

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

Vijfde onderzoek

Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

Inleiding

Na de Rekenkamerbrief inzake de jaarrekening 2009 van de gemeente Maasdriel (aan te merken als vierde onderzoek van de commissie), presenteert de Rekenkamercommissie in dit memorandum de uitkomsten van het vijfde onderzoek. De commissie doet dit in de vorm van een rapportage over de uitwerking en borging van de aanbevelingen, die de gemeenteraad in 2004 vaststelde naar aanleiding van een rapport van Berenschot inzake het project Gemeentewerf.

Berenschot formuleerde in 2004 een set van aanbevelingen in het kader van een raadsonderzoek naar het verloop van de casus Gemeentewerf Maasdriel (rapport van 27 mei 2004). De aanbevelingen van Berenschot zijn, voorzien van enkele in een notitie van 2 augustus 2004 opgenomen aantekeningen, raadsbreed onderschreven (zie bijlage).

De commissie heeft het zinvol gevonden om – zes jaar na het door de raad vaststellen en overnemen van de aanbevelingen van Berenschot – na te gaan in welke mate daadwerkelijk follow-up is gegeven aan de breed onderschreven aanbevelingen.

Onderzoeksvraag en uitwerking

De onderzoeksvraag luidde:

In 2004 heeft de raad de conclusies en aanbevelingen uit het rapport van Berenschot, waarmee een raadsonderzoek naar de casus Gemeentewerf, breed onderschreven.

- **In hoeverre zijn die conclusies en aanbevelingen, samengevat en voorzien van enkele aantekeningen opgenomen in een raadsdocument van 2 augustus 2004, feitelijk, zichtbaar en blijvend in een aangepaste manier van werken vertaald?**

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

Bij deze vraag spelen drie deelvragen:

- **Is, met name voor de planning en uitvoering van grote projecten, in opzet voor een andere aanpak gekozen? Zo ja, uit welke aangepaste procedures, werkinstructies en voorschriften – zo nodig ook voor communicatie met de raad – blijkt dat?**
- **Is die opzet bij de feitelijke planning en uitvoering van grote projecten anno 2010 (nog) concreet herkenbaar? Zo ja, uit welke casuïstiek blijkt dat dan (onverkort)?**
- **Is de destijds aangepaste manier van werken in de jaren na 2004 periodiek en vooral gestructureerd geëvalueerd? Zo ja, waaruit blijkt dat dan en tot welke (verdergaande) verbeteringen hebben die evaluaties dan concreet geleid?**

Werkwijze

Ter beantwoording van de hierboven gestelde vragen zijn de volgende stappen gezet:

- Voorleggen van een startnotitie, voorzien van een oplegger, aan de gemeentesecretaris, met het verzoek om medewerking en om het aanwijzen van een ambtelijke contactpersoon. Deze stap is gezet in week 36. De gemeentesecretaris heeft – door tussenkomst van de raadsgriffier – snel gereageerd. Als ambtelijk contactpersoon (onder meer verantwoordelijk voor het zo volledig mogelijk beschikbaar komen van alle relevante stukken en informatie) is aangewezen de heer Ton Bosman, concerncontroller
- Het voeren van een – door de contactpersoon voorbereid – gesprek over de eerste en de derde hierboven geformuleerde deelvragen. Dit gesprek heeft plaatsgevonden in week 38. Door de contactpersoon is ter voorbereiding en documentatie een set documenten met relevante informatie verzameld en aan de onderzoekers aangereikt. Tijdens het gesprek zijn door de contactpersoon tevens enkele suggesties gedaan voor nader te onderzoeken projecten (zoals bedoeld bij de tweede deelvraag)
- Selectie (in week 38) van twee te onderzoeken casus (grote projecten). Gekozen is voor het project ‘Ontwikkeling Kerkdriel-Noord’ (gestart in 2008) en het project ‘Reconstructie H.C. de Jonghweg’ (uitvoering in 2010)

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

- Rond de tweede en derde deelvraag: laten verzamelen en vervolgens beoordelen van documentatie inzake de twee geselecteerde casus, alsmede met betrekking tot (mogelijk) uitgevoerde evaluaties van de (mogelijk) aangepaste manier van werken (week 39). Om aanvullende informatie en inzicht te krijgen in de praktijk van het werken, zijn tevens oriënterende gesprekken gevoerd met de huidige projectleiders van de beide geselecteerde projecten (week 39)
- De bevindingen, opgenomen in een eerste concept van de uit te brengen rapportage zijn besproken met de leden van de klankbordgroep (week 40)
- Afronden werkzaamheden met een eindmemorandum en voorleggen voor ambtelijk en bestuurlijk wederhoor heeft plaatsgevonden in week 42. In week 44 heeft op verzoek van de wethouder bedrijfsvoering en de gemeentesecretaris een gesprek over het eindmemorandum en de daarin opgenomen aanbevelingen plaatsgevonden. De uitkomsten van dat gesprek zijn in de definitieve versie van het memorandum verwerkt (week 44)
- Aanbieden aan de griffie (week 45)
- Toelichten in de commissie AB & Zorg en in de gemeenteraad op respectievelijk 30 november en 16 december 2010.

Bij het uitvoeren van dit onderzoek heeft de commissie plezierig kunnen werken. De medewerking van de zijde van de ambtelijke organisatie was als altijd uitstekend.

**

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

Bevindingen

In deze paragraaf zet de commissie – zoveel mogelijk feitelijk – in een tiental ‘waarnemingen’ de bevindingen ten aanzien van de drie geformuleerde deelvragen op een rij.

Omdat de bevindingen ten aanzien van de deelvragen de nodige samenhang kennen, wordt in deze paragraaf zoveel mogelijk integraal op de vraagstelling ingegaan. In de hierop volgende paragraaf (conclusies en aanbevelingen) zal de commissie weer terugrijpen naar de drie onderscheiden deelvragen.

In staccato en op hoofdlijnen:

- In de periode tussen het vaststellen door de gemeenteraad van de door Berenschot geformuleerde aanbevelingen (de gemeenteraad heeft besloten deze aanbevelingen integraal over te nemen in zijn vergadering van oktober 2004) en het uitvoeren van dit onderzoek door de Rekenkamercommissie is één keer (in 2006) een evaluatie uitgevoerd, die kan worden gezien als een follow-up op het genoemde raadsbesluit;
- De Berenschot-rapportage kende feitelijk drie hoofdpunten: zorg voor projectmatig werken, zorg voor een adequate administratie en archivering en zorg voor een goed ambtelijk en bestuurlijk samenspel;
- In het ten behoeve van de evaluatie in 2006 opgestelde memorandum (opgesteld door de concerncontroller) wordt in feite geconstateerd dat het projectmatig werken, zoals dat op basis van de eerdere besluitvorming werd nagestreefd, in de praktijk niet werd waargemaakt. In het memorandum is een aantal suggesties gedaan voor verbetering. Op de beide andere hoofdpunten uit de rapportage van Berenschot is in het memorandum niet of slechts zijdelings ingegaan;
- In het ten behoeve van deze evaluatie opgestelde memorandum is (opnieuw) een aantal aanbevelingen vastgelegd ter verbetering, primair gericht op het versterken van het projectmatig werken. Voor zover valt na te gaan zijn deze aanbevelingen niet of slechts zeer gedeeltelijk opgevolgd. Na 2006 is hierop ook geen verdere toetsing losgelaten;
- In de ambtelijke organisatie is niet – bijvoorbeeld in de vorm van het aanwijzen van een primair verantwoordelijk trekker of opdrachtgever – geborgd dat de aanbevelingen ook daadwerkelijk tot een adequate follow-up leiden;

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

- Met ingang van de dit jaar aangevangen bestuursperiode is er in het college van burgemeester en wethouders een portefeuillehouder bedrijfsvoering. Hiermee lijkt een basis te zijn gelegd voor toekomstige verbeteringen op het door de commissie onderzochte onderwerp. Een feitelijke uiting daarvan is op dit moment echter niet beschikbaar. Van de zijde van de betrokken portefeuillehouder is bepleit om ten behoeve van projectbeheersing c.a. gebruik te maken van de zogenoemde Prince2-methodiek. Vaste afspraken daarover zijn echter niet gemaakt en deze methodiek is ook niet bij alle medewerkers van de organisatie bekend, in elk geval niet bij de twee projectleiders met wie de commissie contact heeft gehad;
- Als het gaat om projectmatig werken is het opstellen van een adequate startnotitie een noodzakelijke voorwaarde. Voor wat betreft de twee nader onderzochte projecten geldt dat voor het project H.C. de Jonghweg een dergelijk startdocument niet beschikbaar is. Voor het project Kerkdriel-Noord is wel een startdocument opgesteld (projectplan), vastgesteld door de directie in 2008. Voor beide projecten geldt overigens dat de huidige projectleiders in de loop van het project hebben moeten 'instappen'. Vaste afspraken over de daarbij te gebruiken overdrachtdossiers zijn hierbij niet in beeld geweest, de kwaliteit van de overdracht is wisselend;
- Beide projectleiders hebben aangegeven dat zij in belangrijke mate zelfstandig hun weg moeten vinden bij het zoeken naar een optimale werkwijze. Centrale protocollen of instructies zijn niet of nauwelijks beschikbaar en worden – wanneer ze er wel zijn – in elk geval in de praktijk niet als zodanig ervaren;
- Projectregistratie en archivering (één van de stevige verbeterpunten zoals aangereikt door Berenschot) zijn ook anno 2010 een uitgesproken aandachtspunt en zorgpunt. Niet alleen is door het doorslaggevende belang van digitale documenten de noodzaak van centrale afspraken alleen maar toegenomen, ook blijkt dat projectleiders om hun rol goed te kunnen uitvoeren in eigen beheer een dossier bijhouden, waarin soms ook originele documenten zitten. Voor iedereen kenbare afspraken of instructies hierover zijn wellicht wel beschikbaar, maar worden in de praktijk niet gehanteerd en zijn vaak ook niet bekend;
- Zowel door de projectleider van het project H.C. de Jonghweg als door de projectleider van het project Kerkdriel-Noord is gewezen op het feit dat – vooral van onderop – wel degelijk gewerkt wordt aan versterking van de organisatie en aan blijvende verbetering van de kwaliteit van de producten. Ter illustratie is onder meer gewezen op het Integraal Uitvoerings Plan (I.U.P.) dat bij openbare werken wordt gehanteerd en op de formats (project-thermometer) die worden gebruikt (c.q. zullen gaan worden gebruikt) bij het bewaken van de voortgang van projecten in de sfeer van de ruimtelijke ontwikkeling;

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

- In de organisatie zijn enige tijd geleden een projectenbureau (met name gericht op projecten met een ruimtelijke component) en een programmabureau opgezet. De concrete bemensing en ondersteuning hiervan zijn echter beperkt, waardoor in de praktijk de lijnverantwoordelijkheden (te) vaak de doorslag blijven geven.

Nadere aantekeningen

De Rekenkamercommissie heeft nadrukkelijk niet de inhoudelijke kwaliteit van de geselecteerde projecten willen onderzoeken. Centraal stond immers de vraag of op een herkenbare manier invulling is gegeven aan de in 2004 door de gemeenteraad genomen besluiten. Toch kunnen bij het beschouwen van dergelijke dossiers zaken naar voren komen die het nut en de noodzaak van een zoveel mogelijk gestructureerde aanpak illustreren. Wij noemen de volgende:

- bij het project H.C. de Jonghweg valt op dat – onder regie van de ambtelijke projectleider – belangrijke onderdelen van het proces feitelijk worden uitbesteed aan een extern bureau, dit inclusief een aantal communicatieve aspecten van het project. Juist in een dergelijke opzet is het van belang dat alle rollen – zowel ambtelijk als bestuurlijk – vooraf helder worden vastgelegd.
- bij het project Ontwikkeling Kerkdriel-Noord is opvallend dat er weliswaar een projectplan is opgesteld, maar dat in dit projectplan het accent ligt op de inhoudelijke en procedurele aspecten.
- bij beide projecten is er – afgezien van een verwijzing naar de reguliere momenten van afstemming – geen vastlegging van de wijze waarop het bestuurlijk/ambtelijk samenspel zal worden vormgegeven, noch op het niveau van afstemming met de portefeuillehouder, noch in de relatie tussen commissie en raad enerzijds en college en ambtelijke organisatie anderzijds. Bestuurlijke besluitvorming over de aanpak van het project heeft in beide gevallen niet plaatsgevonden, in elk geval niet op basis van een projectplan.
- voor het project Kerkdriel-Noord tenslotte is de interne (ambtelijke) prioriteitstelling een knelpunt, dit ondanks het (ambtelijk) vaststellen van een projectplan. Ondanks het feit dat door de projectleider nadrukkelijk is gevraagd om een specifieke vorm van administratieve ondersteuning in de vorm van een grondexploitatie – waarin de financiële voortgang van het project kan worden bewaakt – is die voorziening nog niet tot stand gekomen.

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

Zonder enige uitspraak te doen over de projecten zelf – de commissie heeft geen enkele aanleiding daar kritisch op te zijn – geven deze bevindingen toch steun aan de noodzakelijk geachte verbetering van de projectmatige aanpak.

Conclusies en aanbevelingen

Op grond van de hiervoor weergegeven bevindingen komt de commissie met betrekking tot de drie geformuleerde deelvragen tot de volgende conclusies:

Deelvraag 1:

Is, met name voor de planning en uitvoering van grote projecten, in opzet voor een andere aanpak gekozen? Zo ja, uit welke aangepaste procedures, werkinstructies en voorschriften – zo nodig ook voor communicatie met de raad – blijkt dat?

Conclusie:

Hoewel er in aanzet is gewerkt aan nieuwe vormen van aanpak, is in de praktijk niet op een gestructureerde en vastgelegde manier op een andere benadering ingezet. Er zijn geen documenten of instructies beschikbaar, die daadwerkelijk een borging betekenen van een vaste en vastgestelde aanpak.

Deelvraag 2:

Is die opzet bij de feitelijke planning en uitvoering van grote projecten anno 2010 (nog) concreet herkenbaar? Zo ja, uit welke casuïstiek blijkt dat dan (onverkort)?

Conclusie:

Omdat er geen vaste afspraken bestaan over een aangepaste aanpak van grote projecten, kan bij het beoordelen van een concrete casus uiteraard ook niet worden geconstateerd of er ook werkelijk volgens die afspraken wordt gewerkt.

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

Let wel: dit betekent niet dat de onderzochte projecten niet goed worden aangepakt. Het impliceert wel dat uit de onderzochte projecten niet kan worden afgeleid dat de in 2004 afgesproken veranderingen ook daadwerkelijk zijn doorgevoerd.

Deelvraag 3:

Is de destijds aangepaste manier van werken in de jaren na 2004 periodiek en vooral gestructureerd geëvalueerd? Zo ja, waaruit blijkt dat dan en tot welke (verdergaande) verbeteringen hebben die evaluaties dan concreet geleid?

Conclusie:

Van een periodieke en gestructureerde wijze van evalueren is de commissie niet gebleken. Feitelijk is in directe relatie met de in 2004 genomen besluiten slechts één keer een evaluatie opgesteld. Deze evaluatie is ambtelijk besproken, maar van een feitelijke nadere follow-up is geen sprake.

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

Aanbevelingen

In deze paragraaf formuleert de commissie enkele aanbevelingen. Voorafgaand aan het formuleren van die aanbevelingen, wil de commissie een drietal overwegingen meegeven en wordt kort verslag gedaan van de uitkomsten van het in de inleiding genoemde gesprek met de portefeuillehouder bedrijfsvoering en de gemeentesecretaris.

- In de eerste plaats merkt de Rekenkamercommissie op dat bij het nemen van besluiten over verbetering van de organisatie realisme op zijn plaats is. Binnen de ambtelijke en bestuurlijke organisatie van Maasdriel is er slechts in bescheiden mate ruimte voor zaken die buiten het directe bestek van de lopende activiteiten en de lopende projecten vallen. Dat zo zijnde is het echter temeer noodzakelijk om juist die zaken af te spreken die er aan bijdragen om met de organisatie zo goed mogelijk te presteren. Concreet voor dit onderwerp – het projectmatig werken en alles dat daarbij hoort – geldt dan ook dat er zeer nauwgezet moet worden nagedacht over wat wel en wat niet haalbaar is. De dan gemaakte afspraken moeten vervolgens goed worden bewaakt.

Anders geformuleerd: voorkomen dient te worden dat de raad nu – net als in 2004 – een aantal stevige besluiten neemt, om over enkele jaren opnieuw te moeten constateren dat er niet veel van terecht is gekomen. Aan toneelspel dient in dit kader vooral geen tijd te worden besteed;

- In de tweede plaats past ook een kritische opmerking in de richting van de raad zelf. Het was immers de raad die in 2004 door Berenschot een onderzoek liet uitvoeren, het was vervolgens de raad die een besluit heeft genomen over de follow-up van dat onderzoek, maar van veel belangstelling voor de daadwerkelijke uitvoering van de gemaakte afspraken – ook van de zijde van de raad – is niet gebleken.
- Tenslotte wil de Rekenkamercommissie nadrukkelijk aansluiten bij de in 2004 door Berenschot geformuleerde aanbeveling om het projectmatig werken in al zijn facetten gemeentebreed en collectief aan te pakken, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van een ‘handboek’ projectmatig werken.

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

Door de wethouder bedrijfsvoering en de gemeentesecretaris is – naar aanleiding van de om commentaar voorgelegde versie van dit memorandum – gewezen op het feit dat met ingang van de huidige bestuursperiode met kracht wordt ingezet op de versterking van het projectmatig werken en op de daarbij behorende ontwikkeling van de ambtelijke organisatie. Daarbij zijn enkele voorbeelden genoemd van projecten die op een beter gestructureerde wijze worden aangepakt en is verder onder meer gewezen op het gebruik van het systeem Prince2.

De Rekenkamercommissie heeft hiervan kennis genomen – zie ook de eerder in dit memorandum aangegeven verwijzingen naar de recente ontwikkelingen binnen de ambtelijke organisatie – maar is van oordeel dat deze informatie geen afbreuk doet aan de bevindingen van de commissie. Het gegeven dat er – zowel bestuurlijk als ambtelijk – op dit moment de nodige aandacht aan dit aspect van de bedrijfsvoering wordt gegeven, dient uiteraard positief te worden beoordeeld, maar doet niet af aan de urgentie van verdere inspanningen.

**

De Rekenkamercommissie komt – met inachtneming van deze overwegingen – tot de volgende vier aanbevelingen:

- 1) Draag het college van burgemeester en wethouders op om de bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheden met betrekking tot het projectmatig werken scherper toe te delen, in heldere termen van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Wijs binnen de ambtelijke organisatie een functionaris aan, die op dit punt een specifieke en gemeentebrede verantwoordelijkheid krijgt, dat wil zeggen de verantwoordelijkheid voor het bewaken van de goede werking van alle afspraken over de *manier* van (projectmatig) werken;
- 2) Ontwikkel een beperkt aantal formats voor met name startnotities en voortgangsrapportages. Bewaak in de organisatie dat deze formats ook daadwerkelijk worden gebruikt. Maak bij het ontwikkelen van formats vooral gebruik van elders bestaande en daar goed werkende voorbeelden, er wordt op vele plaatsen al succesvol met dergelijke formats gewerkt. Ook zijn op diverse sites – waaronder de site www.raadsverkiezingen.nl – uitstekende voorbeelden te vinden;

Onderwerp:

- Uitwerking en borging aanbevelingen raadsonderzoek Gemeentewerf

**

- 3) Agendeer – daarin uiteraard geadviseerd door de griffie – als raad periodiek het onderwerp ‘voortgang grote projecten’, waarbij eventuele bijzonderheden uit de *verschillende* onderhanden projecten worden besproken en op risico’s worden beoordeeld. Vanzelfsprekend bieden de noodzakelijke startnotities, waarin ook termijnen en de beoogde inzet van resources (geld, mensen) zijn verwoord, daartoe een uitstekend aangrijpingspunt;
- 4) Ontwikkel op korte termijn een eenduidige en voor alle medewerkers kenbare instructie met betrekking tot het beheren, bewaren en archiveren van (schriftelijke en digitale) projectdocumentatie.

Wanneer met deze aanbevelingen wordt ingestemd, stelt de Rekenkamercommissie tenslotte voor dat medio 2011 door het college van burgemeester en wethouders in een korte notitie aan de raad wordt gerapporteerd over de implementatie en borging ervan.

**



Gemeenteraad	oktober 2004	
--------------	--------------	--

Kerkdriel, 2 augustus 2004

Onderwerp

Uitwerking aanbevelingen rapport Berenschot inzake Raadsonderzoek gemeentewerf Maasdriel

Toelichting

In het rapport Raadsonderzoek gemeentewerf van Berenschot is naar aanleiding van de bevindingen een drietal aanbevelingen opgenomen die kunnen leiden tot verbetering van de bedrijfsvoering:

1. Projectmatig werken
2. Projectregistratie en –archivering
3. Bestuurlijk- ambtelijk samenspel

Projectmatig werken

In 2003 is een eerste aanzet gedaan om te komen tot een gestructureerde werkwijze op basis van een projectstructuur. Deze aanzet is in het bijzonder uitgewerkt voor een projectorganisatie voor bouwgrondexploitaties. Een verdere ontwikkeling van projectmatig werken is gewenst en door ons ook ontwikkeld, temeer omdat naast de voordelen op beheersmatig gebied van werken in een projectstructuur, ook de samenwerking tussen medewerkers en afdelingen versterkt kan worden en procesmatig werken en ketenverantwoordelijkheid vorm krijgen.

Inmiddels is een notitie opgesteld waarin de randvoorwaarden en procedure uiteen is gezet inzake projectmatig werken. Deze werkwijze zal in de organisatie worden ingevoerd.

De notitie is ter kennisname bijgevoegd.

Projectregistratie en –archivering

Wij onderschrijven de noodzaak om meer aandacht te schenken aan het formaliseren van afspraken en het vastleggen van bevoegdheden. En vervolgens het archiveren hiervan.

In dit kader zijn wij recentelijk gestart met een extra actie om werkprocessen te beschrijven, waardoor standaardisatie en formalisatie van handelen worden geregeld. Verder is besloten om op basis van de Nota aanbestedingsbeleid, van alle inkopen en aanbestedingen van € 5.000 of meer per investering inkoop c.q. aanbestedingsdossiers aan te leggen, waarin de gelopen procedure wordt vastgelegd en daarmee verantwoording achteraf op eenvoudige wijze mogelijk is.

Ten aanzien van het projectmatig werken is eveneens de verplichting opgenomen om een gestandaardiseerd projectdossier aan te leggen, waarin de projectopdracht, het projectplan en het verloop van het project worden vastgelegd.

Deze handelwijze sluit naadloos aan bij het ontwikkeltraject documentaire informatievoorziening.



Bestuurlijk- ambtelijk samenspel

In het rapport wordt aandacht gevraagd voor het bestuurlijk-ambtelijk samenspel. Dit is nodig omdat dit een randvoorwaarde is voor:

- een kwalitatief goede beleidsvoorbereiding, -vorming en -uitvoering
- een juiste en tijdige informatievoorziening (zowel in- als extern)

Doelstelling van het bestuurlijk-ambtelijk samenspel moet zijn het bereiken van een werkrelatie, waarbij:

- de bestuurder betrokkenheid weet te verbinden aan de nodige distantie en
- de ambtenaar loyaal maar professioneel tegenspel biedt aan het bestuur.

Voorgesteld wordt om een en ander verder uit te werken in - bijvoorbeeld - een gezamenlijke werkconferentie tussen college en ambtelijke top. Daarna is aan de ambtelijke leiding om de verwachtingen en behoeften van het bestuur te vertalen naar de ambtelijke organisatie.

Opmerkingen voor het plan van aanpak

1. Op 26 februari 2004 heeft een werkconferentie plaatsgevonden tussen het college en de directie waar de balans van het verleden is opgemaakt om zo met elkaar een richting voor de toekomst te kunnen bepalen. In die conferentie is gesproken over:

- de rol van het college en het ambtelijk management bij de beleidsontwikkeling en de beleidsuitvoering, mede aan de hand van de Nota doelstellingen en uitgangspunten voor de nieuwe gemeente Maasdriel
- de dienstverlening en klantgerichtheid van de organisatie
- de formatie van de organisatie en de ruimte daarin
- knelpunten en kansen van de ambtelijke organisatie
- verbetering van de relatie tussen college en ambtelijke organisatie.

In deze bijeenkomst zijn - na een open en interactieve discussie – actiepunten afgesproken, die door beide partijen worden uitgevoerd. In een vervolg-bijeenkomst in januari 2005 zal de balans worden opgemaakt.

Geconstateerd kan worden dat door de bijeenkomst van 26 februari 2004 al invulling is gegeven aan de aanbevelingen, zoals door Berenschot ten aanzien van het bestuurlijk-ambtelijk samenspel zijn verwoord.

In het kader van het plan van aanpak is het wel van belang om vast te leggen dat deze bijeenkomsten een structureel karakter krijgen, waarbij het aan college en directie is om de frequentie te bepalen. Deze frequentie kan immers een directe relatie hebben met nieuwe ontwikkelingen in de samenstelling van het ambtelijk management en de samenstelling van het college.



Als uitgangspunt dient wel te worden bepaald dat een minimale frequentie van één keer per jaar wordt gehaald.

2. Naast bovengenoemde aanpak bestaat er ook de planning- en controlcyclus ten aanzien van de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en verantwoording.

In de programmabegroting worden de te realiseren doelstellingen door de gemeenteraad geformuleerd (*Wat willen we bereiken*)

Tevens stemt de raad in de wijze waarop dit gerealiseerd gaat worden (onderdeel *wat gaan we daarvoor doen*) en tegen welke kosten (*wat mag dat kosten*).

De uitwerking en planning van deze te realiseren doelstellingen uit de programmabegroting worden opgenomen in de afdelingsplannen (onderdeel projecten) en in samenspraak met het college geprioriteerd en door het college vastgesteld.

De verantwoording van de voortgang hierop vindt vanuit de ambtelijke organisatie plaats door middel van periodieke projectrapportages, budgetverantwoording en een nog nader uit te werken managementrapportage. Vanuit het college naar de raad kan deze verantwoording plaats vinden via de Kadernota, de Najaarsnota en het (burger)Jaarverslag. Naast deze rapportagemomenten heeft de gemeenteraad nog de mogelijkheid om specifiek in te zoomen op het gevoerde beleid door toepassing van de onderzoeken ex artikel 213a Gemeentewet en de onderzoeken door gebruikmaking van de rekenkamerfunctie.

Financiële consequenties

n.v.t.

Communicatie

n.v.t.

Referendabel besluit

n.v.t.

Relatie met beleidsplannen

n.v.t.

Consequenties voor integrale planning

n.v.t.

Raadsvoorstel

Voorgesteld wordt de uitwerking van de aanbevelingen van het rapport "Raadsonderzoek gemeentewerf Maasdriel" over te nemen.

Commissie advies

De commissie Algemeen Bestuur adviseert unaniem conform het voorstel van burgemeester en wethouders.

