

## **DOEN WE ER OOK WAT MEE ?**

*Onderzoek naar de doorwerking van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie Cranendonck.*

De Rekenkamercommissie Cranendonck bestaat uit:  
Drs. Jan van den Heuvel (voorzitter)  
Drs. Angelique Hubens (lid en penningmeester)  
Drs. Arno Uijlenhoet (lid en secretaris)

---

---

## 1. INLEIDING

### **Aanleiding**

Bij de start van de rekenkamercommissie Cranendonck is aangegeven dat onderzoeken een belangrijk leereffect moeten hebben. Terugkijken naar het verleden kan immers lering opleveren voor de toekomst. Vanuit die optiek komt de Rekenkamercommissie op basis van onderzoek tot aanbevelingen.

De Rekenkamercommissie hecht eraan dat de resultaten van haar onderzoeken leiden tot verbeteringen. Dat is dan ook de reden dat de Rekenkamercommissie wil nagaan op welke wijze is omgegaan met de aanbevelingen uit de onderzoeken van de Rekenkamercommissie. Hebben de aanbevelingen ook daadwerkelijk doorwerking gekregen? Ofwel: doen we er ook wat mee?

Uit de beantwoording van deze vraag kunnen wellicht lessen worden getrokken voor de verschillende spelers binnen de gemeente (gemeenteraad, college van B&W en de ambtelijke organisatie) als ook voor de Rekenkamercommissie zelf.

### **Probleemstelling en onderzoeksvragen**

De volgende probleemstelling is geformuleerd: *Hoe is de gemeente omgegaan met de aanbevelingen uit de tot nu toe door de Rekenkamercommissie uitgebrachte onderzoeken?*

Als algemene onderzoeksvragen zijn daarbij geformuleerd:

- In welke mate zijn de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie door de gemeenteraad overgenomen?
- In welke mate is er daadwerkelijk uitvoering gegeven aan de aanbevelingen?
- Hoe verloopt het proces na de formulering van de aanbevelingen?
- Op welke wijze vindt de bewaking op de uitvoering van de aanbevelingen plaats?

### **Opzet en uitvoering**

In het onderzoek zijn de aanbevelingen uit de volgende rapportages meegenomen:

- Projectvoortgang in moeilijke tijden
- Centrumplan Budel kent zijn grenzen
- De ene subsidie is de andere niet
- Digitale dienstverlening

De voorgaande onderzoeksvragen zijn beantwoord op basis van informatie uit deskresearch en interviews. Belangrijk daarbij is ook de door projectleiders aangeleverde informatie. Gelet op de betrokkenheid bij de verschillende onderzoeksonderwerpen zijn gesprekken gevoerd met mevrouw H Damen en de heren S Backus, H Reulen en H van de Ven.

### **Opbouw rapport**

Na deze inleiding wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de de vraag of de aanbevelingen overgenomen zijn. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de mate, waarin de aanbevelingen doorwerking hebben gekregen en hoe het staat met de uitvoering. In hoofdstuk 4 wordt gezien hoe het proces en de bewaking van de uitvoering plaatsvindt.

Tenslotte worden in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

## 2. ZIJN DE AANBEVELINGEN OVERGENOMEN ?

Bij de vier onderzoeken gaat het totaal om 29 aanbevelingen. Alle aanbevelingen zijn door de gemeenteraad overgenomen.

De inhoudelijke discussie over de aanbevelingen is telkens gevoerd in de controle commissie. Vervolgens zijn de aanbevelingen in de daarop volgende gemeenteraad formeel vastgesteld.

Terugkijkend constateert de Rekenkamercommissie dat de voorstellen over de Rekenkamercommissie onderzoeken aan de gemeenteraad variëren. De wijze waarop de aanbevelingen worden overgenomen en de consequenties voor de uitvoering worden aangegeven zijn verschillend. Varianten bij de voorstellen zijn:

- bij het onderzoek 'Digitale dienstverlening in Cranendonck':
  1. het rapport vast te stellen.
- bij het onderzoek 'Centrumplan Budel kent zijn grenzen':
  1. het rapport vast te stellen
  2. de aanbevelingen uit het rapport over te nemen
  3. in samenspraak met het college in 2007 afspraken te maken over de implementering van de aanbevelingen .
- bij het onderzoek 'De ene subsidie is de andere niet' :
  1. het rapport vast te stellen
  2. de conclusies uit het rapport te onderschrijven
  3. het college de opdracht te geven om bij de voorgenomen herziening van het subsidiebeleid de aanbevelingen uit te werken.
- bij het onderzoek 'Projectvoortgang in moeilijke tijden':
  1. het rapport vast te stellen
  2. de aanbevelingen uit het rapport over te nemen
  3. het auditcomite de opdracht meegeven om uiterlijk in juni 2007 met een plan van aanpak te komen waarin SMART wordt beschreven hoe de door de RKC gedane aanbevelingen voor de gemeenteraad dienen te worden uitgewerkt
  4. het college opdracht te geven om uiterlijk in april 2007 puntsgewijs hun reactie aan het auditcomite kenbaar te maken aangaande alle aan het college en de ambtelijke organisatie gedane aanbevelingen uit het rapport van de RKC zoals omschreven op pagina 36 en 37 van het rapport.

Geconstateerd kan worden dat het ene voorstel een algemeen karakter heeft en weinig richtinggevend is (bijvoorbeeld bij het onderzoek 'digitale dienstverlening'). Het andere voorstel is veel tijdsspecifieker, concreter en duidelijker geadresseerd (bijvoorbeeld bij het onderzoek 'projectvoortgang in moeilijke tijden').

Hoewel natuurlijk maatwerk per onderzoek nodig is, laat dat onverlet dat het raadsvoorstel over het Rekenkamercommissie rapport en de daarin opgenomen aanbevelingen eenduidiger kan worden opgesteld. Vooral ook om tot een heldere opdracht voor de raad zelf of vanuit de raad aan het college van B&W te komen. Een heldere opdracht zorgt ervoor dat verwachtingen van gemeenteraad en College van B&W gelijk gericht worden.

Wanneer het voor de gemeenteraad moeilijk is in te schatten wanneer wat precies geleverd kan worden kan natuurlijk aan het College van B&W ook gevraagd worden om binnen een nader te bepalen termijn te komen met een voorstel voor de uitvoering van de aanbevelingen uit het onderzoek.

### 3. HOE STAAT HET MET DE FEITELIJKE UITVOERING VAN DE AANBEVELINGEN ?

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de vier onderzoeken aangegeven hoe de uitvoering van de aanbevelingen is opgepakt en hoe het hiermee staat.

Naast een feitelijke duiding in tekst (onder het kopje 'stadium van uitvoering') wordt daarbij in kleur aangeduid in welke mate de aanbeveling:

- grotendeels tot uitvoering is gekomen dan wel daadwerkelijk opgepakt (++);
- ten dele tot uitvoering is gekomen dan wel opgepakt (- +);
- in het geheel niet of nauwelijks tot uitvoering is gekomen dan wel opgepakt (- -).

In welke zin dat is gebeurd wordt met de tekst daarbij aangegeven.

#### 1. Onderzoek 'Projectvoortgang in moeilijke tijden'.

Aanbeveling	Stadium van uitvoering
1. Kom als gemeenteraad vooraf tot expliciete benoeming van majeure projecten.	Deze aanbeveling is niet tot uitvoering gebracht.
2. Stel als gemeenteraad bij de projecten eenduidige kaders vast aan de hand waarvan toetsing op inhoud en voortgang kan plaatsvinden.	Door het werken met bestuursopdrachten is hieraan concreet invulling gegeven. In de format zijn de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie verwerkt. Overigens is niet duidelijk op welke wijze de bewaking hiervan plaatsvindt.
3. Maak als gemeenteraad vooraf duidelijk hoe u over de voortgang van het project geïnformeerd wilt worden.	In de bestuursopdrachten wordt daaraan invulling gegeven.
4. Geef als gemeenteraad aan het college van B&W de opdracht onderstaande aanbevelingen tot uitvoering te brengen en pak de kaderstellende en controlerende rol inzake majeure projecten actief op	De bedoelde opdracht is met de vaststelling van de aanbevelingen door de gemeenteraad gegeven en aan de hand van de bestuursopdrachten is nu een belangrijk instrument voor de kaderstellende en controlerende rol beschikbaar.
5. Zorg als college en ambtelijke organisatie ervoor dat de aanleiding, doelstellingen en de kaders van het project specifiek, beter meetbaar, realistischer en vooral ook tijdsspecifiek worden benoemd.	Het projectmatig werken heeft belangrijke impulsen gekregen door aanpassing van het protocol projectmatig werken, de organisatie van een bijeenkomst van college en ambtelijke organisatie en het houden van trainingen. In het lopende cultuurtraject heeft het projectmatig werken ook weer een plaats.
6. Versterk als college en ambtelijke organisatie de beheersing van over majeure projecten.	De standaardrapportage over de voortgang van de projecten is nog onvoldoende geborgd. Het gaat hierbij overigens niet alleen om majeure projecten. Verwacht wordt dat met het instrument bedrijfsvoeringsplan het zicht op de beheersing van de projecten wordt verbeterd.
7. Draag als college en ambtelijke organisatie zorg voor een heldere rolverdeling bij de bepaling, besluitvorming en uitvoering van de majeure projecten en voer deze conform uit.	Aan de hand van de projectformats wordt daaraan invulling gegeven
8. Maak de rapportages over de projecten meer integraal en compleet en doe dit in alle fasen van het project..	Aan de hand van de projectformats wordt daaraan invulling gegeven.

## 2. Onderzoek 'Centrumplan Budel kent zijn grenzen'

Aanbeveling	Stadium van uitvoering
1. Ontwikkel als auditcomite een procedure voor kaderstelling bij belangrijke projecten	Hieraan is uitvoering gegeven met de introductie van de bestuursopdrachten
2. Vraag als gemeenteraad een periodieke stand van zaken over het project centrumplan Budel.	Minimaal jaarlijks wordt de gemeenteraad geïnformeerd en soms vaker aan de hand van deelprojecten ter uitvoering van het plan (bijvoorbeeld over verkeer en parkeren in het centrum)
3. Bepaal als gemeenteraad opnieuw de status en de prioriteit van het project centrumplan Budel.	De status en de prioriteit van het centrumplan is in formele zin niet opnieuw bepaald. Feitelijk wordt er wel prioriteit aan toegekend, zoals blijkt uit de reservering in het Fonds Bovenwijkse Voorzieningen voor herinrichting, de beleidsnota verkeerscirculatie en parkeren centrum, de ontwikkelingsovereenkomst Deken van Baarsstraat.
4. Benoem de rol van de gemeente als regisseur of partner expliciet.	Regisseursrol is niet expliciet benoemd, maar feitelijk wel opgepakt door: stellen van ruimtelijke randvoorwaarden, investeringen in de openbare ruimte en activering van de stuurgroep en klankbordgroep.
5. Geef als gemeente uitvoering aan flankerend beleid: richt een overlegstructuur in, geef publiciteit en overweeg bedrijfsverplaatsing te subsidiëren.	De overlegstructuur is geregeld, onderdelen van het plan zijn in de publiciteit geweest (deelprojecten). Expliciete besluitvorming over de eventuele subsidiëring van bedrijfsverplaatsingen heeft niet plaatsgevonden.
Overigens wordt opgemerkt dat bij de besluitvorming over dit onderzoeksrapport ook ingestemd is met het voorstel om 'in samenspraak met het college in 2007 afspraken te maken over de implementering van de aanbevelingen'.	Resultaten van deze samenspraak en de daaruit voortkomende afspraken zijn niet aangetroffen. Zoals uit voorafgaande blijkt zijn er overigens wel resultaten geboekt in de lijn van de aanbevelingen.

## 3. Onderzoek 'de ene subsidie is de ander niet'

Aanbeveling	Stadium van uitvoering
1. Stel de inhoud van het subsidiebeleid centraal.	In de bestuursopdracht over de evaluatie van het subsidiebeleid komt deze aanbeveling tot uitdrukking. De uitwerking heeft echter nog niet tot resultaat geleid. Dit geldt vooral voor het onderdeel budgetsubsidies (waarbij het instrument van de beleidsgestuurde contractfinanciering wordt aangekondigd).
2. Gebruik de te vernieuwen programmabegroting en het jaarverslag bij de inhoudelijke versterking van het subsidiebeleid.	In de nieuwe programmabegroting wordt deze inhoudelijke versterking niet aangetroffen.
3. Breng de regeldruk in overeenstemming met aard van de subsidie.	In het verlengde van de evaluatie subsidiebeleid zijn voorstellen voor vereenvoudiging gedaan rondom de aanvraag, de verlenings- en vaststellingsprocedure van waarderingssubsidies.
4. Gebruik de expertise van de	Op onderdelen is hieraan uitvoering gegeven,

budgetsubsidies ontvangende instellingen beter.	bijvoorbeeld bij de inkoop van muziek- en dansonderwijs bij RICK. Bij andere instellingen zoals bijvoorbeeld De Dommel (maatschappelijk werk) niet.
5. Beleg jaarlijks een evaluatie bijeenkomst met budget subsidies ontvangende instellingen	Hieraan is nog nauwelijks uitwerking gegeven.
6. Waardering- en projectsubsidies behoeven geen inbedding in een beleidskader.	Bij de grotere projectsubsidies zoals bij sport en muziek wordt terecht verwezen naar beleidsdoelen als versterking verenigingsstructuur en vrijwilligerswerk. Voor de waarderingssubsidies van toepassing.
7. Bezie de mogelijkheden voor versimpeling in het subsidieverleningsproces van waarderings- en projectsubsidies.	In het - niet aangenomen - raadsvoorstel over de evaluatie van het subsidiebeleid zijn deze mogelijkheden verwerkt. Definitieve doorwerking kan plaatsvinden na vaststelling.
8. Werk bij de voorgenomen herziening van het subsidiebeleid voorgaande aanbevelingen uit.	De aanbevelingen zijn opgepakt bij de evaluatie van het subsidiebeleid ( waarderings- en projectsubsidies) en moeten nog vorm krijgen bij de uitwerking in de beleidsgestuurde contractfinanciering.

#### 4. Onderzoek digitale dienstverlening

Aanbeveling	Stadium van uitvoering
1. Werk de doelen uit de programmabegroting verder uit in een informatiseringsplan	Deze aanbeveling heeft vorm gekregen met de vaststelling van het informatiseringsplan door de gemeenteraad.
2. Continueer – vanuit een klantgerichte benadering – de groei van het aanbod van digitale diensten.	Vanuit het vastgestelde informatieplan zijn ook acties naar de ambtelijke organisatie in gang gezet. Met de doorvertaling in het bedrijfsvoeringsplan zijn gunstige voorwaarden aanwezig voor daadwerkelijke verankering.
3. Maak de mogelijkheden van de digitale dienstverlening actief kenbaar bij de burger.	Via de Grenskoerier en het burgerjaarverslag zijn de mogelijkheden expliciet gecommuniceerd.
4. Maak de website een integraal onderdeel van de werkprocessen om de actualiteit ervan te garanderen.	Nog niet gerealiseerd, maar wel belangrijke stappen gezet: vanuit DMS ( document management systeem) komt een koppeling aan Internet; ook is een communicatiecursus opgezet, waarin ondermeer aandacht is gegeven aan het aanleveren van teksten voor de website.
5. Vraag als gemeenteraad aan het college inzicht te verschaffen in de kosten van de digitale dienstverlening.	De kosten van de digitale dienstverlening zijn expliciet aan de orde geweest bij de behandeling van het informatieplan.

#### 5. Het totale beeld

Kijkend naar het totaal van de in deze scan meegenomen aanbevelingen, ontstaat het volgende beeld:

- 14 (54%) aanbevelingen zijn grotendeels tot uitvoering gekomen dan wel daadwerkelijk opgepakt;
- 9 (35%) aanbevelingen zijn ten dele tot uitvoering gekomen dan wel opgepakt;
- 3 (11%) aanbevelingen zijn in het geheel niet of nauwelijks tot uitvoering gekomen dan wel opgepakt. Het gaat hier om de aanbevelingen:
  - Kom als gemeenteraad vooraf tot expliciete benoeming van majeure projecten.

- Gebruik de te vernieuwen programmabegroting en het jaarverslag bij de inhoudelijke versterking van het subsidiebeleid.
- Beleg jaarlijks een evaluatiebijeenkomst met budget subsidies ontvangende instellingen.

Uit de analyse en uit de gesprekken blijkt dat er op veel aanbevelingen een vorm van actie is ondernomen. Tegelijk constateert de Rekenkamercommissie dat er het nodige nog op de plank ligt en op drie aanbevelingen geen gerichte actie is ondernomen.

De omzetting in daadwerkelijk beleid dan wel uitvoering kost vaak tijd en capaciteit. Bij de evaluatie van de Rekenkamercommissie is dit signaal ook naar voren gekomen.

De Rekenkamercommissie is zich ervan bewust dat tijd en capaciteit nodig is om tot daadwerkelijk resultaat te komen. Soms zelfs heel veel tijd als het om processen van cultuuromslag gaat. En het is zaak de aandacht vast te houden, zodat verbeteringen niet weer wegzakken en teveel naar de achtergrond verdwijnen.

'Frappez toujours' (in positieve zin natuurlijk) is vaak nodig. Overigens heeft de Rekenkamercommissie ook daarvan voorbeelden aangetroffen. Zo zijn er onlangs weer voorstellen in de ambtelijke organisatie gedaan voor doorontwikkeling van het projectmatig en programmatisch werken. Een hernieuwde actie in de lijn van de aanbevelingen van het onderzoek 'Projectvoortgang in moeilijke tijden'.

Dat laat onverlet dat tempo gemaakt moet worden in de uitvoering van de aanbevelingen, die door de gemeenteraad zijn vastgesteld.

Welk tempo dat moet zijn, zal duidelijker moeten worden in de voorstellen voor uitvoering van de aanbevelingen, zoals in hoofdstuk 2 aangegeven.

Ook zaken als sturing en controle ( vanuit gemeenteraad alsook vanuit het College van B&W en de ambtelijke organisatie) kunnen op dat tempo van invloed zijn.

Op welke wijze die sturing wordt gegeven komt aan de orde in het volgende hoofdstuk.

Wat betreft de aanbevelingen, die nog niet zijn opgepakt, is de Rekenkamercommissie van oordeel dat dat alsnog moet gebeuren dan wel dat de gemeenteraad aangeeft daarvan te willen afzien. Mocht dat laatste het geval zijn, dan is de Rekenkamercommissie wel benieuwd naar de argumentatie hiervoor.

---

## 4. HOE ZIET HET PROCES VAN UITVOERING EN BEWAKING ERUIT ?

Na de vaststelling van de aanbevelingen ligt de uitvoering en bewaking bij de gemeenteraad (en griffie) dan wel bij het college van B&W (en de ambtelijke organisatie).

Geconstateerd wordt dat vanuit de gemeenteraad geen actieve bewaking van de aanbevelingen plaatsvindt. Incidenteel wordt bij een raads- of commissievergadering wel een aanbeveling of onderzoek gememoreerd, maar van een expliciete bewaking op het proces van uitvoering is geen sprake.

Er zijn ook geen afspraken gemaakt hoe de bewaking van de aanbevelingen moet plaatsvinden. Ook informeert de gemeenteraad bij het College van B&W niet actief naar de voortgang.

Het College van B&W op haar beurt heeft de gemeenteraad niet actief geïnformeerd over de stand van zaken rondom de uitvoering van de aanbevelingen.

Er vindt ook geen expliciete bewaking plaats van de uitvoering van de aanbevelingen.

Er bestaat geen totaal overzicht over wie de verantwoordelijke voor de uitvoering is, wanneer een en ander tot resultaat moet leiden en wanneer de resultaten worden teruggekoppeld naar de gemeenteraad.

De implementatie van de aanbevelingen dreigt daardoor wat te vervluchtigen en uit het oog te worden verloren. De uitvoering loopt hiermee risico's.

Meer scherpste in de sturing, bewaking en informatievoorziening hierover kan helpen dat te voorkomen.

Het ligt voor de hand hierbij zoveel mogelijk aan te sluiten bij al aanwezige instrumenten binnen de gemeente. Voor de ambtelijke organisatie kan worden gedacht aan het bedrijfsvoeringplan. Vanuit de controle van de gemeenteraad en de verantwoording vanuit het College van B&W vormt het jaarverslag een uitgelezen document om te laten zien hoe het staat met de uitvoering van de Rekenkamercommissie aanbevelingen.

De inzet van deze instrumenten is niet alleen belangrijk om inzichtelijk te maken wat niet gebeurd is. Het is belangrijk ook te laten zien wat wel gebeurd is.

Successen en succesjes (in het verlengde van rekenkameronderzoek) werken stimulerend en kunnen als zodanig bijdragen aan een beter functionerende organisatie en een beter bestuurlijk verkeer in Cranendonck.

Ondanks deze onvolkomenheden in proces en bewaking kan worden geconstateerd dat het college van B&W en de ambtelijke organisatie op vele fronten aan de slag is gegaan met de aanbevelingen. Dat is in het vorige hoofdstuk gebleken. Ondanks beperkte borging is vanuit de organisatie dus duidelijk gerespondeerd op de aanbevelingen.



## 5. WAT ZIJN DE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN ?

### Conclusies

Samenvattend komt de Rekenkamercommissie tot de volgende conclusies:

1. Alle aanbevelingen van de vier in deze scan opgenomen onderzoeken zijn door de gemeenteraad overgenomen.
2. In de raadsvoorstellen over de Rekenkamercommissie onderzoeken geeft de gemeenteraad soms een heldere en gerichte opdracht aan zich zelf en aan het college van B&W om de aanbevelingen uit te voeren; soms is die opdracht minder specifiek.
3. Het overgrote deel van de aanbevelingen ( 89%) is opgepakt en verkeert in een fase van uitvoering. Veel moet echter ook nog gebeuren en 3 aanbevelingen zijn niet opgepakt.
4. Zowel vanuit de gemeenteraad als vanuit het College van B&W vindt geen actieve bewaking van de uitvoering van de aanbevelingen plaats. Daarmee wordt niet geëvalueerd wat al succesvol in gang is gezet en wat nog moet gebeuren. Het zicht op de uitvoering dreigt daarmee uit beeld te raken. Ondanks deze beperkte borging moet ook worden geconstateerd dat de organisatie op vele aanbevelingen daadwerkelijk aan de slag is gegaan.

De algemene conclusie op de vraag 'Doen we er ook wat mee?' - zoals in de titel van dit rapport gesteld – kan positief worden beantwoord. Het onderzoek levert naast dat inzicht ook enkele handvatten op voor verbetering. Daarop zijn de volgende aanbevelingen gericht.

### Aanbevelingen

De Rekenkamercommissie komt tot de volgende aanbevelingen:

1. Geef als gemeenteraad (opnieuw) opdracht om te starten met uitvoering van de 3 aanbevelingen, die nog niet zijn opgepakt.  
Mochten er bij de gemeenteraad inmiddels andere opvattingen leven over deze aanbevelingen gaat de Rekenkamercommissie ervan uit dat dit alsnog gemotiveerd wordt aangegeven.
2. Geef als gemeenteraad bij de vaststelling van de aanbevelingen duidelijker en explicieter aan op welke wijze de uitvoering vorm moet krijgen. Formuleer hiervoor een heldere opdracht. Bij aanbevelingen aan de gemeenteraad zelf kan deze vraag naar de uitvoering worden gelegd bij het presidium (en de griffie).  
Bij de overige aanbevelingen kan het College van B&W ( en ambtelijke organisatie) worden gevraagd aan dit uitvoeringspad inhoud te geven.  
Op die wijze wordt helder wanneer, wat en in welke context de aanbevelingen worden opgepakt en uitgevoerd.
3. Verzoek als gemeenteraad om jaarlijks geïnformeerd te worden over de uitvoering van de aanbevelingen. Geef deze voortgangsrapportage over de uitvoering structureel een plaats in het jaarverslag.

De Rekenkamercommissie is ervan overtuigd dat met de uitvoering van deze aanbevelingen het rendement van onderzoek groter wordt. Er ontstaan betere condities voor doorwerking van de aanbevelingen uit Rekenkamercommissie onderzoeken.

En dat alles met het oog op: we doen er wat mee ! Ter lering en verbetering !