



Van Raad naar daad; Implementatie rekenkamerrapporten in de praktijk

Eindrapport Rekenkamercommissie gemeente Papendrecht

Papendrecht, voorjaar 2008



Inhoud

1	Inleiding en aanleiding.....	5
1.1	Ontwikkeling en doelstelling Rekenkamercommissie Papendrecht.....	5
1.2	Na vier verrichtte rekenkameronderzoeken voortgang aanbevelingen evalueren.....	6
1.3	Leeswijzer.....	7
2	Doel van het onderzoek.....	8
2.1	Onderzoeksdefinitie/opdrachtformulering.....	8
2.2	Normenkader.....	8
2.3	Onderzoeksmethode.....	10
2.4	Reikwijdte.....	11
2.5	Vervolg rapport.....	11
3	Bevindingen implementatie rapport Inhuur Derden (2005).....	12
3.1	Doel onderzoek.....	12
3.2	Chronologie.....	12
3.3	Totaalbeeld implementatie aanbevelingen rapport Inhuur derden.....	13
3.4	Haalbaarheid van de invoeringstermijnen.....	14
3.5	Meerkosten of besparingen.....	14
3.6	Sturing op uitvoering van de aanbevelingen.....	14
3.7	Rol P&C cyclus bij monitoren voortgang.....	14
4	Bevindingen implementatie rapport Bruikbaarheid programmabegroting (2006).....	15
4.1	Doel onderzoek.....	15
4.2	Chronologie.....	15
4.3	Totaalbeeld implementatie aanbevelingen rapport Bruikbaarheid programmabegroting.....	16
4.4	Haalbaarheid van de invoeringstermijnen.....	17
4.5	Meerkosten of besparingen.....	17
4.6	Sturing op uitvoering van de aanbevelingen.....	17
4.7	Rol P&C cyclus bij monitoren voortgang.....	18
5	Bevindingen implementatie rapport Verbonden partijen (2006).....	19
5.1	Doel onderzoek.....	19
5.2	Chronologie.....	19
5.3	Totaalbeeld implementatie aanbevelingen rapport Verbonden partijen.....	20
5.4	Haalbaarheid van de invoeringstermijnen.....	21
5.5	Meerkosten of besparingen.....	21
5.6	Sturing op uitvoering van de aanbevelingen.....	21
5.7	Rol P&C cyclus bij monitoren voortgang.....	21
6	Bevindingen implementatie rapport Effectiviteit subsidiebeleid (2007).....	22
6.1	Doel onderzoek.....	22

6.2	Chronologie	22
6.3	Totaalbeeld implementatie aanbevelingen rapport Effectiviteit subsidiebeleid	23
6.4	Haalbaarheid van de invoeringstermijnen	24
6.5	Meerkosten of besparingen	24
6.6	Sturing op uitvoering van de aanbevelingen	24
6.7	Rol P&C cyclus bij monitoren voortgang	24
7	Bevindingen enquête en werkbijeenkomst onder leden van het College, de Raad, het Directieteam en de Rekenkamercommissie.....	25
7.1	Doel enquête en werkbijeenkomst	25
7.2	Belangrijkste bevindingen enquête en werkbijeenkomst	25
7.2.1	Vragen en stellingen.....	25
7.2.2	Antwoorden op vragen en stellingen	26
7.3	Belangrijkste bevindingen werkbijeenkomst 19 februari 2008	27
8	Conclusies en aanbevelingen	28
8.1	Inleiding	28
8.2	Het College brengt de aanbevelingen vooral in de praktijk nadat de Raad een formeel besluit heeft genomen	28
8.3	Het proces van het rekenkameronderzoek kan op een enkel punt de uitvoering van de aanbevelingen versterken.	29
8.4	Aanbevelingen bevatten zelden tot nooit invoeringstermijnen voor de uitvoering van de aanbevelingen en dat wordt ook niet wenselijk geacht	30
8.5	Zicht op eventuele meerkosten, respectievelijk besparingen, naar aanleiding van de uitvoering van de aanbevelingen ontbreekt grotendeels.....	31
8.6	De P&C-cyclus speelt tot op heden geen rol in de verantwoording over de voortgang en eventuele bijsturing van de uitvoering van de aanbevelingen.....	32
8.7	Overige conclusies en aanbevelingen.....	32
9	Reactie van het College op de concepteindrapportage	33
10	Nawoord van de Rekenkamercommissie Papendrecht	35
A	Overzicht aanbevelingen eerder uitgevoerde rekenkameronderzoeken	36
A.1	Overzicht aanbevelingen rapport Inhuur Derden	36
A.2	Overzicht aanbevelingen rapport Bruikbaarheid programmabegroting.....	37
A.2.1	<i>Programmastructuur en –afbakening</i>	37
A.2.2	<i>De kwaliteit van de programmateksten</i>	37
A.2.3	<i>De consistentie van de programma's</i>	38
A.2.4	<i>De budgetcyclus</i>	38
A.2.5	<i>SMART geformuleerde doelstellingen en prestaties</i>	38
A.2.6	<i>Budgettair kader</i>	39
A.2.7	<i>Overige aanbevelingen</i>	39
A.3	Overzicht aanbevelingen rapport Verbonden partijen.....	39
A.3.1	<i>Definitie van verbonden partijen en de praktijk</i>	39
A.3.2	<i>Financieel risico</i>	39

A.3.3	<i>Informatie over verbonden partijen en beleidsbeïnvloeding</i>	40
A.4	Overzicht aanbevelingen rapport Effectiviteit subsidiebeleid.....	41
A.4.1	<i>Overzicht instellingen, omvang subsidies en doelen</i>	41
A.4.2	<i>Sturen op het bereiken van doelen</i>	41
B	Resultaten enquête	43
C	Overzicht interviews	47
D	Geraadpleegde literatuur en websites	48
D.1	Literatuur/documenten.....	48
D.2	Websites	49

1 Inleiding en aanleiding

1.1 Ontwikkeling en doelstelling Rekenkamercommissie Papendrecht

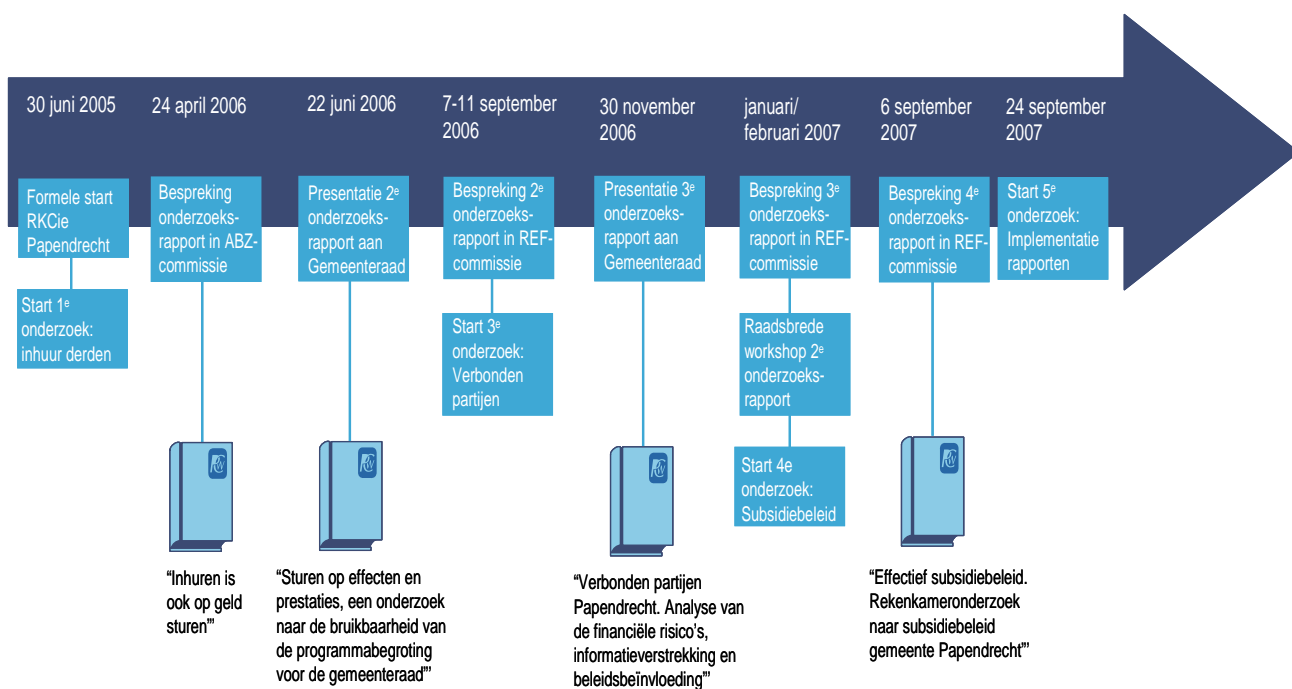
De rekenkamercommissie van de gemeente Papendrecht is formeel op 30 juni 2005 door de gemeenteraad van Papendrecht ingesteld. De doelstelling van de commissie is om een bijdrage te leveren aan het goed functioneren van de gemeente door inzicht te verschaffen in dat functioneren en door daar waar mogelijk aanbevelingen tot verbetering te doen. Dat alles doet de rekenkamercommissie door haar taak uit te oefenen, namelijk door het (laten) verrichten van onafhankelijk onderzoek naar (zoals dat ook in de gemeentewet staat) de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde bestuur. Daarbij kijkt de rekenkamercommissie naar de realisatie van beleid, naar de financiën en naar het functioneren van de gemeentelijke organisatie.

Dat onderzoek resulteert in een onderzoeksrapport waarin naast het trekken van conclusies, ook de ruimte wordt genomen om aanbevelingen tot verbetering te doen. Bij het verrichten van een onderzoek richt de rekenkamercommissie zich ook op zaken als integriteit, democratische besluitvorming, toezicht, handhaving en publieke verantwoording.

De rekenkamercommissie bestaat uit een voorzitter, twee externe leden en twee gemeenteraadsleden. De commissie wordt bijgestaan door een secretaris, die tevens griffier van de gemeenteraad is.

Met haar conclusies en aanbevelingen uit de onderzoeksrapporten richt de rekenkamercommissie zich in de eerste plaats tot de gemeenteraad. Tevens brengt zij de onderzoeksresultaten onder de aandacht van de burgers. De rapporten kunnen daarbij gezien worden als een ondersteuning voor het (toekomstig) functioneren van het college én de gemeenteraad.

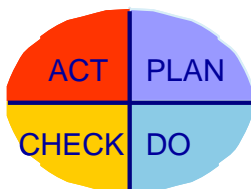
Inmiddels heeft de rekenkamercommissie sinds haar instelling in totaal vier onderzoeken laten uitvoeren. In de onderstaande figuur 1.1 is de ontwikkeling van de rekenkamercommissie tussen haar instelling in 2005 en heden nader geïllustreerd. Voor een nadere beschrijving van de diverse aanbevelingen per uitgevoerd onderzoek wordt verwezen naar bijlage A.



Figuur 1.1 Ontwikkeling rekenkamercommissie gemeente Papendrecht

1.2 Na vier verrichtte rekenkameronderzoeken voortgang aanbevelingen evalueren

Geheel in lijn met de vier onderdelen van de zogeheten Demin-cirkel acht de rekenkamercommissie het tijd om de voortgang van gedane aanbevelingen te evalueren.



Figuur 1.2 De Demin-cirkel: Plan-do-check-act

De Demin-cirkel, zie figuur 1.2, geeft een viertal fasen aan. Ten eerste stelt – in dit geval – de rekenkamercommissie bij haar oprichting haar doelstellingen op en zet zij haar werkwijze uiteen.

Vervolgens voert de rekenkamercommissie haar taak uit, hetgeen heeft geresulteerd in vier uitgevoerde rekenkameronderzoeken. In de derde fase, de check-fase, wordt geverifieerd in hoeverre de vooraf gestelde doelstellingen zijn bereikt en in hoeverre de gedane aanbevelingen door het College zijn opgevolgd. Deze evaluerende fase in de Demin-cirkel leidt tot een aantal leer- en verbeterpunten op basis waarvan de vierde en laatste fase kan worden ingezet: de act-fase.

De rekenkamercommissie bevindt zich momenteel in de derde fase van de Demin-cirkel en geeft aan dat het tijd is om nader te bezien wat er tot nu toe met de onderzoeksrapporten in de praktijk is gebeurd. Deze evaluatie vormt een belangrijke voorfase in de aanloop naar het onderzoeken van

een volledig nieuw thema.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport volgt voor een belangrijk deel de structuur van de onderzoeksvragen, zoals deze in het volgende hoofdstuk zijn geformuleerd. In hoofdstuk twee wordt namelijk ingegaan op het doel van het onderzoek, alsmede op de reikwijdte ervan. Vervolgens worden in hoofdstuk drie tot en met zes de belangrijkste bevindingen per uitgevoerd rekenkameronderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk 7 zijn de resultaten van een vragenlijst en de werkbijeenkomst met College, Raad en Directieteam weergegeven. Ten slotte worden in het afsluitende hoofdstuk conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

2 Doel van het onderzoek

2.1 Onderzoeksdefinitie/opdrachtformulering

De rekenkamercommissie heeft de onderzoeksopdracht als volgt geformuleerd: “Onderzoek en breng in beeld in hoeverre het College de geaccordeerde aanbevelingen uit de door de Rekenkamercommissie verrichte onderzoeken tot nu toe, in de praktijk heeft gebracht. Besteed daarbij ook aandacht aan de haalbaarheid van invoeringstermijnen, de kosten van de uitvoering (en de besparingen die wellicht kunnen worden gerealiseerd) en de aansturing van het ambtelijk apparaat bij een en ander. Kom waar nodig met suggesties tot verbetering, bijvoorbeeld waar het gaat om de vraag hoe in de planning- en controlcyclus de verantwoording zo optimaal mogelijk in beeld kan komen.”

Middels deze opdracht wil de rekenkamercommissie een duidelijker controle bewerkstelligen op de voortgang van aanbevolen beleidsmaatregelen en daarmee een hulpmiddel zijn voor de gemeenteraad om deze in een passende positie te brengen in zijn kaderstellende en controlerende rol.

2.2 Normenkader

Dit onderzoek toetst de onderzoeksvragen aan de hand van een aantal normen. Deze normen geven richting aan de documentenstudie, de interviews en de workshop. Hieronder zijn de normen per onderzoeksvraag aangegeven. Wij merken hierbij op dat de toetsing aan dit normenkader afhangt van de besluitvorming over de aanbevelingen. Over een aantal aanbevelingen van de rekenkamercommissie zijn raadsbesluiten genomen en over andere aanbevelingen is er alleen een Collegebesluit. Dat maakt toetsing aan onderstaande normen mogelijk. Bij enkele aanbevelingen is het College het niet eens met de aanbeveling en volgde er geen raadsbesluit, of was het College het deels met de aanbeveling eens. De gehanteerde score in de kleuren rood, groen of oranje verdient dan een belangrijke nuancering. Dit is telkens opgelost door dit in woorden expliciet bij de toetsing aan te geven. In de onderstaande tabel is per onderzoeksvraag het normenkader aangegeven.

1. “In hoeverre heeft het College de aanbevelingen in de praktijk gebracht?”¹
Normen voor de implementatie van aanbevelingen door het College:

¹ Dit is tevens de hoofdvraag van het onderzoek

- a *Starttijd*: De invoering van de aanbeveling is conform de besloten termijn of binnen twee maanden begonnen. De invoering loopt vanaf de behandeling in de gemeenteraad of na het besluit van het College om de aanbevelingen op te volgen.
- b *Doorlooptijd*: De doorlooptijd van de uitvoering van de aanbeveling is conform de besloten termijn of geschiedt bij de eerstvolgende gelegenheid.
- c *Rapportage over voortgang en afronding*: Er is in het kader van de P&C-cyclus over de voortgang en uiteindelijk over de afronding aan de Raad gerapporteerd.
- d *Volledigheid*: Alle elementen van de aanbeveling waarmee door de Raad is ingestemd of die door het College zijn toegezegd, zijn ingevoerd.

2. “In hoeverre zijn voorgestelde invoeringstermijnen van de aanbevelingen haalbaar geweest?”

- a Haalbaarheid invoeringstermijn:
 - Indien er objectieve criteria zijn, dan is de uitvoering binnen de vastgestelde invoeringstermijn gerealiseerd.
 - De invoering is conform het gemotiveerde, professionele oordeel omtrent de vereiste inzet, doorlooptijd, etc.

3. In hoeverre heeft de uitvoering van de aanbevelingen geleid tot meerkosten, respectievelijk besparingen?

- a *Zicht op financiële consequenties*: Het bedrag van de meerkosten of besparingen van invoering van de aanbeveling is bekend en/of het gemotiveerde, professionele oordeel met directe betrekking tot de meerkosten of besparingen is bekend.
NB: niet bij alle aanbevelingen relevant.

4. In hoeverre is het ambtelijk apparaat door het College aangestuurd om de aanbeveling in de praktijk uit te voeren?

- a *Sturing College op uitvoering*: Het College is bij de uitvoering van de aanbeveling betrokken geweest. Deze betrokkenheid kan op een *directe* manier door bijvoorbeeld navraag te doen of door gesprekken te laten voeren. Het College kan ook *indirect* sturen, door bijvoorbeeld een procedure vast te stellen over de uitvoering van door de Raad vastgestelde aanbevelingen van rekenkameronderzoeken. De uitvoering van aanbevelingen heeft voorts betrekking op:
 - de start.
 - de voortgang.
 - de afronding en borging

5. Welke rol speelt de P&C-cyclus om de verantwoording over de voortgang van de uitvoering in beeld te brengen en zo nodig bij te sturen?

- a *Rol P&C-cyclus bij uitvoering*: In de P&C-documenten wordt gerapporteerd over de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen.

2.3 Onderzoeksmethode

Om dit onderzoek goed uit te voeren is vooraf naar de aanbevelingen gekeken om te beoordelen op welke wijze de uitvoering van de aanbevelingen het best onderzocht kan worden. Hieruit blijkt dat het (korte) onderzoek per aanbeveling niet telkens op dezelfde wijze kan worden uitgevoerd, maar afhangt van het type aanbeveling. Daarnaast hebben sommige aanbevelingen wel en sommige aanbevelingen niet tot een formele toezegging tot implementatie van de aanbevelingen door het College en/of een formeel Raadsbesluit geleid. In onderstaande tabel is kort per uitgebracht rapport en per aanbeveling aangegeven hoe de uitvoering van de aanbeveling is onderzocht.

Onderzoek en aanbevelingen	Onderzoeksmethode
1. Inhuur derden	
Bewaking nakomen afspraken, Onderhandelen over tarieven	Interview P&O, check werkinstructie en formats
Kosten besparingen in begroting	Check begroting, rekening en/of MARAPS, navraag hfd. Financiën en/of P&O
2. Bruikbaarheid programmabegroting	
Verdere afspraken Raad en College ontwikkeling begroting	Check afspraken in besluitvorming, verslagen en begroting, navraag interviews
Voorstel betere indicatoren	Check voorstel, navraag hoofd financiën
3. Verbonden partijen	
Aanbevelingen voor begroting en paragraaf verbonden partijen	Check begroting 2008 en interview hfd. financiën
Kernprestaties benoemen en SMART formuleren	Groepsgesprek ambtelijk vertegenwoordigers in verbonden partijen
Rapportage eind 2007	Analyse rapportage
Keuze accent bij sturing partijen	Begroting 2008, interview hfd. Financiën
Stoplichtenmethode	Analyse begroting en rekening
4. Effectiviteit subsidiebeleid	
Vertaling welzijnsvisie naar subsidiebeleid	Planning of aanzet nota
Zakelijker benadering subsidieproces	Check werkinstructie, navraag interview
Beleid tarieven accommodaties	Planning of aanzet nota

Ter uitvoering van het onderzoek is een startbijeenkomst gehouden met het directieteam. Direct daarna is een normenkader opgesteld. Vervolgens zijn documenten opgevraagd en bestudeerd. Daarna zijn interviews gehouden met diverse betrokken ambtenaren. Bij deze interviews is telkens bij één onderzoeksrapport stilgestaan. De resultaten van dit onderzoek zijn verwoord in het rapport van bevindingen. Het rapport van bevindingen wordt na ambtelijke wederhoor gebruikt als basis voor een workshop met alle betrokkenen: de leden van de rekenkamercommissie, vertegenwoordigers van de Raad, het College en het Directieteam. Het onderzoek is uitgevoerd door de adviesgroep Binnenlands Bestuur van PricewaterhouseCoopers (PwC). Het onderzoeksteam bestond uit L.Th. van den Dool en D.S.C Ensberg.

2.4 Reikwijdte

Dit onderzoek bevat geen juridische toets en/of rechtmatigheidsonderzoek, noch is in het kader van dit onderzoek een accountantsverklaring afgegeven. De inzet van PwC in het project is beperkt tot de hierboven omschreven activiteiten en de uit te brengen eindrapportage. De rapportage wordt uiteindelijk onder de verantwoordelijkheid van de rekenkamercommissie Papendrecht gepubliceerd. De onderzoekers zijn uitgegaan van de juistheid van de informatie die is aangeleverd.

2.5 Vervolg rapport

In de komende hoofdstukken zullen per uitgebracht rekenkamerrapport en per aanbeveling de belangrijkste bevindingen uiteen worden gezet. In totaal zijn er 40 aanbevelingen geformuleerd, waarvan er enkele aanbevelingen zijn op te delen in subaanbevelingen. In het onderstaande wordt per rapport eerst een algemene beschrijving van de chronologie sinds de presentatie van het rapport (en de daarbij horende aanbevelingen) gegeven. Vervolgens wordt per aanbeveling beknopt beschreven in hoeverre de aanbevelingen in de praktijk zijn geïmplementeerd. Tenslotte wordt per rapport een totaalbeeld geschets van 'score' van de implementatie van het rapport aan de hand van het eerder beschreven normenkader.

3 Bevindingen implementatie rapport Inhuur Derden (2005)

3.1 Doel onderzoek

Het eerste onderzoek van de rekenkamercommissie van de gemeente Papendrecht betrof een onderzoek naar de Inhuur van derden. “De nadruk van de door de commissie voorgestane aanpak ligt op het onderzoeken van procedures en processen. Een dergelijke analyse biedt immers meer zekerheid, inzicht en leermogelijkheden dan een evaluatie van de feitelijke bedragen van inhuur.”²

Het onderzoek beoogde een leereffect te genereren, ter verbetering van het proces van inhuur te verbeteren. De onderzoeksdoelstelling is als volgt geformuleerd (2005, p.4):

“De sturing op inhuur indien nodig verbeteren. Hiertoe inzicht bieden in de aard van deninhuur en de redenen om te kiezen voor de inhuur van externen. Tevens inzicht bieden in de kwaliteit van het inhuurproces van behoeftestelling tot evaluatie en verantwoording.”

3.2 Chronologie

De rekenkamercommissie heeft in de tweede helft van 2005 onderzoek laten doen naar de inhuur van derden door de gemeente. In de gemeenteraadsvergadering van 19 januari 2006 werd het eerste onderzoek van de Rekenkamercommissie aan de voorzitter van de gemeenteraad aangeboden. Het College had de aanbevelingen voorzien van een vrij kritische reactie in het bestuurlijk wederhoor op aanbeveling 1, 4, 5, 6 en 7. In het nawoord geeft de rekenkamercommissie aan de aanbevelingen te willen handhaven. Dit eerste onderzoeksrapport is op 24 april 2006 besproken in de raadscommissie Algemene Bestuurlijke Zaken (ABZ). De commissie ABZ vindt het een kwalitatief goed rapport, onderschrijft de aanbevelingen, maar vindt een separate raadsbehandeling niet meer nodig.³ Er zijn daardoor over de aanbevelingen uit het rapport geen raadsbesluiten genomen.

Na de bespreking in de raadscommissie van april 2006 komt het rapport aan de orde in het directieteam. Vervolgens werd het rapport ingebracht in het sectoroverleg en volgde overleg van afdelingshoofden met betrokken medewerkers en de controller. Hieruit blijkt dat sectordirecteur en afdelingshoofden een belangrijke schakelrol vervullen. Uit de interviews wordt duidelijk dat betrokken medewerkers wel de aanbevelingen te zien kregen, maar geen duidelijk zicht hadden op het hele rapport, waardoor het begrip voor de aanbevelingen moeilijker is. Overigens zijn de rekenkamerrapporten wel openbaar en via de web-site voor een ieder toegankelijk.

Op 14 juni wordt door de sectorcontroller een memo opgesteld op verzoek van de sectordirecteur Bestuur en Bedrijfsvoering. In dit memo worden alle aanbevelingen vermeld en wordt aangegeven in hoeverre de aanbevelingen zijn uitgevoerd of nog verdere actie behoeven. Het memo geeft duidelijk en gestructureerd wat hoe zaken nog verder opgepakt moeten worden. In de periode van april 2006 tot juni 2006 werden de aanbevelingen meer ad hoc opgepakt.

² De rekenkamercommissie Papendrecht, “Inhuur van Derden” (2005, p.4)

³ De Rekenkamercommissie Papendrecht, ‘Jaarverslag 2006’ (p. 3)

Geïnterviewden zijn van mening dat de conclusies en aanbevelingen van dit rapport te weinig aan de feiten zijn getoetst, waardoor er een aantal niet bruikbare aanbevelingen zijn geformuleerd of zijn aanbevelingen geformuleerd die feitelijk al werden uitgevoerd. In de uitwerking per aanbeveling (zie hiervoor de aparte bijlage) komt derhalve regelmatig terug dat het College de desbetreffende aanbeveling niet kon en/of wenste in te voeren of reeds had ingevoerd. Als oorzaak voor de weinig bruikbare aanbevelingen, wordt door geïnterviewden gewezen naar het kwalitatief niet goed uitgevoerde onderzoek. Wij merken daarbij op dat de feitelijke onjuistheden ook niet zijn gemeld in het kader van de ambtelijke wederhoor. Deze ambtelijke wederhoor heeft, voor zover wij hebben kunnen nagaan, wel plaatsgevonden. Pas bij de bestuurlijke wederhoor wordt door het College opgemerkt: "Voor wat betreft de methodologie en verantwoording van de rapportage menen wij, dat deze niet geheel volledig is".⁴

3.3 Totaalbeeld implementatie aanbevelingen rapport Inhuur derden

De uitvoering per aanbeveling wordt besproken in de bijlage. Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de meeste aanbevelingen vanuit het rapport van de rekenkamercommissie niet of nauwelijks zijn geïmplementeerd. Alleen de laatste aanbeveling, het opnieuw invullen van de inkoopfunctie, is overgenomen. Daarbij is echter niet waarschijnlijk dat het rekenkamerrapport daartoe de directe aanleiding vormde.

In de hieronder staande tabel wordt per aanbeveling duidelijk hoe de implementatie ervan 'scoort' ten opzichte van de hoofdvraag. De scores van de aanbevelingen ten opzichte van de deelvragen is niet van toepassing, aangezien er slechts één aanbeveling is geïmplementeerd.

Groen betekent dat het College de aanbeveling volledig in de praktijk heeft gebracht, oranje houdt in dat het College de aanbeveling deels heeft geïmplementeerd en rood wijst op het (vooralsnog) uitblijven van enige implementatie.

Hoofdvraag: In hoeverre heeft het College de aanbevelingen in de praktijk gebracht?				
Aanbeveling	Omschrijving	Score		
1.	Afdeling P&O sterker betrekken bij afwegingsproces			Gebeurde al
2.	Directieteam, met rol sectorcontrollers, ziet zwaarder toe op naleving afspraken			Gebeurde al
3.	Aanvulling lijst met preferred suppliers met andere disciplines en beter gebruik van lijst in algemeen			Zeer uitvoerig, geen mogelijkheden
4.	Bij iedere vervolgoopdracht op basis van meerdere offertes onderhandelen			College deels oneens
5.	Inrichting administratieve verwerking van de inhuur derden zodat er tussentijdse totaaloverzichten mogelijk zijn			College deels oneens, deels gebeurde het al
6.	Volgens een vaste procedure externe krachten tussentijds evalueren. Tevens centrale registratie van evaluaties			College oneens
7.	Op begrotingsbasis besparingen op inhuur per kostenplaats inboeken			College deels oneens, deels gebeurde het al
8.	Opnieuw vervullen inkoopfunctie, met focus op de aanleg van inhuurbestand (incl. evaluaties) en op uitbreiding van lijst met preferred suppliers			

⁴ Reactie College d.d. 06-12-2005 op conceptrapport.

Totaalbeeld				Echter: Geen raadsbesluit, aantal aanbevelingen werd al uitgevoerd en College met meeste aanbevelingen oneens
-------------	--	--	--	---

3.4 Haalbaarheid van de invoeringstermijnen

Er zijn bij de aanbevelingen geen invoeringstermijnen genoemd. Doordat een aantal aanbevelingen al feitelijk werd uitgevoerd, is de invoeringstermijn hiervoor niet meer relevant. Op de kritische reactie van het College op een aantal aanbevelingen volgde geen raadsbesluit, waardoor voor de bekritiseerde aanbevelingen geen invoeringstermijn valt te noemen.

3.5 Meerkosten of besparingen

De aanbeveling om op begrotingsbasis op inhuur een besparing in te boeken werd deels al uitgevoerd in het kader van de efficiencytaakstelling van 10%. Het College heeft niet ingestemd met een verzwaring van de taakstelling toegespitst op de inhuur van derden.

Er is geen overzicht beschikbaar van eventuele meerkosten en besparingen als gevolg van het vervullen van de inkoopfunctie.

3.6 Sturing op uitvoering van de aanbevelingen

De belangrijkste sturingsmomenten waren de bespreking in de raadscommissie-ABZ, de bestuurlijke reactie van het College, de bespreking in het directieteam en de vervolgoverleggen op betrokken afdelingen. Een later sturingsmoment was het memo van juni 2006 van de sectorcontroller, waardoor het directieteam en betrokken ambtenaren nogmaals bij de uitvoering van aanbevelingen werden bepaald.

3.7 Rol P&C cyclus bij monitoren voortgang

Er zijn geen aanwijzingen voor een expliciete rol van de P&C cyclus in het volgen van de voortgang van uitvoering van aanbevelingen.

4 Bevindingen implementatie rapport Bruikbaarheid programmabegroting (2006)

4.1 Doel onderzoek

Het tweede onderzoek van de rekenkamercommissie van de gemeente Papendrecht betrof een onderzoek naar de programmabegroting 2006 van de gemeente Papendrecht. In dit onderzoek is nagegaan of en in hoeverre de programmabegroting de gemeenteraad de informatie biedt die hij nodig heeft voor de uitvoering van zijn kaderstellende en controlerende taak. Het onderzoek richtte zich vooral op het formuleren van verbetervoorstellen voor de bruikbaarheid van de programmabegroting. Overigens zijn de financiële begroting en de paragrafen buiten beschouwing gelaten.

De onderzoeksvraagstelling luidde als volgt (2006, p.6):

“In hoeverre is in de programmabegroting 2006 duidelijk en meetbaar aangegeven wat maatschappelijk gezien wordt beoogd te bereiken, wat daarvoor gedaan gaat worden en hoeveel dat mag kosten, uitgaande van de gedachte dat de gemeenteraad de kaderstellende opdrachtgever is en hij tevens dient te controleren (middels een publieke verantwoording door het college) of de doelstellingen zijn verwezenlijkt.”

4.2 Chronologie

Het rapport is op 22 juni 2006 aan de gemeenteraad aangeboden en op 7 september 2006 in de raadscommissie (REF) besproken. Hierdoor was de behandeling te laat voor verwerking in de begroting voor 2007 en is de inhoudelijke behandeling verplaatst naar een speciale, raadsbrede bijeenkomst (workshop) van de REF-commissie op 17 januari 2007. Op 15 februari 2007 zijn de conclusies van de workshop in de commissie-REF besproken. De commissie komt voorts tot de volgende conclusies, respectievelijk geeft het volgende mee aan het college:⁵

- de (door de extern adviseur) op schrift gestelde conclusies n.a.v. de workshop worden in hoofdlijnen onderschreven;
- het is niet nodig het huidige aantal programma's (3) in de begroting aan te passen;
- er dient een traject te worden gestart om te komen tot betere indicatoren (niet om te komen tot meer) en het college wordt verzocht terzake met verbetervoorstellen te komen;
- de behandeling van de komende Voorjaarsnota komt bij wijze van proef eerst aan de orde in commissieverband en de voorzitter komt daartoe met een procesvoorstel in samenspraak met de griffier (en de portefeuillehouder);
- de behandeling van de Voorjaarsnota in de gemeenteraad wordt gezien als het geschikte moment om algemene politieke beschouwingen (in eerste termijn) te houden en de behandeling van de begroting daarna wordt gezien als een soort daarop volgende, tweede en kortere termijn.

⁵ Naar website Rekenkamercommissie gemeente Papendrecht (<http://www.papendrecht.nl/papendrecht?waxtrapp=xbruijEshknOtiOfmCuCpBfB>).

Na behandeling in de commissie-REF en in de raadsbrede workshop heeft er géén separate raadsbehandeling plaatsgevonden, waardoor er geen raadsbesluit over de aanbevelingen is genomen.

Verder valt op dat andere ontwikkelingen ook veel invloed hadden op de doorwerking van de aanbevelingen. Er is door Berenschot een bestuurskrachtmetering gedaan met opmerkingen over prestatie- en effectmeting en met opmerkingen dat de Raad meer op hoofdlijnen zou moeten sturen. Van groter belang was het feit dat in het voorjaar van 2006 het nieuwe College aantrad en in de zomer van 2006 bereidde dit nieuwe College haar eerste begroting (voor 2007) voor. Het coalitieakkoord 2006-2010 gaf de voorkeur aan drie programma's, dat betekende dat de begroting van 9 naar 3 programma's is omgebouwd. Deze verandering van 9 naar 3 programma's heeft een directe invloed op een aantal aanbevelingen uit het rekenkamerrapport.

In de bijlage wordt per aanbeveling, zoals verwoord in het rekenkamerrapport – en dus niet zoals geconcludeerd in de workshop van 17 januari 2007 – een korte toelichting gegeven op de implementatie van deze aanbevelingen. Hier wordt een totaalbeeld van de uitvoering van alle aanbevelingen van het rapport geschetst.

4.3 Totaalbeeld implementatie aanbevelingen rapport Bruikbaarheid programmabegroting

Een aantal aanbevelingen vanuit het rapport van de rekenkamercommissie volledig in de praktijk is gebracht. Een deel van de aanbevelingen is gedeeltelijk geïmplementeerd, daarbij heeft het College vaak gemotiveerd aangegeven het deels met de aanbeveling eens te zijn en de aanbeveling op een andere wijze uit te voeren. Een ander deel is niet of nauwelijks uitgevoerd. Het totaalbeeld van de implementatie van de aanbevelingen van dit rekenkamerrapport verdient daarmee een oranje kleur; oftewel: de aanbevelingen zijn door het College voor een deel in de praktijk gebracht.

Hoofdvraag: In hoeverre heeft het College de aanbevelingen in de praktijk gebracht?				
Aanbeveling	Omschrijving	Score		
9.	Een korte en bondige programmadoelstelling aan het begin van elk programma vermelden. Tevens laten vervallen paragraaf 'visie'			
10.	In de begroting een paragraaf 'Trends en ontwikkelingen' opnemen		College deels eens	
11.	Een beleidsterrein exclusief bij één programma onderbrengen en een goede afstemming tussen de programmacoördinatoren bij de ambtelijke voorbereiding			
12.	Jaarlijkse vernieuwing en aanpassing teksten programma's		College deels eens	
13.	Over gerealiseerde activiteiten verantwoording afleggen in programmarekening, niet in –begroting			
14a.	Het collegeprogramma als vertrekpunt voor de eerste programmabegroting in een nieuwe raadsperiode gebruiken			

14b.	In de jaren na nieuwe raadsperiode in de programma's het beleid verwerken		College deels eens	
15.	Integreer 'Impulsen van nieuw beleid' in de programma's			College niet eens
16.	Programmadoelstelling in enkele hoofddoelstellingen uitwerken en deze (indien mogelijk) verdelen in subdoelstellingen. Daarnaast met behulp van indicatoren meetbaar maken van hoofd- en subdoelstellingen		Continu proces	
17.	Maak subdoelstellingen herkenbaar			
18.	Met behulp van een doelenboom de structuur van elk programma in kaart brengen			
19.	Voorkomen van doelstellingen zonder prestaties en vice versa			
20.	Het College legt in de programmarekening verantwoording over de gerealiseerde maatschappelijke effecten af. Tevens: in programmarekening duidelijk op de eerste h-vraag ingaan: 'hebben we bereikt wat we wilden bereiken?'			
21.	Met behulp van 'checklist SMART formuleren van beleidsdoelen' doelstellingen en prestaties zo SMART mogelijk formuleren			
22.	Doelstellingen en prestaties niet als vrijblijvende inspanningsverplichtingen formuleren			
23a.	Bij elk programma de kernindicator identificeren			
23b.	Kernindicator in eerste plaats voor (sub)doelstellingen formuleren en in tweede plaats voor prestaties	Continu proces		
24.	Aan de hand van een nulmeting de indicatoren van streefcijfers voor de jaarschijven van de begroting voorzien en indicatoren nulmeting laten aansluiten op kengetallen www.watdoetjegemeente.nl			
25.	Een (twee)jaarlijks leefbaarheidsonderzoek overwegen		Mee bezig	
26.	Vermeld een specificatie van het programmabudget van de in de programma's onderscheiden beleidsterreinen			
27.	Overwegen of programma 9 (alg. dekkingsmiddelen) gehandhaafd moet worden of niet. Daarnaast de specificatie van de algemene dekkingsmiddelen opnemen			
Totaalbeeld				

4.4 Haalbaarheid van de invoeringstermijnen

In de aanbevelingen worden geen invoeringstermijnen genoemd. In overleg met de raadscommissie REF wordt voorgesteld een workshop te organiseren en de aanbevelingen mee te nemen bij de eerstvolgende gelegenheid, de begroting 2007.

4.5 Meerkosten of besparingen

Er is geen directe relatie met meerkosten of besparingen.

4.6 Sturing op uitvoering van de aanbevelingen

Belangrijke sturingsmomenten waren de bespreking in de raadscommissie van september 2006, de workshop met de raadscommissie in januari 2007 waarbij ook de portefeuillehouder en betrokken ambtenaren aanwezig waren en tenslotte de bespreking in de raadscommissie van

februari 2007. Er is geen raadsbesluit genomen.

Uit de interviews wordt duidelijk dat de uitkomsten van de workshop door de betrokken ambtenaren als referentiepunt zijn gehanteerd bij de opstelling van de begroting 2007, het hoofd Bestuurszaken en het hoofd Financiën speelden daarbij een coördinerende en sturende rol.

4.7 Rol P&C cyclus bij monitoren voortgang

De P&C cyclus zelf is bij dit onderzoek het object van studie. De voortgang van de aanbevelingen is dus aan de begroting en rekening te ontlenen. Interne control speelt een expliciete rol in het volgen van de aanbevelingen. Er is geen aparte melding gemaakt in de P&C stukken van de mate waarin de aanbevelingen zijn uitgevoerd.

5 Bevindingen implementatie rapport Verbonden partijen (2006)

5.1 Doel onderzoek

Het derde onderzoek van de rekenkamercommissie van de gemeente Papendrecht betrof een onderzoek naar de verbonden partijen.⁶ De commissie heeft voor dit onderwerp gekozen, omdat ze de, op basis van het dualisme toegekende, verschillende rollen van respectievelijk het college van B&W (verantwoording afleggen) en de gemeenteraad (toezicht houden en toetsen) ten aanzien van de verbonden partijen tot hun recht wil laten komen.

De vervolgens geformuleerde onderzoeksvraag was vierledig en luidde als volgt (2006, p.3):

- a “In hoeverre vormen verbonden partijen - en het door hen uitgevoerde beleid - een financieel risico voor (de begroting van) de gemeente Papendrecht?
- b In welke mate, op welke wijze en op welk moment wordt de gemeenteraad van Papendrecht geïnformeerd over de verbonden partijen?
- c Over welke (bestuurlijke) mogelijkheden tot beleidsbeïnvloeding beschikt de gemeente Papendrecht?
- d Op welke wijze kan de verantwoording door het college naar de gemeenteraad (en de toezichthoudende functie van de raad naar het college) verder worden vormgegeven?”

5.2 Chronologie

Op 30 november 2006 wordt het rapport aan de voorzitter van de gemeenteraad aangeboden. Vervolgens wordt het rapport op 11 januari 2007 in de raadscommissie REF besproken en tenslotte neemt de gemeenteraad op 15 februari 2007 een formeel besluit over het rapport.

Overigens is door de concerncontroller op 11 januari 2007 tevens een intern memo opgesteld, gericht aan het DT waarin de werkverdeling tussen beleidsmedewerkers en controllers bij het toezicht op verbonden partijen wordt uiteengezet. Het DT wordt om instemming gevraagd. Er is geen vast stramien voor het oppakken van rapporten van de rekenkamer. Er is in dit geval pragmatisch gewerkt en dat heeft geresulteerd in het memo van de concerncontroller. Het memo is vervolgens besproken met de sectorcontrollers en het is in de loopt van het jaar verder ingevoerd.

Op 15 februari 2007 neemt de gemeenteraad een officieel besluit, waarmee ze de volgende conclusies van de commissie-REF onderschrijft. Deze conclusies houden in dat:⁷

- “de verbonden partijen vooral ook zelf hun eigen kernprestaties volgens de zogeheten SMART-methode zullen moeten formuleren (dat wil zeggen dat deze specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zullen moeten zijn);

⁶ Onder verbonden partijen wordt volgens de programmabegroting van de gemeente Papendrecht verstaan: “De bestuurlijke en/of financiële deelnemingen van onze gemeente in gemeenschappelijke regelingen, samenwerkingsverbanden, stichtingen en verenigingen. De verbonden partijen voeren beleid uit voor de gemeente”.

⁷ Naar website rekenkamercommissie gemeente Papendrecht

(<http://www.papendrecht.nl/papendrecht?waxtrapp=xbruijEshknOtiOfmCuCpBfB>)

- de verbonden partijen wordt aanbevolen om ook zelf de in het rapport vervatte zogeheten stoplichtenmethode te gaan gebruiken als middel om in kaart te brengen in welke mate er (per nader te duiden onderwerpen) door hen risico's worden gelopen;
- van de verbonden partijen ook zelf verwacht mag worden dat de deelnemers tijdig van de juiste informatie worden voorzien, opdat ook deze deelnemers daarmee in hun eigen beleidscyclus tijdig rekening kunnen houden;
- de toedeling van accrès-gelden niet zonder meer en automatisch mag leiden tot een jaarlijkse groei van het budget van de verbonden partijen, doch dat de deelnemende gemeenten door tussenkomst van de gemeenteraad in staat worden gesteld tijdig en op basis van actuele ontwikkelingen te kunnen begroten (en dat er dus ook besparingen, bijv. op basis van efficiencyvoordelen, kunnen worden begroot);
- de conclusies en aanbevelingen uit het rapport met name zullen worden ingezet ten aanzien van (het financieel en bestuurlijk tijdig kunnen sturen en volgen van) Drechtwerk (sociale werkvoorziening) en ROM-D Regionale OntwikkelingsMaatschappij Drechtsteden);
- het college van burgemeester en wethouders wordt verzocht om de onderhavige conclusies mee te nemen in besprekingen met en ten aanzien van deze verbonden partijen (bijv. in het zogeheten portefeuillehoudersoverleg in regionaal verband).”

5.3 Totaalbeeld implementatie aanbevelingen rapport Verbonden partijen

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat een aantal aanbevelingen vanuit het rapport van de rekenkamercommissie volledig in de praktijk is gebracht en een deel van de aanbevelingen gedeeltelijk is geïmplementeerd..Het totaalbeeld van de implementatie van de aanbevelingen van dit rekenkamerrapport verdient daarmee een groene kleur; oftewel: de aanbevelingen zijn door het College grotendeels in de praktijk gebracht. Opvallend is dat geen enkele aanbeveling helemaal niet is ingevoerd. Verder valt op dat dit het eerste rapport is waar een raadsbesluit over is genomen.

Hoofdvraag: In hoeverre heeft het College de aanbevelingen in de praktijk gebracht?			
Aanbeveling	Omschrijving	Score	
28.	Andere partijen om bestuurlijke redenen vermelden in de paragraaf verbonden partijen	3	
29.	Introduceren inzichtelijk systeem, zoals stoplichtenmethode, om beter op risico's verbonden partijen te kunnen wijzen	3	
30.	Specifieke verbonden partijen met potentiële financiële risico's extra monitoren	3	
31.	Verbonden partijen die begroting en/of jaarrekening te laat indienen, consequent en schriftelijk hierop wijzen		2
32.	Inbedding regionaal ambtelijk overleg in besluitvormingsprocessen van de verbonden partijen	3	
33.	Per verbonden partij enkele kernprestaties en enkele (financiële) kaders helder (SMART) formuleren		2
34.	In overleg tussen Raad en College duidelijke keuzes maken in de verbonden partijen en vastleggen keuzes voor verbonden partijen o.b.v. bestuurlijke en financiële risico's in paragraaf verbonden partijen	3	

Totaalbeeld			
-------------	--	--	--

5.4 Haalbaarheid van de invoeringstermijnen

Twee aanbevelingen hebben betrekking op de begroting en zijn bij de eerstvolgende begroting, de programmabegroting 2008, ingevoerd. Bij de overige aanbevelingen zijn geen invoeringstermijnen genoemd. Voor alle overige aanbevelingen zijn enkele voorbeelden beschikbaar die wijzen op een directe uitvoering. Alle aanbevelingen duiden op een continu proces, de invoering is niet eenmalig maar komt ieder jaar terug.

5.5 Meerkosten of besparingen

Het is niet mogelijk om de aanbevelingen direct te relateren aan meerkosten of besparingen. Er zijn wel indirecte financiële consequenties bij de aanbeveling over het via de stoplichtenmethode inzichtelijk maken van financiële risico's, financiële kaders voor verbonden partijen en de aanbeveling over keuzes in het (ook financieel) volgen van enkele verbonden partijen. Daarbij is echter niet in bedragen aan te geven wat de consequenties zijn.

5.6 Sturing op uitvoering van de aanbevelingen

Naast de bestuurlijke reactie op het rapport zijn er sturingsmomenten vanuit de Raad door de behandeling in de raadscommissie en het raadsbesluit van februari 2007. Ambtelijk is er een parallel sturingstraject doordat de concerncontroller een memo richt aan het directieteam. Dit memo wordt vervolgens betrokken in verder ambtelijk overleg op de betrokken afdelingen.

5.7 Rol P&C cyclus bij monitoren voortgang

Twee aanbevelingen zijn zichtbaar in de paragraaf verbonden partijen van de begroting 2008. Interne control speelt een expliciete rol in het volgen van de aanbevelingen. Er is geen aparte melding gemaakt in de P&C stukken van de mate waarin de aanbevelingen zijn uitgevoerd.

6 Bevindingen implementatie rapport Effectiviteit subsidiebeleid (2007)

6.1 Doel onderzoek

Het vierde en meest recente onderzoek van de rekenkamercommissie van de gemeente Papendrecht betrof een onderzoek naar de effectiviteit van het subsidiebeleid. Doel van dit onderzoek was voornamelijk om te leren van het verleden om de ambtelijke organisatie rondom dit specifieke onderwerp beter te laten functioneren.

De rekenkamercommissie heeft daartoe de volgende onderzoeksopdracht geformuleerd (2007, p.5):

“Onderzoek in hoeverre het huidige subsidiebeleid van de gemeente Papendrecht effectief is te noemen. Maak daarbij inzichtelijk in hoeverre er een direct verband bestaat tussen de realisatie van politiekmaatschappelijke doelstellingen en de overheidsmiddelen die daaraan worden besteed. Schenk daarbij aandacht aan de financiële omvang en de vormen van subsidieverstrekking, respectievelijk aan de bestuurbaarheid en de beheersbaarheid ervan, alsook aan de rollen die gemeenteraad en college hierin (zouden moeten) nemen. Kom waar nodig met aanbevelingen tot verbetering.”

6.2 Chronologie

Dit vierde en voorlopig laatste rapport van de rekenkamercommissie is in juli 2007 afgerond en is vervolgens kort voor het zomerreces aan de gemeenteraad aangeboden. Na het zomerreces is het rapport op 6 september 2007 in de commissie-REF besproken en voorts op 20 september 2007 in de gemeenteraad behandeld.

Tijdens de behandeling in de commissie-REF zijn de volgende zaken (op hoofdlijnen) aan de orde geweest:

1. De wethouder heeft toegezegd de subsidiebundel robuuster te maken. Daarbij gaat het onder andere over de aanbeveling om ook de andere subsidies te vermelden (o.a. incidentele subsidies en projectgebonden subsidies) en om de niet gehonoreerde aanvragen te vermelden. In december 2007 gaat de subsidiebundel voor vaststelling van de subsidieplafonds naar de Raad.
2. Wat betreft de indirecte subsidies is afgesproken dat er in april-mei met de Raad een gesprek plaatsvindt over de indirecte subsidies. Daarbij wordt een analyse door het College gemaakt van de instellingen die al subsidie ontvangen om te zien hoe de indirecte subsidies dit beeld veranderen.
3. De indirecte subsidies van niet-gesubsidieerde instellingen worden in de analyse niet meegenomen. Er komt een overzicht per accommodatie waarin is opgenomen:
 - welke gebruikers er zijn
 - wat iedere gebruiker betaalt

- welke kosten zijn er bij de accommodatie te verwachten.
- Dit alles resulteert in een overzichtskaart per accommodatie.

Na behandeling in de commissie, volgde behandeling van het rapport in de raad. Het gevolg van deze behandeling was een raadsbesluit, waarin de gemeenteraad de conclusies en aanbevelingen uit het rapport (op hoofdlijnen) heeft onderschreven. Niet duidelijk is tot waar “op hoofdlijnen” strekt. De verschillende aanbevelingen zijn namelijk niet letterlijk in het Raadsbesluit genoemd. Uit het voorstel aan het College van 23 november 2007 blijkt dat er een aantal aanbevelingen in het voorstel zijn meegenomen, zijnde:

- *Meer sturing op bereik van doelen:* In het Raadsvoorstel en -besluit van 15 november 2007 worden de subsidieplafonds, die zijn verdeeld naar negen programma's, direct gekoppeld aan de te bereiken doelen. De doelen zijn voorts in het Raadsvoorstel concreet gemaakt in een aantal (sub)doelstellingen.
- *Meer transparantie over indirecte subsidies:* de expliciete vermelding van de subsidiebedragen ten behoeve van Adviesraden en Incidentele subsidies in de subsidieplafonds. Dat was voorheen niet het geval en is mede door het rekenkamerrapport aangepast.
- *Meer zakelijke houding tegenover gesubsidieerde instellingen:* Er wordt in de richting van gesubsidieerde instellingen een meer zakelijke benadering voor het tijdig indienen van stukken voor de eindafrekening gehanteerd. Dat wordt duidelijk in de manier waarop met een aantal gesubsidieerde instellingen die hun jaarrekening, begroting en activiteitenplan 2008 nog niet hebben ingediend. Deze instellingen zijn hierover namelijk “schriftelijk gemaand” en de Raad stelt voor om in de toekenningsbeschikking 2008 het indienen van een subsidieaanvraag (begroting en jaarplan 2008) als voorwaarde op te nemen bij de toekenning van de beschikking.

NB: Het nieuwe subsidieprogramma 2008 is op 18 december 2007 in het College aan de orde gekomen en is nog niet in deze rapportage verwerkt.

6.3 Totaalbeeld implementatie aanbevelingen rapport Effectiviteit subsidiebeleid

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat een aantal aanbevelingen vanuit het rapport van de rekenkamercommissie volledig in de praktijk is gebracht en een deel van de aanbevelingen gedeeltelijk is geïmplementeerd. Het algemene beeld is dat de meeste aanbevelingen volledig in praktijk worden gebracht, dan wel dat de gemeente daar momenteel mee bezig is.

Opvallend is dat alle aanbevelingen zijn, dan wel momenteel worden ingevoerd en dat er een duidelijk besluit door de Raad is genomen.

Hoofdvraag: In hoeverre heeft het College de aanbevelingen in de praktijk gebracht?		
Aanbeveling	Omschrijving	Score

35.	In jaarlijkse subsidiebundel kort melding maken van aangevraagde en toegekende subsidies. Daarnaast wijst het College (en het ambtelijk apparaat) de Raad op bestaan van de incidentele subsidies, wijk- of straatgebonden subsidies en wijze waarop projectgebonden subsidies worden toegekend			
36.	Meer transparantie over de indirecte subsidies die bij het beschikbaar stellen van accommodaties worden verstrekt		Mee bezig	
37.	Komen tot een sluitende leercirkel waarbij instellingen, ambtelijke organisatie, College en Raad betrokken zijn			
38.	Het tijdig indienen van stukken door subsidiënten voor de eindafrekening zakelijker benaderen			
39.	Bij uitvoering van (nieuw) beleid attenter zijn op de kansen die (gesubsidieerde) instellingen bieden. Verder kunnen instellingen meer worden ondersteund bij omgaan met wet- en regelgeving en activeren, motiveren en waarderen van vrijwillige inzet			
40.	Het College rapporteert juli 2008 over de uitvoering van de aanbevelingen			
Totaalbeeld				

6.4 Haalbaarheid van de invoeringstermijnen

Er zijn geen data voor invoeringstermijnen in de aanbevelingen opgenomen. Twee aanbevelingen zijn gerelateerd aan de jaarlijkse subsidiebundel en daarin verwerkt. Eén aanbeveling is gekoppeld aan de uiterste inleverdatum van eindafrekeningen en op dat moment deels uitgevoerd.

6.5 Meerkosten of besparingen

De aanbevelingen hebben geen directe relatie met meerkosten of besparingen.

6.6 Sturing op uitvoering van de aanbevelingen

De bespreking van het rapport voorafgaand aan de behandeling in de raadscommissie tussen twee betrokken portefeuillehouders en betrokken ambtenaren gaf sturing aan een groot aantal aanbevelingen. Belangrijke sturingsmomenten waren verder de bespreking in de raadscommissie en de Raad in september 2007. Het is nog onduidelijk of de expliciete aanbeveling om in juli 2008 te rapporteren over de uitvoering van de aanbevelingen bijdraagt aan de sturing.

6.7 Rol P&C cyclus bij monitoren voortgang

Er zijn geen aanwijzingen voor een expliciete rol van de P&C cyclus in het volgen van de voortgang van uitvoering van aanbevelingen. Monitoring van de voortgang is belegd bij de coördinator voor het subsidiebeleid. Hoe en wanneer dat precies plaatsvindt, is vooralsnog onduidelijk.

7 Bevindingen enquête en werkbijeenkomst onder leden van het College, de Raad, het Directieteam en de Rekenkamercommissie

7.1 Doel enquête en werkbijeenkomst

Onder leden van de gemeenteraad, het College van B&W, het Directieteam en de Rekenkamercommissie van de gemeente Papendrecht is tussen 24 januari en 11 februari 2008 een korte vragenlijst uitgezet. Doel hiervan is om meer inzicht te creëren in de visie van de diverse respondenten over de uitvoering en implementatie van aanbevelingen van de Rekenkamercommissie. Daarnaast vormen de resultaten van deze enquête een belangrijke input voor de werkbijeenkomst van 19 februari jl. (zie par. 7.3).

Voor deze werkbijeenkomst zijn eveneens raadsleden, leden van het College van B&W, het Directieteam en de Rekenkamercommissie uitgenodigd. Al deze betrokkenen spelen immers een eigen rol bij de uitvoering of de vaststelling van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Op basis van de feitelijke bevindingen van het onderzoek enerzijds en de resultaten van de enquête anderzijds is door de deelnemers van de workshop gezamenlijk geanalyseerd welke oorzaken er zijn voor hoge en lage scores, welke sterke punten en welke verbeterpunten er zijn. De bespreking heeft op een aantal punten duidelijk gemaakt hoe de uitvoering van aanbevelingen uit rekenkamerrapporten is te versterken. Hierdoor is tevens het draagvlak van alle betrokkenen voor de doorwerking en feitelijke uitvoering van rekenkameraanbevelingen versterkt.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van zowel de enquête, als de werkbijeenkomst weergegeven.

7.2 Belangrijkste bevindingen enquête en werkbijeenkomst

7.2.1 Vragen en stellingen

De vragenlijst van de enquête bevat de volgende vragen, respectievelijk stellingen:

1. Waar bent u lid van?
2. Het jaarlijkse aantal aanbevelingen uit rekenkameronderzoeken is in Papendrecht te groot.
3. De gemeenteraad dient altijd een duidelijk besluit te nemen over de aanbevelingen van de rekenkamercommissie.
4. Eén jaar na afronding van een rekenkameronderzoek dient het College te rapporteren over de uitvoering van de aanbevelingen.
5. De rapportage over de uitvoering van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie behoort een onderdeel te worden van het jaarverslag, en daarmee van de planning en control cyclus.
6. Aanbevelingen van de rekenkamer horen precies aan te geven hoe iets uitgevoerd moet

worden, door wie en wanneer de aanbeveling uitgevoerd dient te zijn.

7. Ik heb de indruk dat betrokken medewerkers direct en volledig op de hoogte zijn van besluiten van de Raad over aanbevelingen van de rekenkamer en er dus direct mee aan de slag kunnen.
8. Rapportcijfers (schaal 1-10) voor de volgende onderwerpen:
 - De mate waarin rekenkameronderzoek is gebaseerd op onomstreden feiten.
 - De mate waarin het rekenkameronderzoek aansluit bij voor u relevante onderwerpen.
 - De mate waarin aanbevelingen van rekenkameronderzoek systematisch worden opgepakt en uitgevoerd.
 - Uw waardering in het algemeen voor rekenkameronderzoek en aanbevelingen in de afgelopen twee jaar.
9. Zijn er nog overige zaken die u ons wilt meegeven?

7.2.2 Antwoorden op vragen en stellingen

In bijlage B zijn alle grafieken opgenomen met daarin de antwoorden op de 9 vragen. Een korte samenvatting treft u hieronder aan.

In totaal hebben 22 mensen van de 40 genodigden (55%) de vragenlijst beantwoord.⁸ Daarvan is het overgrote deel (59%) lid van de gemeenteraad en 23% is lid van de Rekenkamercommissie.

Men is relatief verdeeld over het aantal jaarlijks uit te voeren aanbevelingen. Een aantal respondenten geeft aan dat de selectie van onderzoeken “scherper” zou kunnen.

Grote overeenstemming is er over de stelling dat de gemeenteraad altijd een duidelijk besluit over de aanbevelingen van de rekenkamercommissie zou moeten nemen, 86% is het daarmee eens en de rest heeft geen mening.

Van de respondenten is 91% van mening dat het College één jaar na afronding van het rekenkameronderzoek over de uitvoering van de aanbevelingen dient te rapporteren. Hetzelfde percentage geeft aan dat deze rapportage een onderdeel van het jaarverslag – en daarmee van de P&C-cyclus – dient te worden.

Het merendeel van de respondenten (68%) is het oneens met de stelling ‘Aanbevelingen van de rekenkamer horen precies aan te geven hoe iets uitgevoerd moet worden, door wie en wanneer de aanbeveling uitgevoerd dient te zijn’. Bij de opmerkingen geven respondenten aan dat dit wordt gezien als een taak van het College en niet van de rekenkamercommissie.

Relatief veel respondenten (45%) hebben geen mening over de stelling ‘Ik heb de indruk dat betrokken medewerkers direct en volledig op de hoogte zijn van besluiten van de Raad over aanbevelingen van de rekenkamer en er dus direct mee aan de slag kunnen’. Het betreft vooral gemeenteraadsleden die vanuit hun rol meer op afstand van de ambtelijke organisatie staan. Overigens zijn leden van de rekenkamercommissie het overwegend eens met deze stelling.

Er worden relatief hoge rapportcijfers gegeven voor de mate waarin rekenkameronderzoek is gebaseerd op onomstreden feiten, de relevantie van de onderzoeksonderwerpen en de algemene

⁸ Overigens heeft slechts 37,5% van de respondenten op tijd gereageerd. De overige respondenten reageerden na de deadline van 11 februari 2008, maar voorafgaande aan de werkbijeenkomst van 19 februari 2008.

waardering. Al deze onderwerpen scoren een ruime 7,2. De mate waarin aanbevelingen van rekenkameronderzoek systematisch worden opgepakt en uitgevoerd, wordt gewaardeerd met een 6,2.

Tenslotte hebben enkele respondenten (14%) een laatste opmerking gemaakt. Hierin wordt vooral aangegeven dat rekenkameronderzoeken de kaderstellende en controlerende rol van de Raad kunnen versterken.

7.3 Belangrijkste bevindingen werkbijeenkomst 19 februari 2008

Tijdens de werkbijeenkomst wordt het gehele proces van het rekenkameronderzoek doorlopen om te zien op welke wijze de uitvoering van de aanbevelingen versterkt kan worden.

Opgemerkt wordt dat de normen waaraan wordt getoetst bepalend zijn voor de onderzoeksresultaten. De normen dienen daarom zorgvuldig opgesteld te worden en zo veel mogelijk gebaseerd op duidelijke Raadsbesluiten en relevante wet- en regelgeving.

Betrokkenen geven aan dat het van belang is dat de gemeenteraad een besluit neemt over een rapport van de rekenkamercommissie en over alle conclusies en aanbevelingen. Op basis van een dergelijk Raadsbesluit kan er richting het College vanuit de gemeenteraad duidelijkheid worden gegeven over de vervolgpcedure en de mate en de wijze van rapportering over de voortgang in de uitvoering van de aanbevelingen.

Aangegeven wordt dat de wijze van uitvoering een zaak van het College is. Daarbij worden enkele vaste lijnen voor het vervolgproces wenselijk geacht, maar hangt het uitvoeringsproces ook samen met de aard en inhoud van de aanbevelingen.

Alle aanwezigen benadrukken het belang van onafhankelijkheid van de rekenkamercommissie. Dat heeft consequenties voor de rol van de rekenkamercommissie bij de uitvoering. Het past dan dat de rekenkamercommissie terughoudend is in advisering over financiële consequenties van de uitvoering van aanbevelingen. Wel is het denkbaar dat de rekenkamercommissie enkele financiële scenario's schetst, die de Raad helpen bij het maken van keuzes. Ook het noemen van uitvoeringstermijnen bij aanbevelingen impliceert al snel een prioritering van middelen en hoort dus eerder thuis bij de Raad.

Betrokkenen zien meerwaarde in een rapportage over de uitvoering van aanbevelingen circa een jaar na dato. Daarbij wordt na enige discussie voorkeur gegeven aan een vorm van rapportage, zoals nu ook gebruikelijk bij moties en niet een rapportage in het kader van de jaarrekening. Bij de jaarrekening zou er minder aandacht voor dit onderdeel kunnen zijn. Tevens wordt zo benadrukt dat het gaat om een standpunt van de Raad ten aanzien van adviezen en aanbevelingen van een onafhankelijk adviesorgaan dat zijn rapportage uitbrengt aan de Raad. Ook wordt aangetekend dat het karakter van het rekenkameronderzoek duidelijk verschilt van de accountantscontrole en vooral ook gaat over het effect van beleid en beleidsmatige zaken.

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Inleiding

Centraal in dit onderzoek staat de volgende onderzoeksoopdracht: “Onderzoek en breng in beeld in hoeverre het College de geaccordeerde aanbevelingen uit de door de Rekenkamercommissie verrichte onderzoeken tot nu toe, in de praktijk heeft gebracht. Besteed daarbij ook aandacht aan de haalbaarheid van invoeringstermijnen, de kosten van de uitvoering (en de besparingen die wellicht kunnen worden gerealiseerd) en de aansturing van het ambtelijk apparaat bij een en ander. Kom waar nodig met suggesties tot verbetering, bijvoorbeeld waar het gaat om de vraag hoe in de planning- en controlcyclus de verantwoording zo optimaal mogelijk in beeld kan komen.”

Op basis van deze centrale vraagstelling zijn de volgende vijf subvragen onderscheiden:

1. In hoeverre heeft het College de aanbevelingen in de praktijk gebracht?
2. In hoeverre zijn voorgestelde invoeringstermijnen van de aanbevelingen haalbaar geweest?
3. In hoeverre heeft de uitvoering van de aanbevelingen geleid tot meerkosten, respectievelijk besparingen?
4. In hoeverre is het ambtelijk apparaat door het College aangestuurd om de aanbeveling in de praktijk uit te voeren?
5. Welke rol speelt de P&C-cyclus om de verantwoording over de voortgang van de uitvoering in beeld te brengen en zo nodig bij te sturen?

Hieronder worden de conclusies en aanbevelingen geformuleerd. In de eerste paragraaf zijn de conclusies verdeeld in de bovenstaande vijf elementen. De daaropvolgende paragraaf bevat een aantal aanbevelingen voor de toekomst, waarin de vijf elementen op verschillende wijze terugkomen.

8.2 Het College brengt de aanbevelingen vooral in de praktijk nadat de Raad een formeel besluit heeft genomen

Conclusies

Geaccordeerde aanbevelingen van de rekenkamercommissie worden in hoge mate uitgevoerd. Uit het onderzoek blijkt dat aanbevelingen die door de Raad zijn vastgesteld vrijwel allemaal worden uitgevoerd. Neemt de Raad geen besluit dan blijkt de mate waarin het College het eens is met de aanbeveling in de meeste gevallen bepalend voor de mate van uitvoering.

Met name de aanbevelingen vanuit de laatste twee rapporten, Verbonden partijen en Effectief subsidiebeleid, kennen een relatief hoge mate van uitvoering door het College. Van de 12 aanbevelingen zijn er 8 uitgevoerd en 4 deels uitgevoerd. Daarbij wordt opgemerkt dat het rapport subsidiebeleid nog redelijke recent is. Belangrijkste reden voor het verschil met de aanbevelingen uit de eerste twee rapporten blijkt het bestaan van het Raadsbesluit te zijn. Het eerste rapport over

inhuur derden is minder goed uitgevoerd en kent geen formeel raadsbesluit. Bij 7 aanbevelingen was het College het geheel of gedeeltelijk oneens. Met één aanbeveling was het College het geheel eens, en deze is ook uitgevoerd.

Bij het rapport over de programmabegroting was er ook geen raadsbesluit. Hier was het College het eens of deels eens met 11 aanbevelingen die ook geheel of gedeeltelijk zijn uitgevoerd. Met 9 aanbevelingen was het College het eens die gedeeltelijk zijn uitgevoerd. Met 1 aanbeveling was het College het niet eens, deze aanbeveling is ook niet uitgevoerd. Bij dit rapport is ook het grote aantal aanbevelingen mede bepalend geweest voor de mate waarin uitvoering mogelijk bleek.

Aanbevelingen

A. De Raad wordt aanbevolen een raadsbesluit te nemen over ieder onderzoeksrapport van de rekenkamercommissie waaruit duidelijk blijkt welke aanbevelingen worden overgenomen, welke aanbevelingen niet worden overgenomen en welke aanbevelingen gewijzigd worden overgenomen.

B. De rekenkamercommissie let op het kernachtig formuleren van de aanbevelingen per onderzoek. Tevens let de Rekenkamercommissie daarbij op het aantal aanbevelingen in verhouding tot de omvang van het onderzoek.

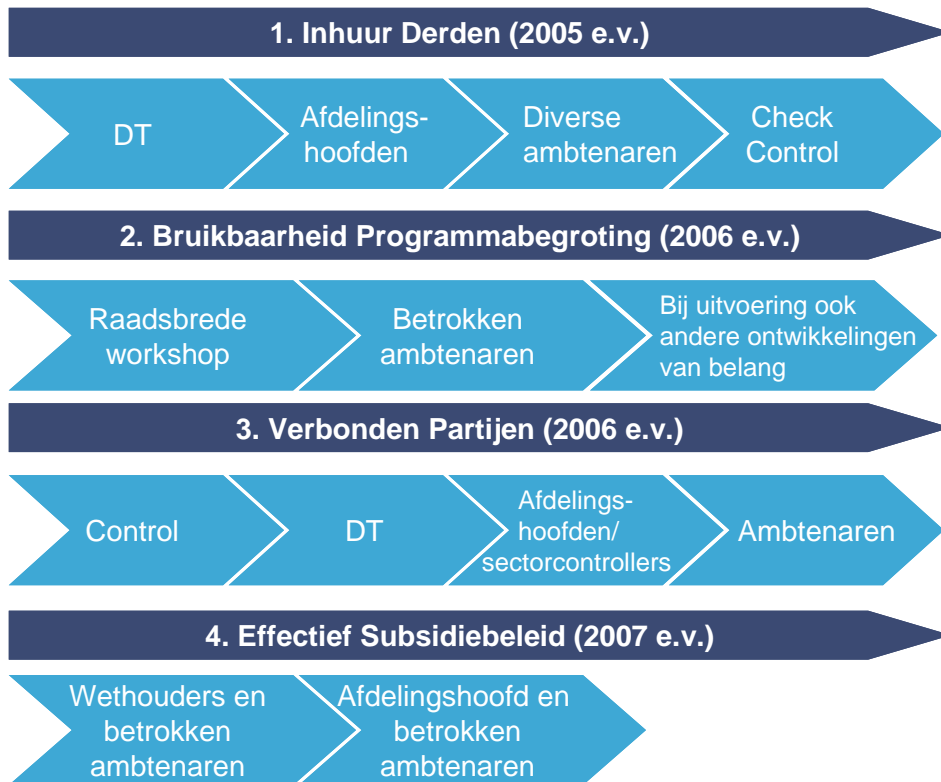
8.3 Het proces van het rekenkameronderzoek kan op een enkel punt de uitvoering van de aanbevelingen versterken.

Kortweg kent het proces van rekenkameronderzoek de volgende tien stappen:

1. Groslijst
2. Selectie
3. Offertetraject
4. Start onderzoek
5. Onderzoeksfase
6. Ambtelijk wederhoor
7. Conclusies en aanbevelingen
8. Bestuurlijk wederhoor
9. Commissie- en Raadsbehandeling
10. Uitvoering aanbevelingen

Het eerste onderzoek (inhuur derden) maakt duidelijk dat een duidelijk normenkader en een goede check op de feiten tijdens de ambtelijke wederhoor van groot belang is. Zo ontstaan onomstreden feiten die als basis kunnen dienen voor de conclusies en aanbevelingen. In de latere onderzoeken is in de beginfase van het onderzoek een normenkader vastgesteld en zijn bij de ambtelijke wederhoor ook de betrokken ambtenaren ingeschakeld voor een check op de feitelijke juistheid en volledigheid.

Er is binnen de gemeentelijke organisatie geen eenduidig proces voor de uitvoering van de aanbevelingen, nadat de gemeenteraad deze heeft vastgesteld. Bij de vier verschillende rekenkameronderzoeken is dit proces op verschillende wijze verlopen. Een beknopt overzicht van hoe dit proces per rekenkameronderzoek is verlopen:



Figuur. 8.1 Overzicht proces van uitvoering aanbevelingen rekenkameronderzoeken Papendrecht (2005-2007)

Aanbevelingen

C. Stel globaal vast via welk proces de door de Raad overgenomen aanbevelingen van rekenkameronderzoek worden uitgevoerd, waarbij College en Directieteam bestuurlijk respectievelijk ambtelijk de regie voeren. Hierbij kan aansluiting gevonden worden bij de wijze waarop op dit moment gestuurd wordt op moties.

8.4 Aanbevelingen bevatten zelden tot nooit invoeringstermijnen voor de uitvoering van de aanbevelingen en dat wordt ook niet wenselijk geacht

Conclusies

Het onderzoek maakt duidelijk dat zelden tot nooit invoeringstermijnen voor de uitvoering van de aanbevelingen worden genoemd. Uitzondering hiervoor zijn twee aanbevelingen die in het rapport

Verbonden Partijen zijn genoemd en die betrekking hebben op de begroting. Deze aanbevelingen zijn namelijk bij de eerstvolgende begroting, de programmabegroting 2008, ingevoerd. Op een dergelijke, indirecte wijze is ook in het laatste rapport, Effectief Subsidiebeleid, melding gemaakt van invoeringstermijnen. Twee in dit rapport genoemde aanbevelingen zijn namelijk gerelateerd aan de jaarlijkse subsidiebundel en daarin verwerkt. Eén aanbeveling is gekoppeld aan de uiterste inleverdatum van eindafrekeningen en op dat moment deels uitgevoerd.

Het onderwerp van de invoeringstermijnen is tijdens de werkbijeenkomst tevens onderdeel van discussie geweest. Uit deze discussie blijkt dat er veel waarde wordt gehecht aan de onafhankelijke rol van de rekenkamercommissie en dat het voorschrijven van invoeringstermijnen voor het uitvoeren van aanbevelingen de rol van de rekenkamercommissie onnodig kan politiseren.

Aanbevelingen

D. Continueer als rekenkamercommissie de terughoudendheid bij invoeringstermijnen voor de uitvoering van de aanbevelingen, tenzij dit een natuurlijk onderdeel vormt van de inhoud van de aanbeveling.

8.5 Zicht op eventuele meerkosten, respectievelijk besparingen, naar aanleiding van de uitvoering van de aanbevelingen ontbreekt grotendeels

Conclusies

Voor twee van de vier rapporten geldt dat de aanbevelingen geen directe relatie met meerkosten of besparingen hebben. In het derde rapport, Verbonden Partijen, is het eveneens niet mogelijk om deze directe relatie tussen aanbevelingen en financiële consequenties te leggen. Wél zijn er indirecte financiële consequenties bij de aanbeveling over het via de stoplichtenmethode inzichtelijk maken van financiële risico's, financiële kaders voor verbonden partijen en de aanbeveling over keuzes in het (ook financieel) volgen van enkele verbonden partijen. Daarbij is echter niet in bedragen aan te geven wat de consequenties zijn. Bij het eerste rapport, Inhuur Derden, zou er sprake geweest kunnen zijn van eventuele meerkosten en besparingen als gevolg van het vervullen van de inkoopfunctie, maar het overzicht ontbreekt hiervan.

Ook voor deze subvraag geldt dat de inhoud is besproken tijdens de werkbijeenkomst en dat in dit kader de onafhankelijke positie van de rekenkamercommissie bij het opstellen en uitbrengen van aanbevelingen is onderstreept. Wel kunnen financiële scenario's geschetst worden die de besluitvorming door de Raad kunnen ondersteunen wanneer die logisch voortvloeien uit het onderzoek.

Aanbevelingen

E. Continueer als rekenkamercommissie de terughoudendheid bij het advies over financiële consequenties voor de uitvoering van de aanbevelingen, tenzij dit een natuurlijk onderdeel vormt van de inhoud van de aanbeveling.

8.6 De P&C-cyclus speelt tot op heden geen rol in de verantwoording over de voortgang en eventuele bijsturing van de uitvoering van de aanbevelingen

Conclusies

Bij het analyseren van de 42 aanbevelingen wordt duidelijk dat er geen aanwijzingen voor een expliciete rol van de P&C-cyclus in het volgen van de voortgang van uitvoering van aanbevelingen zijn. Enkel wanneer de P&C-cyclus het subject van onderzoek is, zoals in het rapport over de Bruikbaarheid van de Programmabegroting, wordt hier expliciet over uitgewijd.

Uit de enquête en uit de werkbijeenkomst blijkt wel behoefte aan een rapportage. Daarbij wordt de voorkeur gegeven aan integratie met de rapportage over moties en amendementen.

Aanbevelingen

F. Aanbevolen wordt dat het College één jaar na publicatie van het Raadsbesluit over de aanbeveling(en) van een rekenkameronderzoek over de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen rapporteert en daarbij aansluiting zoekt bij de rapportage over moties en amendementen.

8.7 Overige conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek naar de uitvoering van de aanbevelingen heeft alle betrokken partijen bepaald bij de rol en functie van de rekenkamercommissie en de wijze waarop Raad, College en ambtelijk apparaat daar ook aan kunnen bijdragen. Het is goed hierbij periodiek stil te staan, los van een specifiek onderzoek.

Dit onderzoek ging niet over de maatschappelijke effecten van het rekenkameronderzoek. De vraag welke impact de rapporten hebben gehad op de Papendrechtse samenleving is niet aan de orde geweest. De termijnen waren daarvoor wellicht ook te kort.

Aanbevelingen

G. Evalueer periodiek - bijvoorbeeld iedere drie á vier jaar - als rekenkamercommissie de eigen rol en positie.

9 Reactie van het College op de concepteindrapportage

Rekenkamercommissie Papendrecht
t.a.v. de heer A.P.M.A.F. Bergmans, secretaris
Postbus 11
3350 AA PAPENDRECHT

datum 15 april 2008
behandeld door drs. I.J. Evers
ons kenmerk 2008-6277
doorkiesnummer 078-6418246
faxnummer 078-6418316
onderwerp reactie rapport "Van Raad naar daad"

Geachte heer Bergmans,

Op 11 maart 2008 heeft u het onderzoeksrapport "Van Raad naar daad; Implementatie van rekenkamerrapporten in de praktijk" aan ons aangeboden. Bij deze doen wij u onze reactie op deze rapportage toekomen.

Wij complimenteren u met de grondige en zorgvuldige wijze waarop onderzoek is gedaan naar datgene wat er in de praktijk met de 4 onderzoeksrapporten is gedaan. In onze reactie richten wij ons op de 8 aanbevelingen die in hoofdstuk 8 van het rapport zijn opgenomen.

Commentaar ten aanzien van de aanbevelingen

Met aanbeveling A (*de Raad wordt aanbevolen een raadsbesluit te nemen over ieder onderzoeksrapport van de rekenkamercommissie waaruit duidelijk blijkt welke aanbevelingen worden overgenomen, welke aanbevelingen niet worden overgenomen en welke aanbevelingen gewijzigd worden overgenomen*) zijn wij akkoord. Naar onze mening draagt dit bij aan zowel betere besluitvorming als betere uitvoering van besluitvorming.

Ten aanzien van aanbeveling B (*de rekenkamercommissie let op het kernachtig formuleren van de aanbevelingen per onderzoek. Tevens let de Rekenkamercommissie daarbij op het aantal aanbevelingen in verhouding tot de omvang van het onderzoek*) het volgende. Met name het "smart" formuleren van aanbevelingen is van belang. Uit het onderzoek blijkt dat er veel interpretatieverschil bestaat of kan bestaan over de uitvoering van een aanbeveling en/of de wijze waarop dat had moeten gebeuren. De conclusie ten aanzien van het aantal aanbevelingen kan onderschreven worden. Kwaliteit zou moeten gaan boven kwantiteit.

Voor wat betreft aanbeveling C (*stel globaal vast via welk proces de door de Raad overgenomen aanbevelingen van rekenkameronderzoek worden uitgevoerd, waarbij College en Directieteam bestuurlijk respectievelijk ambtelijk de regie voeren. Hierbij kan aansluiting gevonden worden bij de wijze waarop op dit moment gestuurd wordt op moties*) het volgende. Raadsbesluiten worden uitgevoerd. Het kan echter geen kwaad vanuit de concerncontrol periodiek naar de uitvoering van

raadsbesluiten over rekenkamerrapporten te laten kijken. In de paragraaf bedrijfsvoering van de verschillende p&c-instrumenten kan hierover gerapporteerd worden.

Het ligt wat ons betreft niet in de rede om aparte rapportages over de uitvoering te gaan opstellen; het huidige instrumentarium van p&c documenten volstaat.

Bij aanbeveling D en E (*continueer als rekenkamercommissie de terughoudendheid bij invoeringstermijnen voor de uitvoering van de aanbevelingen, tenzij dit een natuurlijk onderdeel vormt van de inhoud van de aanbeveling en continueer als rekenkamercommissie de terughoudendheid bij het advies over financiële consequenties voor de uitvoering van de aanbevelingen, tenzij dit een natuurlijk onderdeel vormt van de inhoud van de aanbeveling*) hebben wij geen inhoudelijke opmerkingen. Het gestelde past naar onze mening bij de positie van de rekenkamercommissie.

Voor ons commentaar bij aanbeveling F (*aanbevolen wordt dat het College één jaar na publicatie van het Raadsbesluit over de aanbeveling(en) van een rekenkameronderzoek over de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen rapporteert en daarbij aansluiting zoekt bij de rapportage over moties en amendementen*) verwijzen wij naar aanbeveling C.

Over aanbeveling G (*evalueer periodiek -bijvoorbeeld iedere drie à vier jaar- als rekenkamercommissie de eigen rol en positie*) hebben wij geen inhoudelijk oordeel. Dat ligt naar onze mening meer bij de rekenkamercommissie zelf en de gemeenteraad.

Overige opmerkingen

In algemene zin is het in de beoordeling (het toekennen van een kleur) soms afhankelijk van de interpretatie van feiten en informatie door de onderzoekers, welke kleur is gegeven. Wellicht dat duidelijk (smart) geformuleerde aanbevelingen dit soort interpretatieverschillen in de toekomst weg kunnen nemen (zie ook uw eigen aanbeveling B).

Wij vertrouwen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Papendrecht,
de secretaris, de burgemeester,

R.G. Beek

C.J.M. de Bruin

Nawoord van de Rekenkamercommissie Papendrecht

Met waardering hebben wij kennis genomen van de reactie op de concept – eindrapportage van het college van burgemeester en wethouders, in welke de conclusies en aanbevelingen vrijwel allemaal worden onderschreven.

Wat betreft de reactie op aanbeveling B merken wij op dat het onderzoek aangeeft dat interpretatieverschillen niet alleen deels te maken hebben met een duidelijke formulering van de aanbevelingen, maar juist ook met een duidelijke besluitvorming daarover door de Raad. De eerste aanbeveling is daarop gericht.

Wij stellen het op prijs dat het college bereid is te rapporteren over de uitvoering van aanbevelingen van rekenkameronderzoek waaromtrent de Raad heeft besloten. De rekenkamercommissie betwijfelt daarbij wel of de aansluiting bij de PenC cyclus door het opnemen van deze rapportage in de paragraaf bedrijfsvoering, wel de juiste oplossing is. Immers, aanbevelingen van de rekenkamer zijn breder dan alleen de bedrijfsvoering, want zij betreffen ook de doeltreffendheid (effectiviteit) van het gevoerde beleid. Ook het door het college voorgestelde tijdstip van behandeling, namelijk tijdens het agendapunt jaarrekening, maakt het lastig om in de Raad aan dit belangrijke onderwerp ieder jaar voldoende aandacht te schenken. Om deze redenen blijft de rekenkamercommissie de voorkeur geven aan de gedane aanbeveling, zodat op basis van een bestuurlijke rapportage er tenminste ieder jaar een moment in de Raad is om stil te staan bij de uitvoering en doorwerking van door de Raad overgenomen aanbevelingen van rekenkameronderzoek.

Tot slot rest ons om onze dank en waardering uit te spreken voor wijze waarop alle betrokkenen hun medewerking hebben verleend aan de totstandkoming van het onderhavige onderzoek.

Namens de leden van de rekenkamercommissie Papendrecht,

Hoogachtend,

Drs. R.J.A. Clayden

A Overzicht aanbevelingen eerder uitgevoerde rekenkameronderzoeken

A.1 Overzicht aanbevelingen rapport Inhuur Derden

1. Wij bevelen aan om de afdeling P&O sterker te betrekken bij het afwegingsproces. Deze afdeling zou immers vanuit haar functie andere alternatieven kunnen inbrengen om problemen van personele capaciteit op te lossen. Zo kunnen soms bovenformatieven elders in de organisatie worden ingezet, of kan gedacht worden aan capaciteit die zich bij andere gemeenten in de regio bevindt.
2. Gemaakte afspraken zullen moeten worden nagekomen. Het directieteam zou zwaarder moeten toezien op de naleving van afspraken en daar ook sterker op moeten controleren. De sectorcontrollers kunnen een rol vervullen bij dit zwaardere toezicht.
3. De lijst met preferred suppliers zou enerzijds aangevuld kunnen worden met andere disciplines (die meer specialistische kennis bevatten), maar anderzijds ook beter gebruikt kunnen worden. Hiermee zijn immers besparingen mogelijk op de kosten van inhuur, aangezien men kans heeft gezien raamcontracten af te sluiten met de preferred suppliers.
4. Wij bevelen aan om bij iedere vervolgoopdracht opnieuw op basis van meerdere offertes te onderhandelen. Hiermee kan immers een kostenreductie worden bewerkstelligd. Als het qua kennis en kunde niet mogelijk is om bij een vervolgoopdracht uit te zien naar een ander bureau, dan is feitelijk geen sprake van een vervolgoopdracht, maar van één groot traject. Dit zou dan in het begin van het totale traject geconstateerd moeten worden, op basis waarvan in de onderhandelingsfase tot kwantumkorting bedongen kan worden.
5. De administratieve verwerking van de inhuur derden zou zodanig moeten worden ingericht, dat tussentijds een totaaloverzicht gegenereerd kan worden. Op basis van dit overzicht zou dan vervolgens tussentijds kunnen worden bijgestuurd, mocht daar aanleiding toe bestaan. Begrippen, coderingen en boekingen zullen eenduidig en consistent moeten worden toegepast. Inhuur van derden zou altijd via de kostenplaats geboekt moeten worden, om via het tijdschrijfsysteem grip te houden op de activiteiten van de ingehuurde kracht.
6. Ingehuurde krachten zouden tussentijds en aan het eind geëvalueerd moeten worden volgens een vast omschreven procedure. Het ligt dan voor de hand, dat deze evaluaties niet meer alleen door het afdelingshoofd worden uitgevoerd, opdat de subjectiviteit van het oordeel wordt verminderd. De evaluaties zouden centraal moeten worden geregistreerd (door de inkoopfunctie) en toegankelijk moeten zijn voor een ieder die wenst in te huren.
7. Wij bevelen aan om besparingen op inhuur per kostenplaats op begrotingsbasis in te boeken. Hiermee komt de rol van de raad beter tot zijn recht, aangezien het onderwerp inhuur derden dan meegenomen kan worden in het begrotingsdebat. Daarnaast wordt met deze aanbeveling feitelijk per kostenplaats een taakstelling geformuleerd met betrekking tot de personele lasten. Dit genereert een druk, maar ook een stimulans om in het afwegingstraject om te zien naar goedkopere oplossingen voor personele knelpunten, om de

- afdeling Personeel en Organisatie beter te betrekken en om de spelregels beter na te leven.
8. De inkoopfunctie zou weer vervuld moeten worden. Los van de overige werkzaamheden, zou deze functionaris zich kunnen richten op het aanleggen van een inhuurbestand met bijbehorende evaluaties en op het uitbreiden van de lijst met preferred suppliers. Hoewel de bevinding die onder deze aanbeveling ligt, dateert uit 2005, acht de commissie het toch raadzaam om deze aanbeveling in dit rapport op te nemen.

A.2 Overzicht aanbevelingen rapport Bruikbaarheid programmabegroting

A.2.1 Programmastructuur en –afbakening

9. Vermeld aan het begin van elk programma, ten einde meteen duidelijk te maken waarover een programma gaat en waarvoor het staat, een korte en bondige programmadoelstelling (ook wel aangeduid als de missie van het programma). De paragraaf 'Visie' kan dan vervallen. De programmadoelstelling heeft betrekking op het maatschappelijke effect dat met het programma wordt nagestreefd.
10. Om het programma te kunnen plaatsen binnen de landelijke, regionale en plaatselijke ontwikkelingen, wordt geadviseerd om evenals in de begroting van 2005 een paragraaf 'Trends en ontwikkelingen' op te nemen.
11. Een beleidsterrein dient exclusief bij één programma te worden ondergebracht om zo overlap tussen programma's te voorkomen. Een goede afstemming tussen de programmacoördinatoren bij de ambtelijke voorbereiding voorkomt eveneens overlap tussen de programma's.

A.2.2 De kwaliteit van de programmateksten

12. Probeer elk jaar de tekst van de programma's te vernieuwen en aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden. Schrijf teksten die uitnodigen tot lezen en prikkelen tot beleidsdiscussies.
13. Neem geen gerealiseerde activiteiten (accenten) op in de programmabegroting, maar leg hierover verantwoording af in de programmarekening.
14. Gebruik het collegeprogramma als vertrekpunt voor de eerste programmabegroting in een nieuwe raadsperiode. Verwerk in de volgende jaren in de programma's het beleid, zoals dat door de raad in de loop van de tijd wordt vastgesteld. Op deze wijze ontstaat een voortschrijdend inzicht in de beleidsontwikkeling van de gemeente Papendrecht, waarbij de programmabegroting meer is dan alleen het uitvoeringsinstrument van het collegeprogramma.
15. Voorkom 'beleidsarmoede' van de programma's door 'Impulsen van nieuw beleid' te integreren in de programma's. Het grote voordeel hiervan is dat zo de impulsen worden gekoppeld aan de doelstellingen en de accenten (prestaties). Eventuele lacunes in beleidsvoornemens of beleidsuitvoering zijn dan sneller zichtbaar, zodat de raad zijn kaderstellende rol beter kan vervullen.

A.2.3 *De consistentie van de programma's*

16. Zorg voor consistente programma's door de programmadoelstelling uit te werken in enkele hoofddoelstellingen en deze op hun beurt, als ze meervoudig zijn, uiteen te rafelen in subdoelstellingen, om hieraan vervolgens prestaties (accenten) te verbinden. De hoofddoelstellingen zijn kwalitatief abstract geformuleerd, de subdoelstellingen zijn nog steeds kwalitatief, maar specifiek geformuleerd en de prestaties zijn zo concreet omschreven, dat ze op uitvoeringsniveau operationeel zijn. Vervolgens kan één en ander meetbaar worden gemaakt met behulp van indicatoren (zie paragraaf 3.4.6).
17. Zorg in geval er subdoelstellingen worden geformuleerd, dat deze duidelijk herkenbaar zijn (dus zonder dat tekstanalyse nodig is).
18. Breng de structuur van elk programma in kaart met behulp van een doelenboom. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt hoe de hoofddoelstellingen uiteen zijn gerafeld in subdoelstellingen en op welke wijze hieraan vervolgens prestaties (accenten) zijn gekoppeld.
19. Voorkom doelstellingen zonder prestaties (accenten), maar voorkom ook prestaties (accenten) zonder doelstellingen. Vermijd eveneens dat doelstellingen als prestaties en prestaties als doelstellingen zijn geformuleerd.

A.2.4 *De budgetcyclus*

20. In de programmarekening dient door het college verantwoording te worden afgelegd over de gerealiseerde maatschappelijke effecten. In tegenstelling tot de programmarekening 2005 wordt aanbevolen voortaan duidelijk in te gaan op de eerste h-vraag: 'hebben we bereikt wat we wilden bereiken?', opdat de raad invulling kan geven aan zijn controlerende functie.

A.2.5 *SMART geformuleerde doelstellingen en prestaties*

21. Formuleer doelstellingen en prestaties zo SMART mogelijk. Maak hierbij gebruik van de checklist SMART formuleren van beleidsdoelen, welke als bijlage C aan deze rapportage is gevoegd.
22. Formuleer doelstellingen en prestaties (accenten) niet als vrijblijvende, dat wil zeggen als niet afrekenbare, inspanningsverplichtingen. Voorkom in dit verband uitdrukkingen als 'stimuleren van', 'bevorderen van' en dergelijke.
23. Identificeer de zogeheten kernindicatoren bij elk programma. Doe dit in de eerste plaats voor wat betreft de (sub)doelstellingen (ergo: voor de beoogde maatschappelijke effecten) en pas in tweede plaats voor wat betreft de prestaties.
24. Voorzie de indicatoren vervolgens aan de hand van een nulmeting met streefcijfers voor de jaarschijven van de begroting. Sluit waar mogelijk aan bij de kengetallen, zoals die in www.watdoetjegemeente.nl staan vermeld (onder andere voor het vaststellen van de nulmeting).
25. Overweeg, ten einde zogeheten gebruikersindicatoren (ook wel aangeduid als belevingsindicatoren) te kunnen identificeren, jaarlijks of minimaal tweejaarlijks een

leefbaarheidsonderzoek.

A.2.6 *Budgettair kader*

26. Versterk de relatie tussen beleid en budget door een specificatie van het programmabudget van de in de programma's onderscheiden beleidsterreinen te vermelden (zonder overigens aan autorisatie op programmaniveau afbreuk te doen).

A.2.7 *Overige aanbevelingen*

27. Overweeg of programma 9 (Algemene dekkingsmiddelen) moet worden gehandhaafd of dient te worden vervangen door een overzicht van algemene dekkingsmiddelen. Neem in ieder geval de specificatie op, zoals in lid 5 van artikel 8 van het BBV is voorgeschreven.

A.3 **Overzicht aanbevelingen rapport Verbonden partijen**

A.3.1 *Definitie van verbonden partijen en de praktijk*

28. Naast de verbonden partijen die vanwege de BBV voorschriften opgenomen dienen te worden in de paragraaf verbonden partijen, kunnen er ook andere partijen zijn die om bestuurlijke redenen in de paragraaf worden vermeld. Daarbij kan duidelijk worden aangegeven dat het niet gaat om een verbonden partij in de zin van het BBV. Een voorbeeld daarvan kan de Stichting Openbaar Onderwijs zijn, die ook nu al is opgenomen. De gemeente heeft in het bestuur van deze stichting geen bestuurlijk belang (vertegenwoordiging of stemrecht). Tegelijk heeft de gemeente wel een wettelijke taak op het terrein van het primair onderwijs, ingevolge de Wet op het Primair Onderwijs. Tevens is er ook een politiek en bestuurlijk belang bij een goede uitvoering van de taken op dit terrein. Bij faillissement van deze stichting behoeft de gemeente de kosten daarvan niet te dragen, wel dient de gemeente dan de taken van de stichting over te nemen en zorg te dragen voor primair openbaar onderwijs. Deze situatie kan reden zijn de partij toch te monitoren via de paragraaf verbonden partijen. Daarnaast kan de gemeente besluiten nog andere partijen op deze wijze in de paragraaf te vermelden.

A.3.2 *Financieel risico*

29. De paragraaf verbonden partijen kan door een andere vormgeving de alertheid van College en Raad vergroten. Aanbevolen wordt daarom een inzichtelijk systeem te introduceren om beter op de risico's te kunnen wijzen. De in dit rapport gepresenteerde "stoplichtenmethode" is daarvoor wellicht een nuttig voorbeeld. Verbonden partijen die een financieel risico vormen, dienen in deze paragraaf in ieder geval duidelijk te zijn aangegeven.
30. Voor zover deze quick-scan dat heeft kunnen nagaan wordt er op de huidige financiële risico's van Drechtwerk en ROM-D goed gestuurd. Er zijn echter ook vijf verbonden partijen waarbij in de toekomst het financiële risico kan toenemen, daarbij valt met name de Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden op. Aanbevolen wordt deze partijen in de

komende periode extra te monitoren.

A.3.3 Informatie over verbonden partijen en beleidsbeïnvloeding

31. Aanbevolen wordt om verbonden partijen die begroting en/of jaarrekening later indienen dan de wettelijke termijn of de termijn die de gemeenschappelijke regeling aangeeft, hierop consequent en schriftelijk te wijzen. Daarbij kan worden opgemerkt dat deze termijnen minimaal nodig zijn om de Raad nog tijdig te laten reageren.
32. Beïnvloeding van het beleid van een verbonden partij vindt feitelijk plaats in de aanloop naar de begroting en eventuele andere beleidsstukken. Formeel gebeurt dit tijdens de vergaderingen van het Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur. De mogelijkheden tot beïnvloeding worden daarbij sterk vergroot als over de geagendeerde punten vooraf regionaal ambtelijk overleg plaatsvindt. Hierdoor kunnen zaken tijdig worden gesignaleerd en regionaal op ambtelijk niveau worden besproken. Vervolgens kan er dan in de deelnemende gemeenten inhoudelijk vooroverleg met de bestuurder plaatsvinden. Voorlopige standpunten en argumenten worden uitgewisseld en soms vindt intergemeentelijke coalitievorming over een onderwerp plaats. Deze werkwijze vindt bijvoorbeeld plaats bij de begrotingsvoorbereiding van de logopedische dienst. Een dergelijke constructie mist echter bij een aantal belangrijke gemeenschappelijke regelingen zoals Zuid- Holland Zuid en de G.R. Drechtsteden. Aanbevolen wordt dat regionaal ambtelijk overleg ingebed wordt in de besluitvormingsprocessen van de verbonden partijen.
33. Bij het beïnvloeden van het beleid van een verbonden partij is het belangrijk helder voor ogen te hebben wat er bereikt moet worden. Daarbij gaat het om twee zaken:
 - Welke kernprestaties dient de verbonden partij te realiseren en
 - Binnen welke (vaak financiële) kaders dient dit te gebeuren.Vertegenwoordigers van Papendrecht in het algemeen bestuur of dagelijks bestuur hebben hier zelden heldere instructies voor. Ook ambtenaren hebben daardoor minder helder waarop gestuurd moet worden. Dat maakt het lastig te bepalen of de beleidsbeïnvloeding van Papendrecht succesvol is geweest. Aanbevolen wordt om per verbonden partij helder (SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) enkele kernprestaties te formuleren en enkele (financiële) kaders waarbinnen deze prestaties ook in de toekomst dienen te worden gerealiseerd. In enkele gemeenten in de regio Rijnmond wordt bijvoorbeeld het accres van het gemeentefonds als kader voor de jaarlijkse groei van het budget van de verbonden partij aangehouden. Slechts met een bijzondere motivering kan daarvan worden afgeweken. Het formuleren van deze kernprestaties en kaders is een taak van de Raad, waarbij de Raad zich kan laten adviseren door het College.
34. Papendrecht neemt deel aan een groot aantal verbonden partijen, waarvoor veel moet gebeuren. De aandacht moet daarom worden verdeeld. Bij de verdeling van deze aandacht over de verbonden partijen zijn nu geen expliciete keuzes gemaakt. In de praktijk worden deze keuzes impliciet wel gemaakt en eisen sommige partijen meer tijd en aandacht dan anderen. Voor deze partijen worden dan meer vergaderingen georganiseerd en ontstaat er

een meer uitvoerige informatiestroom. Drechtwerk is daarvan in de afgelopen maanden een goed voorbeeld. Aanbevolen wordt in overleg tussen Raad en College duidelijke keuzes te maken in de verbonden partijen die op deze wijze meer aandacht krijgen. In de paragraaf verbonden partijen dienen op basis van de gepresenteerde bestuurlijke en financiële risico's deze keuzes vastgelegd te worden.

A.4 Overzicht aanbevelingen rapport Effectiviteit subsidiebeleid

A.4.1 *Overzicht instellingen, omvang subsidies en doelen*

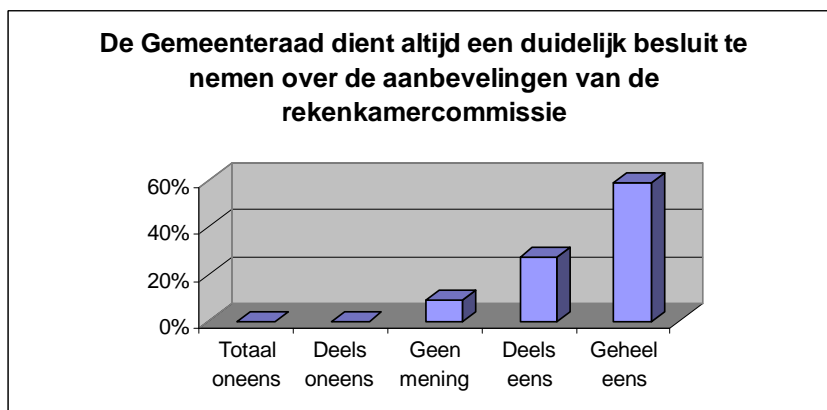
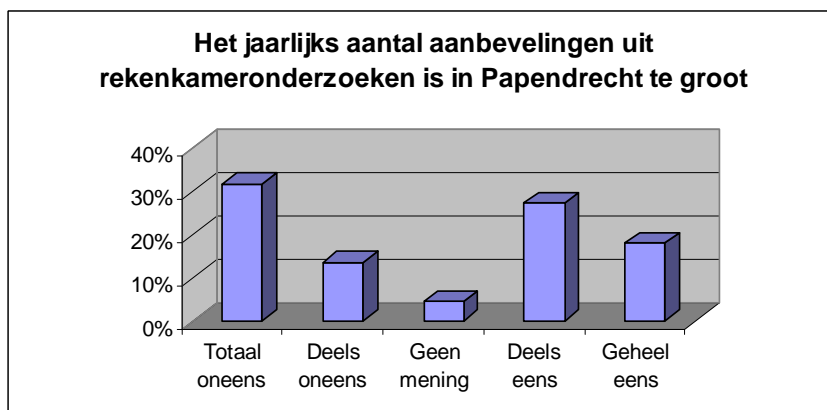
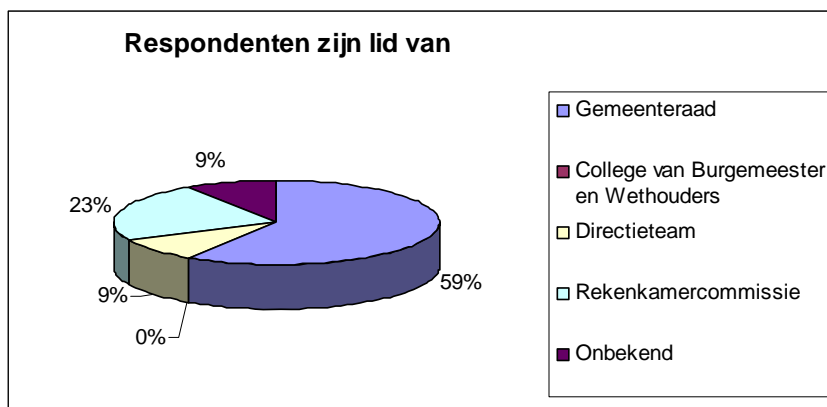
35. In de jaarlijkse subsidiebundel kan kort melding worden gemaakt van de aangevraagde en toegekende subsidies, dus ook subsidie aanvragen die niet zijn gehonoreerd en van de investeringssubsidies ook als er geen aanvragen zijn gehonoreerd. Verder kan de Raad door het College (en ambtelijke apparaat) in de subsidiebundel kort worden gewezen op het bestaan van de incidentele subsidies, de wijk- of straatgebonden subsidies en de wijze waarop de projectgebonden subsidies worden toegekend. Hierdoor geeft de subsidiebundel een meer compleet overzicht.
36. Het is wenselijk meer transparantie te realiseren over de indirecte subsidies die bij het beschikbaar stellen van accommodaties worden verstrekt. Wanneer deze gegevens bekend zijn, is een afweging mogelijk over de te hanteren tarieven voor de verschillende verenigingen en instellingen die van de accommodaties gebruik maken.

A.4.2 *Sturen op het bereiken van doelen*

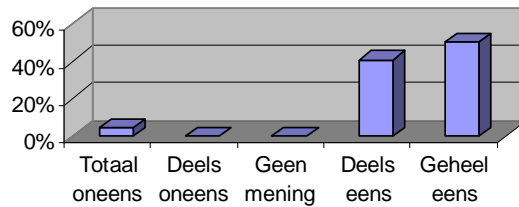
37. Kom tot een sluitende leercirkel waarbij instellingen, ambtelijke organisatie, College en Raad betrokken zijn. Het College en het ambtelijk apparaat maken duidelijk hoe de welzijnsvisie mede wordt gerealiseerd door de inzet van het subsidie-instrument. Vervolgens stelt het College op voorstel van de ambtelijke organisatie en in overleg met de instellingen meetbare doelen (SMART) vast. Deze doelen worden vertaald in gewenste producten en/of diensten en de maatschappelijk effecten worden meetbaar gemaakt. De instellingen meten en rapporteren over de prestaties en de realisatie van deze doelen om te leren van de ervaringen en te sturen op een betere realisatie van de doelen in het daaropvolgende jaar. Het College is verantwoordelijk voor de uitvoering van dit proces en de Raad besluit op basis van de gerapporteerde beleidsprestaties over de subsidieplafonds en het beleidskader.
38. Aanbevolen wordt een meer zakelijke benadering voor het tijdig indienen van stukken voor de eindafrekening. Daarbij kan een vast tijdstip worden gekozen waarop de dan ingediende jaarstukken worden afgehandeld. Instellingen die te laat waren worden daarbij nog niet meegenomen.
39. Bij de uitvoering van (nieuw) beleid dient de gemeente attent te zijn op de kansen die (gesubsidieerde) instellingen bieden. Verder kunnen instellingen meer worden ondersteund bij het omgaan met wet- en regelgeving en het activeren, motiveren en waarderen van vrijwillige inzet.

40. De Raad wordt aanbevolen het College over 1 jaar te laten rapporteren over de uitvoering van de aanbevelingen.

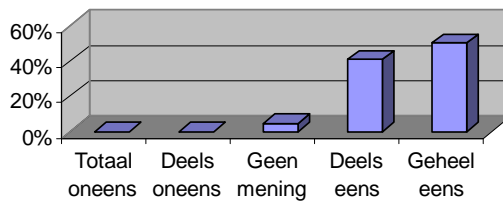
B Resultaten enquête



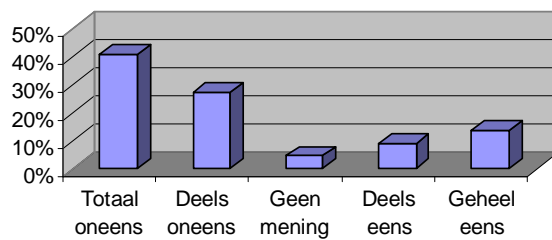
Één jaar na afronding van een rekenkameronderzoek dient het College te rapporteren over de uitvoering van de aanbevelingen



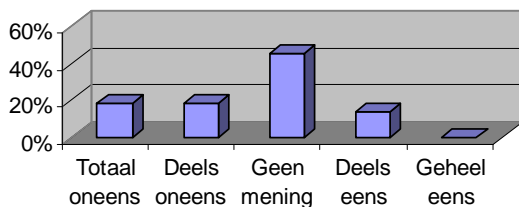
De rapportage over de uitvoering van de rekenkeraanbevelingen behoort een onderdeel te worden van het jaarverslag, en daarmee van de p&c cyclus



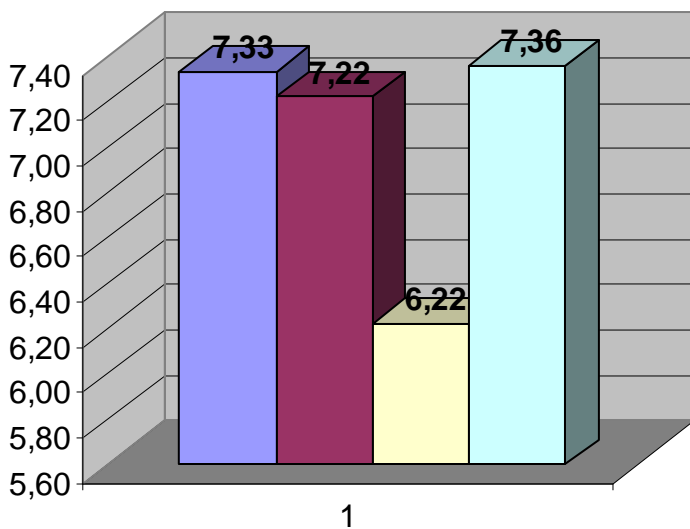
Rekenkeraanbevelingen horen precies aan te geven hoe, door wie en wanneer deze uitgevoerd dient te zijn



Betrokken medewerkers zijn direct en volledig op de hoogte van Raadsbeluiten over rekenkameraanbevelingen en kunnen er direct mee aan de slag

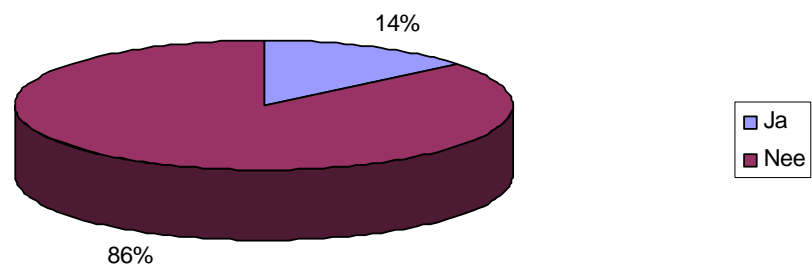


Rapportcijfers



- De mate waarin rekenkameronderzoek is gebaseerd op onomstreden feiten
- De mate waarin het rekenkameronderzoek aansluit bij voor u relevante onderwerpen
- De mate waarin aanbevelingen van rekenkameronderzoek systematisch worden opgepakt en uitgevoerd
- Uw waardering in het algemeen voor rekenkameronderzoek en aanbevelingen in de afgelopen 2 jaar

Zijn er overige zaken die u ons wilt meegeven?



C Overzicht interviews

Naam geïnterviewde	Functie	Organisatie/instelling
Wim Millenaar van Herwijnen	sectorcontroller	Bestuur en Bedrijfsvoering
Arjan Korteland	Personeel en Organisatie	Bestuur en Bedrijfsvoering
Bas Jan Kramp	Inkoop adviseur	Bestuur en Bedrijfsvoering
Arie van der Heijden	concerncontroller	Financiën
Ivo Evers	Hoofd bestuurszaken	Bestuur en Bedrijfsvoering
Ardwil Goedegebuur,	coördinator subsidiebeleid	Sector Samenleving
Rob Kok	taak voor Drechtwerk, Sociale Dienst Drechtsteden	Sector Samenleving
Jan van de Graaf	controller	sector burger en samenleving

D Geraadpleegde literatuur en websites

D.1 Literatuur/documenten

- Gemeente Papendrecht, *Programmabegroting 2008*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht. *Programmabegroting 2007*. Papendrecht, 2006.
- Gemeente Papendrecht. *Programmabegroting 2006*. Papendrecht, 2005.
- Gemeente Papendrecht. *Jaarverslag 2006*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht. *Najaarsnota 2006*. Papendrecht, 2006.
- Gemeente Papendrecht. *Voorjaarsnota 2006*. Papendrecht, 2006.
- Gemeente Papendrecht. *Voorjaarsnota 2007*. Papendrecht, 2007.
- Rekenkamercommissie Papendrecht, *Effectief subsidiebeleid. Rekenkameronderzoek naar subsidiebeleid gemeente Papendrecht*. Papendrecht, 2007.
- Rekenkamercommissie Papendrecht, *Verbonden partijen gemeente Papendrecht*. Papendrecht, 2006.
- Rekenkamercommissie Papendrecht, *Sturen op effecten en prestaties. Een onderzoek naar de bruikbaarheid van de programmabegroting voor de gemeenteraad*. Papendrecht, 2006.
- Rekenkamercommissie Papendrecht, *Inhuur van derden*. Papendrecht, 2005.
- Memo gericht aan afdelingshoofden BEB/ROB/BES door Wim Millenaar, gemeente Papendrecht, *Nadere analyse personeelslasten, ed 2003*. 7 november 2007.⁹
- Memo gericht aan Jos Boer door Wim Millenaar, gemeente Papendrecht, *geen onderwerp*. Inhoudelijk wordt ingegaan op de staat van personeelslasten.
- Gemeente Papendrecht. *Programmarekening 2004*. Papendrecht, 2005.
- Gemeente Papendrecht, *Verslag van de openbare vergadering van de raad van de gemeente Papendrecht, gehouden op 8 maart 2007*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Besluitenlijst van de openbare vergadering van de commissie Regionale aangelegenheden, Economie en Financiën d.d. 15-02-2007*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Diverse raadsbesluiten en raadsvoorstellen inzake verbonden partijen*. Papendrecht, 2006 en 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Verslag workshop d.d. 17 januari 2007*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Verslag commissie-REF d.d. 15 februari 2007*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Agenda commissie-REF d.d. 7 september 2007*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Uitnodiging en agenda commissie-REF d.d. 12 juni 2007*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Verslag Gemeenteraadsvergadering d.d. 14 juni 2007*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Besluitenlijst College d.d. 9 oktober 2007*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Dossier met verslagen bestuurlijk en ambtelijk overleg ROM-D en Drechtwerk*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Verslag Gemeenteraadsvergadering d.d. 20 september 2007*. Papendrecht, 2007.

⁹ NB: Datum is handmatig doorgestreept in document.

- Gemeente Papendrecht, *Raadsbesluit d.d. 20 september 2007*. Papendrecht, 2007.
- Rekenkamercommissie Papendrecht, *Jaarverslag rekenkamercommissie gemeente Papendrecht 2006*. Papendrecht, 2007.
- Gemeente Papendrecht, *Raadsvoorstel inzake Subsidieplafonds 2008, d.d. 16 oktober 2007*. Papendrecht, 2007.

D.2 Websites

- <http://www.papendrecht.nl>
- <http://www.drechtwerk.nl>
- <http://www.rom-d.nl>
- <http://www.regiozhz.nl>
- <http://www.gevudo.nl> (thans: <http://www.hvcgroep.nl>)