijlage 4. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Minimabeleid

Deelvraag	Normen	Oordeel
1.	<p>Normen ten aanzien van de aard en kwaliteit van de bestuurlijke reactie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de conclusies van het rapport door hen worden onderschreven (herkenning en acceptatie).</li> <li>b. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de aanbevelingen worden onderschreven (geheel, gedeeltelijk of niet).</li> <li>c. De raad geeft in een raadsbesluit aan op welke wijze zij het rapport heeft behandeld en welke opdracht zij (indien aan de orde) meegeeft aan het college. Deze opdracht is: <ul style="list-style-type: none"> <li>• specifiek</li> <li>• meetbaar</li> <li>• realistisch</li> <li>• tijdgebonden</li> <li>• ondubbelzinnig</li> <li>• toetsbaar</li> </ul> </li> <li>d. In het raadsbesluit is de bestuurlijke reactie betrokken en aangegeven hoe de raad hiermee is omgegaan.</li> <li>e. Het bestuur geeft per aanbeveling beargumenteerd aan welke maatregelen (in beleid en organisatie) worden genomen en/of reeds genomen zijn.</li> <li>f. Het college maakt transparant wanneer de maatregelen worden getroffen en op welke wijze zij over de voortgang de raad informeert.</li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <p>College:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het college van B&amp;W gaat in haar reactie in op het rapport in het algemeen, en onderschrijft beide aanbevelingen.</li> <li>• Het college benoemt niet welke acties moeten leiden tot de uitwerking van de aanbevelingen.</li> <li>• Het college maakt niet transparant op welke wijze zij de raad informeert over de voortgang.</li> </ul> <p>Raad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het raadsbesluit is de 'route' van het besluit uiteengezet (behandeling in raad).</li> <li>• In het raadsbesluit is de zienswijze van de raad ten opzichte van de collegereactie niet meegenomen. Wel blijkt uit de behandeling in de raad hoe de raad aankijkt tegen de reactie.</li> <li>• De raad heeft geen nadere vereisten benoemd in zijn opdracht aan het college. De raad heeft de aanbevelingen overgenomen, maar geeft geen verdere kaders voor de uitvoering van de aanbevelingen door het college.</li> </ul>
	<p>Normen ten aanzien van het tempo waarin de maatregelen worden doorgevoerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er wordt een duidelijke tijdslijn aangegeven voor de doorvoering van de aangekondigde maatregelen.</li> <li>b. Het college geeft ten aanzien van de te nemen maatregelen aan op welke wijze zij de voortgang zal controleren en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de raad.</li> <li>c. Het tempo waarin de maatregelen door het bestuur en de organisatie worden doorgevoerd wordt door de raad acceptabel gevonden.</li> </ol>	<p><b>Niet voldaan.</b></p> <p>Er is, zowel door college, als door de raad, geen concrete termijn verbonden aan de uitwerking van de aanbevelingen.</p>
2.	<p>Normen ten aanzien van de verankering van de voorgenomen maatregelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. De ambtelijke organisatie is in staat aan te geven op welke wijze de voorgenomen maatregelen in de organisatie en werkwijze zijn doorgevoerd en geborgd (in plannen van aanpak, afdelingsplannen e.d.)</li> <li>b. De organisatie stelt middelen (capaciteit, kennis, budget) beschikbaar om de</li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ambtelijke organisatie is in staat om aan te tonen op welke wijze de maatregelen al dan niet zijn doorgevoerd.</li> <li>• De organisatie heeft capaciteit beschikbaar om de aanbevelingen uit te voeren.</li> <li>• De raad wordt niet</li> </ul>

Deelvraag	Normen	Oordeel
	<p><i>maatregelen te implementeren.</i></p> <p>c. <i>De ambtelijke organisatie rapporteert (periodiek) over de voortgang van door te voeren maatregelen aan het bestuur</i></p> <p>d. <i>Het bestuur rapporteert (periodiek) over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen aan de raad.</i></p>	<p><i>geïnformeerd over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen.</i></p>
3.	<p><i>Indien geen maatregelen zijn genomen, dan zijn zowel het bestuur, de ambtelijke organisatie en de raad zich hiervan bewust en staat dit beargumenteerd weergegeven in de bestuurlijke reactie en het gerelateerde raadsbesluit.</i></p>	<p><b>Niet van toepassing.</b></p>
4.	<p><i>Normen ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie, deze zijn:</i></p> <p>a. <i>toetsbaar/navolgbaar</i></p> <p>b. <i>ondubbelzinnig</i></p> <p>c. <i>realistisch</i></p> <p>d. <i>volledig</i></p> <p>e. <i>logisch volgend uit onderzoek</i></p> <p>f. <i>expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn</i></p> <p>g. <i>toegevoegde waarde en relevantie</i></p> <p>h. <i>hebben draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie</i></p>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>De aanbevelingen die door de rekenkamercommissie zijn geformuleerd zijn toetsbaar, ondubbelzinnig, realistisch, volledig en het is duidelijk aan wie ze geadresseerd zijn.</i></li> <li>• <i>De aanbevelingen volgen logisch uit het onderzoek.</i></li> <li>• <i>De aanbevelingen hebben het draagvlak van het bestuur.</i></li> <li>• <i>De geïnterviewde geeft aan dat de aanbevelingen uit het rapport weliswaar zijn doorgewerkt, maar dat hem onduidelijk is of dit dankzij het rapport is of dankzij ontwikkelingen die al gaande waren.</i></li> </ul>
5.	<p><i>Deze lessen vloeien voort uit de toetsing aan normen zoals gesteld bij deelvraag 4.</i></p>	

#### Onderzoek:

Minimabeleid gemeente Kerkrade, minimaal of meer sociaal

#### Jaar van publicatie:

2007

#### Beoordeling doorwerking:

Blauw: Niet te beoordelen

Groen: Doorwerking heeft plaatsgevonden

Oranje: Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden

Rood: Doorwerking heeft niet plaatsgevonden

Aanbeveling 1	<p>Maak de concretisering en precisering zoals die in de beleidsplannen en -verslagen goed tot uiting komt, ook meer zichtbaar in de programmabegroting en –rekening. Deze documenten moeten namelijk zelfstandig leesbaar zijn en alle benodigde informatie bevatten.</p> <p>Sluit hierbij aan bij het algemene verbetertraject van de programmabegroting en –rekening zoals verwoord in het rapport “Doelen aan de horizon” en de besluitvorming daaromtrent. Mogelijk zijn ook bij programma 8 een aantal items te benoemen als “prioriteit” (dus raad altijd informeren) en kan voor een aantal andere items door de raad gekozen worden voor de benadering</p>
---------------	---

	"management by exception", oftewel "niet actief informeren, tenzij".
Reactie college	<b>Door de onderzoekers geïnterpreteerd als 'overgenomen'.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'De commissie adviseert de concretisering en precisering van de beleidsplannen en –verslagen eveneens tot uiting te laten komen in de programmabegroting en –rekening, hetgeen als onderdeel kan gelden van het algemene verbetertraject van de programmabegroting voortkomend uit het rapport 'Doelen aan de horizon' van deze zelfde commissie.'
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen	Minimabeleid is niet als prioriteit benoemd door de raad en dat betekent dat in de begroting en rekening wordt uitgegaan van 'niet actief informeren, tenzij'. In de jaarstukken wordt dan ook niet actief gerapporteerd over het minimabeleid, tenzij zich op dat terrein onverwachte of nieuwe ontwikkelingen voordoen. Zo staat in onderdeel C van beleidsveld 8 in de rekening van 2012 het volgende te lezen over schuldhulpverlening: "In 2012 is de vraag naar schuldhulpverlening toegenomen. Deze tendens was reeds in het 1e kwartaal van 2012 waarneembaar. Derhalve is het budget schuldhulpverlening bij de voorjaarsnota 2012 reeds met € 100.000 opgehoogd." Daarnaast wordt de pilot 'Loket Schuldhulpverlening Kerkrade' beschreven.
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Jaarstukken gemeente Kerkrade

<b>Aanbeveling 2</b>	Geef in de paragraaf lokale lasten van toekomstige begrotingen en jaarrekeningen en in de toekomstige beleidsplannen wat meer informatie over (de uitvoering van het) kwijtscheldingsbeleid (normen, aantallen, kosten) en actuele ontwikkelingen daarin. Een combinatie van de informatie in de jaarrekening 2005 en het beleidsplan 2007 SoZaWe vormt een goed uitgangspunt.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen	Het beleid en de voorwaarden, normen, aantallen en percentages worden nu opgenomen in de jaarstukken.
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Jaarstukken gemeente Kerkrade



Bijlage 5. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Verbonden partijen

Deelvraag	Normen	Oordeel
1.	<p><i>Normen ten aanzien van de aard en kwaliteit van de bestuurlijke reactie:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>a. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de conclusies van het rapport door hen worden onderschreven (herkenning en acceptatie).</i></li> <li><i>b. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de aanbevelingen worden onderschreven (geheel, gedeeltelijk of niet).</i></li> <li><i>c. De raad geeft in een raadsbesluit aan op welke wijze zij het rapport heeft behandeld en welke opdracht zij (indien aan de orde) meegeeft aan het college. Deze opdracht is:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• specifiek</i></li> <li><i>• meetbaar</i></li> <li><i>• realistisch</i></li> <li><i>• tijdgebonden</i></li> <li><i>• ondubbelzinnig</i></li> <li><i>• toetsbaar</i></li> </ul> </li> <li><i>d. In het raadsbesluit is de bestuurlijke reactie betrokken en aangegeven hoe de raad hiermee is omgegaan.</i></li> <li><i>e. Het bestuur geeft per aanbeveling beargumenteerd aan welke maatregelen (in beleid en organisatie) worden genomen en/of reeds genomen zijn.</i></li> <li><i>f. Het college maakt transparant wanneer de maatregelen worden getroffen en op welke wijze zij over de voortgang de raad informeert.</i></li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <p><i>College:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• Het college van B&amp;W gaat in haar reactie in op haar zienswijze ten aanzien van het rapport in het algemeen alsmede de specifieke aanbevelingen. Waar het college de aanbeveling niet overneemt of slechts gedeeltelijk, heeft zij dit onderbouwd.</i></li> <li><i>• Het college benoemt daarbij in veel gevallen maatregelen die zij zal nemen of heeft genomen ter uitwerking van de aanbevelingen, en welke overwegingen zij heeft.</i></li> <li><i>• Het college maakt niet transparant op welke wijze zij de raad informeert over de voortgang.</i></li> </ul> <p><i>Raad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• De raad heeft geen besluit genomen over het rekenkameronderzoek verbonden partijen. Dit betekent dat er geen opdracht aan het college is geformuleerd en dat de raad niet heeft gereageerd op de bestuurlijke reactie.</i></li> </ul>
	<p><i>Normen ten aanzien van het tempo waarin de maatregelen worden doorgevoerd:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>a. Er wordt een duidelijke tijdslijn aangegeven voor de doorvoering van de aangekondigde maatregelen.</i></li> <li><i>b. Het college geeft ten aanzien van de te nemen maatregelen aan op welke wijze zij de voortgang zal controleren en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de raad.</i></li> <li><i>c. Het tempo waarin de maatregelen door het bestuur en de organisatie worden doorgevoerd wordt door de raad acceptabel gevonden.</i></li> </ol>	<p><b>Niet voldaan.</b></p> <p><i>Er is, zowel door college, als door de raad, geen concrete termijn verbonden aan de uitwerking van de aanbevelingen.</i></p>
2.	<p><i>Normen ten aanzien van de verankering van de voorgenomen maatregelen:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>a. De ambtelijke organisatie is in staat aan te geven op welke wijze de voorgenomen maatregelen in de organisatie en werkwijze zijn doorgevoerd en geborgd (in plannen van aanpak, afdelingsplannen e.d.)</i></li> <li><i>b. De organisatie stelt middelen (capaciteit, kennis, budget) beschikbaar om de maatregelen te implementeren.</i></li> <li><i>c. De ambtelijke organisatie rapporteert (periodiek) over de voortgang van door te</i></li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• De organisatie is slechts gedeeltelijk in staat aan te geven in hoeverre aanbevelingen doorwerking hebben gevonden. Hierdoor is het niet mogelijk om te beoordelen in hoeverre de organisatie capaciteit heeft om alle aanbevelingen te implementeren.</i></li> </ul>

Deelvraag	Normen	Oordeel
	<p>voeren maatregelen aan het bestuur</p> <p>d. Het bestuur rapporteert (periodiek) over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen aan de raad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De raad ontvangt op verschillende momenten informatie over verbonden partijen. Deze informatie is gestructureerder en actueler sinds de publicatie van het rekenkameronderzoek.</li> </ul>
3.	<p>Indien geen maatregelen zijn genomen, dan zijn zowel het bestuur, de ambtelijke organisatie en de raad zich hiervan bewust en staat dit beargumenteerd weergegeven in de bestuurlijke reactie en het gerelateerde raadsbesluit.</p>	<p><b>Voldaan.</b></p> <p>Het college heeft duidelijk beargumenteerd waarom aanbevelingen geheel of gedeeltelijk verworpen worden.</p>
4.	<p>Normen ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie, deze zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. toetsbaar/navolgbaar</li> <li>b. ondubbelzinnig</li> <li>c. realistisch</li> <li>d. volledig</li> <li>e. logisch volgend uit onderzoek</li> <li>f. expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn</li> <li>g. toegevoegde waarde en relevantie</li> <li>h. hebben draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie</li> </ul>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De aanbevelingen die door de rekenkamercommissie zijn geformuleerd zijn niet in alle gevallen navolgbaar en ondubbelzinnig. Dit komt voornamelijk door de omvang van de afzonderlijke aanbevelingen. De rekenkamercommissie doet meermaals meerdere aanbevelingen in één. Bovendien doet de rekenkamercommissie in dit onderzoek vrij veel aanbevelingen (20) waarbij vragen ontstaan over prioritering van de aanbevelingen.</li> <li>Het is in de meeste gevallen duidelijk aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn.</li> <li>Uit de bestuurlijke reactie blijkt dat het college, op basis van de onderzoeksopzet, andersoortige conclusies en aanbevelingen had verwacht, en het afwijken van de oorspronkelijke opzet geen gelukkige keuze vindt.</li> <li>Uit de bestuurlijke behandeling blijkt dat het college acht aanbevelingen onderschrijft. Andere aanbevelingen onderschrijft het college niet, gedeeltelijk of worden teruggelegd bij de raad.</li> <li>De geïnterviewden geven aan dat de aanbevelingen relevant zijn geweest omdat het rapport inhoudelijk als katalysator heeft gewerkt voor het schrijven van de nota verbonden partijen,</li> </ul>



Deelvraag	Normen	Oordeel
		<i>waar al wel een begin mee was gemaakt. Daarnaast heeft het rekenkamerrapport eraan bijgedragen dat het register van verbonden partijen is geactualiseerd en beter gestructureerd.</i>
5.	<i>Deze lessen vloeien voort uit de toetsing aan normen zoals gesteld bij deelvraag 4.</i>	

**Onderzoek:**

Het verband met verbonden partijen

**Jaar van publicatie:**

2007

**Opmerkingen:**

- 1) De aanbevelingen in het hoofdstuk 'aanbevelingen en overwegingen', komen niet één op één overeen met de aanbevelingen die in de kern van het rapport worden benoemd. Dit onderzoek is, evenals de bestuurlijke reactie van het college, gebaseerd op het hoofdstuk 'aanbevelingen en overwegingen'.
- 2) De rapportage is door de raadscommissie besproken. Er bestaat geen raadsbesluit over de aanbevelingen in de rapportage. Tijdens de behandeling van het rapport in de Commissie Algemene Zaken en Middelen van 14 januari 2008 heeft de wethouder de volgende toezeggingen gedaan:
  - a. Vanuit het college zal een nota verbonden partijen worden opgesteld conform raamwerk 1 en aanbeveling 1/3. Wethouder Terpstra geeft aan dat voor deze nota input vanuit verschillende sectoren nodig is. Hij zal op korte termijn laten weten wanneer deze nota verwacht kan worden.
  - b. Wethouder Terpstra zegt toe dat de commissie in maart 2008 een notitie inzake EBC ter bespreking zal ontvangen.

**Beoordeling doorwerking:**

Blauw: Niet te beoordelen

Groen: Doorwerking heeft plaatsgevonden

Oranje: Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden

Rood: Doorwerking heeft niet plaatsgevonden

In dit onderzoek is de doorwerking van de aanbevelingen niet in alle gevallen volledig duidelijk. Dit geldt voor aanbevelingen waarbij op basis van de dossierstudie en de gesprekken, een oordeel over de mate van doorwerking moeilijk te geven is. In de bijbehorende bijlage is daarbij telkens een indicatie van de doorwerking gegeven: bijvoorbeeld 'groen-geel', 'oranje-geel' of 'rood-geel'.

Raamwerk 1 Informatievoorziening over Verbonden Partijen

Nota Verbonden Partijen

De gezamenlijke rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en Parkstad Limburg bevelen aan om binnen afzienbare tijd aandacht te besteden aan de volgende zaken binnen het raamwerk van de Nota Verbonden Partijen:

Aanbeveling 1	Eventuele subsidierelaties met verbonden partijen, Welke beleidsterreinen van de gemeente voor de Verbonden Partijen van importantie zijn, Welke beleidsdoelstellingen de gemeenteraad wil bereiken met deze verbonden partij.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	-
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen	In de Nota Verbonden partijen (2008) is een overzicht opgenomen van alle verbonden partijen, waarbij onder andere de eventuele subsidierelaties benoemd zijn. In hetzelfde overzicht staat ook benoemd welke beleidsvelden relevant zijn voor de verbonden partij, en welke doelstelling de gemeente wil bereiken met de verbonden partij.
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	De nota verbonden partijen uit 2008.

Aanbeveling 2	Een tijds actualisatie van het register Verbonden Partijen, Een tijds actualisatie van een nota Verbonden Partijen, Beheersbaar maken van voorkomende (financiële) risico's
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	-
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen	Het register verbonden partijen is in 2008 geactualiseerd, en wordt sinds dat moment ten minste tweemaal per jaar geactualiseerd. Deze informatie is niet volledig in de jaarstukken te vinden, maar raadsleden kunnen deze informatie wel opvragen.  De nota verbonden partijen gaat in op de risicoprofielen van verbonden partijen, en per verbonden partij worden in de nota ook eventuele financiële risico's benoemd.
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Nota verbonden partijen

Aanbeveling 3	De rekenkamercommissies Voerendaal, Kerkrade en Brunssum geven de gemeenteraden van Voerendaal, Kerkrade en Brunssum in overweging toe te zien op een spoedige realisatie van een nota verbonden partijen binnen hun gemeente.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b> Uit bestuurlijke reactie: "De aanbevelingen, zoals aangegeven onder Raamwerk 1, kan ons college onderschrijven. Al in een eerder stadium is de raad toegezegd, dat er een nota Verbonden Partijen zou worden opgesteld. Het lijkt ons wel raadzaam om de discussie betreffende de nu voorliggende nota af te wachten, zodat bezien kan worden in hoeverre bepaalde aspecten betrokken dienen te worden in de gemeentelijke nota. Aan het "inventarisatiehaat" zal daarin

	uiteraard ook aandacht worden besteed.”
Besluit raad	-
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen	De gemeenteraad heeft in 2008 de nota verbonden partijen vastgesteld.
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Nota verbonden partijen

#### Raamwerk 2 Bestuurlijk en financieel risico Verbonden Partijen

##### Dividend, risico en maatschappelijk rendement

De gezamenlijke rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en Parkstad Limburg bevelen aan om binnen afzienbare tijd aandacht te besteden aan de volgende zaken binnen het raamwerk “Dividend, risico en maatschappelijk dividend”:

<b>Aanbeveling 4</b>	Bij Verbonden Partijen als Essent, WML, BNG, BLG en LIOF is het evident dat het bezit van een vrij risicoloos aandelenbezit in deze partijen niet op een passieve wijze door de Gemeenteraad moet worden beschouwd. De dividendstromen uit dit aandelenbezit zijn een belangrijke aanvulling op de gemeentelijke opbrengstenstromen en zullen dan ook gebruikt worden voor de uitvoering van gemeentelijk beleid. Deze dividendstromen dienen ook altijd in het licht van een alternatieve aanwending te worden beschouwd. Verkoop van het aandelenbezit en de herinvestering van de waarde van deze beleggingen kunnen leiden tot nieuwe maatschappelijke rendementen.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	-
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen	<p>Informatie over de dividendstromen is opgenomen in de jaarstukken van de gemeente. Uit de notulen van de raadsbehandelingen van de programmabegrotingen de afgelopen jaren blijkt dat sporadisch vanuit de raad wordt gevraagd naar de besteding van dividenden. Zoals bij de behandeling van de begroting voor 2010, toen een raadslid aangaf dat te laat besluiten worden genomen over de besteding van dividenden.</p> <p>Uit de behandeling van de programmabegroting 2013 (28 september 2012) blijkt dat een raadslid vragen stelt over de aanwending van de Essentgelden die zijn vrijgekomen na verkoop van de aandelen.</p> <p>Op basis van een analyse van de notulen van raadsbehandeling van de programmabegrotingen van 2009 tot en met 2012 kan geconcludeerd worden dat de besteding van dividenden geen grote aandacht heeft van raadsleden.</p>
Maatregel(en) niet getroffen	De besteding van dividenden wordt niet frequent door raadsleden benoemd tijdens voor de hand liggende momenten: de begrotingsbehandelingen.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen	Notulen raadsbehandeling programmabegrotingen 2009 tot en met 2012.

Aanbeveling 5	Bij een geringe (boek)waarde van het aandelenbezit van een Verbonden Partij en een geringe aandacht voor een Verbonden Partij dienen de in dit onderzoek betrokken gemeenten zich af te vragen welk gemeentelijk belang deze verbonden partij nog dient.
Reactie college	-
Besluit raad	-
Beoordeling doorwerking	Groen
Maatregel(en) getroffen	In het register verbonden partijen wordt het openbaar belang dat wordt behartigd van alle verbonden partijen beschreven, ongeacht de boekwaarde.
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Nota verbonden partijen

Aanbeveling 6	De rekenkamercommissie Kerkrade geeft de Gemeenteraad Kerkrade in overweging om te kijken naar een alternatieve aanwending voor haar participatie in Technologie Park Herzogenrath GmbH.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b> Uit bestuurlijke reactie: "Het ligt voor de hand om in de nota Verbonden Partijen, die periodiek geactualiseerd dient te worden, aandacht te besteden aan die verbonden partijen, waarbij sprake is van een geringe waarde van het aandelenbezit en een geringe aandacht van de gemeente. De aanbeveling, welke betrekking heeft op het Technologie Park Herzogenrath, past daarin. Overigens behoort de gemeente niet tot de oprichters van het Technologie Park. De participatie, enige tijd na de oprichting, had primair een symbolische betekenis in het kader van de grensoverschrijdende samenwerking in Eurodeverband. In het verlengde hiervan (motieven voor oprichting c.q. participatie) merken wij op, dat ook fiscale aspecten een rol kunnen spelen om te komen tot de oprichting van een verbonden partij. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld D'r Pool BV. In de onderzoeksnota wordt dit aspect node gemist."
Besluit raad	-
Beoordeling doorwerking	Oranje Blauw
Maatregel(en) getroffen	Voor zover de geïnterviewden kunnen nagaan, heeft de gemeenteraad niet het initiatief genomen om een alternatieve aanwending voor participatie in TPH te onderzoeken. In de nota verbonden partijen wordt wel beargumenteerd welk openbaar belang TPH dient: <i>"Naast een voorziening voor Kerkradse ondernemingen en de vestiging van bedrijven, na een groeiperiode in het THP, in Kerkrade is ook de symbolische betekenis in Eurode-verband van belang. De verbonden partij voorziet in een bedrijfsinfrastructuur voor (jonge) technologiebedrijven in Kerkrade en Herzogenrath. De keuze voor participatie is een bewuste keuze van de gemeente Kerkrade vanuit een imagoverhogende werking van een dergelijke participatie en mogelijkheden tot het oplossen van knelpunten."</i>
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Nota verbonden partijen

Aanbeveling 7	De aanwending van de dividenden van Rd4 voor gemeentelijke doelen zijn in principe allemaal mogelijke aanwendingen van deze geldstroom. In de gemeente Heerlen is over de tariefstelling afvalstoffenheffing een nota geschreven. De rekenkamercommissies geven alle gemeenten in overweging dit ook te doen, zodat transparant wordt hoe de dividenden van Rd4 in de gemeentelijke organisatie gebruikt dienen te worden en er geen onwetendheid of onduidelijkheid meer over bestaat.	
Reactie college	<b>Teruggelegd bij de raad.</b> Uit bestuurlijke reactie: "Naar aanleiding van de dividenden van Rd4 wordt in overweging gegeven om een nota over de tariefstelling afvalstoffenheffing op te stellen. Dit om transparant te maken hoe met de dividenden van Rd4 in de gemeentelijke organisatie wordt omgegaan. Het opstellen van een dergelijke nota heeft volgens ons college alleen zin, indien de raad van mening is, dat er ook in onze gemeente sprake is van onduidelijkheid."	
Besluit raad	-	
Beoordeling doorwerking	Rood	Blauw
Maatregel(en) getroffen	-	
Maatregel(en) niet getroffen	De geïnterviewden kunnen niet aangeven of de gemeenteraad om deze nota heeft gevraagd. In het raadsinformatiesysteem hebben de onderzoekers daar geen aanwijzing voor gevonden.	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	-	

Aanbeveling 8	In 2002, 2003, 2004 en 2005 hebben zich relatieve grote winsten en dividendstromen voorgedaan bij RD4. De verwachting is dat dit beeld zich de komende jaren niet zal wijzigen. Vandaar dat de gezamenlijke rekenkamercommissies in overweging geven de begroting van Rd4 ieder jaar scherper te stellen. In 2007 is hier al een begin mee gemaakt.	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b> Uit bestuurlijke reactie: 'Gesteld wordt, dat in 2007 reeds begonnen is met het "scherper" stellen van de begroting van Rd4. Ons college ondersteunt de in dezen ingeslagen weg.'	
Besluit raad	-	
Beoordeling doorwerking	Blauw	
Maatregel(en) getroffen	De opbouw van de begroting van Rd4 is sinds de publicatie van het rekenkamerrapport wel veranderd, maar het is niet te beoordelen of de begroting daarmee ook 'scherper' is geworden, omdat niet is gedefinieerd wat 'scherper' inhoudt.	
Maatregel(en) niet getroffen	-	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Begrotingen Rd4	

Aanbeveling 9	De rekenkamercommissies geven in overweging, gezien de ontwikkeling en de comparatieve voordelen van Parkstad- Limburg, een onderzoek te verrichten naar de voor- en nadelen van het in gezamenlijkheid ontwikkelen van markten, waarbij een aantal nieuwe Verbonden Partijen een belangrijke rol zouden kunnen spelen. Te denken valt aan: kenniscentra, sociale zekerheid, grensoverschrijdend werken en leven, nieuwe energie, leer-werkbedrijven, buurtbeheerbedrijven, etc.	
Reactie college	<b>College staat hier niet afwijzend tegenover, maar plaatst een kanttekening.</b> Uit bestuurlijke reactie: 'Betreffende het verrichten van een onderzoek naar de voor- en nadelen van het in gezamenlijkheid ontwikkelen van markten, waarbij een aantal nieuwe verbonden partijen een belangrijke rol zouden kunnen spelen, het volgende. Het college is van mening, dat de nodige terughoudendheid betracht dient te worden bij het opstarten van allerlei onderzoeken. Ten aanzien van diverse onderwerpen, die hier als voorbeeld genoemd worden, zijn of worden door verschillende instellingen en organisaties reeds initiatieven ontwikkeld. Daar waar het bij de gemeenten ontbreekt aan specifiek vereiste deskundigheden, zal een gemeentelijke participatie geen meerwaarde inhouden. Dit geldt ook voor nieuw op te pakken markten. Een rol als stimulator kan de gemeente uiteraard wel vervullen. Daarnaast zijn er markten, waar gemeentelijke deskundigheid en een direct gemeentelijk belang wel van betekenis zijn. Het lokaal dan wel in gezamenlijkheid optrekken is de volgende vraag. Het college is geen tegenstander van onderzoeken, maar wil bij dezen het signaal afgeven, dat de nodige selectiviteit in acht genomen dient te worden.'	
Besluit raad	-	
Beoordeling doorwerking	Rood	
Maatregel(en) getroffen	-	
Maatregel(en) niet getroffen	De geïnterviewden geven aan dat dit onderzoek er niet is gekomen. Het college gaf in haar bestuurlijke reactie al aan terughoudend te willen zijn met het opstarten van een dergelijk onderzoek.	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	-	

Aanbeveling 10	De rekenkamercommissie Kerkrade beveelt de gemeenteraad van Kerkrade aan om de participatie in GaiaPark 5 of 6 jaar na de start – dus: in 2010 of 2011 – te evalueren. De evaluatie zou overigens feitelijk uitgevoerd kunnen worden door het College (in het kader van art. 213a-onderzoek).	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>	
Besluit raad	-	
Beoordeling doorwerking	Rood	Blauw
Maatregel(en) getroffen	-	
Maatregel(en) niet getroffen	In het raadsinformatiesysteem zijn geen 213a- of andersoortige evaluatie onderzoeken aangetroffen naar de participatie van de gemeente Kerkrade in GaiaPark.	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van	-	

de aanbevelingen?	
-------------------	--

Aanbeveling 11	De rekenkamercommissies geven in overweging de voor- en nadelen te onderzoeken van het in een integraal regionaal kader plaatsen van het arbeidsmarkt- en inkomensbeleid in Parkstad-Limburg.	
Reactie college	<b>College staat hier niet afwijzend tegenover, maar plaatst een kanttekening.</b> Uit bestuurlijke reactie: 'Met betrekking tot een studie, teneinde de voor- en nadelen in beeld te brengen van het in een integraal regionaal kader plaatsen van het arbeidsmarkt- en inkomensbeleid, geldt ook de hiervoor reeds gemaakte opmerking inzake onderzoeken. Initiatieven in dezen dienen te komen vanuit de in dit kader relevante verbonden partijen zelf.'	
Besluit raad	-	
Beoordeling doorwerking	Rood	Blauw
Maatregel(en) getroffen	-	
Maatregel(en) niet getroffen	De geïnterviewden geven aan dat dit onderzoek er niet is gekomen. Het college gaf in haar bestuurlijke reactie al aan dat het initiatief voor een dergelijk onderzoek vanuit de verbonden partijen zelf moeten komen.	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	-	

### Raamwerk 3 Netwerk en netwerkfunctie

Verbonden partijen: een netwerkbenadering

De gezamenlijke rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en Parkstad Limburg bevelen aan/geven ter overweging om binnen afzienbare tijd aandacht te besteden aan de volgende zaken binnen het raamwerk "Verbonden partijen: een netwerkbenadering":

Aanbeveling 12	Bij de vormgeving van een nieuwe Verbonden Partij is de kwaliteit van geleverde producten en diensten gebaat met een goede vormgeving van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Hiervoor is het noodzakelijk dat niet alle ambtenaren over gaan naar de Verbonden Partij op een bepaald domein.	
Reactie college	<b>Deels overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'Ons college zal rekening houden met het gestelde inzake de kwaliteit van de opdrachtgever van een verbonden partij.'	
Besluit raad	-	
Beoordeling doorwerking	Groen	Blauw
Maatregel(en) getroffen	De geïnterviewden geven aan dat er bij hen geen voorbeeld bekend is van ambtenaren die zijn overgegaan naar een verbonden partij. Van een overstap van alle ambtenaren naar een bepaalde verbonden partij is dan ook zeker geen sprake.	
Maatregel(en) niet getroffen	-	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Deze informatie is verkregen op basis van de gesprekken met ambtenaren.	

Aanbeveling 13	De doelen van de samenleving en de burgers moeten leidend zijn voor de bedrijfseconomische organisatie van Verbonden Partijen. Een klantgerichte organisatie is in staat belangrijke maatschappelijke doelen te bereiken, ook de klant/burger vaart wel bij deze inrichting van de publieke dienstverlening en de financiële situatie van de Verbonden Partij hoeft hier zeker niet onder te lijden. De gezamenlijke rekenkamercommissies geven in overweging, om de voor- en nadelen te onderzoeken ten einde na te gaan of en onder welke voorwaarden gemeenten met betrekking tot het domein zorg, werk en inkomen met één gezamenlijke ‘front-office’ kunnen werken. Bovendien geeft zij ter overweging om te bezien in hoeverre op meerdere beleidsterreinen Verbonden Partijen een oplossing kunnen zijn voor het bedienen van de klant vanuit het één-loket perspectief.
Reactie college	<b>Deels overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: ‘Iedere gemeente zal beamen, dat de doelen van de samenleving en de burgers leidend moeten zijn voor de bedrijfseconomische organisatie van verbonden partijen. Een klantgerichte organisatie is permanent op zoek naar het leggen van relaties tussen verwante beleidsterreinen, teneinde te komen tot een gezamenlijk “front-office” c.q. tot realisatie van de “één-loket”-gedachte. Dit onderwerp leeft zodanig bij verbonden partijen met betrekking tot het domein zorg, werk en inkomen, dat aparte onderzoeken met een globaal karakter in dezen niet perse noodzakelijk zullen zijn.’
Besluit raad	-
Beoordeling doorwerking	Oranje
Maatregel(en) getroffen	De gemeente Kerkrade streeft ernaar om tot nadrukkelijke samenwerking te komen vanuit de één-loket-gedachte. De Parkstad-gemeenten denken in dat opzicht ook aan een gezamenlijk KCC, zo blijkt uit een visiedocument uit 2010.
Maatregel(en) niet getroffen	Het betreft hier geen specifiek loket voor zorg, werk en inkomen, maar voor dienstverlening in bredere zin.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Visiedocument Parkstad Limburg heeft antwoord.

Aanbeveling 14	De rekenkamercommissie Kerkrade geeft de gemeenteraad van Kerkrade betrekking tot de Verbonden Partij EBC GmbH & Co in overweging om na te gaan in welke mate EBC bedraagt aan de gemeenschappelijke doelstellingen van Eurode. Vindt de raad dat door EBC sprake is van een versterking van deze doelen, dan is de rekenkamercommissie van mening dat de huidige situatie gecontinueerd kan worden tot dat het bedrijfsgebouw afgeschreven is. Vindt de raad echter dat de maatschappelijke opbrengst van EBC onvoldoende is om het jaarlijkse financiële verlies van ongeveer € 100.000,- te compenseren, dan raadt de Rekenkamercommissie de Raad aan dat voor EBC op zoek wordt gegaan naar een private partner, die het geheel overneemt. Dit kan leiden tot een aanzienlijk boekverlies op de participatie van EBC, doch kan wel een verbetering van de situatie in de toekomst opleveren. Bij deze overweging tekent de Rekenkamercommissie Kerkrade aan dat het niet aan haar is om de maatschappelijke/politieke waarde van EBC in te schatten.
Reactie college	<b>Deels overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: ‘Met betrekking tot het Eurode Business Center GmbH & Co. KG het volgende. Indien beoogd wordt een relatie te leggen tussen de exploitatieverliezen en een periode van laagconjunctuur, moeten wij constateren, dat zoiets niet correct is. Tevens merken wij op, dat, mede gelet op de relatief beperkte inbreng van eigen kapitaal van de participanten, vanaf den beginne het uitgangspunt is geweest, dat het management om niet door de deelnemers zou worden uitgevoerd. Bij de exploitatieprognoses is men ervan uitgegaan, dat, na een periode van enkele jaren met aanloopverliezen, een neutraal exploitatieresultaat bereikt zou kunnen worden. Het zal duidelijk



	zijn, dat bij onverwachte tegenvallers (uitspraak Raad van Arbitrage voor de Bouw in het geschil met de aannemer), er knelpunten gaan ontstaan. Bij de aanbevelingen wordt een tweetal opties vermeld. Ons college is voorstander van een continuering van de huidige situatie. Ter verbetering van het exploitatieresultaat zijn reeds de nodige maatregelen genomen. Er heeft een herfinanciering van de lening plaatsgevonden en een voorstel tot verhoging van het eigen kapitaal is in voorbereiding. Dit laat echter onverlet, dat overname door een private partij, mits de beoogde doelstellingen gewaarborgd blijven, steeds een optie blijft.'	
Besluit raad	-	
Beoordeling doorwerking	Rood	Blauw
Maatregel(en) getroffen	-	
Maatregel(en) niet getroffen	In het raadsinformatiesysteem zijn geen aanwijzingen aangetroffen dat de gemeenteraad de voorgestelde afweging en keuze heeft gemaakt.	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	-	

Aanbeveling 15	De gezamenlijke rekenkamercommissies doen de aanbeveling scherp te letten op een logische invulling van de informatievoorziening aan de gemeenteraden en de planning- en controlcyclus van de Verbonden Partij. Dit betekent dat strategische overwegingen (programma's en doelstellingen) het beste op een ander moment besproken moeten worden dan de uitvoering van de doelstellingen in operationele zin.	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>	
Besluit raad	-	
Beoordeling doorwerking	Oranje	
Maatregel(en) getroffen	De invulling van de informatievoorziening aan de gemeenteraad is beschreven in de nota verbonden partijen. Daarin is opgenomen welke informatie de raad ontvangt en op welk moment.	
Maatregel(en) niet getroffen	In de nota verbonden partijen is geen onderscheid gemaakt tussen informatie met betrekking tot strategische overwegingen en doelstellingen in operationele zin.	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Nota verbonden partijen	

Aanbeveling 16	De Rekenkamercommissies Voerendaal, Brunssum en Landgraaf vinden dat het verbod op het aanhouden van reserves door ISD Kompas en ISD BOL niet bevorderlijk is voor de duurzame uitoefening van de taken van een gemeente op het terrein van zorg, inkomen en werk. Zij constateert dat Kompas en ISD BOL op deze wijze worden beknot in haar innovatieve ontwikkeling. Zij geven de gemeenteraden van Voerendaal, Landgraaf en Brunssum dan ook in overweging om vermogensvorming bij Kompas en ISD BOL toe te staan.	
Reactie college	-	
Besluit raad	-	

Beoordeling doorwerking	n.v.t. voor Kerkrade	
Aanbeveling 17	De gezamenlijke rekenkamercommissies vinden het verbod op het aanhouden van reserves door het Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg en de GR Kredietbank Limburg niet bevorderlijk voor de duurzame uitoefening van de taken van een gemeente op het terrein van zorg, inkomen en werk. Zij constateert dat deze partijen op deze wijze worden beknot in haar innovatieve ontwikkeling. Zij geven de gemeenteraden dan ook in overweging om vermogensvorming bij het Werkvoorzieningschap en de GR Kredietbank Limburg toe te staan indien deze vermogensvorming in verbinding staat met af te spreken meerjaarlijkse doelstellingen. Ongewenst spaargedrag wordt in een dergelijke situatie via de begroting afgeroomd.	
Reactie college	<b>Het college verwijst naar de raad.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'Het college is van mening, dat in de discussie inzake reservevorming bij het Werkvoorzieningschap OZL en de Gemeenschappelijke Regeling Sociale Kredietverlening en Sociale Schuldhulpverlening de mate waarin een concrete relatie gelegd kan worden met de meerjarige doelstelling een belangrijke rol dient te spelen. In wezen is er dan echter sprake van geoordeelde middelen. De raad van de gemeente Kerkrade heeft zich echter nadrukkelijk uitgesproken tegen het kweken van reserves via bijvoorbeeld positieve rekeningresultaten.'	
Besluit raad	-	
Beoordeling doorwerking	Rood	Blauw
Maatregel(en) getroffen	-	
Maatregel(en) niet getroffen	In het raadsinformatiesysteem zijn geen aanwijzingen gevonden dat de gemeenteraad terugkomt van zijn standpunt tegen het kweken van reserves te zijn.	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	-	

#### Raamwerk 4 Aansturing Verbonden Partijen

##### De vergelijking

De gezamenlijke rekenkamercommissies Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Voerendaal en Parkstad Limburg bevelen aan/geven in overweging om binnen afzienbare tijd aandacht te besteden aan de volgende zaken binnen het raamwerk "De Vergelijking":

Aanbeveling 18	De Rekenkamercommissies geven in overweging te bezien wat de voor- en nadelen zijn om de strategische aansturing van de gemeenschappelijke regelingen met betrekking tot de Brandweer, Regionale Brandweer, GGD, Werkvoorzieningschap OZL en Rd4 (en Rd4 NV) op het niveau van de Parkstad-raad in te steken.	
Reactie college	<b>Niet overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'Met betrekking tot de strategische aansturing van verbonden partijen en vennootschappen in het arbeidsmarktdomein zij het volgende opgemerkt. Gesteld wordt, dat de strategische aansturing plaatsvindt door Raden van Toezicht, Algemene en Dagelijkse Besturen. Voorgesteld wordt om bij een aantal verbonden partijen die strategische aansturing te laten geschieden door de Parkstad-Raad. Ons ontgaat het verschil tussen deze raad en bijvoorbeeld het Algemeen Bestuur van een andere gemeenschappelijke regeling, welke juist in dit kader een taak heeft. Daarnaast hebben de Parkstadgemeenten besloten alleen de "plus" gerelateerde taken van de Wgr-plus Parkstad over te dragen aan Parkstad. Bovendien participeren in de Parkstad-Raad lang niet altijd alle gemeenten, die onderdeel uitmaken van bepaalde verbonden partijen. Het moge duidelijk zijn, dat ons college deze aanbeveling niet onderschrijft.'	

Besluit raad	-
Beoordeling doorwerking	n.v.t.

Aanbeveling 19	De Rekenkamercommissies stellen voor de voor- en nadelen te onderzoeken om de strategische aansturing van de besloten en naamloze vennootschappen, die bijdragen aan een regionale economische of sociale infrastructuur, op het niveau van Parkstad-Limburg in te steken (de operationele aansturing blijft op lokaal gemeentelijk niveau). Daartoe behoren in ieder geval LIOF, Licom, Kredietbank Limburg en Nazorg Limburg. Belangrijkste redenen om deze partijen qua strategie te verplaatsen naar het Parkstad-Limburg niveau is de economische en sociale agenda die alle gemeenten op Parkstad-Limburg niveau gezamenlijk uitvoeren.
Reactie college	<b>Zie aanbeveling 18.</b>
Besluit raad	-
Beoordeling doorwerking	n.v.t.

Hoe verder?

Aanbeveling 20	De rekenkamercommissies geven de raden in overweging om een gezamenlijke werkgroep van raadsleden in te stellen. In deze werkgroep zouden uit elke raad twee of drie raadsleden zitting kunnen nemen. Opdracht aan de werkgroep zou kunnen zijn om aan de slag te gaan met bovenstaande aanbevelingen en te komen met - zoveel mogelijk gezamenlijke – voorstellen over concrete, passende vervolgacties. De rekenkamercommissies zijn bereid om een startbijeenkomst van een dergelijke werkgroep te faciliteren.  Overwegingen bij deze aanbeveling zijn: - Bovenstaande aanbevelingen zijn veelal geen ‘recepten’ die zonder meer kunnen worden opgevolgd, maar entameren een politiek-bestuurlijke discussie over de rol van een Verbonden Partij in het beleid van gemeenten. - Verbonden partijen bepalen in hoge mate of gemeentelijke doelen wel of niet worden bereikt. Het is van groot belang dat de raden hun sturende en controlerende rol ook in dit verband waarmaken. - Veel verbonden partijen werken voor alle vijf de onderzochte gemeenten.
Reactie college	<b>Niet overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: ‘Met betrekking tot het vervolgtraject ware een alternatief te overwegen. Allereerst zij opgemerkt, dat slechts een beperkt aantal aanbevelingen in aanmerking komen voor een meer gezamenlijke aanpak. Leg de initiatiefrol in dezen bij de relevante verbonden partijen, waar ook de nodige deskundigheid aanwezig is. Hiermede los je ook het probleem op, dat het gevolg is van de diverse gemeentelijke participaties, zelfs in de rekenkamercommissies van Parkstad Limburg.’
Besluit raad	-
Beoordeling doorwerking	n.v.t.



Bijlage 6. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Wmo

Deelvraag	Normen	Oordeel
1.	<p>Normen ten aanzien van de aard en kwaliteit van de bestuurlijke reactie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de conclusies van het rapport door hen worden onderschreven (herkenning en acceptatie).</li> <li>b. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de aanbevelingen worden onderschreven (geheel, gedeeltelijk of niet).</li> <li>c. De raad geeft in een raadsbesluit aan op welke wijze zij het rapport heeft behandeld en welke opdracht zij (indien aan de orde) meegeeft aan het college. Deze opdracht is: <ul style="list-style-type: none"> <li>• specifiek</li> <li>• meetbaar</li> <li>• realistisch</li> <li>• tijdgebonden</li> <li>• ondubbelzinnig</li> <li>• toetsbaar</li> </ul> </li> <li>d. In het raadsbesluit is de bestuurlijke reactie betrokken en aangegeven hoe de raad hiermee is omgegaan.</li> <li>e. Het bestuur geeft per aanbeveling beargumenteerd aan welke maatregelen (in beleid en organisatie) worden genomen en/of reeds genomen zijn.</li> <li>f. Het college maakt transparant wanneer de maatregelen worden getroffen en op welke wijze zij over de voortgang de raad informeert.</li> </ol>	<p><b>Grotendeels voldaan.</b></p> <p>College:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het college van B&amp;W gaat in haar reactie in op haar zienswijze ten aanzien van het rapport in het algemeen alsmede de specifieke aanbevelingen. Waar het college de aanbeveling niet overneemt, heeft zij dit onderbouwd.</li> <li>• Het college benoemt daarbij in veel gevallen maatregelen die zij zal nemen of heeft genomen ter uitwerking van de aanbevelingen.</li> <li>• Het college maakt niet transparant op welke wijze zij de raad informeert over de voortgang.</li> </ul> <p>Raad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het raadsbesluit is de 'route' van het besluit uiteengezet (behandeling in commissie en raad).</li> <li>• In het raadsbesluit is de zienswijze van de raad ten opzichte van de collegereactie niet vermeld.</li> <li>• Omdat er geen commissie- of raadsbespreking over het rapport heeft plaatsgevonden, is niet duidelijk op basis van welke argumenten de raad de kanttekeningen van het college ter harte heeft genomen en bepaalde aanbevelingen niet heeft overgenomen.</li> <li>• De raad heeft geen nadere vereisten benoemd in zijn opdracht aan het college. De raad heeft de aanbevelingen (m.u.v. 3,8 en 12) uit het rapport overgenomen, maar geeft geen verdere kaders voor de uitvoering van de aanbevelingen door het college.</li> </ul>
	<p>Normen ten aanzien van het tempo waarin de maatregelen worden doorgevoerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er wordt een duidelijke tijdslijn aangegeven voor de doorvoering van de aangekondigde maatregelen.</li> <li>b. Het college geeft ten aanzien van de te nemen maatregelen aan op welke wijze zij de</li> </ol>	<p><b>Niet voldaan.</b></p> <p>Er is, zowel door college, als door de raad, geen concrete termijn verbonden aan de uitwerking van de aanbevelingen.</p>

Deelvraag	Normen	Oordeel
	<p>voortgang zal controleren en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de raad.</p> <p>c. Het tempo waarin de maatregelen door het bestuur en de organisatie worden doorgevoerd wordt door de raad acceptabel gevonden.</p>	
2.	<p>Normen ten aanzien van de verankering van de voorgenomen maatregelen:</p> <p>a. De ambtelijke organisatie is in staat aan te geven op welke wijze de voorgenomen maatregelen in de organisatie en werkwijze zijn doorgevoerd en geborgd (in plannen van aanpak, afdelingsplannen e.d.)</p> <p>b. De organisatie stelt middelen (capaciteit, kennis, budget) beschikbaar om de maatregelen te implementeren.</p> <p>c. De ambtelijke organisatie rapporteert (periodiek) over de voortgang van door te voeren maatregelen aan het bestuur</p> <p>d. Het bestuur rapporteert (periodiek) over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen aan de raad.</p>	<p><b>Niet te beoordelen.</b></p> <p>De doorwerking van aanbevelingen betreft voornamelijk de praktijk van uitvoeringsprocessen in de gemeente Kerkrade. Op basis van de voor de onderzoekers beschikbare informatie kunnen geen uitspraken worden gedaan over de verankering van maatregelen in de organisatie.</p>
3.	<p>Indien geen maatregelen zijn genomen, dan zijn zowel het bestuur, de ambtelijke organisatie en de raad zich hiervan bewust en staat dit beargumenteerd weergegeven in de bestuurlijke reactie en het gerelateerde raadsbesluit.</p>	<p><b>Voldaan.</b></p> <p>Het college heeft duidelijk beargumenteerd waarom aanbevelingen 3, 8 en 12 niet zijn overgenomen.</p>
4.	<p>Normen ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie, deze zijn:</p> <p>a. toetsbaar/navolgbaar</p> <p>b. ondubbelzinnig</p> <p>c. realistisch</p> <p>d. volledig</p> <p>e. logisch volgend uit onderzoek</p> <p>f. expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn</p> <p>g. toegevoegde waarde en relevantie</p> <p>h. hebben draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie</p>	<p><b>Beperkt voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De aanbevelingen die door de rekenkamercommissie zijn geformuleerd zijn ondubbelzinnig, realistisch, volledig en het is duidelijk aan wie ze geadresseerd zijn.</li> <li>• De aanbevelingen zijn niet altijd even goed toetsbaar. Dat wil zeggen: vaak is in kaart te brengen of de aan te bevelen acties worden uitgevoerd, maar is minder makkelijk te toetsen of het gewenste resultaat te bereiken is.</li> <li>• Uit de bestuurlijke reactie en de gesprekken blijkt dat de gemeente de aanbevelingen grotendeels niet van toegevoegde waarde acht, in die zin dat de voorgestelde maatregelen tot weinig nieuwe inzichten leiden. Veel van de maatregelen waren volgens het college 'al gesignaleerd, op basis waarvan vervolgens maatregelen zijn genomen dan wel in de tijd acties zijn uitgezet en gepland'.</li> <li>• Uit de bestuurlijke behandeling blijkt dat drie van de twaalf</li> </ul>

Deelvraag	Normen	Oordeel
		<i>aanbevelingen geen draagvlak van het college en de raad hebben verkregen.</i>
5.	<i>Deze lessen vloeien voort uit de toetsing aan normen zoals gesteld bij deelvraag 4.</i>	

**Onderzoek:**

Wmo "Goed de weg op, goed op weg"

**Jaar van publicatie:**

2008

**Beoordeling doorwerking:**

Blauw: Doorwerking niet te beoordelen

Groen: Doorwerking heeft plaatsgevonden

Oranje: Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden

Rood: Doorwerking heeft niet plaatsgevonden

In dit onderzoek is de doorwerking van de aanbevelingen niet in alle gevallen volledig duidelijk. Dit geldt voor aanbevelingen waarbij op basis van de dossierstudie en de gesprekken, een oordeel over de mate van doorwerking moeilijk te geven is. In de bijbehorende bijlage is daarbij telkens een indicatie van de doorwerking gegeven: bijvoorbeeld 'groen-geel', 'oranje-geel' of 'rood-geel'.

Aanbeveling 1	Het verdient aanbeveling om correspondentie, zeker de standaardcorrespondentie, beknopt in andere talen te presenteren. Er is voor anderstaligen een dvd beschikbaar, waar de Wmo in diverse talen is uitgelegd. De info van deze dvd kan opgenomen worden op de site van de gemeente Kerkrade.	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>	
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	<b>Rood</b>	<b>Blauw</b>
Maatregel(en) getroffen	Het college geeft in de bestuurlijke reactie aan dat de ondersteuning van de 'anderstaligen' onder de doelgroep komt aan de orde nadat een effectieve communicatie en voorlichting richting de doelgroep 'laaggeletterden' is gerealiseerd. Deze ondersteuning is echter niet aangetroffen.	
Maatregel(en) niet getroffen	De gemeente Kerkrade biedt veel online informatie over de Wmo. Deze informatie is echter alleen in het Nederlands gepresenteerd.  In de ambtelijke reactie geeft de organisatie hierover het volgende aan: Het is waar dat deze aanbeveling nog niet in uitvoering is genomen. Er wordt momenteel veel tijd en energie gestoken in de uitvoering van het project laaggeletterden, hetgeen nog niet geheel is afgerond. De communicatie van informatie aan deze relatief grote doelgroep (17%) is complex, met name vanwege het feit dat niet bekend is welke burgers behoren tot deze doelgroep. Zodra het project op een aanvaardbaar niveau is uitgevoerd en afgerond kunnen de 'bakens worden verzet' naar de anderstaligen.	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Website gemeente Kerkrade.	

Aanbeveling 2	Aanvragers van een hulpmiddel of voorziening een reële verwachting bieden; geen toezeggingen doen die niet nagekomen kunnen worden. Scheppen van valse verwachtingen vermijden.	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>	
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>	<b>Blauw</b>
Maatregel(en) getroffen	<p>In de bestuurlijke reactie geeft het college aan dat een belangrijk element van de interne handelingscode is dat door de professionals géén onterechte niet redelijke verwachtingen bij cliënten worden gewekt.</p> <p>De geïnterviewden geven aan dat het voorheen gebeurde dat college- en raadsleden tijdens werkbezoeken onbedoeld valse verwachtingen creëerden bij cliënten. De consultants hebben dit signaal afgegeven en gevraagd om tijdens werkbezoeken voorzichtig te zijn. Volgens de geïnterviewden heeft deze oproep effect gehad en vermijdt de gemeente Kerkrade nu het scheppen van valse verwachtingen.</p>	
Maatregel(en) niet getroffen	-	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Deze beoordeling is gebaseerd op de bestuurlijke reactie van het college en op gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd met ambtenaren. Om de doorwerking van deze aanbeveling te beoordelen is vooral de uitvoeringspraktijk van de gemeente van belang, die niet uit documenten is te herleiden.	

Aanbeveling 3	Let bij de aanvraag van een of meerdere voorzieningen in het kader van de Wmo erop dat de burgers niet in een knellende financiële positie komen door de opeenstapeling van eigen bijdragen en betalingen.	
Reactie college	<p><b>Niet overgenomen.</b></p> <p>Uit de bestuurlijke reactie: 'Overeenkomstig de Wmo wetgeving geschiedt, net als in de Awbz, de vaststelling, inning en incasso van de gemeentelijke eigen bijdragen door het Centraal Administratie Kantoor (CAK). Omdat inkomensbeleid rijksbeleid betreft, is middels centrale wetgeving hier een voorziening en procedure voor gevormd, die uitgevoerd wordt door het CAK. Op basis van het daadwerkelijke inkomen van de cliënt wordt een maximum eigen bijdrage berekend, waarboven nooit door de cliënt nog eigen bijdragen geheven en geïnd kunnen worden. Deze handelwijze garandeert dat cliënten maximaal een aanvaardbaar deel van het inkomen aan eigen bijdragen verschuldigd zijn, waardoor voldoende financiële middelen resteren voor de reguliere algemene kosten van het bestaan.'</p>	
Besluit raad	<b>Niet overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	n.v.t.	

Aanbeveling 4	Blijf goed checken of aanvragers voldoende geïndiceerd zijn voor de voorziening.	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>	
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>	<b>Blauw</b>



Maatregel(en) getroffen	<p>Het college geeft in haar bestuurlijke reactie aan dat het op juiste en zorgvuldige wijze uitvoeren van het indicatieonderzoek de kernactiviteit vormt van de Wmo-professional en als zodanig voortdurend middels interne kwaliteit checks gevolgd, bewaakt en bijgestuurd wordt.</p> <p>De geïnterviewden geven aan dat er meer dan voorheen sprake is van nazorg en evaluatie na de verstrekking van een voorziening. Tijdens elk contact met de cliënt, vraagt de gemeente of de cliënt voldoende gecompenseerd is met de voorziening en wordt de situatie van de cliënt beoordeeld.</p>
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	<p>Deze beoordeling is gebaseerd op de bestuurlijke reactie van het college en op gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd met ambtenaren.</p> <p>Om de doorwerking van deze aanbeveling te beoordelen is vooral de uitvoeringspraktijk van de gemeente van belang, die niet uit documenten is te herleiden.</p>

Aanbeveling 5	Werk de procedures zo uit dat ambtenaren en verstrekkers op de contactmomenten zoveel mogelijk persoonlijk contact hebben met de zorgvragers.	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>	
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	Groen	Blauw
Maatregel(en) getroffen	<p>Het college geeft in haar bestuurlijke reactie aan dat de wijkgerichte organisatie van de Wmo-professionals in het sociale wijkteam alsmede de in de teams afgesproken handelwijze met name gericht is op een efficiënte en effectieve vraagafhandeling middels persoonlijk contact, waarbij verwijzing van de klant uit den boze is.</p> <p>De geïnterviewden geven aan dat de gemeente Kerkrade er in de praktijk naar streeft om zoveel mogelijk op huisbezoek te gaan bij Wmo-aanvragen en op die manier persoonlijk contact hebben met de zorgvragers.</p>	
Maatregel(en) niet getroffen	-	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	<p>Deze beoordeling is gebaseerd op de bestuurlijke reactie van het college en op gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd met ambtenaren. Om de doorwerking van deze aanbeveling te beoordelen is vooral de uitvoeringspraktijk van de gemeente van belang, die niet uit documenten is te herleiden.</p>	

Aanbeveling 6	Het is wenselijk dat er een vast aanspreekpunt is voor de cliënten waar zij terecht kunnen voor vragen of als er iets mis is met de voorziening. Wij geven ter overweging om cliënten een (geïndividualiseerde) kaart met contactnummers te verstrekken, waarop eenduidig staat vermeld met wie men contact kan opnemen.	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>	
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	Oranje	Blauw

Maatregel(en) getroffen	<p>In de bestuurlijke reactie geeft het college aan dat het sociale wijkpunt in de wijk, het centrale Wmo-telefoonnummer en emailadres, maar ook de vaste consulent vormen de directe voortdurend beschikbare contactmogelijkheden voor de cliënt. Aanvullende communicatie en voorlichting acties zijn reeds gepland, waarbij ook de geïndividualiseerde kaart wordt meegenomen.</p> <p>De geïnterviewden geven aan dat de gemeente Kerkrade er naar streeft om zoveel mogelijk te werken met vaste contactpersonen voor cliënten. Voorheen ontvingen cliënten visitekaartjes van hun contactpersonen bij de gemeente. Die werkwijze is achterhaald nu Kerkrade met een centraal 1400 nummer werkt.</p>
Maatregel(en) niet getroffen	Cliënten kunnen niet direct contact opnemen met hun contactpersoon, aangezien ze altijd het algemene 1400 nummer moeten bellen.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Deze beoordeling is gebaseerd op de bestuurlijke reactie van het college en op gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd met ambtenaren. Om de doorwerking van deze aanbeveling te beoordelen is vooral de uitvoeringspraktijk van de gemeente van belang, die niet uit documenten is te herleiden.

Aanbeveling 7	Bij de indicatie en of verstrekking van het scootmobiel goed letten op de rijvaardigheid van de toekomstige gebruiker. Het is noodzakelijk een goede instructie van het gebruik bij de verstrekking van het scootmobiel te geven. Jaarlijks moet gecheckt worden hoe het met de rijvaardigheid van de gebruiker is gesteld. <sup>6</sup>	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>	
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>	<b>Blauw</b>
Maatregel(en) getroffen	<p>Het college geeft in haar bestuurlijke reactie aan dat een voldoende rijvaardigheid een steeds belangrijker punt van beoordeling bij de indicatie en verstrekking van een scootmobiel is. Momenteel wordt het idee van een jaarlijkse praktijk trainingsdag voor alle Kerkraadse gebruikers samen met o.m. de leverancier uitgewerkt.</p> <p>Deze instructie vindt inmiddels plaats, zo geven de geïnterviewden aan.</p>	
Maatregel(en) niet getroffen	-	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Deze beoordeling is gebaseerd op de bestuurlijke reactie van het college en op gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd met ambtenaren. Om de doorwerking van deze aanbeveling te beoordelen is vooral de uitvoeringspraktijk van de gemeente van belang, die niet uit documenten is te herleiden.	

<sup>6</sup> Er is momenteel overleg met de leverancier om voor alle scootmobielers in Kerkrade een jaarlijkse praktijktrainingsdag te organiseren. Gezien de aanbeveling juicht de rekenkamercommissie dit initiatief toe.

Aanbeveling 8	De gemeente moet de inspanningen op de monitoring van doorlooptijden continueren. Te overwegen is om zichzelf een sanctie op te leggen bij niet tijdig afhandelen aanvraag of bezwaar, of niet tijdige communicatie over uitstel van de beschikking of de verstrekking van de voorziening. De gemeenteraad zou een besluit dienaangaande (wederom) in overweging kunnen nemen.
Reactie college	<b>Niet overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: De tijdigheid van aanvraagafhandeling en levering van de voorziening vormt één van de bestuurlijke prestatie-indicatoren waarop strak wordt gestuurd. Uiteraard wordt deze inspanning gecontinueerd. Tot het vaststellen van een intern gemeentelijk boete- en sanctiebeleid gericht op de tijdige aanvraagafhandeling is de gemeente, vooruitlopend op landelijke wetgeving op dit terrein, vooralsnog niet overgegaan.
Besluit raad	<b>Niet overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	n.v.t.

Aanbeveling 9	De gemeente draagt er zorg voor dat het klachtensysteem goed functioneert. Alle cliënten moeten op de hoogte zijn waar en waarover zij een klacht kunnen indienen en waar en waartegen zij in bezwaar en beroep kunnen gaan. Hun klachten moeten serieus worden genomen en een integrale functie krijgen in het kwaliteitssysteem.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b> <b>Blauw</b>
Maatregel(en) getroffen	Het college geeft in haar bestuurlijke reactie aan dat in het aanvullende communicatie en voorlichtingplan informatie omtrent het klachten-, bezwaar-, en beroepsysteem wordt meegenomen. Hoewel deze informatie standaard reeds op elk besluit staat vermeld, zal ook in het persoonlijke contact in het kader van de 'geïnformeerde besluitvorming' aanvullend aandacht door de Wmo professional richting cliënt aan dit onderwerp worden geschonken.  De gemeente Kerkrade heeft een meldpunt voor klachten, waar ook bezwaar en beroep kan worden aangetekend met betrekking tot de Wmo. De geïnterviewden geven aan dat klachten zichtbaar serieus worden genomen dankzij de 'bestuurlijke huisbezoeken'. De wethouder en de senior beleidsmedewerker Wmo gaan in het geval van een klacht samen bij de cliënt op huisbezoek. Deze huisbezoeken zijn een speerpunt in het klachtensysteem van de gemeente met betrekking tot de Wmo.
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Deze beoordeling is gebaseerd op de bestuurlijke reactie van het college en op gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd met ambtenaren. Om de doorwerking van deze aanbeveling te beoordelen is vooral de uitvoeringspraktijk van de gemeente van belang, die niet uit documenten is te herleiden.

Aanbeveling 10	Het is aan te bevelen dat het Wmo-platform inzicht krijgt in de klachtenregistratie, met name hoeveelheid en aard van de klachten.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>

Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>	<b>Blauw</b>
Maatregel(en) getroffen	<p>Het college geeft in de bestuurlijke reactie aan dat het Wmo platform gevraagd en ongevraagd alle voor hun rol, positie en functie van belang zijnde management informatie ontvangt. Hiertoe behoort ook de informatie omtrent klachtenregistratie.</p> <p>De geïnterviewden geven aan dat het Wmo-platform inzicht krijgt in de klachtenregistratie.</p>	
Maatregel(en) niet getroffen	-	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Deze beoordeling is gebaseerd op de bestuurlijke reactie van het college en op gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd met ambtenaren. Om de doorwerking van deze aanbeveling te beoordelen is vooral de uitvoeringspraktijk van de gemeente van belang, die niet uit documenten is te herleiden.	

<b>Aanbeveling 11</b>	<b>Een nadere analyse waarom een (relatief groot) deel van de respondenten vindt dat de beperking niet is opgeheven en de participatie of zelfstandigheid niet is bevorderd door de voorziening.<sup>7</sup></b>	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>	
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>	<b>Blauw</b>
Maatregel(en) getroffen	<p>Het college geeft in haar bestuurlijke reactie aan dat de daadwerkelijke opheffing van de beperkingen na toekenning en levering van de compenserende voorziening het primaire doel is van ieder aanvraagproces. In het kwaliteitszorgsysteem, waaraan momenteel hard wordt gewerkt, vormt dit kwaliteit aspect een structureel element van repressieve controle en beoordeling achteraf.</p> <p>De geïnterviewden geven aan dat de gemeente meer monitort in hoeverre cliënten naar hun mening gecompenseerd zijn na de verstrekking van een voorziening.</p>	
Maatregel(en) niet getroffen	-	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen	Deze beoordeling is gebaseerd op de bestuurlijke reactie van het college en op gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd met ambtenaren. Om de doorwerking van deze aanbeveling te beoordelen is vooral de uitvoeringspraktijk van de gemeente van belang, die niet uit documenten is te herleiden.	

<sup>7</sup> De gemeente heeft aangegeven het aspect van de opheffing van de beperking in het kader van de ontwikkeling en implementatie van het kwaliteitszorgsysteem structureel aandacht te geven. Gedacht wordt aan het steekproefsgewijs achteraf uitvoeren van kwaliteitcontroles waarbij de daadwerkelijke opheffing van de beperkingen met als doel de participatie te bevorderen een separaat onderzoeksaspect zal zijn.

Aanbeveling 12	Stel vast aan welke eisen de kwaliteit van het bezoek van de ouderenadviseur aan alle 65-plussers in de gemeente moet voldoen. Evalueer tussentijds of de gestelde deadline nog steeds haalbaar is, gezien de gestelde kwaliteitseisen. Pas zo nodig de deadline aan om de gekozen kwaliteit te handhaven. <sup>8</sup>
Reactie college	<b>Niet overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'De kwaliteitseisen welke aan het bezoek van de ouderenadviseur aan alle 65 plussers gesteld zijn liggen vast en tussentijds hebben reeds evaluerende gesprekken plaatsgevonden. Deze hebben na overleg met de uitvoerende welzijnsinstelling niet geleid tot aanpassing van de gemaakte afspraken. Het bevreemdt het college dan ook dat deze aanbeveling nu in het rapport van de rekenkamer is opgenomen.'
Besluit raad	<b>Niet overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	n.v.t.

---

<sup>8</sup> De gemeente heeft aangegeven dat het spanningsveld beperkt is, omdat van "oud naar jong" wordt gewerkt. Dat betekent dat de gemiddelde inspanning en doorlooptijd van de ouderenadviseur per geselecteerde oudere af zal nemen, waardoor de taakstellende opdracht naar verwachting conform afspraak kan worden gerealiseerd.



Bijlage 7. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Gegarandeerd geregistreerd

Deelvraag	Normen	Oordeel
<p>1. Wat is de aard van de bestuurlijke reactie en maatregelen van het gemeentebestuur (burgemeester, college en/of raad) als gevolg van de onderzoeksresultaten, wat is de kwaliteit daarvan en in welk tempo worden de maatregelen ontworpen en doorgevoerd?</p>	<p>Normen ten aanzien van de aard en kwaliteit van de bestuurlijke reactie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de conclusies van het rapport door hen worden onderschreven (herkenning en acceptatie).</li> <li>b. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de aanbevelingen worden onderschreven (geheel, gedeeltelijk of niet).</li> <li>c. De raad geeft in een raadsbesluit aan op welke wijze zij het rapport heeft behandeld en welke opdracht zij (indien aan de orde) meegeeft aan het college. Deze opdracht is: <ul style="list-style-type: none"> <li>• specifiek</li> <li>• meetbaar</li> <li>• realistisch</li> <li>• tijdgebonden</li> <li>• ondubbelzinnig</li> <li>• toetsbaar</li> </ul> </li> <li>d. In het raadsbesluit is de bestuurlijke reactie betrokken en aangegeven hoe de raad hiermee is omgegaan.</li> <li>e. Het bestuur geeft per aanbeveling beargumenteerd aan welke maatregelen (in beleid en organisatie) worden genomen en/of reeds genomen zijn.</li> <li>f. Het college maakt transparant wanneer de maatregelen worden getroffen en op welke wijze zij over de voortgang de raad informeert.</li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <p>College:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De visie van het college ten aanzien van de aanbevelingen is duidelijk. Er is onderbouwd hoe het college tegen de aanbevelingen aankijkt, waarbij in algemene bewoordingen is aangegeven welke maatregelen al zijn genomen om specifieke verbeterpunten op te pakken. Het college geeft daarnaast aan dat zij met aanvullende maatregelen zal komen. Welke dat zijn en hoe de raad over de voortgang wordt geïnformeerd, is niet duidelijk.</li> </ul> <p>Raad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het raadsbesluit wordt niet gerefereerd aan de collegereactie. Het raadsbesluit geeft aan welke 'route' het besluit heeft afgelegd (behandeling in commissie en raad). Aan het college wordt opdracht gegeven uitvoering te geven aan de aanbevelingen. Dit is verder niet concreet gemaakt. Ook is er geen tijdsperiode aan de uitvoering verbonden.</li> </ul>
	<p>Normen ten aanzien van het tempo waarin de maatregelen worden doorgevoerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er wordt een duidelijke tijdslijn aangegeven voor de doorvoering van de aangekondigde maatregelen.</li> <li>b. Het college geeft ten aanzien van de te nemen maatregelen aan op welke wijze zij de voortgang zal controleren en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de raad.</li> <li>c. Het tempo waarin de maatregelen door het bestuur en de organisatie worden doorgevoerd wordt door de raad acceptabel gevonden.</li> </ol>	<p><b>Niet voldaan.</b> Er is geen tijdslijn in de collegereactie of het raadsbesluit opgenomen. In de beraadslagingen is aangegeven dat er in de daarop volgende commissievergadering concrete maatregelen aan de orde komen.</p>
<p>2. Hoe duurzaam zijn deze maatregelen verankerd binnen het bestuur en de organisatie?</p>	<p>Normen ten aanzien van de verankering van de voorgenomen maatregelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. De ambtelijke organisatie is in staat aan te geven op welke wijze de voorgenomen maatregelen in de organisatie en werkwijze zijn</li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b> De doorwerking van dit onderzoek is beperkt. Bij sommige aanbevelingen is voortvarend te werk gegaan met de uitvoering. Bijvoorbeeld met betrekking tot de tijdige afhandeling</p>

Deelvraag	Normen	Oordeel
	<p>doorgevoerd en geborgd (in plannen van aanpak, afdelingsplannen e.d.)</p> <p>b. De organisatie stelt middelen (capaciteit, kennis, budget) beschikbaar om de maatregelen te implementeren.</p> <p>c. De ambtelijke organisatie rapporteert (periodiek) over de voortgang van door te voeren maatregelen aan het bestuur</p> <p>d. Het bestuur rapporteert (periodiek) over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen aan de raad.</p>	<p>en registratie van brieven en de zorg voor een goede en volledige digitale dossiervorming. Tegelijk blijkt dat bij een groot aantal aanbevelingen bij dit onderzoek, wel maatregelen zijn genomen die hadden moeten leiden tot verbetering, maar dat het proces uiteindelijk is gestagneerd. Bijvoorbeeld voor het formuleren van indicatoren voor dienstverlening, het inrichten van een brede projectorganisatie Dienstverlening en het formuleren van een stappenplan, het ontwikkelen van servicenormen en de systematische monitoring. De belangrijkste oorzaak hiervan kan worden gezien in het beperkt beleggen van verantwoordelijkheden voor de uitvoering van de aanbevelingen. Over de voortgang is periodiek gerapporteerd, zowel richting college als de raad.</p>
<p>3. Wat verklaart eventuele afwezigheid van maatregelen?</p>	<p>Indien geen maatregelen zijn genomen, dan zijn zowel het bestuur, de ambtelijke organisatie en de raad zich hiervan bewust en staat dit beargumenteerd weergegeven in de bestuurlijke reactie en het gerelateerde raadsbesluit.</p>	<p><b>Niet van toepassing.</b> Het college heeft alle aanbevelingen overgenomen.</p>
<p>4. Wat is de kwaliteit van de aanbevelingen die de Rekenkamercommissie heeft gedaan</p>	<p>Normen ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie, deze zijn:</p> <p>a. toetsbaar/navolgbaar</p> <p>b. ondubbelzinnig</p> <p>c. realistisch</p> <p>d. volledig</p> <p>e. logisch volgend uit onderzoek</p> <p>f. expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn</p> <p>g. toegevoegde waarde en relevantie</p> <p>h. hebben draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie</p>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn in de meeste gevallen toetsbaar en navolgbaar. Er is tevens aandacht besteed aan de adressering van de verantwoordelijke voor de uitvoering (maar niet altijd aan de geadresseerde voor de daadwerkelijke uitvoering). Tegelijk blijken de aanbevelingen niet altijd ondubbelzinnig. Zo bestond er verwarring over de vraag wat wordt verstaan onder 'het primaire proces'. Verder is er een groot aantal aanbevelingen geformuleerd, waarbij geen prioritering is aangegeven en waren zij niet altijd volledig in de zin dat ook acties waren gekoppeld aan de te bereiken verbetering.</li> <li>Het onderzoek werd als waardevol beschouwd door het college en organisatie. In de</li> </ul>



Deelvraag	Normen	Oordeel
		<i>bestuurlijke reactie ging het college ook in op de onderzoeksaanpak. Tijdens de gesprekken werd aangegeven dat de aanbevelingen als oppervlakkig werden ervaren. Uit de beraadslagingen in de raad blijkt overigens wel dat raadsleden zich bewust waren van de afbakening van het onderzoek.</i>
5. Welke lessen kunnen er (achteraf) worden getrokken ten aanzien van de formulering van aanbevelingen door de Rekenkamercommissie Kerkrade?	Deze lessen vloeien voort uit de toetsing aan normen zoals gesteld bij deelvraag 4.	Een aandachtspunt betreft (de onderbouwing van en de communicatie over de) afbakening van het onderzoek. Voor de ambtelijke organisatie hadden de aanbevelingen daarnaast meer 'gelaagdheid' mogen bevatten. Tot slot geldt dat de aanbevelingen in een groot aantal gevallen geen concrete 'actor' benoemd heeft die verantwoordelijk is voor de uitvoering. Dit zou in de toekomst beter kunnen.

#### Onderzoek:

Gegarandeerd geregistreerd

#### Jaar van publicatie:

2008

#### Beoordeling doorwerking:

Blauw: Niet te beoordelen

Groen: Doorwerking heeft plaatsgevonden

Oranje: Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden

Rood: Doorwerking heeft niet plaatsgevonden

In dit onderzoek is de doorwerking van de aanbevelingen niet in alle gevallen volledig duidelijk. Dit geldt voor aanbevelingen waarbij op basis van de dossierstudie en de gesprekken, een oordeel over de mate van doorwerking moeilijk te geven is. In de bijbehorende bijlage is daarbij telkens een indicatie van de doorwerking gegeven: bijvoorbeeld 'groen-geel', 'oranje-geel' of 'rood-geel'.

Systeem van kwaliteitszorg

Aanbeveling 1	Formuleer SMART-doelstellingen voor dienstverlening in de Programmabegroting.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en)	In 2010 is een start gemaakt om voor de programmabegroting meer duidelijke indicatoren op te stellen. Voor de bestuursdienst en de bedrijfsvoering, is dit voornemen ook daadwerkelijk uitgewerkt. Zo zijn service en klantafhandeling twee indicatoren voor de bestuursdienst. Vervolgens is het proces echter

	gestagneerd, zo geven betrokkenen aan.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Programmabegroting 2013

<b>Aanbeveling 2</b>	<b>Breng focus en samenhang aan in de doelstellingen uit het Dienstverleningsontwerp door een projectorganisatie in te richten die het stappenplan gaat ontwikkelen.</b>
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Rood</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	<p>De toenmalige directeur SOZAWE heeft in 2008 de bestuursopdracht gekregen om werkgroep dienstverlening op te starten.. De werkgroep is medio 2011 opgeheven en vervangen door een lichtere werkgroep op zaakgericht werken, primair binnen de Bestuursdienst (met uitzondering van het project meldingen openbare ruimte van sector Stad). In navolging van richtlijnen van Den Haag is besloten om per 1 januari 2015 de gemeentelijke dienstverlening van Kerkrade (post, telefonie, email en balie) te centraliseren via het kanaal Klant Contact Centrum. Het Burgerplein maakt inmiddels onderdeel uit van de Bestuursdienst, en vormt de opmaat voor verdere integratie van post, telefonie, e-mail en balie.</p> <p>De Raadscommissie Algemene Zaken en Middelen is na 2008 twee keer geïnformeerd over de stand van zaken. De doorwerking is nog onvoldoende. In de praktijk blijkt echter dat elke sector hoofdzakelijk haar eigen processen centraal stelt. Daarnaast blijkt binnen dezelfde sector dat weinig samenhang is te constateren.</p>
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	<p>Toelichting bij de notitie dienstverlening, 06-11-2008</p> <p>Presentatie Dienstverlening gemeente Kerkrade 16-06-2009</p> <p>Presentatie Inzicht in de stand van zaken als vervolg op presentatie in commissie 16 juni 2009 en ontwikkelingen Klant Contact Centrum</p> <p>Programmabegroting 2013</p>

<b>Aanbeveling 3</b>	<b>Maak het stappenplan zo concreet mogelijk en maak de realisatie daarvan inzet tot een jaarlijks debat met de gemeenteraad.</b>
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Rood</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	<p>Zie ook aanbeveling 2. Er is in principe geen concreet stappenplan door het college vastgesteld. Er is wel een "stip aan de horizon" gezet, namelijk de verplichting vanuit het Rijk om in 2015 (nu: 2017) digitale dienstverlening volledig mogelijk te maken (zie ook programmabegroting 2013). Betrokkenen geven aan dat door interne reorganisaties en mogelijke samenwerking in parkstadverband de strategie op dit moment onduidelijk is.</p>

<b>Aanbeveling 4</b>	<b>Zorg voor een directe koppeling met het Burgerjaarverslag.</b>
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Rood</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	Zie aanbeveling 2. Voor wat betreft de dienstverlening per post/mail is dit niet gebeurd.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Burgerjaarverslagen (o.a. 2012), waarbij hier niet naar wordt verwezen.

Aanbeveling 5	Monitor op systematische wijze de voortgang en richt het primaire proces zo in dat de informatie daaruit op een eenvoudige wijze is te genereren.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	Er bestond vanuit de organisatie kritiek op deze aanbeveling. Wat wordt verstaan onder 'het primaire proces'?, was een van de vragen. In DMS/Corsa worden naast beleidsmatige stukken verder ook uitvoerende stukken geregistreerd. Daarnaast worden documenten vastgelegd in andere applicaties. In de praktijk heeft de koppeling met DMS/Corsa voor extra werk en technische problemen geleid, zo geven betrokkenen aan. Dit heeft bij tijd en wijlen het draagvlak voor het gebruik ondermijnd. De stand van zaken is aan de raad teruggekoppeld in twee presentaties. Belangrijk aandachtspunt is het beleggen van de verantwoordelijkheid in dezen. Daarnaast geven betrokkenen aan dat het een moeilijk te organiseren proces is, doordat een gemeente een organisatie is die veel verschillende producten en diensten levert.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Presentatie Dienstverlening gemeente Kerkrade 16-06-2009 Presentatie Inzicht in de stand van zaken als vervolg op presentatie in commissie 16 juni 2009 en ontwikkelingen Klant Contact Centrum.

Aanbeveling 6	Ontwikkel servicenormen en betrek bij de ontwikkeling de organisatie zodat optimale bekendheid en draagvlak ontstaat.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	Door de raad is een kwaliteitshandvest vastgesteld op 27 juni 2012 die servicenormen bevat voor telefonie, e-mail, balie, website en post
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Kwaliteitshandvest, vastgesteld 27 juni 2012

Aanbeveling 7	Maak een lid van het managementteam expliciet verantwoordelijk voor de agendering en rapportering over de voortgang van de verbeteringen.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	De oorspronkelijke opzet ( namelijk een organisatiebrede werkgroep dienstverlening onder leiding van de directeur bestuursdienst) is in 2011 losgelaten. Sinds 2011 is de werkgroep zaakgericht werken met name gericht op de dienstverlening van sector Bestuursdienst. De bedoeling is dat dit een voorbeeldfunctie biedt voor de rest van de organisatie. De directeur bestuursdienst leidt het project. Het afdelingshoofd Burgerplein en een direct hieronder ressorterende clusterleider zijn belast met de daadwerkelijke uitvoering.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	N.v.t.

Afhandeling van brieven:

Aanbeveling 8	Zorg voor een tijdige afhandeling en beantwoording van brieven, maak daarbij optimaal gebruik van de rappel mogelijkheden die het postregistratiesysteem Corsa kan bieden aan medewerkers.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b> <b>Blauw</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	<p>Er zijn veel acties ondernomen om uitwerking te geven aan deze aanbeveling. Zo zijn de secretariaten benaderd en aangesproken op de aandachtspunten, er zijn aan alle medewerkers van de gemeente Kerkrade instructies gegeven om tijdige afhandeling te borgen, er vindt archiefinspectie plaats, er wordt gewerkt met ontvangstbevestigingen, etc.. Er wordt bovendien gewerkt met e-mailnotificaties die borgen dat er binnen de voorgeschreven termijn wordt gereageerd en documenten worden afgehandeld.</p> <p>Dit heeft voor één specifieke sector een zeer groot effect gehad, zo geven betrokkenen vanuit de organisatie aan. Bij andere sectoren is het effect op de langere termijn minder groot gebleken. De omvang van het effect hangt volgens betrokkenen af van de inzet van de diverse etagesecretariaten en sturing door het MT. Ook de bemensing kan een probleem vormen.</p>
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	<p>Presentatie Dienstverlening gemeente Kerkrade 16-06-2009</p> <p>Presentatie Inzicht in de stand van zaken als vervolg op presentatie in commissie 16 juni 2009 en ontwikkelingen Klant Contact Centrum</p>

Aanbeveling 9	Verstuur direct vanuit het postregistratiesysteem Corsa op maat gesneden ontvangstbevestigingen en verdagingsberichten waarin de termijn van afhandeling, cq verdaging vermeld wordt.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b> <b>Blauw</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	<p>Er worden nu algemene ontvangstbevestigingen verstuurd, voor zover de poststukken geregistreerd worden in Corsa Bij Sector Stad wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om op maat bevestigingen te versturen. Hierin worden de naam van de behandelend medewerker en de afhandelingstermijn genoemd. Wanneer de afhandelingstermijn niet haalbaar blijkt te zijn wordt – contact opgenomen met afzender. Er is tevens een werkgroep ontvangstbevestiging bezig met het in kaart brengen van de te versturen bevestigingen. Bij registratie van post in Corsa wordt een ontvangstberichtgeving verzonden en daarna zal elke medewerker zelf een ontvangstbevestiging op maat versturen aan afzender. Het is de bedoeling om in januari 2014 te starten met deze nieuwe werkwijze.</p>
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	N.v.t.

Aanbeveling 10	Zorg voor een goede en volledige digitale dossiervorming in het postregistratiesysteem Corsa, van belang is vooral om altijd de uitgaande inhoudelijke reactie(s) van de gemeente te registreren en te koppelen aan de voorgaande ingekomen brief(ven). De medewerkers van de etagesecretariaten dienen hierop gewezen te worden.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b> <b>Blauw</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	De etagesecretariaten hebben naar aanleiding van het rapport opnieuw instructies gekregen. .

	Archivering gebeurt aan het eind van het werkproces. Bij DIVA wordt bij het aanleveren van de te archiveren documenten gecontroleerd of het dossier compleet is. Wanneer dit niet het geval is, zal contact worden opgenomen met het secretariaat of de medewerker. In de werkgroep zaakgericht werken wordt gekeken naar de mogelijkheden voor het invoeren van zaakgericht werken bij de gemeente Kerkrade. Dit zal betekenen dat het archiveringsproces niet meer achteraf gebeurt, maar naar de voorkant verschuift . In dat geval wordt een digitaal dossier opgebouwd.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	N.v.t.

<b>Aanbeveling 11</b>	Formuleer servicenormen voor de afhandeling van post (sluit aan bij de correspondentiewijzer van de Nationale Ombudsman) en rapporteer over de realisatie daarvan in het Burgerjaarverslag.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	In het Kwaliteitshandvest zijn servicenormen opgenomen. In het Burgerjaarverslag wordt hierover niet gerapporteerd.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	N.v.t.

<b>Aanbeveling 12</b>	Maak de uitgaande brieven zo begrijpelijk mogelijk, vermijd vooral onnodig formeel taalgebruik en lange zinnen.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	In het rekenkamerrapport is te lezen dat de uitgaande brieven vaak al van goede kwaliteit (begrijpelijk Nederlands, tevreden ontvangers). De organisatie werkt nu met sjablonen die tot een verbetering hebben geleid op dit punt.



Bijlage 8. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Grondbeleid

Deelvraag	Normen	Oordeel
<p>1. Wat is de aard van de bestuurlijke reactie en maatregelen van het gemeentebestuur (burgemeester, college en/of raad) als gevolg van de onderzoeksresultaten, wat is de kwaliteit daarvan en in welk tempo worden de maatregelen ontworpen en doorgevoerd?</p>	<p>Normen ten aanzien van de aard en kwaliteit van de bestuurlijke reactie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de conclusies van het rapport door hen worden onderschreven (herkenning en acceptatie).</li> <li>b. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de aanbevelingen worden onderschreven (geheel, gedeeltelijk of niet).</li> <li>c. De raad geeft in een raadsbesluit aan op welke wijze zij het rapport heeft behandeld en welke opdracht zij (indien aan de orde) meegeeft aan het college. Deze opdracht is: <ul style="list-style-type: none"> <li>• specifiek</li> <li>• meetbaar</li> <li>• realistisch</li> <li>• tijdgebonden</li> <li>• ondubbelzinnig</li> <li>• toetsbaar</li> </ul> </li> <li>d. In het raadsbesluit is de bestuurlijke reactie betrokken en aangegeven hoe de raad hiermee is omgegaan.</li> <li>e. Het bestuur geeft per aanbeveling beargumenteerd aan welke maatregelen (in beleid en organisatie) worden genomen en/of reeds genomen zijn.</li> <li>f. Het college maakt transparant wanneer de maatregelen worden getroffen en op welke wijze zij over de voortgang de raad informeert.</li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b> Het college heeft in haar reactie aangegeven dat zij aanbeveling 4 en 5 'ter harte zal nemen'. Haar zienswijze ten aanzien van de andere aanbevelingen is onduidelijk. De argumentatie is niet weergegeven. Het college heeft in de commissievergadering aangegeven dat er een Plan van Aanpak zal volgen dat inzicht zal geven in de implementatie. In het raadsbesluit wordt noch gerefereerd aan de collegereactie noch een specifieke opdracht aan het college meegegeven, anders dan dat het college zorg dient te dragen voor de uitvoering van de aanbevelingen. In het Plan van Aanpak dat later is opgesteld wordt voor vier aanbevelingen ingegaan op de te ondernemen stappen ter implementatie van de aanbevelingen.</p>
	<p>Normen ten aanzien van het tempo waarin de maatregelen worden doorgevoerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er wordt een duidelijke tijdslijn aangegeven voor de doorvoering van de aangekondigde maatregelen.</li> <li>b. Het college geeft ten aanzien van de te nemen maatregelen aan op welke wijze zij de voortgang zal controleren en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de raad.</li> <li>c. Het tempo waarin de maatregelen door het bestuur en de organisatie worden doorgevoerd wordt door de raad acceptabel gevonden.</li> </ol>	<p><b>Niet voldaan.</b> Er is geen tijdslijn in de collegereactie, het raadsbesluit of het Plan van Aanpak opgenomen. Ook is er geen indicatie gegeven van de rapportering over de voortgang.</p>
<p>2. Hoe duurzaam zijn deze maatregelen verankerd binnen het bestuur en de organisatie?</p>	<p>Normen ten aanzien van de verankering van de voorgenomen maatregelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. De ambtelijke organisatie is in staat aan te geven op welke wijze de voorgenomen maatregelen in de organisatie en</li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b> De doorwerking van dit onderzoek is wisselend. Een aantal aanbevelingen is opgevolgd. Zo wordt de Grondnota in de commissie behandeld, is er in de paragraaf Grondbeleid een</p>

Deelvraag	Normen	Oordeel
	<p>werkwijze zijn doorgevoerd en geborgd (in plannen van aanpak, afdelingsplannen e.d.)</p> <p>b. De organisatie stelt middelen (capaciteit, kennis, budget) beschikbaar om de maatregelen te implementeren.</p> <p>c. De ambtelijke organisatie rapporteert (periodiek) over de voortgang van door te voeren maatregelen aan het bestuur</p> <p>d. Het bestuur rapporteert (periodiek) over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen aan de raad.</p>	<p>overzicht van het meerjarig verloop van de grondexploitaties opgenomen en is het achterstallig onderhoud in de administratie deels weggewerkt. Aan andere aanbevelingen is geen uitwerking gegeven. Zo is er geen integraal gemeentelijk beleid geformuleerd. Voornaamste reden hiervoor is gebrek aan capaciteit. College en raad zijn hier over geïnformeerd. Verder heeft het college besloten om geen prioriteit te geven aan het illegaal gebruik van gronden, etc. De raad heeft hier niet meer naar geïnformeerd.</p>
<p>3. Wat verklaart eventuele afwezigheid van maatregelen?</p>	<p>Indien geen maatregelen zijn genomen, dan zijn zowel het bestuur, de ambtelijke organisatie en de raad zich hiervan bewust en staat dit beargumenteerd weergegeven in de bestuurlijke reactie en het gerelateerde raadsbesluit.</p>	<p><b>Niet voldaan.</b> Het college heeft aangegeven alleen aanbeveling 4 en 5 over te nemen. Haar visie op de overige aanbevelingen is onduidelijk.</p>
<p>4. Wat is de kwaliteit van de aanbevelingen die de Rekenkamercommissie heeft gedaan</p>	<p>Normen ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie, deze zijn:</p> <p>a. toetsbaar/navolgbaar</p> <p>b. ondubbelzinnig</p> <p>c. realistisch</p> <p>d. volledig</p> <p>e. logisch volgend uit onderzoek</p> <p>f. expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn</p> <p>g. toegevoegde waarde en relevantie</p> <p>h. hebben draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie</p>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De aanbevelingen behorende bij dit onderzoek waren toetsbaar/navolgbaar. Het was duidelijk wat het uiteindelijke resultaat zou moeten zijn. Aandachtspunt is de adressering van de betrokkene.</li> <li>Betrokkenen binnen de organisatie uitten waardering over de kwaliteit van de aanbevelingen. Door de veranderende financiële omstandigheden is de uitvoering van de aanbeveling rondom de verdien capaciteit, achterhaald gebleken.</li> <li>Een aandachtspunt bij dit onderzoek is het realiteitsgehalte van de aanbevelingen. Bij de aanbevelingen rondom integraal beleid en het illegaal gebruik van gemeentelijke eigendommen is onvoldoende duidelijk gemaakt dat om de uitvoering mogelijk te maken, er capaciteit en middelen nodig zijn.</li> </ul>
<p>5. Welke lessen kunnen er (achteraf) worden getrokken ten aanzien van de formulering van aanbevelingen door de Rekenkamercommissie</p>	<p>Deze lessen vloeien voort uit de toetsing aan normen zoals gesteld bij deelvraag 4.</p>	<p>Een aandachtspunt is dat de raad zich ervan bewust dient te zijn dat voor de uitvoering van aanbevelingen, capaciteit, tijd en middelen beschikbaar dienen te zijn. College en organisatie kunnen dit geven in een collegereactie</p>



Deelvraag	Normen	Oordeel
Kerkrade?		en de behandeling beter voor het voetlicht brengen.

**Onderzoek:**

Zicht op de bodem; een onderzoek inzake het gemeentelijk grondbeleid, alsmede de uitvoering en de verantwoording ervan.

**Jaar van publicatie:**

2009

**Beoordeling doorwerking:**

Blauw: Niet te beoordelen

Groen: Doorwerking heeft plaatsgevonden

Oranje: Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden

Rood: Doorwerking heeft niet plaatsgevonden

**Opmerkingen:**

Algemeen grondbeleid:

Aanbeveling 1	Formuleer een gemeentelijk beleid ten aanzien van het in eigendom hebben en houden van gronden voor diverse doeleinden. Schenk hierbij ondermeer aandacht aan de mogelijkheden voor het afstoten van natuurgebieden en van kleine kavels.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Rood</b>
Maatregel(en) (niet) getroffen? (motiveren)	In een Plan van Aanpak voor de uitwerking van het rapport is over deze aanbeveling in 2010 aangegeven dat de mogelijkheden hiertoe nader worden gezien binnen de sector stad. De wens hiertoe is ook opgenomen in de Kadernota Vastgoed- en Grondontwikkeling 2011-2014. De aanbeveling is vervolgens (nog) niet uitgewerkt. In 2012 is het onderwerp opnieuw aan de orde geweest in het college en in de raadscommissie. Het ontwikkelen van een integraler gemeentelijk beleid vergt organisatiekracht en capaciteit die momenteel nog niet voorhanden is. Een integraler beleid blijft overigens wel de wens van de organisatie en college.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Plan van Aanpak inzake aanbevelingen Grondbeleid, zicht op de bodem Kadernota Vastgoed- en Grondontwikkeling 2011-2014 Adviesformulier bij Grondnota 2012

Planning en control cyclus:

Aanbeveling 2	Verbeter de betrokkenheid van en kaderstelling door de raad bij het grondbeleid door de jaarlijks Grondnota te behandelen in de raadscommissie voor economische zaken en ruimtelijke ordening.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	De jaarlijkse grondnota wordt behandeld in de commissie Grondgebied en Economische Zaken.

Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Plan van Aanpak inzake aanbevelingen Grondbeleid, zicht op de bodem. Grondnota's
--	---

<b>Aanbeveling 3</b>	Verbeter in de verantwoordingsinformatie over de ontwikkeling van de reserve OBK en van de ruimte voor majeure investeringen het inzicht in de gevolgen van noodzakelijke bijstellingen van ramingen door de nieuwe resultaten te presenteren naast die van de voorafgaande raming(en).
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	In de Grondnota is een tabel opgenomen waardoor de raad zicht kan houden op het meerjarig verloop van de reserve van de grondexploitatie OBK, de resultaten en een vergelijking van de ramingen en gerealiseerde resultaten van de OBK. De eerste twee tabellen en een actueel overzicht van het verloop van de lopende grondexploitaties is opgenomen in de paragraaf Grondbeleid in de begroting en jaarrekening.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Grondnota's Paragraaf Grondbeleid in gemeentelijke begroting en rekening.

<b>Aanbeveling 4</b>	Voor grote ontwikkelingsprojecten met ingrijpende stedelijke gevolgen (zoals het centrumplan en vergelijkbare PPS-constructies) verdient het aanbeveling om jaarlijks een afzonderlijke voortgangsrapportage te behandelen in de raadscommissie voor economische zaken en ruimtelijke ordening.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	In het kader van de pilot voor projectmatig werken worden elementen benoemd die van belang zijn voor de informatievoorziening. De informatievoorziening in het project Centrumplan is de afgelopen jaren hoofdzakelijk mondeling gebeurd, zo blijkt uit RIS.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Projectplan voor het Centrumplan

#### Ontwikkelingsprojecten en grondexploitaties

<b>Aanbeveling 5</b>	Ontwikkel een strategie voor het zoveel mogelijk op peil houden van de verdien capaciteit van het OBK in de komende jaren. Voorzover dit in onvoldoende mate mogelijk blijkt dienen elders binnen de begroting middelen te worden gezocht voor dekking van de structurele uitgaven die nu nog uit OBK – opbrengsten worden afgedekt.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'In de collegevergadering van 24 november 2009 is besloten om een dergelijk onderzoek inzake terugverdien capaciteit op te starten.'
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	Deze aanbeveling is door de financieel-economische omstandigheden momenteel minder van toepassing volgens betrokkenen. Om het een en ander mogelijk te maken moet er gekeken worden naar nieuwe ontwikkelingslocaties. Dit is afhankelijk van hoe het ervoor staat met de Stadsdivisies. In de praktijk is er sprake van een zeer beperkte verdien capaciteit. Die komt ook niet meer in een aparte reserve OBK. Er

	<p>wordt gewerkt met gebiedsexploitaties en daarin komen alle kostenposten samen die bekostigd worden uit de opbrengsten. De veranderende omstandigheden en strategie hierbij is gedeeld met de raad in de grondnota's en de commissie.</p> <p>In de ambtelijke reactie geeft de organisatie hierop de volgende aanvulling: 'in de paragraaf grondbeleid in de begroting is duidelijk aangegeven dat er geen nieuwe verdien capaciteit aanwezig is die leidt tot een versterking van de reserve OBK. De beperkte nieuwbouw die plaatsvindt maakt deel uit van integrale gebiedsontwikkelingen. Daarvoor stellen wij vanuit het grondbedrijf gebiedsexploitaties op. De revenuen uit de verkoop van de gronden worden daarin opgenomen en gebruikt om andere investeringen af te dekken m.b.t. infra, welzijnsvoorzieningen en sociale infrastructuur.'</p>
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Grondnota's en terugkoppeling in paragraaf en commissie.

<b>Aanbeveling 6</b>	In het centrumplan verdient het geldende gemeentelijke aanbestedingsbeleid uitdrukkelijk aandacht bij de voorziene bouw van de parkeergarage.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	N.v.t.
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	De aanbeveling is niet meer van toepassing doordat is afgezien van de bouw van de parkeergarage.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	N.v.t.

<b>Aanbeveling 7</b>	In verband met het gemeentelijk risico bij de gewaarborgde leningen van woningbouwcorporaties verdienen besturing en toezicht bij de corporaties nadrukkelijk gemeentelijke aandacht.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Groen</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	Op 27 november 2012 heeft het college van B&W besloten een gelimiteerde achtervangovereenkomst aan te gaan tot 1 januari 2018 met de Stichting Sociale Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) ten behoeve van alle in de gemeente werkzame toegelaten instellingen. Voor de zekerheidsstelling van de betalingsverplichtingen voor de toegelaten instellingen stelt deze stichting zich borg voor de nakoming van de betalingsverplichtingen. Gemeenten verstrekken renteloze leningen aan het Waarborgfonds, om zo liquiditeitstekorten te voorkomen. Daarnaast hebben betrokkenen aangegeven dat met instellingen afspraken zijn gemaakt over de informatieverstrekking aan de gemeente over financiële en volkshuisvestelijke ontwikkelingen.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Collegebesluit, Agendanummer:48 Maatsch. Zorg 27-11-2012

#### Beheer en administratie van gemeentelijk grondbezit

<b>Aanbeveling 8</b>	Draag zorg voor het eenmalig wegwerken van het achterstallig onderhoud in de administratie van het gemeentelijk grondbezit en houd deze daarna actueel. Los hierbij ook verschillen op met de gegevens in het kadaster
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>

Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	Dit is gebeurd voor de pachtovereenkomsten en de groenstroken. Het betrof een pilotcase. Het college is hierover geïnformeerd. Voor andere onroerende zaken is dit nog niet gebeurd. Er is ook nog geen algemeen beleid voor geformuleerd. In de Kadernota en Grondnota is het optimaliseren van de kadastrale situatie als een aandachtspunt benoemd.
Maatregelen niet getroffen	Voor andere onroerende zaken is de achterstand nog niet weggewerkt.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Kadernota Vastgoed- en Grondbedrijf 2011-2014 Grondnota's

<b>Aanbeveling 9</b>	<b>Maak de administratie van de ingebruikgevingen up to date en breng mogelijke juridische geschillen over eigendoms- en gebruiksrechten in kaart.</b>
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Rood</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	In de Grondnota 2012 is aangegeven dat er kadastrale recherche plaatsvindt en in kaart wordt gebracht waar feitelijke situaties hiervan afwijken. Dit is nog niet gebeurd en betreft volgens betrokkenen een bewuste keuze.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	N.v.t.

Bijlage 9. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Subsidiebeleid

Deelvraag	Normen	Oordeel
1.	<p>Normen ten aanzien van de aard en kwaliteit van de bestuurlijke reactie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de conclusies van het rapport door hen worden onderschreven (herkenning en acceptatie).</li> <li>b. Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de aanbevelingen worden onderschreven (geheel, gedeeltelijk of niet).</li> <li>c. De raad geeft in een raadsbesluit aan op welke wijze zij het rapport heeft behandeld en welke opdracht zij (indien aan de orde) meegeeft aan het college. Deze opdracht is: <ul style="list-style-type: none"> <li>• specifiek</li> <li>• meetbaar</li> <li>• realistisch</li> <li>• tijdgebonden</li> <li>• ondubbelzinnig</li> <li>• toetsbaar</li> </ul> </li> <li>d. In het raadsbesluit is de bestuurlijke reactie betrokken en aangegeven hoe de raad hiermee is omgegaan.</li> <li>e. Het bestuur geeft per aanbeveling beargumenteerd aan welke maatregelen (in beleid en organisatie) worden genomen en/of reeds genomen zijn.</li> <li>f. Het college maakt transparant wanneer de maatregelen worden getroffen en op welke wijze zij over de voortgang de raad informeert.</li> </ol>	<p><b>Grotendeels voldaan.</b></p> <p>College:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het college van B&amp;W gaat in haar reactie in op haar zienswijze ten aanzien van vrijwel iedere aanbeveling. Waar het college de aanbeveling niet overneemt, heeft zij dit onderbouwd. In sommige gevallen zijn daarbij tevens acties benoemd die moeten leiden tot de uitwerking van de aanbevelingen.</li> <li>• Het college maakt niet transparant op welke wijze zij de raad informeert over de voortgang.</li> </ul> <p>Raad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het raadsbesluit is de 'route' van het besluit uiteengezet (behandeling in commissie en raad).</li> <li>• In het raadsbesluit is de zienswijze van de raad ten opzichte van de collegereactie niet meegenomen. Wel blijkt uit de behandeling in de raad hoe de raad aankijkt tegen de reactie.</li> <li>• De raad heeft geen nadere vereisten benoemd in zijn opdracht aan het college. De raad heeft de aanbevelingen (m.u.v. 1 en 4) overgenomen, maar geeft geen verdere kaders voor de uitvoering van de aanbevelingen door het college.</li> </ul>
	<p>Normen ten aanzien van het tempo waarin de maatregelen worden doorgevoerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er wordt een duidelijke tijdslijn aangegeven voor de doorvoering van de aangekondigde maatregelen.</li> <li>b. Het college geeft ten aanzien van de te nemen maatregelen aan op welke wijze zij de voortgang zal controleren en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de raad.</li> <li>c. Het tempo waarin de maatregelen door het bestuur en de organisatie worden doorgevoerd wordt door de raad acceptabel gevonden.</li> </ol>	<p><b>Niet voldaan.</b></p> <p>Er is, zowel door college, als door de raad, geen concrete termijn verbonden aan de uitwerking van de aanbevelingen.</p>
2.	<p>Normen ten aanzien van de verankering van de voorgenomen maatregelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. De ambtelijke organisatie is in staat aan te geven op welke wijze de voorgenomen maatregelen in de organisatie en werkwijze zijn doorgevoerd en geborgd (in plannen van</li> </ol>	<p><b>Grotendeels voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ambtelijke organisatie is in staat om aan te tonen op welke wijze de maatregelen al dan niet zijn doorgevoerd.</li> <li>• De organisatie heeft capaciteit</li> </ul>

Deelvraag	Normen	Oordeel
	<p>aanpak, afdelingsplannen e.d.)</p> <p>b. De organisatie stelt middelen (capaciteit, kennis, budget) beschikbaar om de maatregelen te implementeren.</p> <p>c. De ambtelijke organisatie rapporteert (periodiek) over de voortgang van door te voeren maatregelen aan het bestuur</p> <p>d. Het bestuur rapporteert (periodiek) over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen aan de raad.</p>	<p>beschikbaar om de aanbevelingen uit te voeren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ambtenaren hebben het college niet geïnformeerd over het niet uitvoeren van overgenomen aanbevelingen.</li> <li>• De raad wordt niet geïnformeerd over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen.</li> </ul>
3.	<p>Indien geen maatregelen zijn genomen, dan zijn zowel het bestuur, de ambtelijke organisatie en de raad zich hiervan bewust en staat dit beargumenteerd weergegeven in de bestuurlijke reactie en het gerelateerde raadsbesluit.</p>	<p><b>Voldaan.</b></p> <p>Het college heeft duidelijk beargumenteerd waarom zij aanbevelingen 1 en 4 niet heeft overgenomen. De raad heeft tijdens het raadsdebat de afweging gemaakt om deze aanbevelingen niet over te nemen.</p>
4.	<p>Normen ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie, deze zijn:</p> <p>a. toetsbaar/navolgbaar</p> <p>b. ondubbelzinnig</p> <p>c. realistisch</p> <p>d. volledig</p> <p>e. logisch volgend uit onderzoek</p> <p>f. expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn</p> <p>g. toegevoegde waarde en relevantie</p> <p>h. hebben draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie</p>	<p><b>Grotendeels voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De aanbevelingen die door de rekenkamercommissie zijn geformuleerd zijn toetsbaar, ondubbelzinnig, realistisch, volledig en het is duidelijk aan wie ze geadresseerd zijn.</li> <li>• De aanbevelingen volgen logisch uit het onderzoek.</li> <li>• Met uitzondering van aanbeveling 1 en 4 hebben de aanbevelingen grotendeels het draagvlak van het bestuur. Echter heeft de ambtelijke organisatie op enkele punten een andere afweging dan het college gemaakt ten aanzien van het nut van een aanbeveling.</li> <li>• De geïnterviewden geven aan dat het onderzoek van de rekenkamercommissie heeft bijgedragen aan meer uniform werken bij aanvragen en verstrekking van subsidies.</li> </ul>
5.	<p>Deze lessen vloeien voort uit de toetsing aan normen zoals gesteld bij deelvraag 4.</p>	

**Onderzoek:**

Subsidiebeleid van de gemeente Kerkrade

**Jaar van publicatie:**

2011

**Beoordeling doorwerking:**

Blauw: Niet te beoordelen

Groen: Doorwerking heeft plaatsgevonden

Oranje: Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden

Rood: Doorwerking heeft niet plaatsgevonden

In dit onderzoek is de doorwerking van de aanbevelingen niet in alle gevallen volledig duidelijk. Dit geldt voor aanbevelingen waarbij op basis van de dossierstudie en de gesprekken, een oordeel over de mate van doorwerking moeilijk te geven is. In de bijbehorende bijlage is daarbij telkens een indicatie van de doorwerking gegeven: bijvoorbeeld 'groen-geel', 'oranje-geel' of 'rood-geel'.

Aanbeveling 1	Het verdient aanbeveling om zowel in de subsidiebeschikking als in de uitvoeringsovereenkomst als volgt ondubbelzinnig vast te leggen: De toekenning van de subsidie wordt vooraf voorlopig vastgesteld tot het subsidieplafond en achteraf definitief vastgesteld aan de hand van de verantwoording. Afhankelijk van de verantwoording kan de hoogte van de definitieve subsidie naar beneden worden bijgesteld.
Reactie college	<b>Niet overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'Deze aanbeveling druist in tegen alle afspraken die de voorbije twintig jaar met de professionele instellingen zijn gemaakt alsmede tegen het principe om de administratieve lasten te verminderen. Er is sprake van budgetfinanciering, hetgeen betekent dat het subsidie vooraf wordt vastgesteld en een afrekening achteraf niet meer aan de orde is. Wij zijn van mening dat door het periodieke overleg met de professionele instellingen dezerzijds voldoende zicht bestaat op een goed uitvoeringsbeleid bij de betreffende instelling. Zo het noodzakelijk mocht zijn hebben wij op grond van de subsidieverordening alsmede de Algemene wet bestuursrecht voldoende handvatten om de instelling financieel ter verantwoording te roepen.'
Besluit raad	<b>Niet overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	Niet van toepassing

Aanbeveling 2	Het verdient aanbeveling om zonder uitzondering in alle subsidiebeschikkingen, afgegeven aan alle professionele instellingen waaraan een budgetsubsidie wordt toegekend, de "Subsidieverordening Professionele Instellingen gemeente Kerkrade" van toepassing te verklaren.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	Groen
Maatregel(en) getroffen	Met ingang van de subsidiebeschikkingen 2012 inclusief uitvoeringsovereenkomsten (indien van toepassing) is een verwijzing naar de Subsidieverordening professionele welzijnsinstellingen opgenomen. De geïnterviewden geven hierbij aan dat de verwijzing telkens wordt gemaakt, maar niet altijd met gelijk luidende omschrijving. Hieraan wordt bij de volgende beschikkingsronde speciale aandacht besteed, zo geven zij aan.
Maatregel(en) niet getroffen	-
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van	Voorbeelden van subsidiebeschikkingen voor 2012 en 2013

de aanbevelingen?	
<b>Aanbeveling 3</b>	Teneinde vooraf duidelijkheid te verschaffen en ter voorkoming van rechtsongelijkheid en/of willekeur verdient het aanbeveling om in de beschikking vast te leggen dat er tussentijds overleg tussen de gemeente en de subsidie ontvangende organisatie zal plaatsvinden en met welk doel dat tussentijds overleg zal plaatsvinden.
Reactie college	<b>In overweging genomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Rood</b>
Maatregel(en) getroffen	De geïnterviewden geven aan dat dit tussentijds overleg met professionele instellingen in de praktijk met regelmaat plaatsvindt, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. De frequentie en vorm daarvan is niet vastgesteld in de beschikkingen en varieert per instelling.
Maatregel(en) niet getroffen	In de beschikking is niet specifiek opgenomen dat er tussentijds overleg met de professionele instellingen zal plaatsvinden.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	-

<b>Aanbeveling 4</b>	Het verdient aanbeveling om op alle beleidsterreinen waarop subsidies worden ingezet het maatschappelijk effect van subsidieverlening, voor zover mogelijk, te omschrijven alsmede duidelijke targets, die gelinkt zijn aan de gemeentelijke doelen op die beleidsterreinen, te omschrijven voor subsidieontvangende organisaties. Daarmee kan gemonitord worden op welke wijze en in hoeverre de gemeentelijke doelen door de subsidieverstrekking worden gerealiseerd.
Reactie college	<b>Niet overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'Natuurlijk kunnen wij uw redentatie volgen dat het wenselijk is om te beoordelen of de juiste activiteiten gesubsidieerd worden. Wij delen zelfs die visie. Wij doen dat echter niet door in subsidiebeschikkingen dan wel uitvoeringsovereenkomsten vaste afspraken over het gewenste maatschappelijk effect te maken. Wij doen dit door periodiek overleg met de professionele organisaties te hebben. Het biedt ons de mogelijkheid om in het lopende jaar waar gewenst accentverschuivingen in de uitvoering van activiteiten te kunnen aanbrengen. Een en ander uiteraard altijd in goed overleg met de betreffende professionele instelling.'
Besluit raad	<b>Niet overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	Niet van toepassing

<b>Aanbeveling 5</b>	Geconstateerd is dat niet in alle gevallen een subsidieaanvraag voorafgaat aan een besluit om gelden in de vorm van een subsidie toe te kennen. Het verdient aanbeveling om het College van B&W in bepaalde gevallen de formele bevoegdheid te geven om subsidies toe te kennen zonder dat er sprake is van een subsidieaanvraag. Uiteraard dient hiervoor wel een kader aangegeven te worden.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Rood</b>



Maatregel(en) getroffen	-
Maatregel(en) niet getroffen	Er is geen wettelijk kader geformuleerd in dit kader. De geïnterviewden geven aan dat in de afgelopen periode geen subsidieverlening zonder een daaraan ten grondslag liggende aanvraag heeft plaatsgevonden, en dat deze aanbeveling voortkomt uit een éénmalige gebeurtenis.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	

<b>Aanbeveling 6</b>	Het verdient aanbeveling dat het College van B&W naast een gespecificeerde financiële verantwoording een verantwoording geeft over de wijze waarop en in hoeverre gemeentelijke beleidsdoelinden worden gerealiseerd door middel van de inzet van het subsidiebeleid.	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'Graag willen wij tussentijds in de betreffende raadscommissie de leden van de raad nader informeren. Wij merken bovendien op dat wij in de beleidstoelichting bij de jaarrekening eveneens de raad ter zake het vooraf geformuleerde beleid informeren.'	
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	Groen	Blauw
Maatregel(en) getroffen	De geïnterviewden geven aan dat wethouders bij actuele kwesties de raadscommissie informeert. Hij licht ook de voortgang frequent toe. De professionele organisaties geven presentaties in commissievergaderingen, zo wordt aangegeven.	
Maatregel(en) niet getroffen	-	
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Deze informatie is afkomstig uit de gesprekken met ambtenaren, en is voor de onderzoekers niet na te gaan.	

<b>Aanbeveling 7</b>	Het verdient aanbeveling om op een aantal onderdelen waarover in de rekening en verantwoording informatie dient te worden verschaft te volstaan met het bevragen of er wijzingen op die onderdelen zijn geweest in het betreffende jaar en welke wijzigingen dat zijn.	
Reactie college	<b>Overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'Deze aanbeveling nemen wij graag over, waarbij wij wel opmerken dat de praktijk geleerd heeft dat tussentijds wijzigingen regelmatig voorkomen en dat de gevraagde informatie noodzakelijk en relevant is voor een soepele communicatie met de verenigingen.'	
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>	
Beoordeling doorwerking	Rood	
Maatregel(en) getroffen	-	
Maatregel(en) niet getroffen	Deze aanbeveling heeft in de praktijk niet tot maatregelen geleid. Uit administratief praktisch oogpunt is het efficiënter om geen vooraf deels ingevuld formulier toe te sturen doch een blanco formulier. Het invullen van het formulier vergt volgens de geïnterviewden geen onnodig tijdrovende inspanning bij de vereniging. Deze aanbeveling is door de ambtenaren gemotiveerd niet uitgevoerd.	

Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	-
--	---

Aanbeveling 8	Het verdient aanbeveling om binnen de Kerkraadse samenleving duidelijkheid te verschaffen dat subsidieaanvragen voor incidentele subsidies uiterlijk drie maanden voorafgaand aan de activiteit dienen te worden aangevraagd. Afwijking van deze regel kan slechts in bijzondere gevallen door het College van B&W geschieden.
Reactie college	<b>Overgenomen.</b> Uit de bestuurlijke reactie: 'Van wijzigingen in het subsidiebeleid worden alle reeds gesubsidieerde organisaties telkens door ons op de hoogte gesteld. Wij nemen uw aanbeveling evenwel zeer ter harte en zullen nogmaals een algemene toelichting in het Stadsjournaal plaatsen.'
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen	De gemeente heeft via verschillende kanalen (gerichte brieven, de website en de gemeentepagina in de krant) kenbaar gemaakt dat de nieuwe subsidieverordening in 2012 is vastgesteld.
Maatregel(en) niet getroffen	In deze aankondigingen is niet consequent opgenomen dat de aanvraagtermijn ten minste drie maanden bedraagt. In de ambtelijke reactie geeft de organisatie hierover het volgende aan: In aankondigingen hoeven geen termijnen genoemd te worden. Bekendmakingen (aankondigingen) over ter inzage legging zijn noodzakelijk om de rechtskracht in werking te laten treden. Dat is ook wettelijk bepaald. Over wijzigingen in verordeningen en beleidsregels worden verenigingen en instellingen door de afdeling Welzijn via de gebruikelijke media geïnformeerd. Bovenop wordt elke vereniging en instelling persoonlijk aangeschreven en ontvangt een fysiek exemplaar van de subsidieverordening c.q. beleidsregels waarin de aanvraagtermijnen vermeld staan.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Aankondigingsteksten van de nieuwe verordening.

Bijlage 10. Normbeoordeling en doorwerking per aanbeveling: Grote projecten

Deelvraag	Normen	Oordeel
<p>1. Wat is de aard van de bestuurlijke reactie en maatregelen van het gemeentebestuur (burgemeester, college en/of raad) als gevolg van de onderzoeksresultaten, wat is de kwaliteit daarvan en in welk tempo worden de maatregelen ontworpen en doorgevoerd?</p>	<p>Normen ten aanzien van de aard en kwaliteit van de bestuurlijke reactie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de conclusies van het rapport door hen worden onderschreven (herkenning en acceptatie).</li> <li>Het bestuur geeft duidelijk en beargumenteerd aan in hoeverre de aanbevelingen worden onderschreven (geheel, gedeeltelijk of niet).</li> <li>De raad geeft in een raadsbesluit aan op welke wijze zij het rapport heeft behandeld en welke opdracht zij (indien aan de orde) meegeeft aan het college. Deze opdracht is: <ul style="list-style-type: none"> <li>specifiek</li> <li>meetbaar</li> <li>realistisch</li> <li>tijdgebonden</li> <li>ondubbelzinnig</li> <li>toetsbaar</li> </ul> </li> <li>In het raadsbesluit is de bestuurlijke reactie betrokken en aangegeven hoe de raad hiermee is omgegaan.</li> <li>Het bestuur geeft per aanbeveling beargumenteerd aan welke maatregelen (in beleid en organisatie) worden genomen en/of reeds genomen zijn.</li> <li>Het college maakt transparant wanneer de maatregelen worden getroffen en op welke wijze zij over de voortgang de raad informeert.</li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <p>College:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het college van B&amp;W heeft in de bestuurlijke reactie haar waardering uitgesproken voor het rapport en in algemene bewoordingen aangegeven dat de aanbevelingen in de lijn liggen van de stappen die het college onderneemt en nog wil ondernemen. De informatievoorziening en leidraad zijn daarbij twee concrete aspecten die het college benoemd heeft.</li> <li>Op basis van de bestuurlijke reactie is niet duidelijk of en zo ja, welke maatregelen, het college aanvullend neemt om aan de aanbevelingen uitwerking te geven en binnen welke termijn zij dit van plan is.</li> </ul> <p>Raad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In het raadsbesluit is de 'route' van het besluit uiteengezet (behandeling in commissie en raad).</li> <li>De raad heeft het twee specifieke opdrachten meegegeven, namelijk aan de griffie om een format voor verantwoording te ontwikkelen en aan het college om per strategisch project een projectplan op te stellen dat voldoet aan de criteria zoals benoemd in de aanbevelingen.</li> </ul>
	<p>Normen ten aanzien van het tempo waarin de maatregelen worden doorgevoerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Er wordt een duidelijke tijdslijn aangegeven voor de doorvoering van de aangekondigde maatregelen.</li> <li>Het college geeft ten aanzien van de te nemen maatregelen aan op welke wijze zij de voortgang zal controleren en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de raad.</li> <li>Het tempo waarin de maatregelen door het bestuur en de organisatie worden doorgevoerd wordt door de raad acceptabel gevonden.</li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <p>De raad heeft aan de uitwerking van de aanbevelingen een termijn gekoppeld en vastgesteld. Het college heeft deze termijn ter harte genomen, met de kanttekening dat het gaat om een zeer korte periode. Uit de beraadslagingen en het besluit wordt niet duidelijk welke stappen er gezet worden om de termijn te behalen en hoe over de voortgang wordt gerapporteerd. Hierbij geldt de kanttekening dat het ging om een korte termijn van zes maanden.</p>
<p>2. Hoe duurzaam zijn deze maatregelen verankerd binnen het</p>	<p>Normen ten aanzien van de verankering van de voorgenomen maatregelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>De ambtelijke organisatie is in</li> </ol>	<p><b>Voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De aanbevelingen uit het</li> </ul>

Deelvraag	Normen	Oordeel
<p>bestuur en de organisatie?</p>	<p>staat aan te geven op welke wijze de voorgenomen maatregelen in de organisatie en werkwijze zijn doorgevoerd en geborgd (in plannen van aanpak, afdelingsplannen e.d.)</p> <p>b. De organisatie stelt middelen (capaciteit, kennis, budget) beschikbaar om de maatregelen te implementeren.</p> <p>c. De ambtelijke organisatie rapporteert (periodiek) over de voortgang van door te voeren maatregelen aan het bestuur</p> <p>d. Het bestuur rapporteert (periodiek) over de resultaten van de doorgevoerde maatregelen aan de raad.</p>	<p>rapport hebben allen in bepaalde vorm zijn doorwerking gekregen. Daarbij is ervoor gekozen om het Centrumplan als pilot te nemen voor de professionalisering van het projectmatig werken. Er is een concept-leidraad opgesteld en er is een projectplan voor de eerste fasen van het Centrumplan opgesteld. Dit plan is voorgelegd aan de raad. Er is niet één ambtelijk verantwoordelijke voor de doorwerking van de aanbevelingen. In de praktijk zijn verschillende personen hier bij betrokken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De organisatie heeft capaciteit beschikbaar gesteld om de maatregelen door te voeren.</li> <li>• Over de voortgang wordt door middel van de pilot zowel ambtelijk als bestuurlijk periodiek gerapporteerd over de voortgang. De raad heeft daarbij de neiging zich te concentreren op de voortgang van het Centrumplan an sich, en niet zozeer op de vormgeving van de kaders.</li> </ul>
<p>3. Wat verklaart eventuele afwezigheid van maatregelen?</p>	<p>Indien geen maatregelen zijn genomen, dan zijn zowel het bestuur, de ambtelijke organisatie en de raad zich hiervan bewust en staat dit beargumenteerd weergegeven in de bestuurlijke reactie en het gerelateerde raadsbesluit.</p>	<p><b>Niet van toepassing.</b></p>
<p>4. Wat is de kwaliteit van de aanbevelingen die de Rekenkamercommissie heeft gedaan</p>	<p>Normen ten aanzien van de kwaliteit van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie, deze zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. toetsbaar/navolgbaar</li> <li>b. ondubbelzinnig</li> <li>c. realistisch</li> <li>d. volledig</li> <li>e. logisch volgend uit onderzoek</li> <li>f. expliciet gemaakt als het er om gaat aan wie de aanbevelingen geadresseerd zijn</li> <li>g. toegevoegde waarde en relevantie</li> <li>h. hebben draagvlak bij de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie</li> </ol>	<p><b>Deels voldaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De aanbevelingen volgde logisch uit het uitgevoerde onderzoek en waren toetsbaar, in de zin dat duidelijk was welk resultaat bereikt moest worden. Ook waren zij compact, in de zin dat de prioritering duidelijk was.</li> <li>• De betrokkenen in de organisatie vonden het onderzoek in 'positieve zin' uitblinken. Er bleek draagvlak voor de aanbevelingen en ze werden als waardevol beschouwd.</li> <li>• Aandachtspunten bij deze aanbevelingen hadden betrekking op de dubbelzinnigheid, het realiteitsgehalte en de</li> </ul>

Deelvraag	Normen	Oordeel
		<p>volledigheid. Aanbevelingen hadden in sommige gevallen vollediger/concreter gekund, met name waar het gaat om de elementen die een handboek zou moeten bevatten. Het voornaamste aandachtspunt bij dit onderzoek had betrekking op de adressering van de betrokkene. Voor een aantal aanbevelingen was niet duidelijk wie het beste de uitvoering kon oppakken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verder bleken de aanbevelingen aan de raad (n.l. om zijn kaderstellende beter rol op te pakken), achteraf te hoog gegrepen c.q. of in dit geval niet realistisch.</li> </ul>
5. Welke lessen kunnen er (achteraf) worden getrokken ten aanzien van de formulering van aanbevelingen door de rekenkamercommissie Kerkrade?	Deze lessen vloeien voort uit de toetsing aan normen zoals gesteld bij deelvraag 4.	Lessen voor de toekomst hebben betrekking op de rol definiëring. Wie kan de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van deze aanbeveling het beste op zich nemen? (raad, college en/of organisatie).

#### Onderzoek:

Onderzoek sturing en beheersing grote projecten

#### Jaar van publicatie:

2012

#### Beoordeling doorwerking:

Blauw: Niet te beoordelen

Groen: Doorwerking heeft plaatsgevonden

Oranje: Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden

Rood: Doorwerking heeft niet plaatsgevonden

Aanbeveling 1	<p>Stel vast op welke wijze (frequentie en inhoud) u geïnformeerd wenst te worden over de voortgang van grote, strategische projecten. Spreek u daarbij in ieder geval uit over de mogelijkheid om:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>een periodieke rapportage over de voortgang van strategische projecten in te stellen;</li> <li>per op te starten project te bepalen of deze als strategisch aangemerkt kan worden (c.q. opgenomen dient te worden in de periodieke rapportage), afhankelijk van het risico wat de gemeente met dit project loopt;</li> <li>voor te schrijven dat de rapportage ingaat op de risico's op het gebied van tijd, geld en kwaliteit, waarbij scenario's en alternatieven worden geschetst.</li> </ol>
Reactie college	<b>Geïnterpreteerd als overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen?	Het college van B&W heeft in de bestuurlijke reactie aangegeven dat het

(motiveren)	<p>rapport van de rekenkamer aantoonde dat de informatievoorziening aan de raad “wezenlijk verbeterd” kan worden. Na publicatie van het rapport is na overleg tussen griffie en het seniorenconvent aan het college gevraagd om in dezen met een voorstel te komen.</p> <p>De aanbeveling is uitgemond in een leidraad waarvan de informatievoorziening één van de aspecten is. In de leidraad is opgenomen waarover de raad zal worden geïnformeerd en wanneer. De leidraad zal naar verwachting in het najaar worden voorgelegd aan het college en vervolgens de raad. Het Centrumplan fungeert momenteel als pilotproject voor de nieuwe methode van projectmatig werken. In dit project is nog niet gewerkt met uniforme voortgangsrapportages. Uit het raadsinformatiesysteem blijkt dat de meeste informatie in het kader van het Centrumplan vooral mondeling is verstrekt.</p>
Maatregelen niet getroffen	De werkwijze voor projectmatig werken zal naar verwachting in het najaar aan het college en vervolgens aan de raad worden voorgelegd.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Projectplan voor het Centrumplan Concept-leidraad projectmatig werken

Aanbeveling 2	<p>Geef het college opdracht om per strategisch project <i>vooraf</i> een projectplan op te stellen en ter vaststelling aan te bieden aan de raad. Uit dit projectplan dient duidelijk te worden:</p> <p>a. wat het beoogde eindresultaat is van het project, waarbij minimaal aandacht is voor de maatschappelijke waarde, de beoogde exploitatie en de incidentele en structurele kosten die met het project zijn gemoeid;</p> <p>b. welke projectfasen worden gehanteerd, welke risico's in termen van tijd, geld en kwaliteit worden gezien, hoe de projectorganisatie eruit ziet;</p> <p>c. op welke wijze de raad geïnformeerd wordt over de voortgang van het project. Hierbij dient aangesloten te worden bij de bepalingen onder aanbeveling 1, aangevuld met voor het project relevante mijlpalen en beslismomenten.</p>
Reactie college	<b>Geïnterpreteerd als overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	<p>De aanbeveling geeft aan het college de opdracht om voor elk project een plan op te stellen. Na het verschijnen van het rapport is besloten dat het Centrumplan de pilot voor de nieuwe werkwijze rond projectmatig werken vormt. Het Centrumplan is opgedeeld in verschillende fasen. Voor elke fase wordt er een projectplan opgesteld. Het projectplan voor het Centrumplan gaat in op het doel van het project, waarbij wordt ingegaan op de maatschappelijke waarde, de (te stellen) financiële kaders en benodigde middelen. Ook gaat het plan in op de beoogde planning en de projectorganisatie. Tevens bevat het globaal de onderscheiden risico's. Daarnaast is in het plan vastgelegd dat er voortgangsrapportages worden ontwikkeld. In de leidraad worden elementen benoemd waaruit de informatievoorziening zal bestaan. Aan enkele punten wordt in het projectplan van het Centrumplan gerefereerd.</p> <p>Er is geen vast evaluatiemoment op basis waarvan wordt besloten dat de nieuwe werkwijze voor projectmatig werken wordt ingevoerd. Wel vindt er over en weer overleg plaats over wat anders en beter kan en zijn ervaringen uit een ander project verwerkt in de leidraad. Aan de hand daarvan zal in de toekomst volgens de principes gewerkt worden. De leidraad zal ter vaststelling worden voorgelegd aan het college en vervolgens de raad.</p>
Maatregelen niet getroffen	De nieuwe werkwijze voor projectmatig werken zal naar verwachting in het najaar worden vastgesteld.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van	Het projectplan voor het Centrumplan bevat informatie over de wijze van projectmatig werken in het kader van dit project.

de aanbevelingen?	
<b>Aanbeveling 3</b>	<p>Stel een handboek projectmatig werken vast dat algemene voorschriften bevat voor de wijze waarop de gemeente wenst te sturen op (grote) projecten. Besteed in dit handboek in ieder geval aandacht aan:</p> <p>a. de elementen die in projectplannen minimaal aan de orde dienen te komen;</p> <p>b. de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de beoogde samenwerking van medewerkers die bij het project betrokken zijn. Het verdient aanbeveling om deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden uit te werken in functieprofielen (bijvoorbeeld voor projectleiders);</p> <p>c. de fasering aan de hand waarvan de ambtelijke organisatie projecten uit dient te voeren;</p> <p>d. de wijze waarop verantwoording afgelegd dient te worden aan het college over de voortgang van het project.</p>
Reactie college	<b>Geïnterpreteerd als overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	Er is voor gekozen om geen handboek, maar een leidraad projectmatig werken te hanteren. Een projectleidraad kan up to date worden gehouden. Een handboek bevat vaak ook meer theoretische kennis. De aspecten die volgens de aanbeveling in het handboek behoren terug te komen, komen in de leidraad ook terug. De leidraad geeft anders dan een handboek meer vrijheid om een organisatie in te richten. Voor meer theoretische kennis ('hoe werk ik projectmatig'), kan dan een handboek erbij worden genomen. De leidraad zal de focus leggen op rollen en verantwoordelijkheden. De leidraad zal naar verwachting in het najaar 2013 aan het college en vervolgens aan de raad worden voorgelegd.
Maatregelen niet getroffen	De werkwijze voor projectmatig werken zal naar verwachting in het najaar aan de raad worden voorgelegd.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	Het projectplan voor het Centrumplan bevat informatie over de wijze van projectmatig werken in het kader van dit project en de leidraad.

<b>Aanbeveling 4</b>	<p>Bepaal op welke wijze u de onder aanbeveling 3 genoemde algemene voorschriften voor sturing op (grote) projecten wenst te implementeren in de ambtelijke organisatie. Besteed daarbij in ieder geval aandacht aan de manier waarop u de ambtelijke organisatie wenst te betrekken bij het opstellen van het handboek, de wijze waarop u over het handboek wilt communiceren (nadat deze is opgesteld) en aan de manier waarop u het werken volgens dit handboek wilt evalueren.</p>
Reactie college	<b>Geïnterpreteerd als overgenomen.</b>
Besluit raad	<b>Overgenomen.</b>
Beoordeling doorwerking	<b>Oranje</b>
Maatregel(en) getroffen? (motiveren)	In de aanbeveling wordt de raad aangesproken om te bepalen hoe de ambtelijke organisatie voorschriften dient te implementeren. In de praktijk heeft het seniorenconvent aan het college gevraagd om een voorstel te ontwikkelen. De leidraad is opgesteld in samenspraak met de mensen die ermee zullen gaan werken.
Maatregelen niet getroffen	De werkwijze voor projectmatig werken zal naar verwachting in het najaar 2013 aan het college en vervolgens de raad worden voorgelegd.
Welke documenten geven inzicht in de opvolging van de aanbevelingen?	N.v.t.