



Stichting Beter Zeist

Secretariaat:
Griffensteijnseplein 22
3703 BG Zeist
T: 06-46082657
KvKnr.:30250364
NL98 INGB 0005 8035 12
E: beterzeist@gmail.com
W: www.beterzeist.nl

Aan de gemeenteraad van Zeist

Zeist, 23 januari 2017

Betreft: Ronde Tafel 24 januari 2017
rapport Rekenkamer Zeist over het
Onderzoek Financiële projectbeheersing

Geachte raad,

Net als de Rekenkamer Zeist kijkt Stichting Beter Zeist voorbeeldmatig naar het beleid van de gemeente. De bedoeling daarvan is inzicht te krijgen in hoe de beleidsprocessen verlopen, wat de resultaten zijn en wat eraan zou kunnen worden verbeterd. Dat is in het belang van burgers en andere belanghebbenden bij het beleid.

In de jaren 2011-2014 heeft Stichting Beter Zeist suggesties gedaan voor onderzoek naar de verbetering van het beleidsproces, de risico's van grote projecten en de afspraken van de gemeente met externe partners, zie onder andere de bijlage. Dat gebeurde eveneens in het rapport Raamwerk Burgerparticipatie Zeist (2011). In dat verband wezen wij op de vele, uitgebreide en weinig 'SMART' geformuleerde beleidsdocumenten die (mogelijk) van toepassing zijn voor projecten. De looptijd ervan is vaak niet bekend en de actualisering loopt sterk achter.

In de jaren 2012-2014 hebben wij voorbeeldmatig gekeken naar de risico's van grote projecten, althans voor zover deze door ons waren te achterhalen. Veel basisdocumenten verklaart de gemeente namelijk geheim. Zowel de accountant als Stichting Beter Zeist pleitten voor een beter risicomanagement van grote projecten en een beperking van (financiële en beleidsmatige) risico's van afspraken van de gemeente met externe partners.

De Rekenkamer constateert dat inmiddels aandacht wordt besteed aan de financiële sturing door middel van daartoe ingestelde subcommissies van de Auditcommissie. Ook wij ervaren dat op dit punt veel vooruitgang is geboekt. Dat geldt eveneens voor de verheldering en inperking van de financiële risico's die verband houden met externe afspraken.

Het rapport van de Rekenkamer geeft een beeld van de financiële projectbeheersing voor de projecten Beukbergen en het beheer van sportaccommodaties. Voor zover wij kunnen nagaan kloppen de conclusies ook voor andere projecten. Er bestaan tekorten op het gebied van de procesgang. Verder ontbreekt het bij veel raadsleden aan inzicht en informatie om kaders te kunnen stellen en de projectvoortgang te monitoren. Van de raadsleden was 52% van mening dat de kennis binnen de raad niet voldoende is om de controlefunctie in te vullen (pag. 37 rapport). 32% van de raadsleden vond dat de raad daarvoor niet over toereikende instrumenten

beschikt (pag. 36 rapport). Wij vinden dat zorgelijk. Nochtans lijken raad, college en ambtelijke organisatie in belangrijke mate tevreden over de sturing en controle van (grote) projecten. Wij vragen ons af of dat juist ook niet problematisch is. Tevredenheid zonder voldoende inzicht en instrumenten c.q. informatie?

Aanbevelingen rapport en antwoord college

De Rekenkamer geeft 5 aanbevelingen in haar rapport. Allereerst wordt aanbevolen een expliciete keuze te maken voor de besturingsfilosofie van grote projecten en de wijze waarop met kaderstelling en controle ervan wordt omgegaan.

In de 2^e aanbeveling wordt er al van uitgegaan dat de gemeente blijft bij een keuze voor 'maatwerkbenadering'. Dus dat de gemeente 'maatwerk' niet alsnog vervangt voor de daarvan afwijkende aanbevelingen van het onderzoek uit 2011 'Richtingwijzers voor kaderstelling'. Volgens de maatwerkaanpak worden in Zeist per (groot) project kaders en voorwaarden gesteld. Elk project kent zo een eigen uitwerking en invulling.

Eenzijds herkent de Rekenkamer de waarde en voordelen van de maatwerkbenadering, zoals meer flexibiliteit, de mogelijkheid om in te spelen op actuele ontwikkelingen en meer vrijheid.

Anderzijds ziet de Rekenkamer ook een aantal knelpunten van de maatwerkbenadering. Dit speelt vooral bij regie, herijking, monitoring en toezicht door de gemeenteraad. Er zijn geen (vaste) spelregels bij de kaderstelling, regievoering en uitvoering van een project. Hierdoor ontstaat zeker bij de gemeenteraad onduidelijkheid en minder grip op projecten. Wellicht leidt dit tot een behoefte aan meer informatie- en afstemmomenten. Projecten zijn in elk geval voor raadsleden soms moeilijk te volgen, laat staan bij te stellen, zeker als ze een lange tijdlijn hebben.

Het college geeft in de brief van 18 januari in het kort antwoord op de aanbevelingen van het onderzoek. Het noemt in de brief (3^e alinea) echter slechts alleen de voordelen van de maatwerkbenadering. In de 4^e alinea wordt in feite louter gezegd dat er nadere (maatwerk) afspraken *kunnen* worden gemaakt en wat de rol *kan* zijn van de raad en het college. Niet wordt ingegaan op de concrete aanbeveling om met elkaar vast te leggen wat de algemene spelregels zijn bij de maatwerkbenadering. Denk hierbij aan een nieuwe leidraad en checklists met herijk- en rapportagemomenten voor het beheersen en het controleren en volgen van (grote) projecten. Wij bepleiten in verband met de effectiviteit van het maatwerk het onverkort uitvoeren van de aanbeveling. Als dat niet gebeurt dan kunnen beter alsnog de aanbevelingen worden geïmplementeerd van het onderzoek uit 2011 'Richtingwijzers voor kaderstelling'.

De derde aanbeveling is de voortgang en realisatie van belangrijke grote projecten onderdeel te laten uitmaken van de planning- en controlecyclus. Dit om als college en raad een integrale afweging te kunnen maken.

In de 5^e alinea van de brief zegt het college toe de informatie *op hoofdlijnen* op te nemen in de P&C-cyclus. Meer actuele informatie wordt dan zoals gebruikelijk verstrekt via raadsinformatiebrieven en tijdens informatiebijeenkomsten. Dat laatste is niets nieuws. Bovendien onttrekt het besprokene in informatiebijeenkomsten zich aan de openbaarheid. Een slechte zaak voor de democratie. Wij bepleiten het standaard en zonder voorbehoud opnemen in de P&C-cyclus van de voortgang en realisatie van belangrijke grote projecten.

Wat wij missen in de aanbevelingen van de Rekenkamer is het in de P&C-cyclus aandacht besteden aan de inhoudelijke voortgang van projecten. In de conclusie 4 wordt het echter wel vermeld. In Figuur 1 “Reconstructie werkproces financiële beheersing van projecten” (pag. 6 rapport) staat als een van de fasen ervan projectevaluatie aangegeven. Dergelijke evaluaties kennen wij nauwelijks. Als deze al worden uitgevoerd zijn het meestal, maar gelukkig niet altijd, interne evaluaties zonder voldoende betrokkenheid van de samenleving (en externe deskundigen). Wij zijn van mening dat de inhoudscomponent van de projectbeheersing onverbreekelijk verbonden moet zijn met de financiële beheersing. Hoe is anders na te gaan of een project voldoet c.q. voldeed aan de gestelde doelen? Hoe is op die manier het beleidsproces te verbeteren, bijvoorbeeld op het gebied van kengetallen en werkwijzen? Graag dus een duidelijke toezegging op dit gebied.

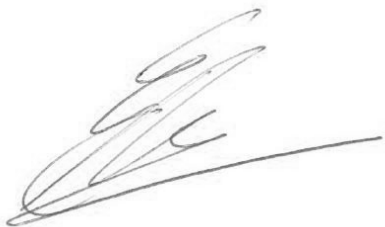
Wij zijn blij dat het college de methode Duisenberg in de vorm van een pilot uitvoert (welke?) en dat het “op zoek gaat naar mogelijkheden de doorlooptijd van bestuurlijke stukken te verkorten.” Wat dat laatste aangaat bevelen wij aan gebruik te maken van de aanbevelingen van het Raamwerk Burgerparticipatie Zeist. Dat geldt zowel het aantal, de omvang en de concreetheid van beleidsdocumenten, als de wijze waarop dergelijke documenten tot stand komen.

Ten slotte

Wat het onderzoek van de Rekenkamer betreft missen wij een inbreng vanuit de samenleving, althans die hebben wij uit het rapport niet kunnen afleiden. Nochtans heeft Stichting Beter Zeist herhaaldelijk de Rekenkamer Zeist aangeboden bijdragen te leveren aan dergelijk evaluatieonderzoek. Verder vragen wij ons af waarom ook niet buiten de gemeentelijke burelen is nagegaan wat de ervaringen zijn met de financiële aspecten van de Zeister beleidsprocessen. Dat beschouwen wij als een gemiste kans. Het zijn toch direct en indirect burgers en bedrijven die de gelden opbrengen voor het functioneren van de gemeente. Zij mogen dan ook wel helpen nagaan hoe deze processen kunnen worden verbeterd. Dat is in het algemeen belang.

Wij wensen u veel wijsheid bij de bespreking van het rapport tijdens de Ronde Tafel.

Vriendelijke groet,



Stichting Beter Zeist,
Egbert Visscher, voorzitter

Bijlage

Rekenkameronderzoek Enige suggesties Stichting Beter Zeist / 23 januari 2011

Onderstaande onderzoekssuggesties zijn bedoeld om door middel van evaluatie het beleid en de beleidsprocessen van de gemeente Zeist te verbeteren. De handreikingen zijn uiteraard geen onderzoeksvorstellen, maar eerste aanzetten voor de discussie daarover. De suggesties zijn ontleend aan ervaringen van deelnemers aan de beleidsprocessen van de gemeente Zeist.

De Stichting Beter Zeist is bereid aan deze en andere onderzoeken van de Rekenkamer deskundige burgers te laten participeren

1 Onderzoek naar beleidsprocessen gemeente Zeist

Toelichting: De bij de Stichting Beter Zeist aangesloten buurtorganisaties en met haar samenwerkende milieuorganisaties hebben fundamentele kritiek op de doelmatigheid, doeltreffendheid en in zekere zin ook de rechtmatigheid van de gemeentelijke beleidsvorming o.m. op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu. In feite wordt veel herkend van wat de directeur van het Instituut voor Maatschappelijke Innovatie constateert in zijn proefschrift "*Hoe vertellen we het de kamer*".

Op lokaal niveau vinden vergelijkbare processen plaats. Dat is te zien bij de ontwikkeling en de bespreking van de diverse beleidsnota's, -visies, plannen etc. van de laatste jaren, zoals de Woonvisie, de Bouwvisie, het Ontwikkelingsperspectief Zeist 2030, de Structuurvisie Zeist 2020, het Groenstructuurplan. De in het coalitieakkoord 2010-2015 "Dichterbij" beleden burgerparticipatie zou gediend zijn met het verbeteren van het beleidsproces. Daarbij zouden ook deskundige burgers een rol kunnen spelen.

Ons inziens kan een goed opgezette burgerparticipatie leiden tot een grotere snelheid, meer kwaliteit, minder tijdsinvestering, minder kosten en minder ergernis van alle betrokkenen in het proces. Het kan ook leiden tot meer cohesie in de gemeente en minder afhaken van kiezers. Het is verstandig in het onderzoek de diverse voorbeelden van verbetering van beleidsprocessen in en buiten Zeist daarbij te betrekken.

2 Onderzoek naar financiële en beleidsmatige risico's van afspraken van de gemeente met externe partners.

Toelichting: Met externen zijn en worden afspraken gemaakt in de vorm van contracten, convenanten, overeenkomsten etc. Daar valt te denken aan allerlei regionale - al of niet uitvoerende - samenwerkingsverbanden, woningbouwcorporaties, projectontwikkelaars, adviesbureaus etc.

Voor burgergroeperingen, belangengroepen, maar ook raadsleden is het veelal niet inzichtelijk wat de risico's van dergelijke afspraken zijn. Wat zijn bijvoorbeeld de financiële risico's van het wel of niet doorgaan van projecten (zoals de herstructurering van Kerckebosch) en het "omvallen" van partners?

In hoeverre is de gemeente (c.q. welk onderdeel daarvan) beleidsmatig gebonden aan principeafspraken zoals het samenwerkingsverband "Hart van de Heuvelrug"? Wat zijn de (resterende) vrijheidsgraden van het beleid? In hoeverre kan tussentijds worden teruggeschakeld of kan ten halve worden gekeerd? Wordt daarmee bij het maken van de afspraken voldoende rekening gehouden of juist niet? Wie controleert dat? In

hoeverre worden burgergroeperingen, belangengroepen en de raad door externe afspraken verrast en 'voor het blok gezet? Kortom: wat heeft de raad (in de toekomst) nog te zeggen? En in het kielzog daarvan de burgergroeperingen? Wat heeft dat voor consequenties voor het beleid(sproces) van de gemeente?

E.P. Visscher
Secretaris bestuur Stichting Beter Zeist