

# Onderzoeksrapporten rekenkamercommissie Beverwijk 2006-2012

Wat hebben ze tewegg gebracht?

*Definitief Rapport*

## **Rekenkamercommissie Beverwijk**

Mw. S.E.M. Bruins MA MSc  
Secretaris / Onderzoeker

T. 06 – 497 850 51  
E. sophie@necker.nl

26 november 2012



**Samenstelling rekenkamercommissie:**

Dhr. drs. ing. G. Braas (voorzitter)

Dhr. J.F. Gerrits Jans RA

Dhr. P. de Lange

Dhr. K. Fiseler

Dhr. C. Berghuis

Ambtelijk secretaris: Mw. S.E.M. Bruins MA MSc

## Inhoudsopgave

<b>Bestuurlijke Nota</b>	<b>3</b>
<b>1 Onderzoeksverantwoording</b>	<b>4</b>
1.1 / Aanleiding	4
1.2 / Doelstelling en vraagstelling	4
1.3 / Afbakening	5
1.4 / Onderzoeksuitvoering	5
1.5 / Leeswijzer	6
<b>2 Centrale boodschap</b>	<b>7</b>
2.1 / Beantwoording centrale vraag	7
2.2 / Conclusies	7
2.3 / Aanbevelingen aan raad	9
Bijlage 1. Reactie college van B&W	10
<b>Nota van bevindingen</b>	<b>16</b>
<b>1 Overzicht aanbevelingen 2006-2012 en politieke behandeling rapporten</b>	<b>17</b>
1.1 / Onderzoek naar beheersing bestuurlijke projecten	17
1.2 / Sturen en controleren met de Programmabegroting	18
1.3 / Onderzoek naar Wwb-beleid	20
1.4 / Onderzoek naar verbonden partijen	21
1.5 / Onderzoek naar inhuur van externen	23
1.6 / Onderzoek naar armoedebeleid	24
1.7 / Onderzoek naar sturing en beheersing van grote projecten	25
1.8 / Onderzoek naar uitvoering 213a-onderzoek	26
1.9 / Beoordeling	27
<b>2 Implementatie van de aanbevelingen</b>	<b>28</b>
2.1 / Proces van implementatie aanbevelingen	28
2.2 / Onderzoek naar beheersing bestuurlijke projecten	29
2.3 / Sturen en controleren met de Programmabegroting	30
2.4 / Onderzoek naar Wwb-beleid	31
2.5 / Onderzoek naar verbonden partijen	32
2.6 / Onderzoek naar inhuur van externen	32

2.7 / Onderzoek naar armoedebeleid	33
2.8 / Onderzoek naar sturing en beheersing van grote projecten	33
2.9 / Onderzoek naar uitvoering 213a-onderzoek	34
2.10 / Beoordeling	35
<b>3 Verklaringen mate van uitvoering</b>	<b>38</b>
3.1 / Formulering besluit	38
3.2 / Proces uitvoering aanbevelingen	39
3.3 / Samenhang met lopende werkzaamheden	39
3.4 / Cultuur van vertrouwen en beleefdheid	40
<b>Bijlagen</b>	<b>41</b>
Bijlage 1. Normenkader	41
Bijlage 2. Bronnen	43
Bijlage 3. Aanbevelingen uit acht rapporten	45

# Bestuurlijke Nota

# 1 Onderzoeksverantwoording

## 1.1 / Aanleiding

De rekenkamercommissie van de gemeente Beverwijk heeft onderzoek gedaan naar de wijze waarop het college uitvoering heeft gegeven aan aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Het gaat om aanbevelingen die voort zijn gevloeid uit acht rekenkameronderzoeken, die de commissie tussen 2006 en 2012 heeft uitgevoerd. Het onderzoek biedt de gelegenheid terug te kijken, de effecten van de onderzoeken in kaart te brengen en verdere aanbevelingen te doen aan de raad en het college over de omgang met aanbevelingen in de toekomst.

Aanleiding voor dit onderzoek is een constatering in het rapport over de beheersing van Grote Projecten dat de rekenkamercommissie begin 2012 uitbracht. Tijdens dat onderzoek bleek dat de aanbevelingen van de rekenkamercommissie uit 2006 over hetzelfde onderwerp grotendeels nog steeds gelden. Tijdens de presentatie van het jaarplan van de rekenkamercommissie in de commissie ABVM van 26 april 2012 bleek dat de raad het onderwerp 'uitvoering aanbevelingen' breed onderschrijft.

## 1.2 / Doelstelling en vraagstelling

De rekenkamercommissie formuleert de volgende doelstelling voor dit onderzoek:

*De raad inzicht bieden in de mate waarin en de wijze waarop de door de raad overgenomen aanbevelingen worden uitgevoerd en in de manier waarop dit zou kunnen worden verbeterd zodat de raad zijn kaderstellende en controlerende taak beter kan uitvoeren.*

In aansluiting hierop heeft de rekenkamercommissie een centrale vraag geformuleerd:

*In hoeverre zijn de - door de gemeenteraad overgenomen - aanbevelingen van de rekenkamercommissie uit de rapporten die verschenen tussen 2006-2012 uitgevoerd?*

*Wat zijn verklarende factoren voor de mate waarin de aanbevelingen zijn doorgevoerd?*

### Deelvragen

Deze centrale vraagstelling is uitgewerkt in de volgende zes deelvragen.

1. Welke aanbevelingen heeft de Rekenkamercommissie naar aanleiding van haar onderzoeken gedaan?
2. Welke aanbevelingen heeft de gemeenteraad overgenomen?
3. Hoe wordt door het college uitvoering gegeven aan het raadsbesluit?
4. Welke aanpassingen heeft het college gedaan in zijn beleid of beleidsuitvoering naar aanleiding van de door de gemeenteraad overgenomen aanbevelingen?
5. In hoeverre communiceert het college richting de raad over de stand van zaken van de uitvoering van de aanbevelingen en daarmee over de uitvoering van het raadsbesluit?
6. Wat zijn verklaringen voor de mate waarin aanbevelingen worden uitgevoerd?

### 1.3 / Afbakening

Een onderzoek naar de uitvoering van aanbevelingen gaat om de wisselwerking tussen aanbevelingen, de wijze waarop er met de aanbevelingen wordt omgegaan en de maatregelen en veranderingen die daaruit voortvloeien. Samen geven deze elementen een beeld van de uitvoering van aanbevelingen.

Het onderzoek betreft de rekenkameronderzoeken die de rekenkamercommissie sinds 2006 heeft uitgevoerd, dus ook over onderzoeken die pas enige tijd geleden plaatsvonden. Het onderzoek gaat alleen in op de algemene of aan de raad gerichte aanbevelingen. Aanbevelingen aan het college of de ambtelijke organisatie worden buiten beschouwing gelaten.

Het onderzoek beperkt zich tot het voorbereiden en het vaststellen van beleid of het invoeren van beleidsmaatregelen, naar aanleiding van gedane aanbevelingen. De werking en de effecten van het nieuwe beleid en maatregelen vallen buiten het bestek van dit onderzoek.

Deze rapportage geeft een analyse van de uitvoering van de aanbevelingen van acht rekenkameronderzoeken uit zes jaar. De analyse bevat de volgende acht rekenkameronderzoeken:

1. Beheersing bestuurlijke projecten (2006)
2. Sturen en controleren met de Programmabegroting (2008)
3. Wwb<sup>1</sup>-beleid in beschouwing (2008)
4. Verbonden partijen (2008)
5. Inhuur externen (2009)
6. Armoedebelief (2010)
7. Sturing en beheersing van grote projecten (2012)
8. 213a (2012)

### 1.4 / Onderzoeksuitvoering

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van vier fasen. In fase 1 zijn tijdens een startbijeenkomst op 12 juli 2012 werkafspraken gemaakt tussen rekenkamercommissie en de ambtelijke organisatie. In fase 2 is de politieke behandeling en besluitvorming van de acht rekenkamerrapporten geanalyseerd. Met de griffie en gemeentesecretaris is op 3 oktober 2012 gesproken over uitvoering van aanbevelingen in zijn algemeenheid en over de ervaringen met betrekking tot deze onderzoeken. In fase 3 is door middel van documentanalyse een beeld gevormd van de stand van zaken van de aanpassingen in beleid of beleidsuitvoering naar aanleiding van de overgenomen aanbevelingen. Ook is door een groepsgesprek met het seniorenconvent op 18 oktober 2012 achterhaald hoeveel zicht de raad heeft op uitvoering van aanbevelingen. De bevindingen zijn geanalyseerd en op basis daarvan zijn oorzaken geformuleerd voor het wel of niet uitvoeren van aanbevelingen. In fase 4 is ten slotte dit rapport opgesteld.

---

<sup>1</sup> Wet Werk en Bijstand.

## 1.5 / Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. Het eerste deel is de Bestuurlijke Nota. Deze bestaat uit de onderzoeksverantwoording (dit hoofdstuk), de conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 2) en in de bijlage de reactie van het college van B&W.

Het tweede deel is de Nota van Bevindingen. Deze bestaat uit drie hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk beschrijft de aanbevelingen uit de acht rapporten en de politieke behandeling ervan. Het tweede hoofdstuk handelt over het werkproces 'uitvoering aanbevelingen' en de daadwerkelijke opvolging en hoofdstuk 3 gaat over de oorzaken van het niet uitvoeren van aanbevelingen.

In bijlage 1 staat het normenkader. In bijlage 2 zijn de bestudeerde documenten en gesprekspartners opgenomen. Bijlage 3 bevat een overzicht van de precieze tekst van de aanbevelingen uit de acht behandelde rapporten en links naar de rapporten op internet.



## 2 Centrale boodschap

*In dit hoofdstuk gaat de rekenkamercommissie in op de conclusies en aanbevelingen.*

### 2.1 / Beantwoording centrale vraag

*In hoeverre zijn de - door de gemeenteraad overgenomen - aanbevelingen van de rekenkamercommissie uit de rapporten die verschenen tussen 2006-2012 uitgevoerd?*

*Wat zijn verklarende factoren voor de mate waarin de aanbevelingen zijn doorgevoerd?*

Een beoordeling van de uitvoering van aanbevelingen van acht rapporten toont aan dat voor vijf rapporten de door de gemeenteraad overgenomen aanbevelingen deels of grotendeels zijn opgepakt en doorwerking duidelijk zichtbaar is, of dat daarmee gestart is. Twee rapporten kennen een beperkte doorwerking en één rapport, het eerste rapport, heeft geen vertaling in de praktijk gehad. De laatste twee onderzoeksrapporten zijn van recente datum, waardoor de uitvoering van aanbevelingen zich in de opstartfase bevindt. Voor beide onderzoeken is een plan van aanpak over de wijze van uitvoering gemaakt, dat werkt positief door in de opvolging vindt de rekenkamercommissie. De rekenkamercommissie is verheugd te constateren dat de doorwerking de laatste jaren verbeterd is.

De rekenkamercommissie stelt daarnaast vast dat het college en de gemeentelijke organisatie geen geformaliseerd traject bewandelt bij de uitvoering van de raadsbesluiten bij rekenkamerrapporten. Uitvoering van de aanbevelingen is afhankelijk van initiatieven van individuele ambtenaren of collegeleden of alertheid van raadsleden. Dat verklaart waarom niet *alle* aanbevelingen altijd zijn doorgevoerd. Veranderingen in werkwijze of beleid zijn niet altijd expliciet terug te voeren op de aanbevelingen uit rekenkamerrapporten. Verklaringen voor de mate van uitvoering vinden de rekenkamercommissie en betrokkenen in de formulering van het raadsbesluit, de gehanteerde werkwijze, samenhang met lopende werkzaamheden en de cultuur in Beverwijk.

### 2.2 / Conclusies

#### 1 *Opvolging van aanbevelingen is verbeterd in de loop der tijd*

Een analyse van de opvolging en doorwerking van aanbevelingen laat zien dat er voor vijf van de acht rapporten aanpassingen zijn doorgevoerd of gepland. Aanbevelingen worden deels of grotendeels opgepakt, dat ziet de rekenkamercommissie terug in beleidsnota's of planning-en-control-documenten. De beoordeling van de rekenkamercommissie laat zien dat er bij de laatste rekenkameronderzoeken beter wordt doorgevoerd of dat de intentie bestaat om uit te gaan voeren vanwege het voorleggen van een plan van aanpak. De raad verzocht expliciet om een plan van aanpak in het raadsbesluit bij het onderzoek naar grote projecten uit 2012 na een aanbeveling van de rekenkamercommissie dit te doen. Het college zelf beloofde na het verschijnen van het rapport over 213a-onderzoek een plan van aanpak op te stellen, zodat de raad inzicht krijgt in de wijze van uitvoering.

#### 2 *Raadsbesluiten over aanbevelingen zijn geconcretiseerd sinds 2006*

De raad neemt aanbevelingen van de rekenkamercommissie over door middel van een raadsbesluit. Voor zeven van de acht rapporten is dat het geval. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen, alle aanbevelingen worden onderschreven, overgenomen of er wordt opdracht verstrekt tot uitvoering. Daarnaast bevat het raadsbesluit soms ook nog een specifiekere opdracht aan het college,

zoals het verzoek om een plan van aanpak of om het verwerken van de aanbevelingen in een nieuwe beleidsnota, of een opdracht aan het presidium tot uitwerking van de aanbevelingen. De raadsbesluiten zijn in de afgelopen paar jaar concreter geworden.

**3 *College rapporteert onvoldoende over stand van zaken uitvoering raadsbesluit***

Het college communiceert niet structureel met de raad over de stand van zaken van de uitvoering van aanbevelingen en daarmee over de uitvoering van het raadsbesluit. Voor de laatste twee rekenkameronderzoeken is wel een plan van aanpak aangekondigd (grote projecten en 213a). Dat zorgt voor inzicht in de wijze van uitvoering bij de raad. Vanuit haar actieve informatieplicht zou het college moeten rapporteren over de (aangepaste) wijze van uitvoering. De rekenkamercommissie ziet daar onvoldoende tekenen van.

**4 *Raadsleden zien niet toe op uitvoering raadsbesluit***

Er bestaat geen systeem waardoor de raad periodiek herinnerd wordt aan de gegeven opdrachten. De monitoringsmogelijkheden van de raad zijn in die zin beperkt. Bovendien vraagt de raad ook zelf niet geregeld naar de uitwerking van aanbevelingen. De werkwijze in Beverwijk is gebaseerd op vertrouwen. De veronderstelling bestaat bij raadsleden dat de aanbevelingen uitgevoerd gaan worden. Maar daarvoor bestaat geen borging. De gemeenteraad heeft, naar het oordeel van de rekenkamercommissie, onvoldoende haar controlerende taak vervuld door onvoldoende toe te zien op de opvolging van de aanbevelingen. De gemeenteraad kan een actievere houding aannemen, ondanks het feit dat het college de lead heeft in de uitvoering.

**5 *Mate van uitvoering o.a. afhankelijk van passendheid bij lopende werkzaamheden***

Er bestaat geen specifiek werkproces in de gemeentelijke organisatie voor de uitvoering van aanbevelingen van de rekenkamercommissie, zoals het aanwijzen van een ambtenaar of het opstellen van een bestuurs- en projectopdracht. Ook bestaat er geen systematiek dat over de uitvoering in de paragraaf Bedrijfsvoering van de jaarrekening wordt gerapporteerd. Dat betekent niet dat aanbevelingen niet worden uitgevoerd (zie conclusie 1). De rekenkamercommissie constateert wel dat uitvoering daardoor sterker afhankelijk wordt van initiatief van individuele ambtenaren. Maar het ontbreken van een werkproces is geen bepalende factor. De rekenkamercommissie ziet de samenhang met het lopende beleid en werkzaamheden van ambtenaren en daarnaast de cultuur waarin niet gediscussieerd en gecommuniceerd wordt over de aanbevelingen van de rekenkamercommissie als doorslaggevende factoren voor het niet uitvoeren van aanbevelingen. Ook de passieve houding van de raad ten aanzien van de controle op uitvoering van aanbevelingen speelt volgens de rekenkamercommissie een rol.

**6 *Rekenkamercommissie moet alert zijn op formulering aanbevelingen***

De rekenkamercommissie is ook kritisch op het eigen functioneren en trekt zelf ook lering uit dit onderzoek. De rekenkamercommissie concludeert dat ze in een aantal rapporten minder scherpe en concrete aanbevelingen formuleerde. Dat draagt niet bij aan een controleerbare uitvoering. De formulering van aanbevelingen is verbeterd in de loop der tijd, maar de rekenkamercommissie wil benoemen dat ook zijzelf een rol heeft. De rekenkamer blijft alert op de formulering van aanbevelingen.

## 2.3 / Aanbevelingen aan raad

### 1 *Neem concrete raadsbesluiten, met aanbevelingen in het besluit, inclusief zo nodig extra opdracht*

De rekenkamercommissie beveelt de gemeenteraad aan om in het raadsbesluit bij een rekenkamerrapport de opdracht te verstrekken om aanbevelingen uit te voeren, de aanbevelingen op te nemen in het raadsbesluit en zo nodig een extra opdracht toe te voegen, zoals een terugkoppeling van de aanpak of de opdracht om de voortgang op te nemen in reguliere rapportagemomenten en bijvoorbeeld een deadline te noemen.

### 2 *Zorg dat het college periodiek informeert over stand van zaken van de uitvoering*

De rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad het college opdracht te geven om in de planning-en-control documenten inzicht te geven in de voortgang van de uitvoering van opdrachten van de raad in het algemeen (moties, toezeggingen etc.) en van recente aanbevelingen van de rekenkamercommissie in het bijzonder. De jaarrekening 2012 is daarvoor een geschikt eerste moment.

### 3 *Neem een actievere houding aan in controle van voortgang van uitvoering*

De rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad een actievere houding aan te nemen bij het bewaken van de uitvoering van raadsbesluiten in het algemeen en door de raad vastgestelde aanbevelingen in het bijzonder. De raad kan scherper zijn op het college, bijvoorbeeld door standaard te verzoeken om een plan van aanpak en ook daarna weer om een voortgangsbericht te vragen. Daarnaast kan de raad verzoeken om ondersteuning bij dit proces. Dat past ook bij de professionaliseringsslag die de raad doormaakt. Voeg bijvoorbeeld de aanbevelingen toe aan het op te richten registratie- en monitoringssysteem van moties en toezeggingen. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de acties en rapporteren ligt bij het college. Ook monitoring hoort daar thuis. Maar procesmatig kan de griffie een ondersteunende rol spelen door de genoemde termijnen en afspraken (en aanbevelingen) op te nemen op een lange termijn agenda.

### 4 *Vraag college om borging en duidelijke communicatie over aanpak uitvoering*

Vraag het college om het proces beter te borgen en vooral periodiek te communiceren over de wijze van uitvoeren. Dat kan in de raadsbehandeling, in de bestuurlijke reactie of beter nog, na het aannemen van besluit door de raad in een plan van aanpak. Daarmee maakt het college helder hoe de aanbevelingen verwerkt worden. De rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad in die gevallen dat het college afwijkt van de uitvoering van een door de raad vastgestelde aanbeveling het college op te dragen om hierover te communiceren naar de raad en te onderbouwen waarom niet wordt overgegaan tot opvolging. De rekenkamercommissie ziet een procesbeschrijving niet als noodzakelijk, maar borging van de communicatie wel, bijvoorbeeld door iemand aan te wijzen die in het algemeen de raadsbesluiten over rekenkamerrapporten bewaakt.

## Bijlage 1. Reactie college van B&W

gemeente  
beverwijk



Rekenkamercommissie Beverwijk  
Postbus 450  
1940 AL Beverwijk

<b>afdeling</b> Middelen	<b>ons kenmerk</b> 2012/64264	<b>Beverwijk,</b> 18 december 2012
<b>werkveld</b> Teamleider Interne Zaken	<b>uw kenmerk/uw brief van</b>	<b>verzonden</b>
<b>behandeld door</b> G. Renirie	<b>telefoonnummer</b> 0251-256 256	<b>18 DEC. 2012</b>
<b>onderwerp</b> beantwoording bevindingen rekenkamercommissie		

Geachte heer Braas,

De rekenkamercommissie voert op dit moment onderzoek uit naar de wijze waarop het college van burgemeester en wethouders uitvoering geeft aan de aanbevelingen van de rekenkamercommissie. De ambtelijke organisatie heeft informatie verstrekt op de uitvoering van de aanbevelingen van de 8 rekenkameronderzoeken die tussen 2006 en 2012 zijn uitgebracht. Daarnaast heeft u een aantal bestuurlijke en ambtelijke interviews gehouden.

Bij de beoordeling van de verstrekte informatie heeft u de volgende doelstelling voor het onderzoek geformuleerd:

"De raad inzicht bieden in de mate waarin en de wijze waarop de door de raad overgenomen aanbevelingen worden uitgevoerd en in de manier waarop dit zou kunnen worden verbeterd zodat de raad zijn kaderstellende en controlerende taak beter kan uitvoeren".

Om deze doelstelling te beantwoorden heeft u een centrale vraag gesteld, die weer uiteenvalt in 6 deelvragen. Aan de hand van deze 6 deelvragen geeft u uw bevindingen en aanbevelingen. Daarop willen wij u onze reactie geven. In uw aanbevelingen aan de gemeenteraad wordt in een aantal gevallen een specifieke rol voor het college neergelegd. Deze aanbevelingen zullen wij ook in onze reactie betrekken. Aangezien de eerste deelvraag de aanbevelingen van uwzelf zijn, en die ons bekend zijn, zullen wij de uitwerking van deze vraag hier niet herhalen.

1. Welke aanbevelingen heeft de rekenkamercommissie naar aanleiding van haar onderzoeken gedaan?
2. Welke aanbevelingen heeft de gemeenteraad overgenomen?

stationsplein 48  
postbus 450  
1940 al beverwijk  
www.beverwijk.nl  
info@beverwijk.nl  
telefoon  
0251 256256  
fax 0251 256444

**Bevinding:**

De gemeenteraad heeft van 7 van de 8 onderzoeken de aanbevelingen onderschreven dan wel overgenomen door middel van een raadsbesluit. De opdracht aan het college tot uitvoering van de aanbevelingen wordt door de gemeenteraad niet SMART geformuleerd. In de laatste 5 raadsbesluiten zijn extra aanvullende opdrachten verstrekt.

**Aanbeveling:**

De rekenkamercommissie adviseert om expliciet opdracht te geven tot uitvoering van de aanbevelingen door het college, de aanbevelingen integraal op te nemen in het raadsbesluit en zo nodig een extra opdracht aan het college toe te voegen.

**Reactie:**

Het college onderschrijft de noodzaak van het SMART formuleren van raadsbesluiten. De aanbeveling aan de gemeenteraad om in het raadsbesluit een expliciete opdracht te geven aan het college de aanbevelingen uit te voeren wordt ondersteunend ervaren.

3. Hoe wordt door het college uitvoering gegeven aan het raadsbesluit?

**Bevinding:**

Het college bevestigt de gemeenteraad, hetzij schriftelijk dan wel mondeling dat zij de uitvoering van de aanbevelingen op zich gaat nemen. Echter er wordt geen formeel besluit hierover genomen in het college van burgemeester en wethouders.

Op het moment dat het conceptrapport door de rekenkamercommissie wordt aangeleverd wordt de betrokken portefeuillehouder en ambtenaar toegevoegd. Zij stellen in overleg de bestuurlijke reactie op die wordt vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders.

De uitvoering van het raadsbesluit van het rekenkamerrapport heeft geen aparte status. De uitvoering van de aanbevelingen wordt derhalve niet apart besproken.

De uitvoering van de aanbevelingen rekenkamercommissie heeft geen aparte status op de agenda van college van burgemeester en wethouders en het algemeen management team.

De uitvoering van de aanbevelingen van de rekenkameronderzoeken gaat mee in het lopend werk van de ambtenaar. Het raadsbesluit wordt niet omgezet in een bestuurs- of projectopdracht.

Er zijn geen expliciete afspraken over terugkoppeling aan het college en de gemeenteraad.

**Reactie:**

De gemeente Beverwijk kent geen aparte structuur dat genomen raadsbesluiten nogmaals terug in het college van burgemeester en wethouders worden behandeld. Het traject van uitvoering van ieder raadsbesluit, dus ook betreffende de uitvoering van de aanbeveling van een rekenkamerrapport, ligt bij de portefeuillehouder en behandeld ambtenaar. Het is correct dat de uitvoering van de rekenkamerrapporten daarmee geen aparte status heeft.

Gelet op de importantie van de uitvoering van de aanbevelingen van de



rekenkamerrapporten neemt het college van burgemeester en wethouder het op zich om een stappenplan te ontwikkelen om een adequate en tijdige implementatie en uitvoer van de aanbevelingen te borgen. Middels de Planning en Control documenten kan het college vervolgens rapporteren over de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen.

4. Welke aanpassingen heeft het college gedaan in zijn beleid of beleidsuitvoering naar aanleiding van de door de gemeenteraad overgenomen aanbevelingen?

Bevindingen:

Bij het rapport Beheersing projecten zijn de aanbevelingen niet uitgevoerd. Bij het WWB beleid en de Verbonden partijen zijn de aanbevelingen beperkt uitgevoerd. Deels uitgevoerd zijn de aanbevelingen bij de Programmabegroting. En grotendeels zijn de aanbevelingen uitgevoerd bij Inhuur externen en bij het Armoedebeleid. Voor de Grote projecten en 213a is gestart met plan uitvoering van de aanbevelingen.

Reactie:

Voor de Grote projecten heeft het college een plan van aanpak opgesteld tot uitvoering van de aanbevelingen. Daar waar de aanbevelingen uit het rapport Beheersing projecten nog van toepassing zijn, zijn die in dit plan van aanpak meegenomen.

Zoals de rekenkamercommissie zelf ook stelt is de aanpassing van beleid of werkproces niet alleen onder invloed van haar bevindingen. Ook anderen zoals accountants, provincie en ontwikkelingen vragen aanpassing dan wel bijsturing. Hierdoor worden niet alle aanbevelingen concreet opgevolgd. Het college spreekt hier wel de toezegging uit daar in het vervolg eenduidiger over te communiceren.

5. In hoeverre communiceert het college richting de raad over de stand van zaken van de uitvoering van de aanbevelingen en daarmee over de uitvoering van het raadsbesluit?

Bevinding:

Een vaste structuur om een terugkoppeling te geven aan de gemeenteraad over de uitvoering van de aanbevelingen ontbreekt. Incidenteel wordt in de afgelopen programmabegrotingen en programmarekeningen verwezen naar rapporten van de rekenkamer. Slechts één rapport, subsidiebeleid (2006), komt jaarlijks terug in de jaarrekening.

Over de Beheersing projecten, het Wwb-beleid en de Verbonden partijen is niet gerapporteerd. Ten aanzien van de inhuur externen wordt wel gerapporteerd over de daadwerkelijke inhuur maar niet over de uitvoering van de aanbevelingen. Bij de Programmabegroting en het Armoedebeleid is de verwerking van de aanbevelingen aangegeven. En bij de Grote projecten en 213a is een plan van aanpak toegestuurd cq toegezegd aan de raad.

Aanbeveling:

De rekenkamercommissie adviseert de raad om het college de opdracht te geven in de planning en control documenten inzicht te geven in de voortgang

van de uitvoering van opdrachten van de raad in het algemeen en van de recente aanbevelingen van de rekenkamercommissie in het bijzonder. De programmarekening 2012 is daarbij een geschikt eerste moment.

**Reactie:**

Het is een logische gedachte de terugkoppeling op de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen de rekenkamerrapporten door middel van een aparte paragraaf te beleggen in de programmabegroting en de programmarekening. Het college zal in de programmarekening 2012 de voortgang van de onderzoeken Sturing en beheersing van grote projecten en 213a opnemen.

6. Wat zijn verklaringen voor de mate waarin de aanbevelingen worden uitgevoerd?

**Bevindingen:**

In de raadsbesluiten staat niet altijd een concreet geformuleerde opdracht aan het college van burgemeester en wethouders. Een inhoudelijke behandeling van de aanbevelingen blijft in de gemeenteraad vaak achterwege. De raad vraagt ook niet om terugkoppelmomenten of moment waarop uitvoering of resultaat wordt besproken. Slechts bij de laatste twee onderzoeken vraagt de gemeenteraad om een plan van aanpak voor de uitvoering van de aanbevelingen.

De gemeenteraad toetst de aanbevelingen niet op mate van concreetheid. Dat is de taak van de rekenkamercommissie dan wel het college van burgemeester en wethouders. Immers het college is het orgaan dat zorg draagt voor de uitvoering van de aanbevelingen.

Er ontbreekt een duidelijke structuur waarin aanpak, uitvoering en rapportage geborgd zijn. Het raadsbesluit met betrekking tot een rekenkameronderzoek wordt in de gemeente Beverwijk gezien als een gewoon raadsbesluit. De rekenkamercommissie stelt zich op het standpunt dat dit niet het geval is. Het betreft hier een nieuw raadsbesluit omdat de voorbereiding niet door de eigen organisatie heeft plaatsgevonden.

Aanbevelingen die specifiek als taak voor de gemeenteraad zijn geformuleerd kennen ook geen gestructureerde aanpak. De voorbereiding voor de uitvoering van deze raad specifieke taak ligt eveneens bij het college. Echter de raad stelt hiervoor geen gestructureerde vraag. De raad vertoont hierin een passieve houding.

De uitvoering van de aanbevelingen in beleid of werkprocessen is niet een autonoom gebeuren. Ook andere inzichten, organisatie en mensen hebben invloed op de vorming van het beleid of het werkproces. Daardoor leiden aanbevelingen niet altijd tot een-op-een opvolging. De uitvoering van de aanbeveling wordt daarmee persoonsafhankelijk.

De cultuur van de gemeente is dat de gemeenteraad erop vertrouwt dat het college serieus met de aanbevelingen aan de slag gaat en in lijn daarmee zal handelen. Daarnaast benoemt het college niet altijd duidelijk wat wel en wat niet om moverende redenen uitgevoerd wordt. Er wordt door alle partijen beleefd gereageerd op de aanbevelingen.

**Aanbeveling:**

Met het vaststellen van de aanbevelingen van de rekenkamerrapport krijgt

het college van burgemeester en wethouders de opdracht tot het opstellen van een plan van aanpak.

De rekenkamercommissie stelt zich tot doel extra alert te zijn op de formulering van haar aanbevelingen.

Het monitoren van de inhoudelijke uitvoering van de rekenkameronderzoeken is zou als specifieke taak in de organisatie neergelegd moeten worden, bijvoorbeeld bij een (strategische) bestuursadviseur.

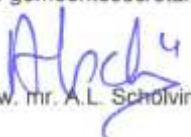
Duidelijkere invulling van de duale rollen van college en gemeenteraad als het gaat om de wijze van uitvoering en de sturing daarop van de aanbevelingen.

#### Reactie:

De uitvoering van de aanbevelingen in een rekenkamerrapport is een samenwerking tussen 4 lagen: de rekenkamercommissie, de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouder en het ambtelijk apparaat. Op het moment dat de cultuur bestaat dat aanbevelingen zonder meer worden over genomen, zonder daarbij de vraag te stellen of deze specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdgebonden uitvoerbaar is, is de mogelijkheid aanwezig dat het uitvoeren niet wordt opgepakt. Het is derhalve aan te bevelen dat de 4 lagen ervoor zorg dragen dat de aanbevelingen en daarop volgende aanpak SMART geformuleerd zijn.

Bij de laatste twee rapporten is gewerkt met een plan van aanpak. De werking van dit plan van aanpak wordt geëvalueerd en kan dan als basis dienen voor verdere rekenkameronderzoeken.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van Beverwijk,  
de gemeentesecretaris, de burgemeester,

  
mw. mr. A.L. Scholvinck

  
J.F.C. van Leeuwen

Bijlage(n): 0





# Nota van bevindingen

# 1 Overzicht aanbevelingen 2006-2012 en politieke behandeling rapporten

*In deze rapportage bekijkt de rekenkamercommissie hoe uitvoering wordt gegeven aan aanbevelingen. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie aan college en raad in de afgelopen zes jaar. Het betreft aanbevelingen uit acht onderzoeken, te weten onderzoek naar beheersing van (grote) projecten, sturen en controleren met de programmabegroting, het Wwb-beleid, verbonden partijen, inhuur van externen, het armoedebeleid en de uitvoering van de 213a-onderzoek. De tekst van de aanbevelingen is omwille van de leesbaarheid soms ingekort. De volledige tekst van alle aanbevelingen staat in bijlage 3. Ook staat in dit hoofdstuk een toelichting op de politieke behandeling van de acht rapporten, op basis van de bestuurlijke reactie van het college en de raadsbehandeling. Hiermee geeft dit hoofdstuk antwoord op deelvraag 1 en 2, die luiden:*

1. *Welke aanbevelingen heeft de Rekenkamercommissie naar aanleiding van haar onderzoeken gedaan?*
2. *Welke aanbevelingen heeft de gemeenteraad overgenomen?*

## 1.1 / Onderzoek naar beheersing bestuurlijke projecten

In 2006 onderzoekt de rekenkamercommissie de projectbeheersing binnen de gemeente Beverwijk met betrekking tot de organisatie en uitvoering van grootschalige bestuurlijke projecten, zoals de wijkerstructureringen Meerestein en Prinsenhof/Oranjebuurt en het stedelijke vernieuwingsproject Kerkplein. De rekenkamercommissie heeft als doel om te komen tot een oordeel over de beheersing van grote bestuurlijke projecten in de gemeente Beverwijk. In hoofdlijnen moet beoordeeld worden of een project correct en volgens plan is uitgevoerd en als dit niet het geval is wat hiervan de oorzaken zijn.

### Aanbevelingen

De rekenkamercommissie doet in december 2006 in het rapport de volgende aanbevelingen<sup>2</sup>:

1. Controlerende en kaderstellende functie raad explicieter borgen bij bestuurlijke projecten
2. Gedegen selectie van samenwerkingspartners
3. Heldere afspraken met samenwerkingspartners
4. Samenwerkingsovereenkomst op maat
5. Anticiperen op non-coöperatief gedrag van partners
6. Overdracht van dossiers verbeteren
7. Continue integraal overzicht kosten en opbrengsten

---

<sup>2</sup> Zie bijlage 3 voor het integrale overzicht van de aanbevelingen uit de rapporten.

## Politieke behandeling

In maart 2007 is om een bestuurlijke reactie gevraagd door de rekenkamercommissie, die volgt op 14 september 2007.<sup>3</sup> Het college onderschrijft op 'een groot aantal punten' de conclusies en leerpunten uit het rapport. Op een paar specifieke punten, waaronder de afspraken met samenwerkingspartners maakt het college een kritische opmerking bij de aanbeveling.

In november 2007 is het rapport aangeboden aan de raad door de voormalige voorzitter van de rekenkamercommissie.<sup>4</sup> De raad besluit op 10 januari 2008 het stuk te agenderen voor de commissie Algemeen Bestuur, Veiligheid en Middelen. Op 6 februari bespreekt de commissie het rapport. Er zijn vragen over de vertraging en de verouderde gegevens in het rapport. De wethouder belooft ervoor te zorgen dat de raad goed geïnformeerd blijft ten aanzien van de financiën van bestuurlijke projecten. Daarmee sluit de beraadslaging. Het stuk is niet geagendeerd voor een raadsvergadering. Er is geen raadsvoorstel opgesteld of een besluit genomen over aanbevelingen in het rapport.

### 1.2 / Sturen en controleren met de Programmabegroting

Het onderzoek naar de programmabegroting betreft een quick scan. De rekenkamercommissie vindt het belangrijk dat de kaderstellende en controlerende functie van de gemeenteraad wordt versterkt. Daarom doet zij in 2007 onderzoek naar de programmabegroting om te bezien of verbeteringen mogelijk zijn om de functie van de programmabegroting als kaderstellend - en als sturingsinstrument voor de gemeenteraad te versterken. In het onderzoek wordt gelet op de driedeling per beleidsterrein: wat willen we bereiken – wat gaan we ervoor doen – wat mag het kosten?

## Aanbevelingen

De rekenkamercommissie doet in maart 2008 in haar rapport 'Sturen en controleren met de programmabegroting' onder meer de volgende aanbevelingen<sup>5</sup>:

1. De Rekenkamercommissie begrijpt dat de raad de begroting werkende weg verder in wenst te vullen, maar beveelt desondanks aan zoveel mogelijk een uniforme inrichting van programma's te hanteren
2. In aansluiting op het voorgaande beveelt de rekenkamercommissie aan één systematiek te hanteren in de tabellen in de programmabegroting, namelijk: doelen, prestatieindicator, prestatienorm, actuele situatie, bestuurlijke inspanningen en jaar van uitvoering. (..)  
Voor de inhoudelijke uitwerking van de programma's beveelt de rekenkamercommissie de raad en het college aan om aan de volgende elementen aandacht te besteden:
  - Een duidelijke uitwerking van 'Wat willen we bereiken?'
  - aan de hand van een inzichtelijk en samenhangende doelenstructuur.
  - Doelen in termen van gewenste maatschappelijke effecten.
  - Een vertaling van deze effecten in SMART geformuleerde indicatoren.
  - Een duidelijk beschrijving van de activiteiten op basis van SMART geformuleerde prestaties.
  - Een financiële uitwerking op subdoel/productniveau.

<sup>3</sup> Bestuurlijke reactie, 14 september 2007.

<sup>4</sup> Aanbiedingsbrief aan raad, 8 november 2007.

<sup>5</sup> Zie bijlage 3 voor het integrale overzicht van de aanbevelingen.

3. Wanneer in de tekst van de programmabegroting wordt verwezen naar ander beleidsdocumenten, wordt de leesbaarheid en de toegankelijkheid vergroot als een korte samenvatting wordt gegeven van deze documenten (bijvoorbeeld de visie op en ambities van het onderhavige beleid).

Daarnaast staan er ook enkele aanbevelingen ten aanzien van het verbetertraject in het rapport, waaronder de volgende:

2. Expliciteer in het verbetertraject welke sturingsinformatie de raad nodig heeft om inhoud te geven aan haar kaderstellende en controlerende functie. Bijvoorbeeld hoe beoogde maatschappelijke effecten uitgedrukt kunnen worden in prestatie-indicatoren. Stel als ambtelijke organisatie aan de raad een lijst beschikbaar met mogelijke prestatie-indicatoren, zodat de raad daar zelf een keuze uit kan maken.

3. De rekenkamercommissie beveelt de raad in het kader van het verbetertraject aan duidelijke afspraken met het college te maken over het gewenste inhoudelijk niveau van de programma's en over de wijze waarop dit niveau bereikt kan worden. Doe dit bijvoorbeeld aan de hand van het hier aangereikte normenkader en bepaal daarmee de gewenste kwaliteit van een programma.

4. Tracht als raad een duidelijke visie te ontwikkelen op de ideale programmabegroting. Op basis hiervan kan een 'meetlat' worden ontwikkeld die de raad, het college en het ambtelijk apparaat in staat stelt de voortgang van het verbetertraject te monitoren.

### **Politieke behandeling**

In de bestuurlijke reactie schrijft het college dat de rekenkamercommissie de aanbevelingen voor kwaliteitsverbetering van de programmabegroting in eerste instantie aan de raad gericht zijn, maar in het verlengde daarvan ook aan het college. Daarna gaat het college in op alle conclusies. Verder meldt het college dat hij graag een bijdrage wil leveren aan 'de invulling van de in het rapport weergegeven aanbevelingen'. 'Wij achten het raadzaam daar een tijdsplan voor af te spreken om begeleiding vanuit de ambtelijke organisatie zo goed mogelijk te laten plaatsvinden'.<sup>6</sup>

Uit de notulen van de commissievergadering ABVM van 24 juni 2008 blijkt dat alle fracties akkoord gaan met het voorstel, er vindt geen beraadslaging plaats over het rapport of de bestuurlijke reactie. Op 26 juni 2008 besluit de gemeenteraad van Beverwijk om 'de aanbevelingen van het rapport van de rekenkamercommissie Sturen en controleren met de programmabegroting te onderschrijven'. In het raadsvoorstel staat over de verdere procedure vermeld: 'raadsbesluit kan een eerste aanzet zijn tot opstelling van de programma's van de begroting 2009 op de door de RKC voorgestane wijze'.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Bestuurlijke reactie, 21 februari 2008.

<sup>7</sup> Raadsbesluit 2008/15500 Rapport rekenkamercommissie 'Sturen en controleren met de programmabegroting'.

### 1.3 / Onderzoek naar Wwb-beleid

Het rapport 'Wwb-beleid in beschouwing' gaat over de doeltreffendheid en doelmatigheid van uitvoering van de Wet werk en bijstand door de gemeente. Hierbij is een viertal deelterreinen van belang, staat in de onderzoeksverantwoording:

- / instroombeperking;
- / het uitvoeringsproces;
- / fraudebestrijding;
- / re-integratie.

#### Aanbevelingen

De rekenkamercommissie doet in september 2008 in haar rapport 'Wwb-beleid in beschouwing' onder meer de volgende aanbevelingen<sup>8</sup>:

- 1 Inzicht in de uitvoering
  - / De rekenkamercommissie beveelt aan om de uitgangssituatie en de kenmerken van het cliëntenbestand helder in beeld te brengen en vast te leggen
  - / De rekenkamercommissie beveelt aan om te starten met het systematisch evalueren van de resultaten van trajecten en re-integratiebureaus
  - / De rekenkamercommissie beveelt aan om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop trajecten geselecteerd worden voor cliënten, de wijze van uitvoering en de kosten.
  
- 2 Helder beleid
  - / Formuleer de doelen van het Wwb-beleid op zodanige wijze, dat het SMART-gehalte wordt vergroot en dat duidelijk wordt waar de prioriteit in het beleid liggen.
  - / Betrek de gemeenteraad intensiever bij de beleidskeuzes rond de uitvoering van de Wwb, onder andere door meer systematisch terug te koppelen over beoogde doelen en bereikte resultaten
  
- 3 Een intensief netwerk
  - / De rekenkamercommissie heeft de indruk dat de gemeente meer gebruik zou kunnen maken van de kennis, ervaring en middelen van andere lokale partijen. Intensiveer de contacten met lokale werkgevers; niet alleen vanuit uitvoerend perspectief maar ook vanuit beleidsmatig perspectief
  
- 4 Oog voor externe ontwikkelingen
  - / Verricht onderzoek om systematisch inzicht te krijgen in de belangrijkste factoren die het uitkeringsniveau in Beverwijk bepalen
  - / Verricht onderzoek naar factoren in Beverwijk die van invloed zijn op de aard en omvang van fraude
  - / Maak een analyse van toekomstige ontwikkeling in de regio IJmond en de gemeente Beverwijk. Betrek hierbij ontwikkeling op de arbeidsmarkt, demografische en economische ontwikkelingen.

---

<sup>8</sup> Zie bijlage 3 voor het integrale overzicht van de aanbevelingen.

Tenslotte

- / Wil de gemeenteraad een goed zicht hebben op de uitvoering en prestatie van de Wwb, dan dient de raad periodiek geïnformeerd te worden over:
- o De analyse van het cliëntenbestand, belangrijke wijzigingen daarin en externe ontwikkelingen die relevant kunnen zijn voor de in- en uitstroom in de Wwb
  - o Prestaties in termen van voltooide trajecten gerealiseerde uitstroom en duurzame uitstroom op het niveau van type trajecten, doelgroepen en re-integratiebureaus
  - o Voortgang ten aanzien van budgettaire en beleidsinhoudelijke doelen.

### **Politieke behandeling**

In de bestuurlijke reactie van juli 2008 schrijft het college dat de conclusies en aanbevelingen in het algemeen een goed uitgangspunt vormen om over het Wwb-beleid te discussiëren. Daarna gaat het college in op de individuele conclusies en aanbevelingen. Ten aanzien van de aanbevelingen zijn het veelal opmerkingen over hoe de aanbevelingen reeds een plek hebben gevonden in de uitvoering of gaan krijgen.

In de commissievergadering Controle en Volksvertegenwoordiging van 16 oktober 2008 bespreken de commissieleden het rapport. De wethouder doet een toezegging om 'over een aantal maanden' te rapporteren over de verbeteringen die zijn doorgevoerd.<sup>9</sup> Het rapport wordt ook in de commissie Onderwijs, Sociale Zaken, Cultuur en Welzijn behandeld. Daar discussiëren de leden over het toevoegen van de drie laatste punten uit de aanbevelingen over periodieke informatie aan het raadsbesluit.<sup>10</sup> Met een amendement in die trant wordt in de raadsvergadering niet ingestemd. Maar de wethouder doet een toezegging in de raadsbehandeling om een zo inzichtelijk mogelijke stand van zaken te geven over de prestaties op het gebied van in- en uitstroom, doelgroepen en trajecten. De raad besluit op 14 mei 2009 om de conclusies en aanbevelingen te 'onderschrijven'.<sup>11</sup>

### **1.4 / Onderzoek naar verbonden partijen**

De Rekenkamercommissie heeft in 2008 een onderzoek gedaan naar verbonden partijen van de gemeente Beverwijk. Dit onderzoek heeft zich gericht op de vraag in hoeverre de raad voldoende inzicht heeft in de mate waarin deelname aan een verbonden partij leidt tot de beoogde resultaten.

### **Aanbevelingen**

De rekenkamercommissie doet in oktober 2008 in haar rapport 'Verbonden partijen' de volgende aanbevelingen:

1. De raad kan zijn zicht op verbonden partijen vergroten door in de programmabegrotingen een volledig en actueel overzicht van verbonden partijen op te laten nemen, waarin ook de specifieke gemeentelijke doelen voor de verschillende verbonden partijen zijn opgenomen. In de jaarverslagen kan vervolgens worden aangegeven in hoeverre deze gemeentelijke doelen inderdaad zijn gerealiseerd.

---

<sup>9</sup> Notulen commissie Controle en volksvertegenwoordiging, 16 oktober 2008.

<sup>10</sup> Notulen commissie Onderwijs, Sociale Zaken, Cultuur en Welzijn, 20 april 2009.

<sup>11</sup> Raadsbesluit 2009/ 14524 Rapport Wwb-beleid en notulen raad 14 mei 2009.

2. De raad kan zijn inzicht in het functioneren van verbonden partijen vergroten door periodiek de deelname aan de verschillende verbonden partijen te heroverwegen. Het moment van heroverweging en de informatie die de raad daarvoor nodig acht, kunnen het best worden vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling of de statuten die de verbintenis tussen de gemeente en de verbonden partij regelen.

3. Het college en de raad kunnen het overkoepelende, meerjarige beleid dat zij met het oog op verbonden partijen wensen te voeren, het best vastleggen in een algemene beleidsnota over verbonden partijen.

Tenslotte richting gemeenteraad:

Hoewel een deel van de hier voorgestelde aanbevelingen door het ambtelijke apparaat en het bestuur moeten worden uitgevoerd, kan de gemeenteraad nauwer betrokken worden bij de voorbereiding en verantwoording van het verbonden partijen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt nadrukkelijk bij de gemeenteraad zelf.

Wil de gemeenteraad een goed inzicht hebben in de uitvoering en prestaties van verbonden partijen, dan dient de raad zich volgens de rekenkamercommissie periodiek te laten informeren over:

- de analyse van de financiële, de bestuurlijke, de kwaliteitsrisico's en effectiviteitsrisico's van de uitvoering door verbonden partijen;
- prestaties in termen van gerealiseerde publieke taken en gemeentelijke doelen.
- voortgang ten aanzien van de realisatie van publieke taken en gemeentelijke doelen.

Dit vereist een actieve betrokkenheid van de gemeenteraad bij het vaststellen en verantwoorden van het beleid voor verbonden partijen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt in de ogen van de rekenkamercommissie primair bij de raad.

### **Politieke behandeling**

In de korte bestuurlijke reactie schrijft het college dat hij de drie aanbevelingen kan ondersteunen. Opvallend is dat het college van burgemeester en wethouders nog een vierde aanbeveling meegeeft, namelijk:

'4. In de meeste gevallen gaat de gemeente een samenwerking aan met een verbonden partij met andere gemeenten. Voor deze samenwerking zou een beleid en uitwerking daarvan op regionaal niveau meer aan de orde zijn.'<sup>12</sup>

De raad besluit op 12 februari 2009 tot het onderschrijven van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie en van het college. Daarnaast besluit de raad 'het presidium te verzoeken de aanbevelingen nader uit te werken in overleg met het college van burgemeester en wethouders'<sup>13</sup> In het raadsvoorstel staat hierover bij 'verdere procedure' opgenomen:

'De aanbevelingen zullen onder meer nader uitgewerkt dienen te worden in de programmabegroting en het jaarverslag; een periodieke heroverweging tot deelname aan de verschillende verbonden partijen en het overkoepelende meerjarige beleid zal worden vastgelegd in een algemene beleidsnota over verbonden partijen. Periodieke informatie over de uitvoering en de prestaties van de verbonden partijen kan plaatsvinden tijdens de commissievergaderingen; dit laatste is reeds formeel geregeld in hoofdstuk VI van de Verordening op de raadscommissies.'

---

<sup>12</sup> Bestuurlijke reactie, 17 oktober 2008.

<sup>13</sup> Raadsbesluit 2008/38078 Rapport rekenkamercommissie 'Verbonden partijen'.



## 1.5 / Onderzoek naar inhuur van externen

De rekenkamercommissie wil met het onderzoek naar de inhuur van externen inzicht bieden in de wijze waarop de gemeente Beverwijk omgaat met inhuur, in de sfeer van beleid, de uitvoering daarvan en de verantwoording daarover.

### Aanbevelingen

De rekenkamercommissie doet in juli 2009 in haar rapport 'Inhuur externen' de volgende aanbevelingen aan de raad<sup>14</sup>:

1. Controleer als raad dat er door het college gestuurd wordt op doelmatigheid bij de inhuur van externen.
2. Inventariseer de informatiebehoefte bij de raad over de gemeentelijke organisatie.
3. Vraag als gemeenteraad het college om verantwoording over het personeel. Deze verantwoording hoeft niet alleen betrekking te hebben op inhuur van externen, maar bijvoorbeeld ook op ziekteverzuim, openstaande vacatures of verloop.
4. Verzoek het college om aan te geven hoe het college in de toekomst met het personeelsbeleid (P-instrument) wil omgaan.

### Politieke behandeling

Het college schrijft in de bestuurlijke reactie dat in tegenstelling tot de onderzoeksperiode 2007/2008 inmiddels het zicht op en de beheersing van budgetten aanzienlijk is toegenomen. Daarnaast onderschrijft het college het normenkader niet. Het is bijvoorbeeld niet nodig, zo vindt het college, om gespecificeerd verantwoording af te leggen over inhuur. Het is een vorm van bedrijfsvoering, die intern uiteraard goed geregeld moet zijn. Op alle 12 de aanbevelingen wordt ingegaan in de reactie. Ten aanzien van de vier aanbevelingen gericht aan de raad is de strekking van de reactie vrij defensief. Verantwoording over personeelsbudget gebeurt bijvoorbeeld al in zijn geheel, zal niet uitgesplitst worden naar verzuim, vacatures e.d. En ten aanzien van aanbeveling vier schrijft het college dat de vraag hoe het college met het personeelsbeleid omgaat niet in de orde van het onderzoek vindt passen. Maar het college is wel bereid om de visie te delen.<sup>15</sup>

De raad stemt in met drie beslispunten in het raadsbesluit 16 december 2009:

- 1 "de aanbevelingen genoemd in het rapport "Inhuur Externen" van de rekenkamercommissie d.d. 13 juli 2009 te onderschrijven;
- 2 met in achtneming van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie, het college van burgemeester en wethouders op te dragen de raad uiterlijk in januari 2010 een algemene beleidsnota over inhuur van externen ter vaststelling voor te leggen;
- 3 het college van burgemeester en wethouders op te dragen de raad jaarlijks specifiek te rapporteren over de inhuur van externen bij de jaarrekening / het jaarverslag en waar nodig tijdens de commissievergaderingen."<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Zie bijlage 3 voor de aanbevelingen aan de ambtelijke organisatie en het college.

<sup>15</sup> Bestuurlijke reactie, 8 juli 2009.

<sup>16</sup> Raadsbesluit 2009/58687 rapport rekenkamercommissie 'Inhuur externen'.

De raad besluit niet formeel tot het opdragen van de uitvoering van alle aanbevelingen aan het college, alleen tot het onderschrijven ervan. Daarnaast staan er twee specifieke opdrachten genoemd aan het college met daarbij een termijn.

## 1.6 / Onderzoek naar armoedebeleid

Het onderzoek naar armoedebeleid gaat over de vraag in hoeverre het armoedebeleid van de gemeente Beverwijk effectief en efficiënt is. Het rapport gaat in op het beleid, de uitvoering ervan, de resultaten en verantwoording richting de raad.

### Aanbevelingen

De rekenkamercommissie doet in mei 2010 in haar rapport 'Armoedebeleid' de volgende aanbevelingen:

1. Doelstelling minimabeleid kan beter worden uitgewerkt. Nu gaat minimabeleid uit van voorkomen van armoede en niet van armoede bestrijden. Wat is armoede?
2. De algemene, door de raad gestelde uitgangspunten kunnen beter worden uitgewerkt. Door gebruik van SMART-geformuleerde prestatie-indicatoren en –normen kunnen de effecten beter inzichtelijk worden gemaakt.
3. Denkbaar is de doelgroep ruimer te nemen dan nu gebeurt door middel van de 110-procent norm. Aanknopingspunt daarvoor is de doelformulering dat afglijden naar armoede en sociale uitsluiting voorkomen moet worden. Het bereik onder deze uitgebreidere groep is onbekend en de omvang van deze groep is onbekend.
4. Bij het in kaart brengen van het bereik van de regelingen onder de doelgroep zou duidelijker onderscheid kunnen worden gemaakt naar de verschillende subgroepen binnen de doelgroep, waarbij wordt aangesloten bij het door de raad geformuleerde uitgangspunt hieromtrent. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan ouderen, chronisch zieken, gezinnen met jonge kinderen, alleenstaande ouders.
5. Zoek de moeilijke doelgroepen op. Beverwijk zou wat meer kunnen doen om anonieme, moeilijk te bereiken deel van doelgroep op te sporen (bijv. met een formulierenbrigade, actief de wijken in).
6. Nu Cocensus verantwoordelijk is voor de uitvoering van inning en kwijtschelding van de gemeentelijke belastingen, is het wenselijk dat er een koppeling is van de registratiebestanden van Cocensus en Publiekzaken (Werk, Inkomen en Zorg), zodat de consulenten eenvoudig kunnen zien van welke minimaregeling(en) een cliënt gebruik maakt."

### Politieke behandeling

Het college belooft in de uitgebreide bestuurlijke reactie onder meer om de eerste twee aanbevelingen en aanbeveling vijf op te pakken en te verwerken in het nieuwe minimabeleid 2011-2013. De raad besluit naar aanleiding van het advies van de commissies van 15 juni 2010 om de aanbevelingen te 'onderschrijven' en het college op te dragen 'aanbevelingen op te nemen in het minimabeleid voor 2011-2013 en volgende

jaren<sup>17</sup>. Hier wordt niet in gegaan op de bestuurlijke reactie van het college, waarin de overige aanbevelingen feitelijk weerlegd worden, of dat er bijvoorbeeld wordt aangegeven dat er reeds onderscheid gemaakt wordt naar verschillende subgroepen (aanbeveling 4).

## 1.7 / Onderzoek naar sturing en beheersing van grote projecten

Het onderzoek gaat over de sturing en beheersing van grote projecten in de gemeente en behandelt twee casestudies, te weten het project Meerestein en het nieuwe stadhuis. De focus bij de twee casestudies ligt op informatievoorziening en verantwoording aan de raad. In 2006 verricht de rekenkamer een onderzoek met een vergelijkbaar thema.

### Aanbevelingen

In het rapport doet de rekenkamercommissie de volgende aanbevelingen<sup>18</sup>:

1. Borging van aanbevelingen in plan van aanpak en inbedding in bestaande kwaliteitsontwikkelingen.
2. Planvorming: ontwikkel en implementeer kaders voor projectmatig werken.
3. Uitvoering: beleg nadrukkelijk taken en verantwoordelijkheden in de project- en lijnorganisatie op bestuurlijk-, directie- en ambtelijk niveau.
4. Uitvoering: richt de financiële projectcontrole beter in en laat deze aansluiten op de financiële administratie.
5. Informatievoorziening: ontwikkel richtlijnen voor informatievoorziening en verantwoording bij grote projecten.
6. Informatievoorziening: benut de voortgangsrapportages Grote projecten om de raad te informeren over de verschillende beheersaspecten.
7. Informatievoorziening: borg kennis ten aanzien van grote projecten middels richtlijnen voor het projectmatig werken.

### Politieke behandeling

In de gecombineerde ambtelijke en bestuurlijke reactie schrijft het college dat de conclusies en aanbevelingen op een groot aantal punten onderschreven worden en dat het college verder gaat met de implementatie ervan.<sup>19</sup>

Op 16 februari 2012 presenteert de rekenkamercommissie het definitieve rapport aan de commissie ABVM. De commissie besluit dat er een raadsbesluit wordt gemaakt waarin de opmerkingen die gemaakt zijn verwerkt worden. Dit wordt op 22 maart besproken in de commissie ABVM. Het raadsbesluit bevat drie beslispunten. Eén is het besluit om de aanbevelingen over te nemen en het college op te dragen tot uitvoering ervan te komen. Daarnaast staan er twee extra verzoeken in opgenomen, gericht aan het college: uiterlijk in het derde kwartaal komt het college met een plan van aanpak over de implementatie van de aanbevelingen. En uiterlijk in het eerste kwartaal van 2013 komt het college met een rapportage waarin is aangegeven hoe het plan van aanpak is uitgevoerd. De raad besluit hiertoe in zijn vergadering van 5 april 2012.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Raadsbesluit 2010/31810 Rapport rekenkamercommissie armoedebeleid 'Veel bereik(t)'

<sup>18</sup> Zie bijlage 3 voor het integrale overzicht van de aanbevelingen.

<sup>19</sup> Bestuurlijke reactie, 9 november 2011.

<sup>20</sup> Raadsbesluit 5 april 2012.

## 1.8 / Onderzoek naar uitvoering 213a-onderzoek

Het onderzoek naar de uitvoering 213a-onderzoek gaat over de achtergrond bij het feit dat in de gemeente Beverwijk geen uitvoering wordt gegeven aan de verordening ten aanzien van het uitvoeren van 213a-onderzoek door het college.

### Aanbevelingen

In de rekenkamerbrief van 27 april 2012 staan de volgende aanbevelingen aan de raad:

1. Draag het college op zorg te dragen voor het uitvoeren van de door de raad vastgestelde verordening over doelmatigheid- en doeltreffendheidonderzoek (213a) en dit op te nemen in de reguliere werkprocessen en overdrachtdocumenten.
2. Verzoek het college tot
  - a) periodieke informatie over 'doelmatigheid van de aanwending van budgetten'.
  - b) vermelding van de (213a) onderzoeksplannen voor het komend jaar in de paragraaf bedrijfsvoering in de begroting en een terugkoppeling hiervan in de jaarrekening.
  - c) het organiseren van een jaarlijks afstemmingsmoment over onderzoeksonderwerpen tussen auditcommissie, accountant en rekenkamercommissie

### Politieke behandeling

In de bestuurlijke reactie staat het college in het 3<sup>e</sup> kwartaal van 2012 een plan van aanpak wil aanbieden ter bespreking in de auditcommissie. Op 29 mei 2012 bespreekt de commissie ABVM de rekenkamerbrief over de uitvoering van 213a onderzoek. Twee fracties verzoeken om toezenden hiervan ook aan de raad. Over waar het budget voor het 213a onderzoek vandaan moet komen wordt geen besluit genomen.

De commissie ABVM besloot op 5 juli 2012 het raadsbesluit bij de rekenkamerbrief als hamerstuk door te geleiden naar de raad van 12 juli 2012. De raad besluit op die datum de conclusies en aanbevelingen over te nemen en het college de opdracht te verstrekken uitvoering te geven aan de aanbevelingen. De exacte bewoordingen van de aanbevelingen zijn overgenomen in het raadsbesluit.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Raadsbesluit 12 juli 2012.

## 1.9 / Beoordeling

De raad behandelde de acht rapporten in een commissievergadering en zeven ook in een raadsvergadering. Van zeven van de acht de rapporten zijn alle conclusies en aanbevelingen door de raad overgenomen. Het raadsbesluit verschilt: soms 'onderschrijft' de raad de aanbevelingen, soms wordt ook 'opdracht gegeven aan het college' en in vijf van de acht gevallen bevat het raadsbesluit daarnaast ook nog een specifiekere opdracht aan het college, zoals bij de laatste onderzoeken, naar Verbonden Partijen, Externe Inhuur, Armoedebeleid en Grote projecten. Bij het 213a onderzoek zijn de aanbevelingen precies overgenomen in het raadsbesluit, dat zorgt ervoor dat de opdracht aan het college in het raadsbesluit staat opgenomen. Wanneer het raadsbesluit luidt de aanbevelingen te 'onderschrijven' moet in de rapportage van de rekenkamercommissie opgezocht worden hoe die aanbevelingen luiden. Vermoedelijk bespoedigt dat de uitvoering niet. De raadsbesluiten zijn in de afgelopen tijd concreter geworden.<sup>22</sup>

Norm	Beoordeling
2a - De gemeenteraad neemt een formeel raadsbesluit over het al dan niet overnemen van aanbevelingen.	<b>Grotendeels voldaan.</b> De gemeenteraad nam zeven keer een raadsbesluit over het overnemen van conclusies en aanbevelingen. Zeven keer besluit de raad tot het onderschrijven / overnemen van de aanbevelingen.
2b - In het raadsbesluit is een SM(A)RT-geformuleerde opdracht aan het college opgenomen.	<b>Beperkt voldaan.</b> In de zeven raadsbesluiten wordt niet standaard een specifieke, meetbare, realistische en tijdgebonden opdracht geformuleerd aan het college. Voor wat betreft de eerste zes onderzoeken besluit de raad ten hoogste aanbevelingen te 'onderschrijven'. Voor het onderzoek naar Grote Projecten is besloten de aanbevelingen over te nemen en het college opdracht te geven tot uitvoering ervan. Het raadsbesluit bij het 213a onderzoek bevat de specifieke opdrachten uit de aanbevelingen. Ook bevatten de laatste vijf besluiten extra aanvullende opdrachten, met af en toe een tijdsaanduiding. Er is een stijgende lijn zichtbaar voor wat betreft de concreetheid van de raadsbesluiten.

<sup>22</sup> Ook de aanbevelingen zijn concreter geworden, constateert de rekenkamercommissie. Dat is bijvangst in dit onderzoek. Hierin ligt een leerpunt voor de rekenkamercommissie zelf.

## 2 Implementatie van de aanbevelingen

*Dit hoofdstuk geeft inzicht in het proces van implementatie: wat gebeurt er nadat een raadsbesluit over een rapport is genomen? Ook behandelt dit hoofdstuk de acties die het college heeft ondernomen per rapport, om de aanbevelingen ten uitvoer te brengen. Hiermee beantwoordt dit hoofdstuk deelvraag 3, 4 en 5, die luiden:*

- / Hoe wordt door het college uitvoering gegeven aan het raadsbesluit?*
- / Welke aanpassingen heeft het college gedaan in zijn beleid of beleidsuitvoering naar aanleiding van de door de gemeenteraad overgenomen aanbevelingen?*
- / In hoeverre communiceert het college richting de raad over de stand van zaken van de uitvoering van de aanbevelingen en daarmee over de uitvoering van het raadsbesluit?*

*Het hoofdstuk begint met een korte schets van het algemene werkproces van de uitvoering van aanbevelingen. Daarna volgt per rapport een paragraaf met daarin een beeld over de uitvoering van de aanbevelingen. Het hoofdstuk eindigt met een beoordeling van de normen per onderzocht rapport.*

### 2.1 / Proces van implementatie aanbevelingen

Uit interviews blijkt dat er geen apart werkproces is vastgelegd voor raadsbesluiten over rekenkamerrapporten en de uitvoering van de door de raad overgenomen aanbevelingen uit rekenkamerrapporten. Daar is geen specifieke reden voor, betrokkenen geven aan dat het formaliseren van ieder proces de uitvoering niet beter maakt. Volgens betrokkenen worden er een aantal stappen gezet voor en na de besluitvorming door de raad over een rekenkamerrapport:

- / Op het moment dat de rekenkamercommissie vraagt om een ambtelijke reactie (een check op feitelijke onjuistheden van het conceptrapport) wordt voor het college zichtbaar welke ambtenaar betrokken is en wie de portefeuillehouder is. Op dat moment vindt vooroverleg plaats tussen ambtenaar en portefeuillehouder over een (concept) ambtelijke en bestuurlijke reactie en de visie op de (conclusies en) aanbevelingen van de rekenkamercommissie. De bestuurlijke reactie wordt vastgesteld in het college.*
- / Na het aanbieden van het rekenkamerrapport aan de raad en het definitieve raadsbesluit dat de raad neemt voert het college dat uit, net als alle andere raadsbesluiten. De status is niet anders. Dat houdt ook in dat na de besluitvorming over een rapport het raadsbesluit niet opnieuw in het college aan de orde komt, om bijvoorbeeld over de precieze uitvoering van de aanbevelingen te spreken.*
- / Op agenda's van college en het management team zijn de raadsbesluiten over de rekenkamerrapporten niet structureel terug te vinden. Voor de laatste twee rapporten wordt een Plan van Aanpak geschreven, dat betekent dat het concept wel op de agenda van het management team verschijnt. Ook andere onderwerpen, zoals externe inhuur, komen aan de orde in dat overlegverband, maar niet als uiting van een proces 'uitvoering aanbevelingen rekenkamercommissie'.*
- / Er wordt geen bestuurs- en project opdracht gemaakt naar aanleiding van het raadsbesluit en verantwoordelijk wethouder en projectleider worden niet expliciet benoemd. De behandelend ambtenaar van het rapport neemt het raadsbesluit in de lopende werkzaamheden mee. De ambtenaar bespreekt zijn/haar werkpakket met de portefeuillehouder. Over terugkoppeling van de voortgang van de uitvoering van aanbevelingen van ambtenaar richting college is geen documentatie aangetroffen. Die afspraken worden volgens betrokkenen informeel gemaakt.*
- / Afspraken over terugkoppeling aan college en raad worden niet expliciet gemaakt.*

## Terugkoppeling voortgang aan raad

Een periodieke terugkoppeling aan de gemeenteraad over de voortgang van de uitvoering van aanbevelingen bestaat niet in Beverwijk. Een check op enkele programmabegrotingen en programmarekeningen leert dat er een enkele keer verwezen wordt naar rapporten van de rekenkamer. Opvallend is dat nog steeds wordt teruggeblikt op het rapport van de rekenkamercommissie naar subsidiebeleid (2006) in de jaarrekeningen.<sup>23</sup> Een van de doelstellingen bij programma Maatschappelijke ondersteuning luidt namelijk 'Verbeteren subsidiebeleid naar aanleiding van aanbevelingen rekenkamercommissie. Het onderzoek naar subsidiebeleid valt net buiten de scope van dit onderzoek naar de uitvoering van aanbevelingen, maar het is een mooi voorbeeld van een jaarlijkse terugkoppeling aan de raad.<sup>24</sup>

Voor wat betreft de laatste twee rapporten is de uitvoering zichtbaarder geworden, doordat er een Plan van Aanpak is gevraagd door de gemeenteraad (grote projecten) of op initiatief van het college is aangekondigd (213a) . De raad krijgt op die manier teruggekoppeld hoe implementatie plaats gaat vinden.

In de volgende paragrafen bekijkt de rekenkamercommissie de aanpassingen in beleid naar aanleiding van aanbevelingen uit de acht rekenkamerrapporten.

## 2.2 / Onderzoek naar beheersing bestuurlijke projecten

De aanbevelingen uit het onderzoek naar de beheersing bestuurlijke projecten zijn niet overgenomen door de raad middels een raadsbesluit, zo blijkt uit het vorige hoofdstuk. De rekenkamercommissie heeft naar aanleiding van de behandeling van het rapport begin 2008 besloten om na een aantal jaar nog eens een follow-up te doen op de werkwijze bij grote projecten. Tijdens het nieuwe onderzoek naar de sturing en beheersing van grote projecten in 2011 constateerde de rekenkamercommissie dat veel van de aanbevelingen uit het rapport dat gereed kwam in 2006 nog steeds overeind stonden. Die constatering was mede aanleiding voor het opvolgingsonderzoek.

Er is geen raadsbesluit genomen over de aanbevelingen, dat betekent dat er formeel ook geen opdracht gegeven is tot uitvoering van de aanbevelingen door de gemeenteraad. De wethouder belooft tijdens de behandeling van het rapport wel om ervoor te zorgen dat de raad goed geïnformeerd blijft ten aanzien van de financiën van bestuurlijke projecten. Naast de reguliere verantwoording in de planning-en-control stukken verschijnt sinds maart 2009 periodiek de Voortgangsrapportage Grote Projecten.<sup>25</sup> Hiermee krijgt de raad een integraal overzicht van de lopende 'projectprogramma's, relevante besluitvorming, planning, eventuele complicaties en de financiële voortgang van projecten'. De controlerende rol is hiermee explicieter geborgd (aanbeveling 1). In 2011 is geconstateerd dat de voortgangsrapportage een (summiere) paragraaf op het gebied van financiën bevat, maar geen informatie over risico's en de beheersing daarvan geeft. (aanbeveling 7) Waar melding wordt gemaakt over knelpunten of onduidelijkheden, wordt geen verklaring

---

<sup>23</sup> Zie bijvoorbeeld Programmarekening 2011, p.52

<sup>24</sup> Een kanttekening: De rekenkamercommissie vraagt zich af in hoeverre de aanbevelingen uit 2006 nog actueel zijn. Het gaat in de bewuste paragraaf meer om een algemene 'verbetering van het subsidiebeleid' in plaats van een één-op-één koppeling van de huidige activiteiten met aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Het idee erachter spreekt de rekenkamercommissie aan.

<sup>25</sup> In 2009 verschijnt de rapportage drie keer per jaar, tegenwoordig verschijnt de Voortgangsrapportage Grote Projecten halfjaarlijks.

gegeven of aangegeven hoe het college hiermee omgaat, zo blijkt uit het tweede rekenkameronderzoek naar Grote Projecten uit 2011.

Betrokkenen geven nu aan dat de vier aanbevelingen op het gebied van samenwerkingspartners nog niet specifiek zijn uitgewerkt (aanbeveling 2 t/m 5). Wel is er in 2008 een notitie opgesteld over de ambtelijke rollen en verantwoordelijkheden op het gebied van grote projecten.<sup>26</sup> In het algemeen is te constateren dat naar aanleiding van het onderzoek van toen een kleine verbetering te constateren is (integrale voortgangsrapportage), maar een duidelijke vertaalslag in de praktijk heeft niet plaats gevonden. Dat tonen ook de conclusies van het tweede onderzoek naar hetzelfde onderwerp aan. De opvolging van aanbevelingen begint nu vorm te krijgen. (zie ook paragraaf 2.8)

### 2.3 / Sturen en controleren met de Programmabegroting

In juni 2008 zijn de aanbevelingen uit het rapport over de programmabegroting overgenomen door de raad. In de inleiding van de programmabegroting voor 2009 staat dat de aanbevelingen van de rekenkamercommissie als uitgangspunt genomen worden.<sup>27</sup> Dat wordt zichtbaar in de programmateksten, waar gewerkt wordt volgens de nieuwe indeling, afkomstig uit het normenkader van de rekenkamercommissie:

- / Wat willen we bereiken?
- / Waar staan we nu?
- / Gewenste maatschappelijke effecten en ambities
- / Subdoelen
- / Wat gaan we realiseren?
- / Prestatie-indicatoren

Na deze tekst per programma volgt een tabel met subdoelen en indicatoren, maar die tabel bestaat ook al in 2007. Ten slotte volgt de financiële uitwerking. Naast de aanbevelingen van de rekenkamercommissie was er reeds een raads werkgroep bezig met een verbeteringslag voor verschijnen van het rapport, door jaarlijks drie programma's uit te diepen. Daardoor is niet voor elke verbetering een koppeling te maken met het rekenkameronderzoek.

In de programmabegroting 2010 is nog meer aandacht voor de aanbevelingen van de rekenkamercommissie en wordt in de inleiding en de leeswijzer melding gemaakt van de wijzigingen naar aanleiding van aanbevelingen van rekenkamercommissie (en provincie en accountant). De informatie die per programma gegeven wordt in de inleidende tekst, de tabel en het financieel overzicht wordt toegelicht. Het college schrijft: 'Er is met name aandacht gegeven aan het SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) formuleren van de doelstellingen en de eenduidigheid van informatie in de tabellen. De in het verleden ingezette lijn om de kwaliteit van de programmabegroting op een hoger niveau te brengen, is bij de programmabegroting 2010 wederom gevolgd.'<sup>28</sup>

Wat opvalt bij lezing van de begrotingen is dat doelen, subdoelen en activiteiten vermeld staan in de begroting, maar er blijft aandacht nodig voor het SMART formuleren van doelen. Dat gebeurt nog te weinig.

---

<sup>26</sup> Notitie Rollen, verantwoordelijkheden grote projecten Beverwijk, november 2008

<sup>27</sup> Programmabegroting 2009, p. 6.

<sup>28</sup> Programmabegroting 2010, p.5, p.9.



De rekenkamercommissie komt ook in de laatste begrotingen doelen tegen die gaan over 'aanpakken', 'bevorderen', 'doorontwikkelen' 'waarborgen' of 'terugdringen' van zaken, een indicator om te meten of doelen behaald zijn ontbreekt. In de begrotingen van 2009 tot en met 2012 staan tabellen met prestatieindicatoren, prestatienormen en activiteiten en besluitvorming en mijlpalen. In de (concept) programmabegroting 2013 zijn deze tabellen eruit. De toelichting in de inleiding luidt: 'De tabel met de uitwerking van de doelstellingen is voor alle programma's verwijderd. Dit vooral omdat de informatie in de tabel ook al in de tekst is opgenomen.'<sup>29</sup> Daarmee vervalt het zicht op indicatoren, die volgens de rekenkamercommissie juist bijdragen aan het denkproces om doelen zo SMART mogelijk te formuleren.

De rekenkamercommissie constateert in het algemeen dat de programmabegroting in ontwikkeling is en blijft. De uniforme inrichting van programma's is geslaagd (aanbeveling 1). Tabellen waren in de jaren na het rekenkamerrapport volgens één systematiek ingericht (aanbeveling 2), vanaf de begroting voor 2013 wordt van deze tabellen afgezien. Vanaf 2013 wordt per programma een verwijzing naar beleidsnota's opgenomen, maar nog geen samenvatting (aanbeveling 3). Voor de laatste aanbeveling is nu, vier jaar later, niet direct een relatie te leggen met het rekenkamerrapport uit 2008.

Deel twee van de aanbevelingen uit 2008 gaat over het verbetertraject en de betrokkenheid van de gemeenteraad daarin. De rekenkamercommissie concludeert dat daarmee minder is gebeurd. De raad heeft geen visie ontwikkeld op de programmabegroting. Er is geen meetlat ontwikkeld om de voortgang van het verbetertraject te monitoren of een tijdsfad afgesproken, zoals het college in de bestuurlijke reactie vraagt. Welke sturingsinfo de raad nodig heeft is niet geëxpliciteerd. Betrokkenen geven aan dat de raad tevreden is met de huidige invulling. In het groepsgesprek met raadsleden wordt dit bevestigd.

## 2.4 / Onderzoek naar Wwb-beleid

De wethouder doet tijdens de commissiebehandeling in oktober 2008 een toezegging om 'over een aantal maanden' te rapporteren over de verbeteringen die zijn doorgevoerd. In de beantwoording door de ambtelijke organisatie over de uitvoering van de aanbevelingen is een dergelijke voortgangsrapportage niet aangetroffen. De rekenkamercommissie concludeert dat er geen duidelijke vertaalslag van de aanbevelingen heeft plaatsgevonden. Er zijn nu wel verbeteringen waarneembaar, maar die zijn niet te koppelen aan het rekenkamerrapport uit 2008.

Ten aanzien van de inzicht in de uitvoering melden betrokkenen dat er meer systematisch inzicht (aanbeveling 1) bestaat, bijvoorbeeld door het gebruik van een managementapplicatie waarmee allerlei factoren van de bijstand geregistreerd worden. De rekenkamercommissie heeft de werking in de praktijk hiervan en van evaluatiemomenten niet in dit onderzoek meegenomen. De ambtelijke organisatie verwijst voor het SMART-gehalte van doelen (aanbeveling 2) naar verschillende beleidsdocumenten zoals de Kadernota Minimabeleid (zie ook paragraaf 2.7), het Visiedocument wet Participatiebudget en het Re-integratiebeleidsplan. In de laatste twee documenten is geen expliciete koppeling aangetroffen met het onderzoek van de rekenkamercommissie.

De raad is in 2011 en 2012 per brief geïnformeerd over uitvoering van de Wwb.(aanbeveling 2) Maar niet naar aanleiding van het rapport uit 2008. Het beloofde inzicht in de prestaties op het gebied van in- en uitstroom, doelgroepen en trajecten is niet nagekomen. In die zin heeft de aanbeveling toen geen uitwerking gehad, van een terugkoppeling is destijds geen sprake geweest.

Volgens betrokkenen is het netwerk met partners geïntensiveerd (aanbeveling 3). De gemeente neemt deel in het werkgeversteam en ook bestaat er goed contact met het ROC vanuit het ketenoverleg (sociale zaken

---

<sup>29</sup> Programmabegroting 2013, p.5.

en UWV) en het Jongerenloket. De aanbevelingen ten opzichte van externe ontwikkelingen (aanbeveling 4) zijn niet opgevolgd. Er is geen onderzoek naar toekomstige ontwikkelingen of factoren die rol spelen bij fraude uitgevoerd.

## 2.5 / Onderzoek naar verbonden partijen

Begin 2009 neemt de gemeenteraad de aanbevelingen over en besluit daarnaast 'het presidium te verzoeken de aanbevelingen nader uit te werken in overleg met het college van burgemeester en wethouders'.<sup>30</sup> De algemene beleidsnota over verbonden partijen waarover in het raadsvoorstel bij het rekenkamerrapport wel wordt gesproken is vier jaar later nog niet gemaakt (aanbeveling 3). Wel is er een verbeterde (verplichte) paragraaf verbonden partijen in de planning-en-control stukken, deze verbeterde versie van de paragraaf zien we sinds 2011. Een directe koppeling met rekenkameronderzoek uit 2008 is hiervoor niet te leggen. Het inzicht in doelbereik in de paragraaf verdient nog aandacht (aanbeveling 1) Doelen zijn niet meetbaar en controleerbaar opgesteld, het college meldt in de paragraaf dat doelstellingen zijn nagekomen, maar voorziet die constatering niet van indicatoren.

Een duidelijke periodieke 'heroverweging' van deelname in verbonden partijen is niet aan de orde. (aanbeveling 2) Er is wel aandacht voor evaluatie. Zo verzocht de raad om een kritische check op een van de verbonden partijen Stichting Rijk in een motie in juni 2011.<sup>31</sup> Periodieke heroverweging van verbonden partijen gebeurt niet structureel. Betrokkenen geven aan dat dat niet noodzakelijk wordt geacht. Er is wel aandacht voor verbonden partijen bij de jaarlijkse behandeling van de begrotingen in vrijwel elke raadscommissie kunnen raadsleden vragen stellen over verbonden partijen, daarvoor is een vast agendapunt gereserveerd.

In de aanbevelingen is de gemeenteraad specifiek aangesproken door de rekenkamercommissie: 'Dit vereist een actieve betrokkenheid van de gemeenteraad bij het vaststellen en verantwoorden van het beleid voor verbonden partijen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt nadrukkelijk bij de gemeenteraad zelf.' Dat heeft geen specifieke uitwerking gekregen in een uitwerking door het presidium, zoals in het raadsbesluit gevraagd.

## 2.6 / Onderzoek naar inhuur van externen

De gemeenteraad besluit in december 2009 om de aanbevelingen over te nemen. Op 28 april 2010 stemt de gemeenteraad in met een beleidskader voor inhuur van personeel, naar aanleiding van het advies van het presidium van 20 januari 2010 om dit beleid vast te stellen als gemeenteraad. Het college had voorgesteld het alleen in de commissie te bespreken. In het raadsvoorstel en in de beleidsnota zelf is in de inleiding gewezen op het onderzoek van de rekenkamercommissie naar Externe Inhuur. De informatiebehoefte bij de raad is niet expliciet geïnventariseerd (aanbeveling 2) De gemeenteraad stelt met de beleidsnota een visie op ten aanzien van inhuur (aanbeveling 4).<sup>32</sup> In een interne notitie met spelregels voor ambtenaren, als uitwerking van de beleidsnota en als bijlage meegestuurd, staat ook een verwijzing naar het rapport van de

---

<sup>30</sup> Raadsbesluit 2008/38078 Rapport rekenkamercommissie 'Verbonden partijen'.

<sup>31</sup> Motie 'Deelname aan stichting Rijk en vergroten kansen lokale en regionale ondernemers bij aanbestedingen', 9 juni 2011

<sup>32</sup> Raadsbesluit en Beleidsnota inhuur van personeel, 28 april 2010.

rekenkamer genoemd.<sup>33</sup> De raad krijgt hierdoor zicht op de sturing door het college op doelmatigheid (aanbeveling 1), doordat beleid en procedure kenbaar is gemaakt.

Een van de uitgangspunten in de beleidsnota is dat de verantwoording van de tijdelijke inhuur van personeel plaatsvindt via de planning en control-cyclus (aanbeveling 3). In jaarrekening 2011 staat een aparte paragraaf 'Resultaat op personeelsbudget en externe inhuur', waarin het bedrag van externe inhuur op drie categorieën genoemd is, voorzien van kleine duiding. Deze categorieën zijn ingesteld naar aanleiding van het rekenkameronderzoek (Inhuur ter vervanging van vast personeel; Inhuur ten laste van de exploitatie en Inhuur ten laste van grote projecten / kredieten).

De rekenkamercommissie concludeert dat de aanbevelingen grotendeels een plek hebben gekregen in de uitvoeringspraktijk.

## 2.7 / Onderzoek naar armoedebeleid

Uit de documentatie die de ambtelijke organisatie heeft aangeleverd blijkt dat na de aanbidding van de rapportage van de rekenkamercommissie in 2010 de aanbevelingen verwerkt zijn in de nieuwe nota over Armoedebeleid. De raad stelt deze nota eind 2011 vast.

De doorwerking van het rekenkamerrapport over Armoedebeleid is duidelijk zichtbaar in de Kadernota Minimabeleid 2012-2015, constateert de rekenkamercommissie. De aanbevelingen zijn hierin verwerkt. Dat was ook wat het college aangaf te gaan doen in de bestuurlijke reactie en de raad vroeg daar ook om in het raadsbesluit. De koppeling tussen de aanbevelingen naar aanleiding van het rekenkamerrapport en het nieuwe beleidskader wordt op meerdere plekken in de nota expliciet gelegd. Zo verwijst zin 2 van de inleiding al naar het rekenkamerrapport als belangrijke bron van input voor het nieuwe kader. In hoofdstuk 7 van de nota staan bijvoorbeeld prestatie-indicatoren, met daarbij 'De rekenkamer heeft aanbevolen de beoogde resultaten nauwkeuriger te formuleren en hiervoor prestatie-indicatoren te formuleren. De prestaties en successen zijn op deze wijze beter te meten.'<sup>34</sup> Visie en missie zijn verwoord (aanbeveling 1). Over doelgroep en subgroepen is nagedacht, de precieze uitwerking is nog niet zichtbaar (aanbeveling 3). Maar gesteld wordt dat moeilijke doelgroepen beter bereikt gaan worden (aanbeveling 5). Aan de mate van meetbaarheid en specificiteit van de indicatoren kan eventueel nog aandacht besteed worden (aanbeveling 2), vindt de rekenkamercommissie.

## 2.8 / Onderzoek naar sturing en beheersing van grote projecten

Op 5 april 2012 stemt de gemeenteraad in met het overnemen van alle conclusies en aanbevelingen, het verzoeken om een Plan van Aanpak voor de implementatie in het derde kwartaal van 2012 en een rapportage over de uitvoering van het plan in het eerste kwartaal van 2013.

De rekenkamercommissie concludeert dat gestart is met de uitvoering. Het Plan van Aanpak is op 25 september aan de raad toegezonden. In het Plan van Aanpak wordt verwezen naar de aanbevelingen uit 2011, maar ook uit 2006. Uit het document blijkt dat het doel van het college is om eind 2013 alle aanbevelingen tot uitvoering te hebben gebracht.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> De rekenkamercommissie heeft binnen de scope van dit onderzoek geen check op de inhuurdossiers gedaan. De rekenkamercommissie laat zien wat er naar aanleiding van de aanbevelingen gebeurd is op het gebied van beleidsvorming en organisatie.

<sup>34</sup> Kadernota Minimabeleid 2012-2015.

<sup>35</sup> Plan van Aanpak projectmatig werken

## 2.9 / Onderzoek naar uitvoering 213a-onderzoek

De conclusies en aanbevelingen uit de rekenkamerbrief over het ontbreken van 213a onderzoek zijn recentelijk overgenomen door de gemeenteraad. In de bestuurlijke reactie op de brief geeft het college aan hoe de aanbevelingen uitgevoerd gaan worden. Onder meer komt er een Plan van Aanpak, net als bij het rapport naar Sturing en beheersing van grote projecten. Ditmaal neemt het college daarvoor zelf initiatief. Bij het onderzoek over grote projecten verzocht de gemeenteraad daar zelf om.

De rekenkamercommissie concludeert dat gestart is met de uitvoering. Ten tijde van de uitvoering van dit opvolgingsonderzoek is gewerkt aan een plan waarin staat hoe uitvoering van de 213a-verordening gevolgd gaat worden. Dat Plan van Aanpak wordt volgens betrokkenen in oktober 2012 aangeboden aan de auditcommissie. Uitwerking van het plan (en de aanbevelingen) zal zijn beslag krijgen in de paragraaf bedrijfsvoering van de stukken in de planning-en-control-cyclus, zo belooft het college in de bestuurlijke reactie.

In de ten tijde van dit onderzoek nog vast te stellen programmabegroting 2013 staat de volgende toezegging: 'Daarnaast wordt in het kader van een artikel 213a onderzoek in 2013 gerapporteerd over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de uitvoering van een nader te kiezen onderwerp. Zoals het college de raad heeft geïnformeerd naar aanleiding van de brief van de rekenkamercommissie over het artikel 213a onderzoek.'<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Programmabegroting 2013, paragraaf bedrijfsvoering, p.147

## 2.10 / Beoordeling

In de beoordelingstabel is aangegeven hoe de acht bekeken rapporten scoren op de door de rekenkamercommissie opgestelde normen. De rekenkamercommissie legt de focus in dit onderzoek op het proces in de ambtelijke organisatie. Uit de beoordelingstabel valt op dat er ondanks het ontbreken van een formeel werkproces (norm 3a t/md) aanbevelingen uit vijf van de acht rapporten deels of grotendeels uitgevoerd zijn of ermee gestart wordt. Ontbreken van een geformaliseerd werkproces is dus niet een bepalende factor. In het volgende hoofdstuk analyseert de rekenkamercommissie mogelijke verklaringen voor de mate van uitvoering van aanbevelingen.

Beoordeling normen per rapport	Beheersing projecten	Programma-begroting	Wwb-beleid	Verbonden partijen	Inhuur externen	Armoede-beleid	Grote projecten	213a
2a - De gemeenteraad neemt een formeel raadsbesluit over het al dan niet overnemen van aanbevelingen	<b>Niet voldaan</b> (zie § 1.1)	<b>Voldaan</b> (§1.2)	<b>Voldaan</b> (§1.3)	<b>Voldaan</b> (§1.4)	<b>Voldaan</b> (§1.5)	<b>Voldaan</b> (§1.6)	<b>Voldaan</b> (§ 1.7)	<b>Voldaan</b> (§1.8)
2b - In het raadsbesluit is een SM(A)RT-geformuleerde opdracht aan het college opgenomen	<b>Niet voldaan</b> (zie § 1.1)	<b>Niet voldaan</b> (§ 1.2)	<b>Niet voldaan</b> (§ 1.3)	<b>Beperkt voldaan</b> (§ 1.4)	<b>Beperkt voldaan</b> (§ 1.5)	<b>Beperkt voldaan</b> (§ 1.6)	<b>Beperkt voldaan</b> (§ 1.7)	<b>Voldaan</b> (§ 1.8)
3a - Het college bevestigt de raad (mondeling, schriftelijk) de uitvoering van het raadsbesluit	<b>Beperkt voldaan</b> Na de behandeling komt er geen bevestiging van de uitvoering van het raadsbesluit. Wel geeft het college in de bestuurlijke reacties, voorafgaand aan de besluitvorming, globaal aan hoe een mogelijk raadsbesluit uitgevoerd wordt						<b>Voldaan</b> In het Plan van Aanpak is de uitvoering vermeld.	<b>Niet te beoordelen.</b> Plan van Aanpak aangekondigd.

<p>3b – Het college neemt een besluit over de uitvoering en geeft schriftelijk opdracht aan de ambtelijke organisatie tot uitvoering van het raadsbesluit</p>	<p><b>Niet voldaan</b>  Er zijn geen schriftelijke opdrachten aangetroffen in de acht dossiers. In Beverwijk is het werkproces niet op die manier geformaliseerd. Raadsbesluiten komen in principe niet opnieuw in het college aan de orde, ook besluiten over rekenkamerrapporten niet.</p>
<p>3c – Het college (of namens hem de gemeentesecretaris) stelt een ambtenaar verantwoordelijk voor de uitvoering van het raadsbesluit</p>	<p><b>Niet voldaan</b>  Er is geen formele aanwijzing van een ambtenaar voor uitvoering van het raadsbesluit per rekenkamerrapport. Er bestaat ook geen werkproces dat dat voorschrijft. De behandelend ambtenaar van het rekenkamerrapport neemt het op in het eigen werkpakket.</p>
<p>3d – Het college laat zich informeren over de voortgang van de uitvoering</p>	<p><b>Niet te achterhalen op basis van beschikbare documentatie</b>  Er is geen documentatie aangetroffen die dit bevestigt.</p>

Beoordeling normen per rapport	Beheersing projecten	Programma-begroting	Wwb-beleid	Verbonden partijen	Inhuur externen	Armoede-beleid	Grote projecten	213a
4 - De aanbevelingen van de rekenkamercommissie werken door in de vorm van een nieuw beleidskader en/of andere maatregelen	<b>Aanbevelingen destijds niet uitgevoerd</b> (zie §2.2)	<b>Aanbevelingen deels uitgevoerd</b> (zie §2.3)	<b>Aanbevelingen beperkt uitgevoerd</b> (zie §2.4)	<b>Aanbevelingen beperkt uitgevoerd</b> (zie §2.5)	<b>Aanbevelingen grotendeels uitgevoerd</b> (zie §2.6)	<b>Aanbevelingen grotendeels uitgevoerd</b> (zie §2.7)	<b>Gestart met plan uitvoering aanbevelingen</b> (zie §2.8)	<b>Gestart met plan uitvoering aanbevelingen</b> (zie §2.9)
5 - Het college rapporteert regelmatig over de voortgang van de uitvoering aan de raad.	<b>Niet voldaan</b> De rekenkamercommissie heeft geen voortgangsmeldingen aangetroffen	<b>Grotendeels voldaan</b> In de eerste begrotingen die volgen op het rekenkamer onderzoek is aangegeven hoe met de aanbeveling en is omgegaan.	<b>Niet voldaan</b> De rekenkamercommissie heeft in de drie jaar na het verschijnen van het rapport geen voortgangsmeldingen aangetroffen.	<b>Niet voldaan</b> De rekenkamercommissie heeft geen voortgangsmeldingen aangetroffen	<b>Beperkt voldaan</b> In de documenten in de P-en-C cyclus wordt gerapporteerd over inhuur externen, maar niet specifiek over uitvoering aanbevelingen	<b>Grotendeels voldaan</b> Niet regelmatig, maar in nota 2012-2015 verwezen naar verwerking aanbevelingen	<b>Voldaan</b> Plan van aanpak gestuurd aan raad.	<b>In opzet voldaan</b> Plan van aanpak toegezegd

## 3 Verklaringen mate van uitvoering

*In dit hoofdstuk gaat de rekenkamercommissie in op de redenen van het niet opvolgen van aanbevelingen. Hiermee legt dit hoofdstuk de basis voor de beantwoording van deelvraag 6, die luidt:*

*/ Wat zijn verklaringen voor de mate waarin aanbevelingen worden uitgevoerd?*

*De rekenkamercommissie heeft redenen geïnventariseerd in interviews en daarnaast ook zelf naar verklaringen gezocht voor de uitvoering van aanbevelingen. In dit hoofdstuk zijn de verklaringen weergegeven. De rekenkamercommissie heeft ze geclusterd in vier thema's: formulering, proces, samenhang en cultuur.*

### 3.1 / Formulering besluit

Bij formulering draait het om twee momenten: de formulering van het raadsbesluit en indirect ook de formulering van aanbevelingen die idealiter in het raadsbesluit worden opgenomen. In de raadsbesluiten staat niet altijd een specifiek geformuleerde opdracht aan het college. Dat draagt volgens de rekenkamercommissie niet bij aan een concrete opvolging van de aanbevelingen en is een eerste verklaring voor de mate van uitvoering. Bij een raadsbesluit waarin de raad enkel besluit de aanbevelingen te 'onderschrijven' moet men altijd het rapport zoeken om te weten wat de aanbevelingen inhouden. Dat verhoogt de mate van opvolging niet.

Ook bestaat aan de voorkant te weinig explicitering over de wijze van uitvoering door het college (zie ook 5.4). Over de precieze uitwerking en opvolging van de aanbevelingen is in de raadsvergaderingen niet gesproken door de raad en het college, ook niet op een later moment. Meestal bespreekt de raad het geheel aan conclusies in het rapport, de behandeling is politiek. De raad verzoekt in het raadsbesluit bijvoorbeeld niet om een terugkoppelmoment of om een moment waarop nader over de uitvoering gesproken wordt of resultaten daarvan. In de laatste twee raadsbesluiten gebeurt dat wel. Bij Grote Projecten verzoekt de raad expliciet om een plan van aanpak in het besluit en licht daarmee deze aanbeveling uit het rapport. Bij de brief over 213a-onderzoek geeft het college zelf al in de bestuurlijke reactie aan dat er een plan van aanpak volgt. Op die manier kan de raad zelf zien hoe het besluit opgevolgd wordt.

#### *Formulering aanbevelingen*

Ten aanzien van de explicitering aan de voorkant is ook de formulering van aanbevelingen zelf onderdeel. De rekenkamercommissie betreft hier nadrukkelijk ook het eigen functioneren, aangezien zij zelf aanbevelingen formuleert. De veronderstelling van de rekenkamercommissie is: hoe concreter of hoe 'smart' mogelijk de aanbeveling, des te gemakkelijker uitvoerbaar (en te controleren). De rekenkamercommissie sprak hierover met raadsleden. In dat gesprek met raadsleden beluistert de rekenkamercommissie dat het scherp zijn op de formulering van aanbevelingen niet als taak van de raad wordt gezien. Daarom worden conclusies en aanbevelingen vaak als geheel overgenomen en wordt er niet specifiek over gediscussieerd. Daarnaast gaat de raad ervan uit dat de rekenkamercommissie goed over de formulering heeft nagedacht. Aanbevelingen worden daarom niet geamendeerd. Er bestaat nog een dilemma ten aanzien van de noodzaak tot het doen van *smart* aanbevelingen, zo stellen raadsleden. De raad gaat over het 'wat', niet over het 'hoe', zo stellen raadsleden in het groepsgesprek. Aanbevelingen hoeven in die zin niet heel precies geformuleerd te worden. Het college bepaalt hoe ze uitgevoerd worden en geeft invulling aan de aanbevelingen, op basis van capaciteit en kennis over de specifieke Beverwijkse situatie. Anderen zeggen juist dat hoe scherper de aanbevelingen geformuleerd worden, hoe meer discussiewaardig ze zijn voor het college. De raadsleden vinden het prima als aanbevelingen zich op het operationele vlak bevinden. Daarover kan dan discussie plaatsvinden op aandragen van het college. Het



college kan dan aangeven wat wel en niet tot de mogelijkheden behoort. De rekenkamercommissie zal extra alert zijn op de formulering van haar aanbevelingen.

### 3.2 / Proces uitvoering aanbevelingen

De gemeente Beverwijk kent geen werkwijze voor de implementatie van de overgenomen aanbevelingen uit rekenkamerrapporten. Er bestaat geen opdrachtformulier ten behoeve van de opvolging van de aanbevelingen of een signaleringssysteem. Ambtenaren of collegeleden worden dus niet automatisch 'herinnerd' aan de aanbevelingen uit het raadsbesluit. Dat kan ervoor zorgen dat aanbevelingen in de vergetelheid raken, daarmee geeft de rekenkamercommissie de tweede verklaring voor de mate van uitvoering.

Het college is verantwoordelijk voor de uitvoering van het raadsbesluit. In interviews geven betrokkenen aan dat het raadsbesluit net als alle raadsbesluiten uitgevoerd wordt en door ambtenaren meegenomen wordt in de werkzaamheden. Over de voortgang van implementatie wordt niet structureel gerapporteerd. Er bestaat geen monitor-structuur over de opvolging van aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Ten aanzien van de laatste twee onderzoeken zijn rapportagemomenten ingepland aan de voorkant: een plan van aanpak van de uitvoering van de aanbevelingen wordt toegestuurd. Een besluit over een rekenkamerrapport is voor het proces in de ambtelijke organisatie niet anders dan een 'gewoon' raadsbesluit, volgens betrokkenen, en wordt net zo goed uitgevoerd. De rekenkamercommissie ziet dat anders. Het betreft een 'nieuw' besluit voor de ambtelijke organisatie, waar niet zelf de voorbereiding voor is gedaan. Een procesmatiger aanpak met een terugkoppelmoment kan de mate van opvolging verhogen. Dat is nu niet geborgd in een werkproces, maar afhankelijk van de ambtenaar. Een algemene inhoudelijke monitoring op dergelijke processen, door een (strategisch) bestuursadviseur, gebeurt niet, een dergelijke functionaris bestaat niet in Beverwijk.

Ook aanbevelingen die specifiek geadresseerd zijn aan de gemeenteraad zelf komen niet op een lijst of in een ander volgsysteem terecht. Sommige aanbevelingen zijn wel geadresseerd aan de raad, maar de voorbereiding daarvoor ligt dan nog wel bij het college. Daarvoor is de raad dan weer afhankelijk. Er bestaat vanuit de raad geen gestructureerde vraag naar de uitwerking van aanbevelingen. Er is geen moment waarop dat zichtbaar wordt of aan de orde komt. Af en toe wordt terug gegrepen op een rapport op basis van een incident of iets dat er zijdelings mee te maken heeft. Maar over het algemeen vragen raadsleden niet vaak naar de uitvoering. Dat werkt niet stimulerend, volgens de rekenkamercommissie. Een passieve houding van de raad in deze zal de mate van uitvoering in elk geval niet verhogen.

### 3.3 / Samenhang met lopende werkzaamheden

Uit de beoordeling van de uitvoering van aanbevelingen in het vorige hoofdstuk blijkt dat verbeteringen en aanpassingen in beleid en werkprocessen niet altijd gekoppeld kunnen worden aan rekenkamerrapporten. Raadsbesluiten worden meegenomen in de lopende zaken van ambtenaren, die daarnaast ook andere inzichten, organisaties of mensen hebben die hen in beweging brengt. Bijvoorbeeld de accountant die aanbevelingen doet, de eigen professionele inzichten en afstemming met (regionale) collega's.

De aanbevelingen van de rekenkamercommissie worden dan ook in samenhang opgepakt met al deze andere visies en betrokken bij het werk. Aanbevelingen leiden zo niet tot een-op-een opvolging, maar ambtenaren handelen dan in de geest van de aanbeveling. Net als door het gebrek aan formele aanwijzing van ambtenaar en formele momenten met college en raad wordt uitvoering van aanbevelingen persoonsafhankelijk. Daarnaast is het ook afhankelijk van de mate waarin de aanbevelingen passen in die lopende uitvoering. Raadsleden noemen het 'willekeur': wanneer het rapport of een aanbeveling niet uitkomt

of past, is de kans groter dat het niet wordt opgevolgd. Dat is een derde verklaring voor de mate van uitvoering.

### 3.4 / Cultuur van vertrouwen en beleefdheid

Een vierde verklaring voor de mate van uitvoering van aanbevelingen vindt de rekenkamercommissie in 'cultuur'. Onder cultuur schaaft de rekenkamercommissie twee zaken. Enerzijds vertrouwt de raad er na een behandeling in de raadsvergadering op dat het college serieus met aanbevelingen aan de slag gaat en in lijn met de aanbevelingen zal handelen. Anderzijds zorgt de heersende cultuur er ook voor dat het college niet altijd duidelijk benoemd wat wel en niet uitgevoerd gaat worden, bijvoorbeeld vanwege onmogelijkheid, het niet actueel meer zijn, capaciteit of andere (goede) redenen die daarvoor kunnen zijn.

Er wordt 'beleefd' gereageerd op aanbevelingen door meerdere partijen. De raad trekt aanbevelingen niet in twijfel. Scherp zijn op de formulering van aanbevelingen wordt niet als taak van de raad gezien. De raad gaat over het 'wat', niet over het 'hoe'. Het college moet bepalen hoe aanbevelingen uitgevoerd worden. Daarom wordt het vaak als geheel overgenomen en niet specifiek over gediscussieerd. Ook het college reageert beleefd, meldt dat sommige zaken al lopen of gebeuren. Maar van een specifieke discussie per aanbeveling of de wijze van uitvoering is geen sprake. Nadat het raadsbesluit is genomen neemt het college de aanbevelingen mee. Daar wordt alleen niet expliciet over gecommuniceerd: wat wordt wel en niet uitgevoerd? Pas voor de laatste twee rapporten koppelt het college een plan van aanpak terug, waarin zichtbaar wordt hoe met aanbevelingen wordt omgegaan. De duale rollen van gemeenteraad en college kunnen op dit punt duidelijker ingevuld worden. Over dualisme bestaan in deze kwestie verschillende beelden. Het is wenselijk om die helder te krijgen.

# Bijlagen

## Bijlage 1. Normenkader

Deelvraag	Normen	Toelichting
1 Welke aanbevelingen heeft de Rekenkamercommissie naar aanleiding van haar onderzoeken gedaan?	<i>n.v.t.</i>	
2 Welke aanbevelingen heeft de gemeenteraad overgenomen?	2a - De gemeenteraad neemt een formeel raadsbesluit over het al dan niet overnemen van aanbevelingen.	
	2b - In het raadsbesluit is een SM(A)RT- geformuleerde opdracht aan het college opgenomen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De opdracht is <i>specifiek</i> Geadresseerd aan het college. Niet voor meerdere uitleg vatbaar;</li> <li>- De opdracht is <i>meetbaar</i> De uitwerking van de opdracht is aantoonbaar;</li> <li>- De opdracht is <i>realistisch</i> De opdracht is uitvoerbaar in de gegeven tijd De opdracht is uitvoerbaar gezien de beschikbare middelen. De opdracht is uitvoerbaar gezien de beschikbare capaciteit;</li> <li>- De opdracht is <i>tijdgebonden</i> De opdracht kent een deadline.</li> </ul>
3. Hoe wordt door het college uitvoering gegeven aan het raadsbesluit?	3a - Het college bevestigt de raad (mondeling, schriftelijk) de uitvoering van het raadsbesluit.	
	3b – Het college neemt een besluit over de uitvoering en geeft schriftelijk opdracht aan de ambtelijke organisatie tot uitvoering van het raadsbesluit.	

	3c – Het college (of namens hem de gemeentesecretaris) stelt een ambtenaar verantwoordelijk voor de uitvoering van het raadsbesluit.	
	3d – Het college laat zich informeren over de voortgang van de uitvoering.	
4 Welke aanpassingen heeft het college gedaan in zijn beleid of beleidsuitvoering naar aanleiding van de door de gemeenteraad overgenomen aanbevelingen?	4 - De aanbevelingen van de rekenkamercommissie werken door in de vorm van een nieuw beleidskader en/of andere maatregelen;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbevelingen <i>zijn</i> uitgevoerd</li> <li>De aanbevelingen zijn uitgevoerd.</li> <li>- Aanbevelingen <i>deels</i> uitgevoerd</li> <li>Een aantal punten uit de aanbevelingen zijn uitgevoerd maar niet allemaal of de organisatie is aangevangen met de opvolging van de aanbeveling maar dit is nog niet helemaal gereed/ afgerond;</li> <li>Er zijn maatregelen genomen om verbeteringen door te voeren;</li> <li>Uitvoering aanbevelingen gepland;</li> <li>De maatregelen om aan de uitvoering van de aanbevelingen te voldoen, zijn in voorbereiding of aangekondigd.</li> <li>- Aanbevelingen <i>niet</i> uitgevoerd</li> <li>De aanbeveling is niet uitgevoerd.</li> <li>- <i>Onzeker</i> of de aanbevelingen zijn of worden uitgevoerd</li> <li>Er kan niet worden vastgesteld of de aanbevelingen zijn uitgevoerd.</li> </ul>
5. In hoeverre communiceert het college richting de raad over de stand van zaken van de uitvoering van de aanbevelingen en daarmee over de uitvoering van het raadsbesluit?	5 - Het college rapporteert regelmatig over de voortgang van de uitvoering aan de raad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmatig = tenminste direct nadat wijzigingen in het beleid of de beleidsuitvoering zijn doorgevoerd;</li> <li>dan wel indien er wijzigingen in of aanvullingen zijn op de planning of wijze van uitvoering van de aanbeveling;</li> <li>dan wel in de reguliere periodieke planning-en-control documenten</li> </ul>
6. Wat zijn verklaringen voor de mate waarin aanbevelingen worden uitgevoerd?	<i>n.v.t.</i>	

## Bijlage 2. Bronnen

### Interviews

Geïnterviewde personen	Functie	Datum
Mw. A. Scholvinck en Dhr. R. Pirovano	Gemeentesecretaris en concerncontroller	3 oktober 2012
Dhr. M. van Engelshoven-Huls en Dhr. H. Schimmel	Griffier en Plv. griffier	3 oktober 2012
Dhr. R. Kellenaar Dhr. R. Boer Dhr. K. Hazeveld Dhr. K. Berghuis  Afwezig: Mw. B. van den Berg, Mw. C. Bilars, Dhr. Bodewes	Leden van het seniorenconvent	18 oktober 2012

### Geraadpleegde documenten

- / Zeven rapporten en een rekenkamerbrief
  - o Beheersing bestuurlijke projecten (2006)
  - o Sturen en controleren met de Programmabegroting (2008)
  - o Wwb-beleid in beschouwing (2008)
  - o Verbonden partijen (2008)
  - o Inhuur externen (2009)
  - o Armoedebeleid (2010)
  - o Sturing en beheersing van grote projecten (2012)
  - o 213a (rekenkamerbrief 2012)
- / Raadsvoorstellen en raadsbesluiten bij de acht rapporten van de rekenkamercommissie
- / Notulen commissie- en raadsvergaderingen van de behandeling van de acht rapporten van de rekenkamercommissie
- / Bestuurlijke reacties bij de acht rapporten
- / Schriftelijke reactie ambtelijke organisatie op uitvoering aanbevelingen n.a.v. verzoek rekenkamercommissie, 14 september 2012
- / Programmabegrotingen 2008-2013
- / Programmarekeningen 2009-2011

## **Door ambtelijke organisatie aangeleverde documenten per rapport**

### **Beheersing bestuurlijke projecten**

- / Notitie Rollen, verantwoordelijkheden grote projecten Beverwijk, november 2008

### **Sturen en controleren met de programmabegroting**

- / Programmabegrotingen 2009-2013

### **Wwb-beleid in beschouwing**

- / Visiedocument Wet Participatiebudget 2009-2011, 15 oktober 2009 vastgesteld
- / Re-integratieplan 2010-2011

### **Verbonden partijen**

- / Evaluatierapport Stichting Rijk
- / Format paragraaf verbonden partijen

### **Inhuur externen**

- / Beleidsnota externe inhuur en raadsvoorstel
- / Spelregels inzake externe inhuur

### **Armoedebeleid**

- / Kadernota Minimabeleid 2012-2015

### **Sturing en beheersing van grote projecten**

- / Plan van Aanpak

### **213a**

- / Programmabegroting 2013

### Bijlage 3. Aanbevelingen uit acht rapporten

*In deze bijlage staat de originele tekst van de aanbevelingen uit de acht rapporten die voorliggen in dit onderzoek. Tevens staat in een voetnoot de link naar de rapportage op internet toegevoegd.*

#### **Beheersing bestuurlijke projecten (15 december 2006)<sup>37</sup>**

##### **Controlerende en kaderstellende functie Raad explicieter borgen bij bestuurlijke projecten**

De projectplannen hebben het karakter van een programma. Volgens de geldende budgetspelregels en spelregels voor kredieten houdt de functie van de Raad op bij vaststellen van het projectplan. Daarna komt de Raad nauwelijks meer in beeld. Dat komt doordat er in de budgetspelregels wel duidelijke criteria zijn voor de reikwijdte van de gedelegeerde bevoegdheden (naar B&W of afdelingshoofd of projectleider), terwijl daar tegenover geen duidelijke regels over verantwoording en controle staan. De projectplannen van het eerste uur bieden te weinig houvast voor de Raad om zijn kaderstellende en controlerende rol goed te kunnen vervullen. Er ontbreekt in de projecten een heldere planning van beslisdocumenten, afspraken over actualisatie en afspraken over de informatievoorziening over de realisatie.

##### **Gedegen selectie van samenwerkingspartners**

De gemeente Beverwijk moet er voor waken om overhaaste samenwerkingsverbanden aan te gaan met organisaties, waarmee de verhoudingen niet volledig duidelijk zijn. Daarnaast moet de risico's van de samenwerking eerst goed worden bekeken voordat er een samenwerkingsverband wordt aangegaan. Als om financiële en pragmatische redenen (vermijden overdrachtsbelasting en niet-ontlopen van BTW compensatie) overeenkomsten worden aangepast (VOF-overeenkomst en nadere (raam)overeenkomst) dient er op toegezien te worden dat afspraken worden herijkt en opnieuw kraakhelder worden vastgelegd. Omissies hierin leiden tot grote problemen later in het project.

In het geval van het Kerkplein bijvoorbeeld hebben de samenwerkingspartners een subsidierelatie met de gemeente. Bij de twee wijkherstructureringen is samenwerking gezocht met woningcorporaties. Hierbij heeft de gemeente zich te weinig gerealiseerd dat dit marktpartijen zijn.

##### **Heldere afspraken met samenwerkingspartners**

Wanneer de gemeente besluit om een samenwerkingsverband aan te gaan moeten er heldere afspraken worden gemaakt met de samenwerkingspartners. In alle onderzochte projecten leek dit bij de aanvang van de projecten te zijn gebeurd, maar toch kwamen er in de uitvoeringsfase

onduidelijkheden en verschillende interpretaties van de afspraken aan het licht, die met betere afspraken voorkomen hadden kunnen worden. Zo was in het project Prinsenhof/Oranjebuurt de buitenruimte niet voldoende gedefinieerd, waren bij het Kerkplein-project de afspraken over de verantwoordelijkheid voor de inrichtingskosten niet voldoende uitgewerkt en blijken er bij Meerestein onduidelijkheden over de juiste toerekening van kosten en opbrengsten.

##### **Samenwerkingsovereenkomst op maat**

De vorm van samenwerking die wordt gekozen met samenwerkingspartners is van groot belang voor de inzichtelijkheid van een project. Bovendien hebben samenwerkingsovereenkomsten zoals een VOF of een

---

<sup>37</sup> <http://beverwijk.nl/document.php?m=1&fileid=4607&f=8f30eec4e501aa39a06097d2ddb8cc0c&attachement=0>

CV juridische consequenties die gedurende het project meer risico's met zich mee kunnen brengen dan wenselijk is voor de gemeente.

### **Anticiperen op non-coöperatief gedrag van partners**

Samenwerkingsverbanden met externe partijen zijn gebaseerd op onderling vertrouwen en daarmee per definitie erg kwetsbaar voor nietcoöperatief gedrag. De gemeente is zich vooraf onvoldoende bewust geweest dat belangen kunnen divergeren of dat strategisch gedrag mogelijk is. Verder onderschat de gemeente de snelheid die nodig is in de samenwerking met andere partijen. Zij moet haar organisatie zo inrichten dat zij alle onderdelen van haar deel van de overeenkomst goed kan invullen (o.a. financiële controle). Als de gemeente steken laat vallen, gaan de andere samenwerkingspartners dit onderdeel invullen en komt de gemeente voor een voldongen feit te staan.

Het is belangrijk om vooraf voldoende (machts) middelen in te bouwen, met behulp waarvan de gemeente tijdens de voorbereiding en uitvoering van het project een sterke onderhandelingspositie heeft en vasthoudt. Een sterke onderhandelingspositie van de gemeente voorkomt dat de partner geneigd is tot non-coöperatie. Hulpmiddelen om de onderhandelingspositie van de gemeente sterk te houden zijn:

- / In de planvormingfase actief nadenken over een minimumvariant, dat de gemeente zonder externe partijen zelf kan realiseren. De minimumvariant geeft de gemeente de mogelijkheid om te dreigen met
- / stopzetten van de samenwerking.
- / In de voorbereidingsfase competitieve selectie aankondigen; partijen die in onderlinge concurrentie moeten dingen naar de hand van de gemeente stellen zich coöperatiever op.
- / Probeer een maximale flexibiliteit bij de voorbereiding en uitvoering in te bouwen via: ruimte laten voor veranderingen onderweg, project verdelen in fasen waartussen politieke besluitvorming nodig is, overeenkomst over momenten en situaties waarover politieke besluitvorming gewenst is. Door het instrument van vertraging en politieke besluitvorming bewuster in te zetten, krijgt de gemeente meer invloed op de voortgang kan vertraging gebruiken als wisselgeld in onderhandelingen.
- / Probeer de onderhandelingsstrategie te focussen op één of meer heldere doelen, bijvoorbeeld 'de verhouding economie/ wonen/infrastructuur is in project X 10%-50%-40%'.
- / Herijk en herbevestig regelmatig doelen, belangen, afspraken, procedures en werkwijzen. De projecten met andere (markt)partners vergen dynamiek en flexibiliteit. Dit noopt tot regelmatige herijking en herbevestiging.
- / Maak gebruik van een professionele gevolmachtigde onderhandelaar die vooraf is geïnstrueerd of betrek een leiderschapsfiguur uit gemeentelijke kring bij het project.
- / Wees alert op de voorbeeldfunctie van gemeente zelf als betrouwbare partner.
- / Laat contra-expertises uitvoeren.

### **Overdracht van dossiers verbeteren**

De gemeente moet er voor waken dat de grip op projecten wordt verloren door personele wisselingen en onvolledige overdrachten van dossiers tussen afdelingen. Wanneer er verschillende medewerkers van de gemeente betrokken zijn bij een project moeten zij elkaar op een systematische wijze informeren over de voortgang en de ontwikkelingen binnen een project. In de huidige organisatiestructuur van de gemeente is de afdeling stadszaken verantwoordelijk voor de planontwikkeling en de grondexploitatie en is de afdeling wijkzaken verantwoordelijk voor de uitvoering

en de opdrachtverstrekking. De overdracht van het project vindt plaats na de besluitvorming in de gemeenteraad. In deze organisatiestructuur schuilt het gevaar dat het integrale zicht op het project verloren



gaat. Bovendien moet de overdracht op alle aspecten van het project helder zijn. Op dit moment is de gemeente overigens bezig met de ontwikkeling van een overdrachtsformulier.

### **Integraal overzicht opbrengsten en kosten**

Voor de beheersing van het project is een continue inzicht in de financiële stand van zaken noodzakelijk. De gemeente moet ten alle tijden een actueel overzicht kunnen hebben van de opbrengsten en kosten van een project. Het moet duidelijk zijn wie hiervoor verantwoordelijk is en wie dit controleert. Het aanstellen van een multidisciplinaire projectleider is hierbij wenselijk, aangezien een projectleider die van alle markten thuis is de financiële projectadministratie kan beheren, maar ook moet kunnen beoordelen of bepaalde kosten marktconform zijn. Hiervoor is civieltechnische kennis en inzicht in de markt noodzakelijk.

## Sturen en controleren met de Programmabegroting (17 maart 2008)<sup>38</sup>

“In de ogen van de rekenkamercommissie Beverwijk is de programmabegroting onder dualistische verhoudingen primair een instrument van de raad. Het is volgens haar dan ook in eerste instantie de informatiebehoefte van de raad die bepalend is voor de inrichting en de concrete inhoud van de programmabegroting. Daarnaast zijn de programmabegroting en de jaarstukken belangrijke instrumenten in de communicatie over het te voeren en gevoerde beleid tussen raad en college, maar ook tussen gemeente en burgers, doelgroepen, maatschappelijke organisaties en externe partijen. De rekenkamercommissie richt haar aanbevelingen voor kwaliteitsverbetering van de programmabegroting in eerste instantie aan de raad, maar in het verlengde daarvan ook aan het college. De commissie komt tot de volgende aanbevelingen:

### De inhoud van de begroting

1. De Rekenkamercommissie begrijpt dat de raad de begroting werkende weg verder in wenst te vullen, maar beveelt desondanks aan zoveel mogelijk een uniforme inrichting van programma's te hanteren. Daarbij beveelt zij de volgende indeling aan:

- Wat willen we bereiken?
- Hoe gaan we dat bereiken / wat gaan we daar voor doen?
- Hoe controleren we of we ons doel gehaald hebben?
- Wat mag dat kosten?

Het valt de rekenkamercommissie op dat in het jaarverslag 2006 wel al volgens deze systematiek werd gerapporteerd.

2. In aansluiting op het voorgaande beveelt de rekenkamercommissie aan één systematiek te hanteren in de tabellen in de programmabegroting, namelijk: doelen, prestatieindicator, prestatienorm, actuele situatie, bestuurlijke inspanningen en jaar van uitvoering. Deze 'vaste' indeling kan in het verbetertraject per jaar worden geïmplementeerd, maar dit kan naar de mening van de rekenkamercommissie ook in één 'slag' plaatsvinden. Voor de inhoudelijke uitwerking van de programma's beveelt de rekenkamercommissie de raad en het college aan om aan de volgende elementen aandacht te besteden:

- Een duidelijke uitwerking van 'Wat willen we bereiken?'
- aan de hand van een inzichtelijk en samenhangende doelenstructuur.
- Doelen in termen van gewenste maatschappelijke effecten.
- Een vertaling van deze effecten in SMART geformuleerde indicatoren.
- Een duidelijk beschrijving van de activiteiten op basis van SMART geformuleerde prestaties.
- Een financiële uitwerking op subdoel/productniveau.

In paragraaf 3.2 gaat de Rekenkamercommissie in op de onderbouwing van deze aanbeveling.

3. Wanneer in de tekst van de programmabegroting wordt verwezen naar ander beleidsdocumenten, wordt de leesbaarheid en de toegankelijkheid vergroot als een korte samenvatting wordt gegeven van deze documenten (bijvoorbeeld de visie op en ambities van het onderhavige beleid).

---

<sup>38</sup><http://www.beverwijk.nl/document.php?m=1&fileid=4609&f=224026ee842c9747fe739dfc8f7f9d46&attachment=0>

### **Het verbetertraject**

1. De rekenkamercommissie heeft waardering voor de tussentijdse resultaten van het Beverwijkse verbetertraject, en beveelt aan om met inachtneming van bovenstaande inhoudelijke aanbevelingen op deze weg door te gaan. Zij beschouwt dit verbetertraject niet als een traject waarbij in een keer 'alles anders moet', maar als een gezamenlijk leerproces van raad, college en ambtelijke organisatie.
2. Expliciteer in het verbetertraject welke sturingsinformatie de raad nodig heeft om inhoud te geven aan haar kaderstellende en controlerende functie. Bijvoorbeeld hoe beoogde maatschappelijke effecten uitgedrukt kunnen worden in prestatie-indicatoren. Stel als ambtelijke organisatie aan de raad een lijst beschikbaar met mogelijke prestatie-indicatoren, zodat de raad daar zelf een keuze uit kan maken.
3. De rekenkamercommissie beveelt de raad in het kader van het verbetertraject aan duidelijke afspraken met het college te maken over het gewenste inhoudelijk niveau van de programma 's en over de wijze waarop dit niveau bereikt kan worden. Doe dit bijvoorbeeld aan de hand van het hier aangereikte normenkader en bepaal daarmee de gewenste kwaliteit van een programma.
4. Tracht als raad een duidelijke visie te ontwikkelen op de ideale programmabegroting. Op basis hiervan kan een 'meetlat' worden ontwikkeld die de raad, het college en het ambtelijk apparaat in staat stelt de voortgang van het verbetertraject te monitoren.
5. Het normenkader dat de rekenkamercommissie in dit onderzoek heeft gehanteerd, kan volgens haar als voorbeeld dienen voor de uitwerking van een visie op de verdere ontwikkeling van de programmabegroting."

## Wwb-beleid in beschouwing (3 september 2008)<sup>39</sup>

### “Inzicht in de uitvoering

De Rekenkamercommissie merkt op dat de doeltreffendheid en doelmatigheid van het Wwb-beleid niet of nauwelijks te bepalen zijn als gevolg van het ontbreken van informatie. De doelen zijn niet helder geformuleerd, de geleverde inspanningen en de resultaten die daarvan het gevolg zijn, worden naar de mening van de Rekenkamercommissie onvoldoende gemonitord. De werkwijze van de sociale dienst is in sterke mate van onderop gegroeid, en zit meer ‘in de hoofden van medewerkers’ dan dat ze op papier staat. Deze werkwijze wordt door medewerkers van de sociale dienst als prettig ervaren. Het is een uitdaging om met behoud van deze als prettig ervaren werkwijze meer inzicht te krijgen in het verloop van het uitvoeringsproces en de resultaten. De Rekenkamercommissie heeft ten aanzien van dit punt de volgende aanbevelingen:

- De gemeente Beverwijk beschikt naar de mening van de Rekenkamercommissie over onvoldoende inzicht in de samenstelling van het cliëntenbestand. Dit maakt het lastig om adequaat beleid te ontwikkelen dat is toegesneden op de Beverwijkse situatie. De Rekenkamercommissie beveelt aan om de Ausgangssituatie en de kenmerken van het cliëntenbestand helder in beeld te brengen en vast te leggen;
- De gemeente Beverwijk beschikt naar de mening van de Rekenkamercommissie over onvoldoende inzicht in de resultaten van de inspanningen van re-integratiebureaus. Mede omdat de Ausgangssituatie van individuele cliënten onduidelijk is, heeft de gemeente niet of nauwelijks zicht op de resultaten op individueel, doelgroep- en totaalniveau. De Rekenkamercommissie beveelt aan om te starten met het systematisch evalueren van de resultaten van trajecten en re-integratiebureaus;
- De gemeente Beverwijk heeft naar de mening van de Rekenkamercommissie te weinig inzicht in de wijze waarop trajecten worden geselecteerd voor cliënten, de wijze waarop trajecten worden uitgevoerd en de kosten van trajecten. De Rekenkamercommissie beveelt daarom aan meer inzicht te krijgen in deze activiteiten;
- Het ontbreekt de gemeente Beverwijk aan managementinformatie ten aanzien van re-integratie. De enige managementinformatie die beschikbaar is, betreft de voortgang van het budget en uitstroomcijfers. Dit bemoeilijkt benchmarking met andere gemeenten;
- De huidige cultuur en werkwijze van de sociale dienst wordt zoals gezegd door de medewerkers als prettig ervaren. In dit onderzoek ziet de Rekenkamercommissie dan ook geen redenen voor een radicale verandering van deze cultuur. Toch zal het verwerven van meer inzicht in de uitvoering en de resultaten hier en daar tot aanpassingen leiden. Het is daarom van belang om de medewerkers en het management vroegtijdig en intensief te betrekken bij de uitwerking van de hier voorgestelde aanbevelingen;
- Stel medewerkers in de gelegenheid om ‘best-practices’ onderling uit te wisselen en leg deze uitwisselingen ook vast.

---

<sup>39</sup><http://www.beverwijk.nl/document.php?m=1&fileid=4615&f=42b8e73e2d32aca36ae334a2e3ec6f61&attachment=0>

### **Helder beleid**

Het is de Rekenkamercommissie niet ontgaan dat onlangs het Re-integratiebeleid Wet werk en bijstand 2008 door de gemeenteraad is vastgesteld op 29 mei 2008. Het is uiteraard niet de bedoeling van de Rekenkamercommissie om een oordeel te geven over deze nieuwe beleidsvoornemens. Aansluitend op de inzichten uit dit onderzoek naar de Wwb en het vorige onderzoek naar de programmabegroting, heeft de Rekenkamercommissie ten aanzien van het beleid de volgende aanbevelingen:

- Formuleer de doelen van het Wwb-beleid op zodanige wijze, dat het SMART-gehalte wordt vergroot. Alleen op deze wijze kan de gemeente zich verantwoorden over de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid;
- Formuleer doelen op zodanige wijze dat duidelijk wordt waar de prioriteiten in het beleid liggen. Dit kan door doelen bijvoorbeeld op het niveau van specifieke doelgroepen te formuleren, zoals alleenstaande ouders, verslaafden, langdurige bijstandsontvangers);
- Betrek de gemeenteraad intensiever bij de beleidskeuzes rond de uitvoering van de Wwb, onder andere door meer systematisch terug te koppelen over beoogde doelen en bereikte resultaten;
- Maak intensiever gebruik van het bestaande instrumentarium, met name wat het W-deel van het budget betreft.

### **Een intensief netwerk**

De Rekenkamercommissie heeft op grond van het uitgevoerde onderzoek de indruk dat de gemeente Beverwijk meer gebruik zou kunnen maken van de kennis, ervaring en middelen van andere lokale partijen. Meer specifiek heeft de Rekenkamercommissie daarbij de volgende aanbevelingen:

- Intensiveer de contacten met lokale werkgevers; niet alleen vanuit uitvoerend perspectief (plaatsingen) maar ook vanuit beleidsmatig perspectief;
- Creëer een relatie tussen economisch en sociaal beleid, laat de instrumenten die beschikbaar zijn in het W-deel nauwer aansluiten op economische prioriteiten;
- Vanuit de aanbodzijde van de arbeidsmarkt kan de gemeente meer nadrukkelijk contacten onderhouden met onderwijsinstellingen;
- Om de regierol van de gemeente te onderstrepen, kan de gemeente overwegen een lokale of regionale werktop te organiseren waarin het rijk, werkgevers, opleiders en andere belanghebbenden participeren.

### **Oog voor externe ontwikkelingen**

De Rekenkamercommissie vraagt zich op grond van het uitgevoerde onderzoek af of de gemeente voldoende inzicht heeft in de factoren die van invloed zijn op de samenstelling van de clientengroep in Beverwijk, en of de gemeente voldoende inzicht heeft in toekomstige ontwikkelingen. Daarom doet de Rekenkamercommissie de volgende aanbevelingen:

- Verricht onderzoek om systematisch inzicht te krijgen in de belangrijkste factoren die het uitkeringsniveau in Beverwijk bepalen. Hieruit kan ook de 'beleidsruimte' voor de gemeente worden afgeleid;
- Verricht onderzoek naar factoren in Beverwijk die van invloed zijn op de aard en omvang van fraude;
- Maak een analyse van toekomstige ontwikkelingen in de regio IJmond en de gemeente Beverwijk. Betrek hierbij ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, demografische ontwikkelingen en economische ontwikkelingen.

### **Tenslotte**

De Rekenkamercommissie heeft een adviserende taak aan de gemeenteraad. Tegen de achtergrond van het uitgevoerde onderzoek naar de Wwb, wil de Rekenkamercommissie de gemeenteraad enkele concrete handvatten aanreiken die behulpzaam zijn bij het implementeren van de door de Rekenkamercommissie voorgestelde aanbevelingen. Hoewel veel van de hier voorgestelde aanbevelingen door het ambtelijke apparaat en het bestuur moeten worden uitgevoerd, kan de gemeenteraad de wens uitspreken systematisch te worden geïnformeerd over de stand van zaken voor wat de uitvoering van de Wwb betreft. Wil de gemeenteraad een goed zicht hebben op de uitvoering en prestaties van de Wwb, dan dient de raad volgens de Rekenkamercommissie periodiek geïnformeerd te worden over:

- De analyse van het cliëntenbestand, belangrijke wijzigingen daarin en externe ontwikkelingen die relevant kunnen zijn voor de in- en uitstroom in de Wwb;
- Prestaties in termen van voltooide trajecten, gerealiseerde uitstroom en duurzame uitstroom op het niveau van type trajecten, doelgroepen en re-integratiebureaus;
- Voortgang ten aanzien van budgettaire en beleidsinhoudelijke doelen.

De gemeenteraad stelt vast op welke wijze en met welke frequentie zij door het bestuur wenst te worden geïnformeerd. Daarbij wil de Rekenkamercommissie in alle terughoudendheid wel meegeven dat enkele van de vereisten die de Rekenkamercommissie stelt aan beleidsdoelen (specifiek, meetbaar, tijdsgebonden), ook een nuttig uitgangspunt kunnen zijn aan de informatievragen van de raad aan het bestuur ten aanzien van het monitoren van de implementatie van de aanbevelingen.”

## Verbonden partijen (29 oktober 2008)<sup>40</sup>

“1. De raad kan zijn zicht op verbonden partijen vergroten door in de programmabegrotingen een volledig en actueel overzicht van verbonden partijen op te laten nemen, waarin ook de specifieke gemeentelijke doelen voor de verschillende verbonden partijen zijn opgenomen. In de jaarverslagen kan vervolgens worden aangegeven in hoeverre deze gemeentelijke doelen inderdaad zijn gerealiseerd.

2. De raad kan zijn inzicht in het functioneren van verbonden partijen vergroten door periodiek de deelname aan de verschillende verbonden partijen te heroverwegen. Het moment van heroverweging en de informatie die de raad daarvoor nodig acht, kunnen het best worden vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling of de statuten die de verbintenis tussen de gemeente en de verbonden partij regelen.

3. Het college en de raad kunnen het overkoepelende, meerjarige beleid dat zij met het oog op verbonden partijen wensen te voeren, het best vastleggen in een algemene beleidsnota over verbonden partijen.

### Ad 1.

De rekenkamercommissie is van mening dat de kennispositie van de gemeenteraad wordt versterkt door een sluitende beleidscyclus. Dit houdt in dat aan de begin van de (jaar)cyclus een volledige en actuele lijst van verbonden partijen in de begroting wordt opgenomen. Dit met inbegrip van het financiële belang, de juridisch-bestuurlijke verhoudingen, de in de komende periode te realiseren doelen en dergelijke. Aan het eind van de (jaar)cyclus, in de jaarrekening, worden de prestaties in de afgelopen periode vermeld met inbegrip van de een toelichting van eventuele afwijkingen van de vooraf vastgestelde doelen. De vergelijking van doelen vooraf en realisatie achteraf wordt daardoor voor de raad toegankelijker en overzichtelijker. Het wordt voor de raad eenvoudiger om conclusies te trekken omtrent de doelrealisatie door verbonden partijen.

### Ad 2.

De rekenkamercommissie is van mening dat een periodieke evaluatie van het specifieke kader per verbonden partij gewenst is. De raad heeft in het verleden de beslissing genomen om te participeren in een samenwerkingsverband, maar toetst niet op gezette tijden of samenwerking nog steeds een meerwaarde heeft. Bij beide casestudies vinden de raadsleden die bij de raadsworkshop aanwezig waren, in meerderheid dat ze onvoldoende informatie hebben om te kunnen beoordelen of doelstellingen worden gerealiseerd.

### Ad 3.

Met het tot stand brengen van een beleidsnota verbonden partijen verschaft de raad zich een belangrijk sturingsinstrument. In de nota kunnen kaders worden getrokken voor het deelnemen aan verbonden partijen, voor de informatievoorziening over en door de verbonden partij en voor de mogelijkheid om op enig moment de verbintenis te verbreken. Daarnaast kan zo een nota richtlijnen bevatten voor de bestuurlijke vertegenwoordigers: in welke gevallen vaardigt de gemeente een wethouder af en wanneer een raadslid? aan welke profielen moeten deze vertegenwoordigers voldoen? welke eisen worden aan informatievoorziening, overleg, verantwoording van vertegenwoordigers aan de raad gesteld? en dergelijke. In de praktijk blijkt overigens dat werk maken van zo een nota vaak direct gevolgen heeft voor bijvoorbeeld de inhoud van de paragraaf en lijst in de programmabegroting, omdat het opstellen van de nota een bewustere omgang met verbonden partijen in het leven roept.

<sup>40</sup><http://www.beverwijk.nl/document.php?m=1&fileid=4611&f=ad5f0571d013e28eb9d05817c34d5d09&attachment=0>

Tenslotte: richting Gemeenteraad

De rekenkamercommissie heeft een adviserende taak richting gemeenteraad. Tegen de achtergrond van het uitgevoerde onderzoek naar verbonden partijen, wil de rekenkamercommissie de gemeenteraad enkele concrete handvatten aanreiken die kunnen helpen bij het implementeren van de door de rekenkamercommissie voorgestelde aanbevelingen. Hoewel een deel van de hier voorgestelde aanbevelingen door het ambtelijke apparaat en het bestuur moeten worden uitgevoerd, kan de gemeenteraad nauwer betrokken worden bij de voorbereiding en verantwoording van het verbonden partijen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt nadrukkelijk bij de gemeenteraad zelf.

Wil de gemeenteraad een goed inzicht hebben in de uitvoering en prestaties van verbonden partijen, dan dient de raad zich volgens de rekenkamercommissie periodiek te laten informeren over:

- de analyse van de financiële, de bestuurlijke, de kwaliteitsrisico's en effectiviteitsrisico's van de uitvoering door verbonden partijen;
- prestaties in termen van gerealiseerde publieke taken en gemeentelijke doelen.
- voortgang ten aanzien van de realisatie van publieke taken en gemeentelijke doelen.

Dit vereist een actieve betrokkenheid van de gemeenteraad bij het vaststellen en verantwoorden van het beleid voor verbonden partijen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt in de ogen van de rekenkamercommissie primair bij de raad."



## Inhuur externen (Juli 2009)<sup>41</sup>

### “Aan de raad

1. Controleer als raad dat er door het college gestuurd wordt op doelmatigheid bij de inhuur van externen.
2. Inventariseer de informatiebehoefte bij de raad over de gemeentelijke organisatie.
3. Vraag als gemeenteraad het college om verantwoording over het personeel. Deze verantwoording hoeft niet alleen betrekking te hebben op inhuur van externen, maar bijvoorbeeld ook op ziekteverzuim, openstaande vacatures of verloof.
4. Verzoek het college om aan te geven hoe het college in de toekomst met het personeelsbeleid (P-instrument) wil omgaan.

### Aan het college van B&W

5. Maak het budget voor inhuur externen inzichtelijk om de financiële beheersbaarheid te verhogen.
6. Veranker de procedure die aan het inhuren van externen worden gesteld.
7. Veranker een doelmatige inhuur door deze procedures na te lopen en dit in dossiers vast te leggen.
8. Leg jaarlijks verantwoording af over de doelen die zijn gerealiseerd met inhuur.

### Aan de ambtelijke organisatie

9. Rust als organisatie de medewerkers uit met de instrumenten om inhuur van externen te beheersen.
10. Overtuig de medewerkers van de noodzaak tot het inhoudelijk verantwoorden over de inhuur van externen.
11. Hanteer bij de afweging eenduidige criteria om te bepalen of de gemeente wel of niet inhuurt
12. Maak gebruik van ervaringen en werkwijze van andere gemeenten bij de inhuur van externen. In het vervolgonderzoek van de rekenkamer Utrecht doet de rekenkamer een voorzet voor een uitvoeringskader.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup><http://www.beverwijk.nl/document.php?m=1&fileid=4617&f=bbf047b5dfba43f14696cc9f57f07524&attachment=0>

<sup>42</sup> Betrokken van Buiten, wordt gevolgd, Rekenkamer Utrecht, 2008 pp. 19-21.

## Armoedebeleid (Mei 2010)<sup>43</sup>

“1. Doelstelling minimabeleid kan beter worden uitgewerkt. Nu gaat minimabeleid uit van voorkomen van armoede en niet van armoede bestrijden. Wat is armoede?

2. De algemene, door de raad gestelde uitgangspunten kunnen beter worden uitgewerkt. Door gebruik van SMART-geformuleerde prestatie-indicatoren en –normen kunnen de effecten beter inzichtelijk worden gemaakt.

3. Denkbaar is de doelgroep ruimer te nemen dan nu gebeurt door middel van de 110-procent norm. Aanknopingspunt daarvoor is de doelformulering dat afglijden naar armoede en sociale uitsluiting voorkomen moet worden. Het bereik onder deze uitgebreidere groep is onbekend en de omvang van deze groep is onbekend.

4. Bij het in kaart brengen van het bereik van de regelingen onder de doelgroep zou duidelijker onderscheid kunnen worden gemaakt naar de verschillende subgroepen binnen de doelgroep, waarbij wordt aangesloten bij het door de raad geformuleerde uitgangspunt hieromtrent. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan ouderen, chronisch zieken, gezinnen met jonge kinderen, alleenstaande ouders.

5. Zoek de moeilijke doelgroepen op. Beverwijk zou wat meer kunnen doen om anonieme, moeilijk te bereiken deel van doelgroep op te sporen (bijv. met een formulierenbrigade, actief de wijken in).

6. Nu Cocensus verantwoordelijk is voor de uitvoering van inning en kwijtschelding van de gemeentelijke belastingen, is het wenselijk dat er een koppeling is van de registratiebestanden van Cocensus en Publiekzaken (Werk, Inkomen en Zorg), zodat de consulenten eenvoudig kunnen zien van welke minimaregeling(en) een cliënt gebruik maakt.”

---

<sup>43</sup><http://www.beverwijk.nl/document.php?m=1&fileid=4619&f=3340c023deebaf415c1b42354b20720f&attachment=0>

## Sturing en beheersing van grote projecten (januari 2012)<sup>44</sup>

### ***Borging van aanbevelingen in plan van aanpak en inbedding in bestaande kwaliteitsontwikkelingen***

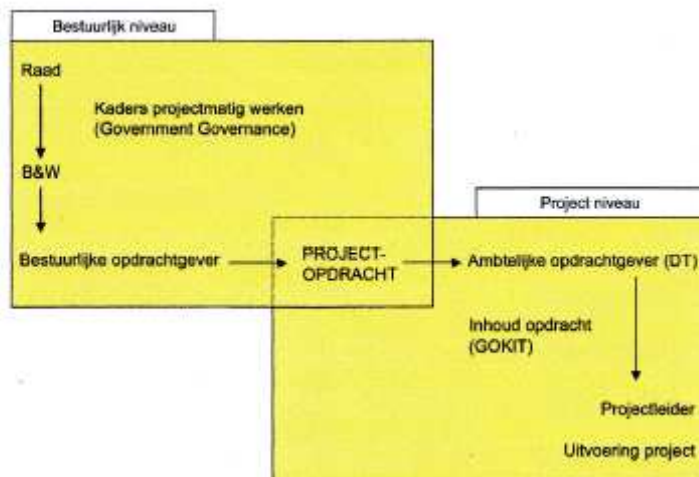
/ De rekenkamercommissie constateert dat het overgrote deel van de conclusies en aanbevelingen uit het rekenkamerrapport uit 2006-2007 naar grote projecten nog steeds geldt. De aanbevelingen uit dat rapport (zie bijlage 5) zijn in de periode 2007-2011 niet opgepakt. De belangrijkste aanbeveling die de rekenkamercommissie destijds deed en ook nu weer doet, is het ontwikkelen van de ambtelijke organisatie opdat het projectmatig werken. Dit is van groot belang om binnen afzienbare tijd de projecten weer te kunnen activeren die kort geleden zijn stopgezet. Projectmatig werken leidt niet alleen tot heldere roldefiniëring en financiële beheersing en controle in de projectorganisatie, maar stelt ook het college en de raad in positie om hun sturende en controlerende taken uit te voeren. Het ontwikkelen van projectmatig werken in Beverwijk is in de huidige situatie – waarin veel grote projecten zijn stilgelegd – juist extra van belang. De organisatie moet in staat worden gesteld deze projecten straks op een professionele manier weer op te pakken om ze tot een succesvolle afronding te brengen. De rekenkamercommissie beveelt de raad aan om het college opdracht te geven het inbedden van het projectmatig werken aan te laten sluiten bij de bestaande kwaliteitsontwikkelingen voor de organisatie. De raad en het college kunnen afspraken maken over hoe deze aansluiting plaats vindt en in welk tijdsbestek. De rekenkamercommissie beveelt de raad vervolgens aan het college de opdracht te geven een plan van aanpak met betrekking tot onderstaande aanbevelingen op te stellen. Het plan van aanpak kan ingebed worden in het kwaliteitsproces. Op die manier wordt de opvolging van de door de raad overgenomen aanbevelingen effectief geborgd.

### ***Planvorming: ontwikkel en implementeer kaders voor projectmatig werken***

/ De rekenkamercommissie beveelt de raad aan het college de opdracht te geven de kaders en spelregels voor het projectmatig werken te ontwikkelen en bij de gehele organisatie bekend te maken en er voor te zorgen dat er bij elk project, groot en klein, volgens deze kaders gewerkt wordt. De gemeente heeft hier een praktische gids voor opgesteld die kan worden aangevuld met de implementatie van de aanbevelingen uit het onderzoek van Akro Consult (zie bijlage 1) dat in opdracht van de gemeente is uitgevoerd. Bekendheid kan bijvoorbeeld vergroot worden door middel van cursussen zoals de gemeente deze in het verleden heeft gegeven. Ook een gestandaardiseerde projectenveloppe kan leiden tot een eenduidige projectmatige werkwijze. Daarbij dient onderscheid gemaakt te worden tussen het bestuurlijke niveau (kaders voor het projectmatig werken) en het projectniveau (inhoudelijke opdracht/GOTIK). Visueel ziet dat er als volgt uit:

---

<sup>44</sup><http://beverwijk.nl/document.php?m=1&fileid=4621&f=1385eb746b8758e4c30f5a1eaf285a60&attachment=0>



In het rapport van Grote projecten van de rekenkamercommissie Venlo zijn twee producten opgesteld om de raad te kunnen ondersteunen bij de sturing en beheersing van grote projecten. Er is een handreiking, in de vorm van een vragenlijst voor het bestuur opgesteld volgens de principes: sturing - beheersing - toezicht – verantwoording. Daarnaast is een checklist voor de raad opgesteld voor het projectverloop. De rekenkamercommissie adviseert om deze handreiking en checklist te gebruiken in de gemeente Beverwijk en heeft beide opgenomen in bijlage 6.

***Uitvoering: beleg nadrukkelijk taken en verantwoordelijkheden in de project- en lijnorganisatie op bestuurlijk-, directie- en ambtelijk niveau***

/ Een belangrijke les uit het project Meerestein is dat een duidelijke rolverdeling essentieel is voor een goede uitvoering van het project. De rekenkamercommissie doet dan ook de aanbeveling aan de raad om het college de opdracht te geven deze rolverdeling bij elk project op alle niveaus goed te beleggen. Dat betekent dat de verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen de project- en de lijnorganisatie en op bestuurlijk, directie- en ambtelijk niveau aan de voorkant moet worden afgesproken. Uit de analyse van de casus stadhuis blijkt dat vanaf 2010 een duidelijkere rolverdeling wordt vastgelegd in de projectorganisatie. Toch is het projectmatig werken niet verankerd in de werkwijze van de gemeente. De organisatie is voornemens op korte termijn een medewerker aan te trekken die verantwoordelijk wordt gemaakt voor deze verankering. De rekenkamercommissie juicht dit voornemen toe.

***Uitvoering: richt de financiële projectcontrole beter in en laat deze aansluiten op de financiële administratie***

/ Op basis van de analyse van twee casussen doet de rekenkamercommissie vervolgens de aanbeveling om de financiële projectcontrole beter in te richten. Dat kan bijvoorbeeld door een specifieke projectmodule in de financiële administratie op te nemen.

***Informatievoorziening: ontwikkel richtlijnen voor informatievoorziening en verantwoording bij grote projecten***

/ Op basis van de analyse van de kaders voor projectmatig werken en de casussen beveelt de rekenkamercommissie de raad aan het college opdracht te geven om de informatievoorziening en verantwoording bij grote projecten schriftelijk vast te leggen in richtlijnen. Dit kan bijvoorbeeld een specifiek onderdeel worden van de Gids. De afspraken zouden voor elk niveau (organisatie, directie,

college en raad) vastgelegd moeten worden. Zo kan er bijvoorbeeld voor elk project een dossier volgens vaste richtlijnen worden opgebouwd door de projectleider. Dit dossier kan als basis dienen voor informatievoorziening en verantwoording aan directie, college en raad en tevens voor de evaluatie van een project. Hierdoor vindt makkelijker evaluatie plaats en wordt kennis geborgd die nu vaak verloren gaat met het vertrek van een externe projectleider.

***Informatievoorziening: benut de voortgangsrapportages Grote projecten om de raad te informeren over de verschillende beheersaspecten***

/ Op basis van de casussen beveelt de rekenkamercommissie de raad aan het college de opdracht te geven de raad periodiek te informeren over de verschillende beheersaspecten van lopende projecten. Risico's zouden inzichtelijk gemaakt moeten worden, net als de beheersmaatregelen die de organisatie hierop inzet. De voortgangsrapportages Grote projecten, die vanaf 2009 opgesteld worden, zijn hier een mooi medium voor. De rekenkamercommissie beveelt de raad aan het college specifieke wensen mee te geven voor de inrichting van deze voortgangsrapportages.

***Informatievoorziening: borg kennis ten aanzien van grote projecten middels richtlijnen voor het projectmatig werken***

/ De rekenkamercommissie beveelt de raad aan het college opdracht te geven om kennis beter te borgen (zie eerdere aanbeveling ten aanzien van richtlijnen in de Gids). Dat betekent dat de gemeente niet enkel onderzoek moet laten uitvoeren, maar deze ook vervolg moet laten hebben. Zet aanbevelingen uit in een implementatietraject en organiseer ook de nazorg hiervan. Op die manier wordt kennis geborgd en leiden opgedane ervaringen tot verbetering.

## 213 a (mei 2012)<sup>45</sup>

De aanbevelingen van de rekenkamercommissie aan de raad luiden:

1. Draag het college op zorg te dragen voor het uitvoeren van de door de raad vastgestelde verordening over doelmatigheid- en doeltreffendheidonderzoek (213a) en dit op te nemen in de reguliere werkprocessen en overdrachtsdocumenten.
  
2. Verzoek het college tot
  - a) periodieke informatie over 'doelmatigheid van de aanwending van budgetten'.
  
  - b) vermelding van de (213a) onderzoeksplannen voor het komend jaar in de paragraaf bedrijfsvoering in de begroting en een terugkoppeling hiervan in de jaarrekening.
  
  - c) het organiseren van een jaarlijks afstemmingsmoment over onderzoeksonderwerpen tussen auditcommissie, accountant en rekenkamercommissie

---

<sup>45</sup> <http://www.beverwijk.nl/document.php?m=1&fileid=5985&f=2449eb05e3d61add55dbcd8fbc71b28d&attachment=0>