

Doorwerking rapporten

2011 tot en met 2017

Rekenkamercommissie Dordrecht



DORDRECHT



Doorwerkingsonderzoek

Hoe zijn de aanbevelingen uit de rapporten van de Rekenkamercommissie opgepakt?

Rekenkamercommissie Dordrecht



Samenstelling

Rekenkamercommissie

Steven Oostlander | voorzitter

Karin Meijer | lid

Coen Cransveld | lid

Secretariaat RKC

Postbus 8, 3300 AA Dordrecht

rekenkamercommissie@dordrecht.nl

dordrecht.nl/rekenkamercommissie

Twitter @RKCDordrecht

[www.facebook.com/](http://www.facebook.com/rekenkamercommissiedordrecht)

[rekenkamercommissiedordrecht](http://www.facebook.com/rekenkamercommissiedordrecht)

Mara Damen | Secretaris

Tel: 078 7704984

E-mail: m.damen@dordrecht.nl

Sylvia Khadjé | Bestuursassistent

Tel: 078 7704998

E-mail: s.khadje@dordrecht.nl

Dit onderzoek is uitgevoerd door



**Necker
van Naem**

Onderzoeker:

- Lauryan Bakker
onder verantwoordelijkheid
van de Rekenkamercommissie

Drukker | Next door Reclamestudio

pagina
Opmaak | Sylvia Khadjé
27/08

Publicatie juli 2019



Doelmatigheid subsidies



Inhoudsopgave

DEEL I CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN EN REACTIE COLLEGE

Onderzoeksverantwoording	6
Conclusies en aanbevelingen	10
Bestuurlijke reactie	14
Reactie van college	12
Nawoord	16

DEEL II Onderzoeksbevindingen

Overzicht van zeven jaar rekenkameronderzoek

1.1 Inleiding	18
1.2 Typen, thema's en methoden	18
1.3 Bestuurlijke reactie en wijze van politieke behandeling	21
1.4 Aard van de aanbevelingen	23

Doorwerking van de aanbevelingen **26**

2.1 Inleiding	26
2.2 Analyse doorwerking van de onderzoeken	26
2.3 Ambtelijke ervaringen met het rekenkameronderzoek	29
2.4 Sturing, monitoring en terugkoppeling	31

Concrete doorwerking per rekenkameronderzoek **32**

BIJLAGEN **66**





DEEL I

Conclusies en aanbevelingen en reactie college



Onderzoeksverantwoording Inleiding

Inleiding

De rekenkamercommissie Dordrecht bestaat zeven jaar. In die periode heeft zij zeventien onderzoeken gedaan. Deze onderzoeken bevatten conclusies over en aanbevelingen aan de gemeenteraad of het college. De raad beslist zelf hoe hij de onderzoeksrapporten behandelt: als hamerstuk of als besprekstuk. De raad kan de aanbevelingen in een besluit – al dan niet geamendeerd en/of voorzien van eigen dictum – als opdracht meegeven aan het college. De rekenkamercommissie wil de gemeenteraad bij de start van het seizoen 2018/2019 graag laten zien waar zij de afgelopen jaren onderzoek naar heeft gedaan en wat wordt gedaan met de aanbevelingen. Daarbij gaat het niet enkel om het tonen van onderzochte beleidsterreinen en de verschillende typen onderzoek, maar ook om de mate van doorwerking en de verklaringen hiervoor¹.

Doelstellingen en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de raad en aan de rekenkamercommissie ter verbetering van de effectiviteit van rekenkamercommissieonderzoeken. Daarnaast is dit onderzoek te gebruiken als een staalkaart van zeven jaar rekenkamerwerk in Dordrecht. Wat zijn de thema's waar de rekenkamercommissie zich op heeft gericht, hoe doet zij haar onderzoek en hoe worden de rapporten door het college en de raad behandeld?

Vanuit de doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Op welke manieren hebben de onderzoeken van de rekenkamercommissie in de periode 2011-2017 een doorwerking gehad binnen de gemeente Dordrecht?

Om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn onderstaande vijf deelvragen beantwoord.

1. Op welke terreinen heeft de rekenkamercommissie zich de afgelopen periode met haar onderzoek gericht en welke vormen van onderzoek heeft zij ingezet?

¹ In dit doorwerkingsonderzoek is gevraagd naar de oorzaak voor het wel of niet opvolgen van een aanbeveling. In sommige gevallen kon een feitelijke reden worden opgegeven (zoals een andere invulling van de beoogde verbetering). In andere gevallen is er meer in algemene zin gesproken over voorwaarden voor doorwerking. Betrokkenen hebben bijvoorbeeld hun ervaring/beleving gedeeld ten aanzien van de relevantie van de onderzoeksonderwerpen of de wijze waarop het onderzoeksproces is ingericht. Dit zijn dus meer subjectieve bevindingen.



2. Welke aanbevelingen heeft de rekenkamercommissie in de periode 2011-2017 in haar rapporten geformuleerd?
3. In hoeverre, op welke wijze en met welk resultaat zijn de aanbevelingen uitgevoerd?
4. Welke aanbevelingen zijn niet geïmplementeerd en welke redenen zijn hiervoor aan te wijzen?
5. Welke aanbevelingen zijn er op basis van dit onderzoek aan de rekenkamercommissie te doen?

Onderzoeksuitvoering

Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek zijn twee onderzoeksmethoden toegepast. Er is een documentanalyse uitgevoerd van beschikbaar gestelde documenten. Daarnaast zijn interviews gehouden met de bij de onderzoeken betrokken ambtenaren, de controller, de gemeentesecretaris en de ambtelijk contactpersoon voor de rekenkamercommissie (zie bijlage Bronnen). Op basis van de documenten en de interviews heeft de rekenkamercommissie zich een oordeel gevormd over de mate van doorwerking.

Afbakening van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op dertien rekenkameronderzoeken uit de periode 2011–2017. Dit betreft de volgende onderzoeken:

1. 'Werken aan werkgelegenheid. Verkenning acquisitiebeleid 2006-2011' (2012)
2. 'Achter Grond. Onderzoek naar informatievoorziening grondbeleid en grondexploitaties' (2013)
3. 'De groei voorbij? Onderzoek leegstand binnenstad' (2013)
4. 'Situatieschets Verbonden Partijen' (2013)
5. 'Bevindingenboek. Onderzoek naar subsidies' (2014)
6. 'Doorwerking rapporten' (2014)
7. 'Project Noordoevers' (2015)
8. 'Gaat het goed als het mis gaat? Onderzoek naar fysieke veiligheid in de gemeente Dordrecht' (2015)
9. 'Voor de (d)Raad ermee! Sturing en controle in het Sociale Domein van Dordrecht' (2015)



10. 'Dordt op Stoom. Kansen en bedreigingen, ruimte voor vernieuwing' (2016)
11. 'Onderzoek bestuurskosten' (2017)
12. 'Burgerparticipatie: meer dan een goed idee' (2017)
13. 'Informatieveiligheid in de gemeente Dordrecht' (2017)

Vier onderzoeken die in deze periode zijn uitgevoerd, vormen geen onderdeel van dit onderzoek. De afwegingen hierbij staan hieronder per onderzoek aangegeven. Daar waar de geïnterviewden wel wat informatie over deze onderzoeken hebben gegeven, is deze in het onderzoek meegenomen.

Onderzoek	Afweging om niet te betrekken
Opgavengestuurd ingehuurd (2017)	Dit onderzoek is recent gepubliceerd. Er is nog onvoldoende tijd geweest om de aanbevelingen te implementeren en de doorwerking er van te analyseren.
Bijzondere bijstand (2017) Re-integratie onder de loep (2017) Drie decentralisaties: 0-meting (2014)	Deze rapporten zijn niet door de gemeenteraad van Dordrecht behandeld, maar doorgestuurd naar de agendacommissie van de Drechtraad. De ambtelijke organisatie van Dordrecht heeft weinig tot geen zicht op de doorwerking van deze aanbevelingen.

Wederhoorprocedure

In deze rapportage is een Nota van Bevindingen opgenomen. De Nota van Bevindingen is voor een feitenverificatie voorgelegd aan de ambtelijke organisatie op 17 juli 2018.



Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit een Bestuurlijke Nota waarin de onderzoeksverantwoording en de conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen. De Nota van Bevindingen behandelt in hoofdstuk 1 het overzicht van zeven jaar rekenkamerwerk. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de thema's die de rekenkamercommissie de afgelopen jaren heeft onderzocht, de methoden die zij daarbij heeft ingezet en de wijze waarop zij haar aanbevelingen formuleert. Daarnaast is in dit hoofdstuk aandacht voor de wijze waarop college en raad de rapporten behandelen. Hoofdstuk twee biedt een analyse van de doorwerking van de aanbevelingen uit dertien onderzoeken. Daarnaast wordt de wijze van sturing en monitoring op doorwerking behandeld. Tot slot krijgt de ervaring van de ambtelijke organisatie – de betrokken ambtenaren die met de aanbevelingen aan de slag gaan – met het rekenkameronderzoek hier een plek. Hoofdstuk drie geeft een totaaloverzicht van alle aanbevelingen uit de dertien onderzoeken en de mate van concrete doorwerking per aanbeveling.



Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

Hoge mate van doorwerking rekenkameronderzoeken

Uit de analyse van de implementatie van de aanbevelingen die de rekenkamercommissie in de periode 2011-2017 heeft gedaan, blijkt een hoge mate van doorwerking. Voor 76% van de aanbevelingen geldt dat er sprake is van volledige doorwerking, of dat de beoogde verbetering deels of op een alternatieve wijze tot stand is gekomen. Redenen hiervoor zijn goede timing, aansluiting bij reeds ingezette koers van de gemeente, gewenste agenderende functie en nieuw inzicht op basis van het onderzoek. In totaal is er bij slechts vier van de 75 aanbevelingen helemaal geen sprake van doorwerking. In deze gevallen heeft het college een andere keuze gemaakt.

Regionale doorwerking niet te meten

Van een klein deel van de onderzoeken is de doorwerking en het effect niet bekend bij de gemeente. Het gaat hier met name om de onderzoeken met een regionaal karakter, die niet op lokaal niveau worden behandeld, maar naar de Drechtraad worden doorgezonden. De besluitvorming over deze rekenkamerrapporten en de opvolging van de besluiten worden niet gemonitord op lokaal niveau. Er is geen proces ingericht dat de implementatie en de effecten daarvan volgt. Dat laat echter onverlet dat de gemeente had kunnen bijhouden met welke aanbevelingen ze zelf aan de slag had gekund, of had kunnen volgen in hoeverre er op regionaal niveau gevolg aan wordt gegeven. Ook al vindt uitvoering op regionaal niveau plaats: als de gemeente (financieel) verantwoordelijk is, dan kunnen er relevante aanbevelingen op lokaal niveau zijn.

Maatregelen genomen om proces van doorwerking te waarborgen

Na het doorwerkingsonderzoek uit 2014 zijn enkele maatregelen genomen die het proces van doorwerking van de aanbevelingen ondersteunen. Zo adresseert de rekenkamercommissie haar aanbevelingen altijd duidelijk aan de raad of het college. Ook de bestuurlijke reacties zijn concreter geworden. Het college geeft in zijn reactie aan welke aanbevelingen het wel of niet onderschrijft en om welke reden. Het college laat daarbij weten wat het collegestandpunt is en hoe het op basis van de aanbeveling wil handelen.

Het onderzoeksproces en de interactie die daarin plaatsvindt, wordt beter gewaardeerd door betrokkenen sinds de invoering van de periodieke afstemming tussen de gemeentesecretaris en de rekenkamercommissie. Ook de ambtelijk contactpersoon is een belangrijke schakel in dit proces. Tot



slot draagt het opstellen van een plan van aanpak door het college na de politieke besluitvorming in de raad, bij aan het proces van doorwerking. In het plan van aanpak moet het college concreet omschrijven hoe het de aanbevelingen zal oppakken. Terugkoppeling dient plaats te vinden in de jaarstukken. Tot op heden is dit echter nog niet in praktijk gebracht.

Vermijden van piekbelasting door goede planning onderzoeken.

De rekenkamercommissie bedient de raad met gemiddeld drie onderzoeken per jaar. Idealiter wordt er 'dakpansgewijs' gewerkt: op enig moment is het ene onderzoek in voorbereiding, het andere onderzoek in uitvoering en het derde onderzoek in afronding. Dit ritme kan in de knel komen als er een groot onderzoek loopt, dat veel capaciteit vergt en een lange doorlooptijd kent. In 2016 leidden het omvangrijke onderzoek naar burgerparticipatie, en het (op dat moment nog) niet openbare onderzoek naar informatieveiligheid tot een piek in het aantal opstartende en lopende onderzoeken eind 2016. Dit is door alle betrokkenen als onwenselijk ervaren. Zichtbaarheid van de rekenkamercommissie, ook indien onderzoek aan een extern bureau wordt uitbesteed, meer ambtelijke betrokkenheid bij de startfase van een onderzoek en de communicatie tijdens het onderzoek worden als belangrijker ingrediënten voor een goede landing van de rapporten bij de ambtelijke organisatie.



Aanbevelingen

College: communiceren en gevolg geven aan de plannen van aanpak en de terugkoppeling hierover

Sinds 2016 is het een goede gewoonte van het college om een plan van aanpak op te stellen na besluitvorming over een rekenkamerrapport. Deze plannen zouden ook direct met de raad gedeeld kunnen worden. De gewenste terugkoppeling over de voortgang van het plan van aanpak is in 2017 niet in de jaarstukken terecht gekomen. We bevelen aan om er op toe te zien dat dit voor 2018 en verder wel gebeurt.

Lessen voor de rekenkamercommissie

Rekenkamercommissie: start elk onderzoek met een startgesprek met de organisatie

Organiseer altijd een startgesprek met de ambtelijke organisatie en de raad bij aanvang van een onderzoek, met iemand van de rekenkamercommissie er bij. In het startgesprek kan ruimte worden gegeven voor het toelichten van het onderzoek (proces, inhoudelijke focus, doel), maar ook aan betrokken ambtenaren om aan te geven wat de ontwikkelingen op dit terrein zijn en waar zij mee geholpen zijn. Vergroot de relevantie van en het draagvlak voor het onderzoek.

Rekenkamercommissie: spreek periodiek met het college

Zorg dat we minimaal 1 keer per jaar het college spreken. Tijdens dit gesprek kunnen eventuele onduidelijkheden, verwachtingen en vragen die spelen aan de orde komen.



Bestuurlijke reactie



Retouradres: Postbus 8 3300 AA DORDRECHT

Aan
de voorzitter van de Rekenkamercommissie
de heer S.J. Oostlander
Postbus 8
3300 AA DORDRECHT

Gemeente Dordrecht

Spuiboulevard 300
3311 GR DORDRECHT

T 14078
www.dordrecht.nl

Contactpersoon

M.C.A. Bakx
T (078) 770 3912
E mca.bakx@dordrecht.nl

Datum 5 maart 2019
Ons kenmerk InProces BBV: 2019-0013480
Betreft Bestuurlijke reactie op RKC Doorwerkingsonderzoek

Geachte heer Oostlander,

Wij hebben kennis genomen van uw onderzoek naar de doorwerking van de rekenkamercommissieonderzoeken. Naast de conclusies en aanbevelingen formuleert u ook een paar lessen voor de rekenkamercommissie. Wij onderschrijven het (gemeenschappelijk) belang van de eerste les: start elk onderzoek met een startgesprek met de organisatie. Zo'n gesprek komt het onderzoeksproces en uiteindelijk ook de doorwerking ten goede.

U concludeert dat de regionale doorwerking niet te meten is. Het gaat hier volgens u met name om onderzoeken met een regionaal karakter, die niet door de Dordtse gemeenteraad behandeld zijn, maar doorgezonden zijn naar de Drechtraad, zoals 'Bijzondere bijstand' en 'Re-integratie onder de loep'. U stelt dat er geen proces is ingericht dat de implementatie en de effecten volgt. *"Dat laat echter onverlet dat de gemeente had kunnen bijhouden met welke aanbevelingen ze zelf aan de slag had gekund, of had kunnen volgen in hoeverre er op regionaal niveau gevolg aan wordt gegeven. Ook al vindt uitvoering op regionaal niveau plaats: als de gemeente (financieel) verantwoordelijk is, dan kunnen er relevante aanbevelingen op lokaal niveau zijn."* Deze conclusie willen wij graag nuanceren. Er is namelijk bewust gekozen om bepaalde bevoegdheden te delegeren naar regionale samenwerkingsverbanden. Dat betekent dat deze regionale samenwerkingsverbanden in principe zelfstandige beslis- en uitvoeringsbevoegdheden hebben. Tegelijkertijd houden wij vinger aan de pols en hebben dus destijds ook lokaal kennisgenomen van de betreffende rekenkamerrapporten. Wij zijn er echter geen voorstander van om een extra "proces" in te richten om de regionale implementatie en effecten te volgen. Dat is, zoals u zelf in uw vorige doorwerkingsonderzoek (2014) aangaf, een verantwoordelijkheid van de Drechtraad. De uitwerking van en de controle op deze aanbevelingen dient dan ook, zowel politiek als ambtelijk, op regionaal niveau plaats te vinden.

In zowel uw tweede conclusie als in uw aanbevelingen geeft u aan dat terugkoppeling (over de opvolging van de aanbevelingen) dient plaats te vinden in de jaarstukken. *"De gewenste terugkoppeling is in 2017 niet in de jaarstukken terecht gekomen. We bevelen aan om er op toe te zien dat dit voor 2018 en verder wel gebeurt."* Die constatering is onjuist. In 2016 stond er in de jaarstukken al een terugkoppeling. Onder de noemer 'Aanbevelingen rekenkamercommissie' hebben

Pagina 1/2





Datum 5 maart 2019
Ons kenmerk InProces BBV: 2019-0013480

we in bijlage 7 een terugkoppeling gegeven. In de jaarstukken 2017 kunt u de terugkoppeling, eveneens in bijlage 7 ('Aanbevelingen rekenkamercommissie'), vinden. In 2018 zullen wij u vanzelfsprekend ook weer informeren over de opvolging van de aanbevelingen.

Bij de aanbevelingen merkt u op dat het een goede gewoonte van het college is om een plan van aanpak op te stellen na besluitvorming over een rekenkameronderzoek. En: *"Deze plannen zouden ook direct met de rekenkamercommissie gedeeld kunnen worden."* De plannen van aanpak worden nu, in de vorm van een raadsinformatiebrief, naar de raad gezonden. Op het moment dat de raadsinformatiebrief verstuurd wordt, zullen wij voortaan ook de (secretaris van de) rekenkamercommissie informeren. Met andere woorden, wij nemen deze aanbeveling over.

Wij danken u voor het onderzoek.

Hoogachtend,

Het college van Burgemeester en Wethouders




M.M. van der Kraan
secretaris

A.W. Kolff
burgemeester



Nawoord

Wij danken het college voor zijn constructieve respons.

Voor een goede gedachtewisseling achten we een reactie op deze aanvullingen en nuanceringen zinvol. We gaan achtereenvolgens in op 'de regionale doorwerking' en 'terugkoppeling aanbevelingen'.

Regionale doorwerking

Wij begrijpen uw nuancering en standpunt als u wijst op de verantwoordelijkheid van de Drechtraad als het gaat om de regionale implementatie en effectmonitoring van onderzoeken met een regionaal karakter, die niet door de Dordtse gemeenteraad behandeld zijn, maar doorgezonden zijn naar de Drechtraad. Tegelijkertijd verheugt het de commissie dat we elkaar weten te vinden vanuit dezelfde gedachtegang, namelijk die waarin u aangeeft wel degelijk vinger aan de pols te houden door lokaal kennis te nemen van de betreffende rekenkamerrapporten.

Terugkoppeling aanbevelingen

U constateert dat wij een onjuiste aanbeveling doen inzake het niet opnemen van de terugkoppeling van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie in de jaarstukken. U verwijst ons naar de bijlagen van de Jaarstukken, waarin deze aanbevelingen sinds 2016 al vermeld worden. De rekenkamer betreurt deze omissie en heeft deze gecorrigeerd. Goed te constateren dat het college de aanbevelingen al ter harte neemt en deze de komende jaren ook blijft continueren.



DEEL II

Onderzoeksbevindingen (nota van bevindingen)



1. Overzicht van 7 jaar rekenkameronderzoek

1.1. Inleiding

In dit hoofdstuk richt de rekenkamercommissie zich op de beantwoording van deelvraag 1 en 2. In dit hoofdstuk wordt op een aantal plekken een onderscheid gemaakt in de periode 2011-2013 en 2014-2017. De reden hiervoor is dat de rekenkamercommissie in 2014 een doorwerkingsonderzoek heeft gepubliceerd, waarin aanbevelingen zijn gedaan over het proces rondom rekenkameronderzoek. Het onderscheid tussen voor en na 2014 stelt ons in staat mogelijke verbeteringen, ontwikkelingen of andere veranderingen waar te nemen.

Deelvraag 1: Op welke terreinen heeft de rekenkamercommissie zich de afgelopen periode met haar onderzoek gericht en welke vormen van onderzoek heeft zij ingezet?

1.2 Typen, thema's en methoden

Meer variatie in type onderzoek en rapportagevorm vanaf 2013

In de periode 2011 tot en met 2017 deed de rekenkamercommissie zeventien onderzoeken.² Dus gemiddeld meer dan twee onderzoeken per jaar. Tot 2014 werden de onderzoeken door het eigen onderzoeksbureau gedaan. Vanaf 2014 geeft de rekenkamercommissie vrijwel altijd een onderzoeksbureau opdracht om het onderzoek uit te voeren.

Tien van de zeventien onderzoeken betreffen een uitgebreid onderzoek met ten minste documentonderzoek en interviews en een uitgebreide rapportage. Vanaf 2013 hanteert de rekenkamercommissie ook andere vormen van rapportage. Zo wordt naar het beleid omtrent Verbonden Partijen (2013) een kortere quick-scan uitgevoerd en in een raadsbrief hierover

² Het onderzoek naar de drie decentralisaties (gestart in 2014) bestond uit drie gedeeltes. Deel 1 en deel 2 zijn in dit doorwerkingsonderzoek als één onderzoek beschouwd, het derde gedeelte als een apart onderzoek.

verslag gedaan. Ook het onderzoek naar bestuurskosten in 2017 wordt in briefvorm gepubliceerd. Het onderzoek naar informatieveiligheid kent een specifieke vorm door het gebruik van onder andere zogeheten pentesten ('penetratietesten').³

De gemiddelde doorlooptijd van de onderzoeken (van aankondiging/projectplan tot publicatiedatum) is zeven maanden.

Rekenkamercommissie onderzoekt verschillende thema's

Naast het specifieke onderwerp, is er een onderverdeling te maken in de focus (of thema) binnen het onderzoek. De rekenkamercommissie deed drie keer onderzoek naar het thema 'sturing en controle' (de wijze waarop raad en college vorm geven aan sturing en controle op een bepaald beleidsveld of verbonden partij(en)). Vier keer kregen onderwerpen die met 'leefbaarheid' in de samenleving te maken hebben de focus: subsidieverlening, fysieke veiligheid, evenementenbeleid en burgerparticipatie. De thema's zijn niet evenredig over de tijd verspreid. Zo was 'werk en inkomen' twee keer het thema in 2012, 'ruimtelijke ordening' twee keer in 2013, en 'bedrijfsvoering' twee keer in 2017. Hieronder is een overzicht opgenomen van de onderwerpen, thema's en het type onderzoek.

Overzichtstabel rekenkameronderzoek – onderwerp, thema en type

Publicatiejaar	Onderwerp onderzoek	Thema	Type
2012	Acquisitiebeleid	Werk en inkomen	Onderzoek
2012	Bijzondere bijstand	Zorg en ondersteuning	Onderzoek
2012	Re-integratiebeleid	Werk en inkomen	Onderzoek
2013	Grondbeleid	Ruimtelijke ordening	Onderzoek
2013	Leegstand	Ruimtelijke ordening	Onderzoek
2013	Verbonden partijen	Sturing en controle	Quick-scan en brief
2014	Subsidieverlening	Leefbaarheid	Bevindingenboek en brief
2014	Doorwerking onderzoeken	Doorwerking	Doorwerkingsonderzoek

³ Een pentest of penetratietest is een toets van een of meer computersystemen op kwetsbaarheden, waarbij deze kwetsbaarheden ook gebruikt worden om in deze systemen in te breken.

2014	Sociaal domein	Sturing en controle	Factsheet en brief
2015	Project Noordoevers	Ruimtelijke ordening	Aanvullend onderzoek en brief
2015	Fysieke veiligheid	Leefbaarheid	Onderzoek
2015	Sturing en controle in sociaal domein	Sturing en controle	Onderzoek
2016	Evenementenbeleid	Leefbaarheid	Onderzoek
2017	Burgerparticipatie	Leefbaarheid	Onderzoek
2017	Bestuurskosten	Bestuur	Quick-scan en brief
2017	Informatieveiligheid	Bedrijfsvoering	Pentest
2017	Inhuur derden	Bedrijfsvoering	Onderzoek

Documentanalyse en interviews standaardmethode, vernieuwende methoden toegepast

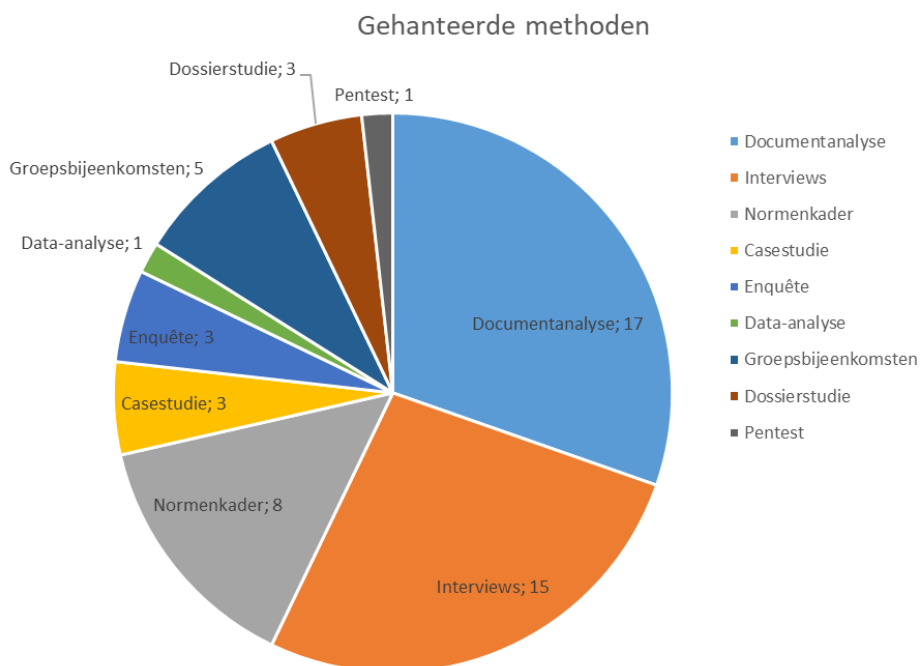
Vrijwel alle onderzoeken maken gebruik van documentanalyse (16 van de 17) en interviews (14 van de 17). De rekenkamercommissie hanteert in ongeveer de helft van de onderzoeken (8) een normenkader. Andere, minder vaak gebruikte, methoden zijn: casestudie (3x), dossierstudie (3x)⁴, enquête (3x) en groepsbijeenkomsten (5x). Groepsbijeenkomsten worden bijvoorbeeld met de raad gehouden of met andere betrokkenen in het beleidsveld (intern of extern). In 2017 zijn met de pentesten (informatieveiligheid) en het gebruik van een Delphi-vragenlijst⁵ (burgerparticipatie) – zeker in de context van rekenkameronderzoek – vernieuwende methoden gebruikt. Dit beeld wordt ook door gesprekspartners bevestigd. Bovendien uniek aan het onderzoek naar burgerparticipatie, is de medewerking van drie ‘burgeronderzoekers’. Hieronder is een overzicht opgenomen van gehanteerde methoden in de afgelopen zeven jaar.

⁴ Dossierstudie is het onderzoeken van al het papierwerk rondom bijv. een vergunningsaanvraag of een re-integratietraject.; casestudie is breder en gaat bijv. over een project, evenement of voorziening.

⁵ Hierbij zijn de meest gehoorde uitspraken, adviezen en ideeën geprioriteerd en voorgelegd aan een selecte groep betrokkenen.



Diagram - overzicht gehanteerde methoden



1.3 Bestuurlijke reactie en wijze van politieke behandeling

Bestuurlijke reacties specifiek na doorwerkingsonderzoek

Voor de onderzoeken is altijd een ambtelijk en in de meeste gevallen ook een bestuurlijk wederhoorproces doorlopen.⁶ In de meeste gevallen (13 van de 15 onderzoeken) reageert de rekenkamercommissie in een nawoord op de reactie van het college. Uit de bestuurlijke reacties is op te maken dat het college het bestuurlijk wederhoor aangrijpt om te reageren op de conclusies en aanbevelingen, maar ook om in sommige gevallen enkele kanttekeningen bij het onderzoek te plaatsen. Vóór 2014 wordt er in de bestuurlijke reacties niet expliciet aangegeven hoe het college met de aanbevelingen wil omgaan. Het onderschrijft ze of neemt ze in algemene zin over. In het doorwerkingsonderzoek van de rekenkamercommissie uit 2014 is hier aandacht

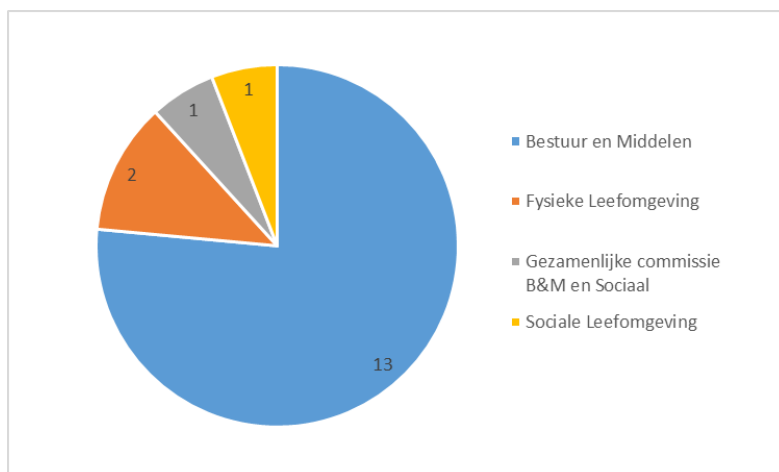
⁶ Voor de onderzoeken naar verbonden partijen en het doorwerkingsonderzoek uit 2014 is geen bestuurlijk wederhoor toegepast.



aan besteed. De bestuurlijke reacties die na dit onderzoek worden opgesteld, zijn specifiek over op welke punten het college de conclusies en aanbevelingen wel of niet ondersteund en wat het voornemens is om te doen. Zo wordt in de bestuurlijke reactie op de onderzoeken naar sturing en control in het sociale domein (2015) en burgerparticipatie (2017) uitgebreid de visie van het college op de aanbevelingen gegeven – ook wanneer een aanbeveling volgens het college niet past bij het gevoerde beleid. Overigens geeft de rekenkamercommissie in de rapportage in sommige gevallen een samenvatting van de bestuurlijke reactie weer en verwijst naar de website van de rekenkamercommissie voor de volledige versie. De afweging die de rekenkamercommissie hierbij maakt, is de balans in de omvang van het rapport en de omvang van de bestuurlijke reactie.

Rapporten meest besproken in adviescommissie Bestuur en Middelen

Met uitzondering van het onderzoek naar Bijzondere Bijstand, zijn alle onderzoeken voorafgaand aan behandeling in de raad, besproken in een adviescommissie. In de meeste gevallen (12 van de 17 onderzoeken) gaat het om de adviescommissie Bestuur en Middelen. Twee keer is een rapport besproken in de adviescommissie Fysieke Leefomgeving, 1 keer in de adviescommissie Sociale Leefomgeving en 1 keer in de gezamenlijke adviescommissie Bestuur en Middelen en Sociaal. Tweemaal is ook de auditcommissie betrokken geweest bij bespreking van het rapport.



In het doorwerkingsonderzoek van 2014 adviseerde de rekenkamercommissie de raad om een rapport binnen 1,5 maand na publicatie te bespreken. Gemiddeld duurt het echter 2,5 maand voordat een onderzoek van de rekenkamercommissie - na publicatie - in een commissie behandeld wordt. Behandeling in de raad gebeurt doorgaans 3 maanden na publicatie. Een recent onderzoek met een lange periode tussen publicatie en behandeling in een commissie dan



wel bespreking in de raad, was het onderzoek naar burgerparticipatie (respectievelijk 5 en 6 maanden).

In 11 van de 16 gevallen⁷ zijn de aanbevelingen van de rekenkamercommissie per raadsbesluit overgenomen. Meestal gebeurt dat als hamerstuk (10x). In een aantal gevallen stuurt de gemeenteraad het stuk door naar de agendacommissie van de Drechtraad, zonder het zelf te behandelen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor de onderzoeken naar bijzondere bijstand en re-integratie. In twee gevallen is het onderzoek ter bespreking en drie keer ter kennisgeving aan de raad voorgelegd.

Deelvraag 2: Welke aanbevelingen heeft de rekenkamercommissie in de periode 2011-2017 in haar rapporten geformuleerd?

1.4 Aard van de aanbevelingen

Aparte adressering van raad en college

In de aanbevelingen worden raad en college beide geadresseerd. Opvallend is dat in de periode 2014-2017 er gemiddeld twee keer zoveel aanbevelingen voor het college werden gedaan in vergelijking tot de periode 2011-2013. De afgelopen drie onderzoeken hebben zich ook gericht op thema's die dichterbij bevoegdheden van het college liggen: bestuurskosten, informatieveiligheid en de inhuur van derden.

In de aanbevelingen ligt de focus op informatievoorziening, werkprocessen en beleid

In de periode 2011 tot en met 2017 heeft de Rekenkamercommissie Dordrecht 75 aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen richten zich op verschillende aspecten. In het figuur hieronder is te zien dat de meeste aanbevelingen (25 van de 75) betrekking hebben op het verbeteren van de **informatievoorziening** van het college aan de raad. Hierbij gaat het onder meer over:

- / Beter toelichten van veranderingen (van begroting of beleidsdoelen) in programmabegroting/ jaarrekening ('Re-integratie onder de loep')
- / Beter inzicht geven in de voortgang van een bepaald thema ('Project Noordoevers', 'Voor de (d)Raad ermeel!')

⁷ Het rapport over inhuur van externen moest ten tijde van dit doorwerkingsonderzoek nog worden behandeld in de raad.



- / Meer informatie te geven (als college) dan wel vragen (als raad) over een bepaald onderwerp ('Achter Grond', 'Gaat het goed als het mis gaat?', 'Bestuurskosten')

Een kwart van de aanbevelingen (21 van de 75) gaat over het verbeteren van **werkprocessen**. Deze aanbevelingen zijn veelal aan het college gericht. Het gaat om de volgende typen aanbevelingen:

- / Het nemen van technische maatregelen ('Informatieveiligheid in de gemeente Dordrecht')
- / Bepaalde regels opstellen of afspraken met derden maken ('Onderzoek naar subsidies', 'Doorwerking rapporten', 'Project Noordoevers')
- / Het technisch aanpassen van de wijze van rapportage ('Project Noordoevers', 'Informatieveiligheid in de gemeente Dordrecht', 'Bestuurskosten')
- / Het opstellen van afwegingskaders ('Verbonden Partijen', 'Opgavengestuurd ingehuurd?')

18% van de aanbevelingen (15 van de 75) gaat over het aanpassen of ontwikkelen van **beleidskaders**. Het merendeel van deze aanbevelingen richt zich tot de raad. Te denken valt aan:

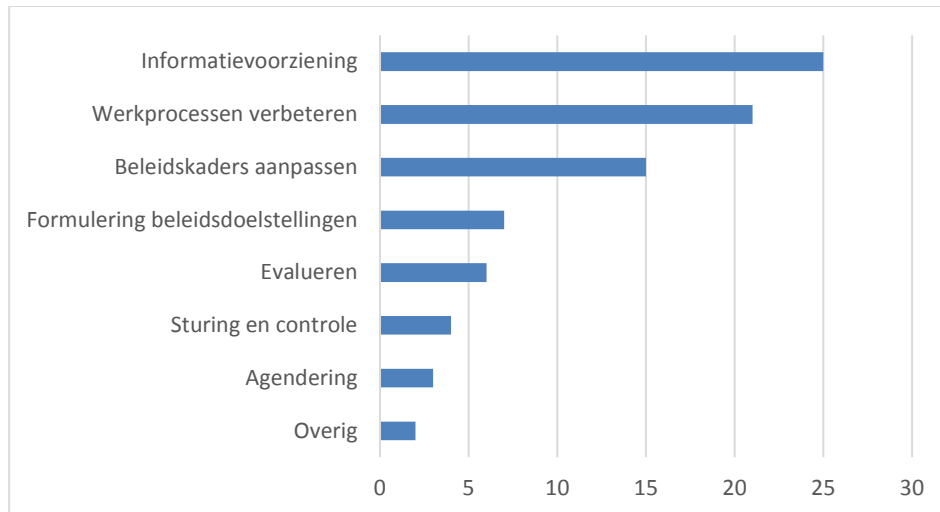
- / Het actualiseren of ontwikkelen van beleidskaders ('Opgavengestuurd ingehuurd?', 'Achter Grond', 'Gaat het goed als het mis gaat', 'Informatieveiligheid')
- / Het formuleren van een visie op een bepaald beleidsonderwerp ('De groei voorbij?', 'Verbonden Partijen', 'Meer dan een goed idee', 'Opgavengestuurd ingehuurd?')
- / Het overwegen van organisatorische, beleidsgerelateerde aanpassingen, bijvoorbeeld het opstellen van een innovatie- en co-creatiefonds of het mogelijk maken van integrale teams rondom burgerinitiatieven ('Meer dan een goed idee')

Minder vaak doet de rekenkamercommissie aanbevelingen over de **formulering van beleidsdoelstellingen** (6 van de 75), zoals deze scherper of meer 'SMART' op te stellen of betere indicatoren te benoemen. Een klein aantal van de aanbevelingen (6 van de 75) draagt raad dan wel college op beleid of werkprocessen te **evalueren**. 4 Van de 75 aanbevelingen gaan expliciet over **sturing en controle**, zoals 'reik handvatten voor effectief sturen aan' ('Verbonden partijen'), of 'geef de raad handvatten voor concrete handvatten om zijn controlerende rol uit te voeren' ('Project Noordoevers'). Een klein aantal van de aanbevelingen (3 van de 75) is meer **agenderend** bedoeld, bijvoorbeeld 'investeer in cybersecurity' ('Informatieveiligheid in de



gemeente Dordrecht') of 'Agendeer burgerparticipatie en wijd een themabijeenkomst hieraan' ('Meer dan een goed idee').⁸

Grafiek : focus aanbevelingen rekenkamercommissie (x as: aantal aanbevelingen, y as: focus aanbevelingen)



De ontwikkeling waarin meer aanbevelingen aan het college zijn gericht, is ook te zien in de aard van de aanbevelingen. Ten opzichte van 2011-2013 heeft de rekenkamercommissie in de periode 2014-2017 vaker aanbevelingen omtrent het verbeteren van werkprocessen gedaan. In die laatste periode gaat geen aandacht meer uit naar de formulering van doelstellingen, maar wel vaker naar het aanpassen of ontwikkelen van beleidskaders. Waar in de periode 2011-2013 veel aandacht uitging naar informatievoorziening (bijna 40% van alle aanbevelingen), is dat wat minder in de periode 2014-2017 (22%).

⁸ In de categorie 'Overig' valt de aanbeveling om een portefeuille informatieveiligheid, te overwegen ('Informatieveiligheid in de gemeente Dordrecht').



2. Doorwerking van de aanbevelingen

2.1 Inleiding

De rekenkamercommissie wil bijdragen aan een gemeente die leert en waarin gemeenschapsgeld zo effectief mogelijk wordt ingezet met als uiteindelijk doel het openbaar bestuur te verbeteren in het belang van alle inwoners. Dit zijn abstracte doelen en om na te gaan wat het concrete effect van de rekenkameronderzoeken is, is het van belang om naar doorwerking van aanbevelingen te kijken. In dit hoofdstuk gaan we daarop in (hoofdstuk 3 bevat per onderzoek een overzicht van de specifieke doorwerking per aanbeveling). De voorwaarden voor doorwerking en het door de organisatie ervaren leereffect zijn hier onderdeel van. Ook bespreken we in dit hoofdstuk de wijze waarop sturing op, monitoring van en terugkoppeling over het uitvoeren van aanbevelingen (raadsbesluiten) invulling krijgt. De volgende deelvragen worden daarmee (in algemene zin) beantwoord:

Deelvraag 3:

In hoeverre, op welke wijze en met welk resultaat zijn de aanbevelingen uitgevoerd?

Deelvraag 4:

Welke aanbevelingen zijn niet geïmplementeerd en welke redenen zijn hiervoor aan te wijzen?

2.2 Analyse doorwerking van de onderzoeken

Overzichtstabel doorwerking rekenkameronderzoek 2011-2017

Type doorwerking	Aantal	Percentage
Opgevolgde aanbevelingen	27	52%
Deels of alternatief opgevolgde aanbevelingen	16	31%
Niet opgevolgde aanbevelingen	6	11%
Onbekend	3	6%



Op basis van dit doorwerkingsonderzoek kan worden geconstateerd dat de rekenkamercommissie effect sorteert met haar onderzoeken. In hoofdstuk 3 is aan de hand van een kleurentabel inzicht gecreëerd in de implementatie van de aanbevelingen en de effecten daarvan. Met de dertien onderzoeken die binnen de reikwijdte van het doorwerkingsonderzoek vallen, heeft de rekenkamercommissie in totaal 53 aanbevelingen gedaan.⁹

Het merendeel van de aanbevelingen wordt (deels) geïmplementeerd of er vindt een alternatieve verbetering plaats. Voor 43 aanbevelingen (in totaal 83%) geldt dat er sprake is van volledige doorwerking, of dat de beoogde verbetering deels of op een alternatieve wijze tot stand is gekomen. Volledige doorwerking heeft plaatsgevonden bij de onderzoeken naar het acquisitiebeleid (2012), bijzondere bijstand (2012), het sociaal domein (2015) en evenementenbeleid (2016). Bijna volledige doorwerking heeft plaatsgevonden bij bijvoorbeeld de onderzoeken naar Verbonden partijen (2013) en fysieke veiligheid (2015). Redenen voor de hoge score op doorwerking die worden genoemd of uit de analyse blijken, zijn goede timing (evenementenbeleid, informatieveiligheid), aansluiting bij reeds ingezette koers van de gemeente (sociaal domein, acquisitiebeleid, grondbeleid), gewenste agenderende functie (evenementenbeleid) en nieuw inzicht op basis van het onderzoek (grondbeleid, informatieveiligheid).

Er zijn zes aanbevelingen niet opgevolgd. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen. Twee van de aanbevelingen die niet zijn opgevolgd, betreffen het onderzoek naar het subsidiebeleid (2014). Twee van de zes aanbevelingen werden niet onderschreven door het college. De rekenkamercommissie beval aan een verscherpt toetsingsbeleid in te stellen boven een bepaald drempelbedrag. Het college hanteert echter andere criteria om tot verscherping te komen en wil daarnaast maatwerk bieden. Daarnaast deed de rekenkamercommissie een aanbeveling over sportsubsidies. Omdat de gemeente feitelijk maar één sportsubsidie kende, achtte het college deze aanbeveling niet relevant. In het doorwerkingsonderzoek (2014) is een aanbeveling aan de raad gedaan om rekenkamerrapporten binnen 1,5 maand te agenderen. Uit de analyse van de agendering blijkt dat deze periode niet wordt gehaald. Daarnaast is er een

⁹ In hoofdstuk 1 worden 75 aanbevelingen in de analyse meegenomen, dus inclusief de drie onderzoeken die in de Drechttraad zijn behandeld, het meest recente onderzoek naar de inhuur van derden en twee aanbevelingen die de rekenkamercommissie aan zichzelf heeft gericht (doorwerkingsonderzoek 2014). In de analyse van de concrete doorwerking zijn deze vier onderzoeken en twee aanbevelingen niet meegenomen. Ook de aanbevelingen van het onderzoek naar burgerparticipatie zijn niet meegenomen, omdat er geen raadsbesluit op is genomen. Het totaal aantal aanbevelingen komt dan op 53.



aanbeveling uit het onderzoek naar het project Noordoevers (2015) dat geen doorgang kent. Het college achtte de werkwijze die de rekenkamercommissie voorstelde niet efficiënt en van onvoldoende toegevoegde waarde. De reden voor het niet opvolgen van een aanbeveling is meestal gelegen in het feit dat het college voor een andere werkwijze kiest.

Een bijzondere categorie is 'onbekend'. In totaal gaat dit over drie aanbevelingen waarvan de doorwerking op basis van de beschikbare informatie niet vast te stellen is. De onderzoeken die een regionale dimensie kennen, vallen feitelijk ook onder deze laatstgenoemde categorie. De gemeente Dordrecht houdt namelijk niet zelf bij wat er met deze aanbevelingen gebeurt. In het overzicht zijn deze aanbevelingen echter niet meegenomen, omdat ze buiten de scope van dit doorwerkingsonderzoek vallen.

Sinds enige tijd geldt dat er na besluitvorming in de raad over een rekenkamerrapport een plan van aanpak moet worden geschreven door het college. Hierin staat wat er met de aanbevelingen wordt gedaan en op welke termijn. De navolgbaarheid van de doorwerking en de doorwerking zelf wordt hiermee vergroot. De implementatie wordt immers actief en zichtbaar voor de raad opgepakt. In de jaarstukken moet er daarnaast gerapporteerd worden over de realisatie van de plannen van aanpak.



2.3 Ambtelijke ervaringen met het rekenkameronderzoek

Aansluiting op Dordtse opgaven wordt belangrijk gevonden voor de mate van leereffect

De mate van doorwerking is volgens de ambtelijke gesprekspartners in dit onderzoek afhankelijk van een aantal factoren. Naast het raadsbesluit noemen zij nog enkele andere – meer subjectieve – factoren. Allereerst is de onderwerpkeuze daarin een belangrijk aspect. Een onderwerp moet volgens gesprekspartners op de Dordtse opgaven aansluiten om een leereffect te creëren. Daarbij is aangegeven dat het van belang is om niet alleen op de actualiteit aan te sluiten, maar op concrete vragen die er vanuit de politiek of vanuit het college of de organisatie zijn. Een goed voorbeeld is het onderzoek naar informatieveiligheid (2017). Een onderwerp dat bij veel gemeenten en ook bij Dordrecht volop in ontwikkeling is en waar je als beleidsmaker snel ingehaald wordt door de praktijk. De focus van het onderzoek was praktijkgericht en gaf de organisatie concrete handvatten om verbeteringen door te voeren. Er werd met veel nieuwsgierigheid naar de resultaten uitgekeken en er is volgens de betrokkenen ook veel van geleerd, onder andere in termen van bewustwording. Een ander goed voorbeeld is het lopende onderzoek naar het communicatiebeleid van de gemeente Dordrecht. De focus van de rekenkamercommissie op de veranderende rol van de raad – bijvoorbeeld in onderzoeken naar het sociaal domein – laat zien dat de rekenkamercommissie zoekt naar thema's die aansluiten op de actualiteit. Als minder goed voorbeeld wordt het onderzoek naar bestuurskosten (2017) genoemd. De relevantie van dit onderwerp voor de Dordtse context was voor de organisatie onvoldoende duidelijk. Het *ervaren* leereffect in de organisatie is dan ook klein. De rekenkamercommissie koos dit onderwerp omdat er landelijk veel aandacht voor was en er in een aantal gemeenten onvoldoende grip was op bestuurskosten. De commissie heeft om die reden willen vaststellen of het in Dordrecht op orde was en de raad hier inzicht in geboden. Voor de rekenkamercommissie zijn dit voldoende argumenten (actualiteit en aansluiting) om het onderwerp te selecteren. De rekenkamercommissie selecteert haar onderwerpen onder andere op basis van het consulteren van raadsfracties. Alle fracties worden om input gevraagd. De rekenkamercommissie legt zo eerst een longlist en daarna een shortlist aan. De shortlist wordt met de raad op een consultatieavond besproken. Er wordt gezamenlijk een top-5 geselecteerd en vervolgens wordt er een prioritering aangebracht. Uit de interviews blijkt dat niet alle ambtenaren van deze procedure op de hoogte zijn.



Een zorgvuldig proces draagt volgens ambtelijk betrokkenen bij aan effectiviteit

Een tweede belangrijke factor die de mate van doorwerking volgens ambtelijk betrokkenen beïnvloedt, is de manier waarop de rekenkamercommissie het onderzoeksproces en de planning invult. Sinds 2014 is de samenwerking tussen de rekenkamercommissie en de organisatie opnieuw vormgegeven. Sindsdien hebben een ambtelijk coördinator en de rekenkamercommissie ten minste één keer per jaar contact over het werkprogramma. Volgens de gesprekspartners is deze afstemming een mooie verbetering in het proces en is er tegelijkertijd nog ruimte voor verdere verbetering. Bij de aankondiging van het laatste onderzoek 'informatieveiligheid in de gemeente Dordrecht' (2017) heeft er een startgesprek plaatsgevonden tussen de coördinator rekenkameronderzoek en de rekenkamercommissie. Vanuit de organisatie is de wens uitgesproken om dit standaard onderdeel te maken van het onderzoeksproces. Een startgesprek biedt ruimte om het onderwerp en het onderzoeksproces met elkaar door te nemen. Ambtelijke input aan de voorkant van een onderzoek kan er volgens de gesprekspartners aan bijdragen om de focus en vraagstelling aan te scherpen. Tegelijkertijd kan de rekenkamercommissie aanleiding, doel en opzet van voorgenomen onderzoek toelichten.

Ook de planning, de afstemming met de ambtelijke organisatie gedurende een onderzoek en de spreiding van onderzoeken over het jaar kan volgens de gesprekspartners nog worden verbeterd. De rekenkamercommissie werkt met een enigszins flexibel werkprogramma. Verzoeken uit de raad of andere actualiteiten kunnen een aanleiding zijn om een (kort) onderzoek in te lassen. Het is van belang hier zo snel mogelijk met de ambtelijke organisatie over te communiceren.

Het kan voorkomen dat, met het oog op de timing en de effectiviteit van een onderzoek, de gegevensverzameling samenvalt met een drukke periode in ambtelijke organisatie. Deze dubbele pieken dienen zo veel mogelijk vermeden te worden. Het gevoel van 'overvragen' dient voorkomen te worden.

Sturing door de rekenkamercommissie op het onderzoeksproces is volgens betrokkenen eveneens van belang voor het draagvlak van de resultaten en daarmee de effectiviteit. Sinds 2014 worden de meeste onderzoeken uitbesteed aan externe bureaus. In een strategisch overleg tussen college, directie en de rekenkamercommissie, is geconstateerd dat als in zulke onderzoeken de sturing lossier wordt, de kans ontstaat dat processen langs elkaar gaan lopen. Volgens de gesprekspartners heeft de rekenkamercommissie in het geval van uitbesteding de taak om nauwgezet het proces in de gaten te houden en de vinger aan de pols te houden. Daarbij past een sturende rol en een duidelijke manier van communiceren vanuit de rekenkamercommissie, bijvoorbeeld bij de start van een onderzoek.



Juiste toonzetting in de bestuurlijke boodschap creëert draagvlak bij ambtenaren voor resultaten

Ook de toon van de conclusies en aanbevelingen blijkt een belangrijke belevingsfactor voor doorwerking. De aard van de aanbevelingen wisselt in toon en vorm, van concreet naar abstract en niet altijd aansluitend bij de dagelijkse praktijk. In hoofdstuk 1 is geconstateerd dat er een ontwikkeling is in de toon en adressering van de aanbevelingen. Gesprekspartners geven aan dat er niets mis is met een kritische toonzetting, als het maar voldoende onderbouwd wordt.

2.4 Sturing, monitoring en terugkoppeling

Sinds de verordening van de rekenkamercommissie in 2016 is aangepast, wordt in de aanbevelingen een expliciet onderscheid gemaakt tussen raad en college. De verordening schrijft een vaste werkwijze voor de implementatie van aanbevelingen voor. Het college stelt binnen zes weken na besluitvorming door de raad over de aanbevelingen van de rekenkamercommissie een plan van aanpak op voor de implementatie van de raadsbesluiten. Ook schrijft de verordening voor dat het college jaarlijks, bij de jaarstukken, rapporteert aan de raad over de voortgang hiervan. Voor de onderzoeken die sindsdien zijn gepubliceerd, zijn inderdaad plannen van aanpak opgesteld. Gerapporteerd over opvolging heeft het college nog niet.

Aanbevelingen ten aanzien van een onderwerp dat op Drechtsteden niveau ligt, worden door het college niet opgepakt. Deze rapporten worden doorgaans ook door de gemeenteraad als hamerstuk behandeld en doorgestuurd naar de agendacommissie van de Drechtraad. Uit dit doorwerkingsonderzoek blijkt dat er hierna geen zicht is op de wijze waarop de Drechtraad een rapport behandelt en hoe er invulling wordt gegeven aan de aanbevelingen. Vanuit de gemeente wordt dat in ieder geval niet gemonitord.

De rekenkamercommissie zelf monitort de implementatie van aanbevelingen en het effect dat ze sorteren via doorwerkingsonderzoeken. In 2014 is de doorwerking voor zes rapporten onderzocht en in dit onderzoek staan alle onderzoeken in de periode 2011-2017 centraal. Op deze manier heeft de raad toch zicht op de uitvoering van de raadsbesluiten ten aanzien van rekenkamerrapporten.



3. Concrete doorwerking per onderzoek

Stoplichttabellen

Hieronder is voor de dertien onderzoeken in kaart gebracht hoe de doorwerking van de aanbevelingen kan worden beoordeeld. Het oordeel is tot stand gekomen op basis van schriftelijke input van de ambtelijke organisatie, documentstudie en interviews met betrokkenen uit de ambtelijke organisatie.

Kleur	Betekenis
Groen	Doorwerking heeft plaatsgevonden
Oranje	Doorwerking heeft gedeeltelijk plaatsgevonden of de beoogde verbeterslag is op een andere wijze tot stand gekomen
Rood	Doorwerking heeft niet plaatsgevonden
Blauw	De doorwerking is niet navolgbaar



Werken aan werkgelegenheid. Verkenning acquisitiebeleid 2006-2011 (2012)



Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>Formuleer de doelstellingen van het acquisitiebeleid SMART, met de nadruk op de meetbaarheid</p>	<p>De acquisitietaak voor de regio en Dordrecht is belegd bij de Stichting DEAL!. In het eerste contract zijn KPI-afspraken gemaakt over te realiseren arbeidsplaatsen/ investeringen in de regio (niet per gemeente) ¹⁰. Na evaluatie van de eerste 2 jaren is besloten tot voorzetting van de financiering vanuit de gemeenten aan de Stichting DEAL! voor nog eens een periode van 4 jaren. In de hernieuwde contracten die daaraan ten grondslag liggen, zijn de KPI's enigszins losgelaten en zijn vooral verplichtingen opgenomen m.b.t. inspanningen/activiteiten en de speerpuntsectoren. Wel is contractueel opgenomen dat door DEAL! voorafgaand aan het nieuw jaar een jaarplan wordt geleverd, met concrete doelstellingen voor het aantal te realiseren leads en bedrijfsvestigingen en voor de manier waarop deze zullen worden verwezenlijkt.</p>

¹⁰ KPI's: Kwaliteitsprestatie-indicatoren



<p>Overweeg om de doelen op het gebied van werkgelegenheid niet alleen in absolute termen te formuleren, maar ook in relatie tot de omvang van de beroepsbevolking</p>	<p>In het kader van de regionale Groeiagenda zijn prognoses gemaakt over het aantal banen dat de gemeente de komende 10 tot 20 jaren denkt te kunnen toevoegen aan de stad. Dat gebeurt op basis van de programmering per werklocatie, gelieerd aan (de ontwikkeling van) de beroepsbevolking. De coalitie is voornemens om 4000 banen te creëren die gekoppeld zijn aan de prioritaire werklocaties en sectoren. Het college wil de realisatie van deze ambitie gaan monitoren.</p>
<p>Streef ernaar dat de verantwoording in de jaarverslagen de spiegel is van de plannen in de kaderstellende documenten (beleidskaders, begrotingen). Dat geldt zowel voor de beoogde en geleverde prestaties als voor de begrote en de gemaakte inkomsten en uitgaven</p>	<p>Los van de set van indicatoren die is opgenomen in de productbladen van de begroting, gebeurt dat tot nu nog weinig. De intentie is er wel om dit te gaan doen (zie hierboven). Wel wordt er gevraagd aan de acquisitie-organisatie DEAL! om, gekoppeld aan het jaarplan, achteraf in de jaarverantwoording in te gaan op het gerealiseerde aantal banen. Uit het jaarverslag over 2017 blijkt dat ook. Het jaarverslag van DEAL! wordt wel gespiegeld aan het jaarplan.</p>

Achter Grond. Onderzoek naar informatievoorziening grondbeleid en grondexploitaties (2013)



Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
Zie erop toe dat kaderstellende beleidsnota's tijdig worden geactualiseerd	De Nota Grondbeleid 2018 is de meest recente beleidsnota met betrekking tot grondbeleid. ¹¹
Zie erop toe dat het college het weerstandsvermogen van het grondbedrijf op de wijze omschreven in de nota risicomangement en weerstandsvermogen 2013 bepaalt, en dat dit voldoende is om de risico's binnen het grondbedrijf af te kunnen dekken.	Uit de interviews blijkt dat deze aanbeveling is overgenomen in de paragraaf over bedrijfsvoering.
Laat u - zo nodig vertrouwelijk - aan de hand van kernvariabelen informeren over de zogenaamde strategische voorraad.	Naar aanleiding van de constatering door de rekenkamercommissie dat op verschillende wijze werd gerapporteerd, is één lijn gekozen in tegenwoordige rapportages. In de Nota Grondbeleid 2017 zijn de kernvariabelen die worden gehanteerd opgesomd. Uit de gesprekken met de organisatie hebben de onderzoekers opgemaakt dat deze aanbeveling uit het rapport is overgenomen, waardoor de wethouder grondzaken nu twee keer per jaar de raad informeert over de stand van zaken.

¹¹ Nota Grondbeleid 2018: Raadsvoorstel - 2119710 - Vaststellen wijziging (7e) op de Financiële verordening en intrekken Nota Grondbeleid



De groei voorbij? Onderzoek leegstand binnenstad (2013)



Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>De rekenkamercommissie beveelt de raad aan om het college te verzoeken een toekomstbestendige visie op te stellen over de vermindering van leegstand en daaraan gekoppeld een voorstel te doen voor wijziging van het bestemmingsplan voor het (kern)winkelgebied in de historische binnenstad. Bij de visieontwikkeling geeft de rekenkamercommissie de volgende suggesties mee:</p> <ul style="list-style-type: none"> / Betrek de regionale programmering van de detailhandel en stel daarbij de vraag aan de orde of de binnenstad van Dordrecht nog steeds als de binnenstad van de regio wordt gezien. / Besteed aandacht aan de rol die de gemeente voor zichzelf ziet in de ontwikkeling van het kernwinkelgebied. 	<p>Afgelopen jaren is er geen toekomstbestendige visie opgesteld, zoals aanbevolen door de rekenkamercommissie. Wel heeft het college in een raadsinformatiebrief op 17 september 2015 besloten de leegstand en de ontwikkelingen van de binnenstad aan te pakken vanuit het Programma Levendige Binnenstad.¹² Het college hanteert daarbij een zoet/zuur aanpak: zowel aanschrijving van de eigenaren van verwaarloosde en/of verpauperde panden als het beschikbaar stellen van stimuleringsmaatregelen. Daarbij wordt gefocust op een beperkt aantal straten in het kernwinkelgebied. Hierdoor is de aanpak van leegstand in de binnenstad een integraal onderdeel geworden van het Programma Levendige binnenstad. Uit het Jaarverslag van 2017 blijkt dat het</p>

¹² Raadsinformatie d.d. 17 september 2015 inzake Aanpak leegstand Binnenstad

<p>Heeft zij vooral een faciliterende rol of toch meer de regisserende en wat houdt zo'n rol dan in?</p> <p>/ Maak in de visie keuzes over het (kern)winkelgebied in termen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de grootte van het gebied; - de precieze ligging van het gebied; - welke typen bedrijven kunnen zich vestigen in het gebied; - wat gebeurt er met straten, die (mogelijk) buiten het gebied gaan vallen; - (mogelijke) branchering van straten. <p>Betrek bij de genoemde keuzes, prognoses en trends van het koopgedrag van de consument en de trends in wensen van de winkeliers/ondernemers. Deze visie zou de basis kunnen vormen voor een (gewijzigd) bestemmingsplan voor de historische binnenstad waar het kernwinkelgebied onderdeel van is. De rekenkamercommissie geeft ter overweging om in dat bestemmingsplan expliciet op te nemen, dat in delen van het winkelgebied waarvan wordt getwijfeld of zij nog economische potentie hebben als winkelstraat, andere functies mogelijk worden dan detailhandel en detailhandel ondersteunende horeca.</p>	<p>Programma Levendige Binnenstad sinds 2016 bij wijze van proef wordt ingezet op de aanpak van de leegstand. De aanpak biedt eigenaren en ondernemers de mogelijkheid om met middelenondersteuning van de gemeente de uitstraling van panden aan te pakken (onder andere gevelverbetering) en te komen met nieuwe invulling. In 2017 zijn 15 à 20 eigenaren/ondernemers in het aandachtsgebied al dan niet met een subsidiebijdrage aan de slag gegaan met de aanpak van de gevels en puin, variërend van schilderwerk tot gevelherstel.</p> <p>Naast deze leegstandsaanpak heeft de gemeente in 2016 een extern expertteam gevraagd het gemeentebestuur aanbevelingen te doen voor het toekomstbestendig houden van de levendige binnenstad. De acties die uit die aanbevelingen voortvloeien, waaraan nu gewerkt wordt, hebben bijvoorbeeld betrekking op de organisatiegraad in de binnenstad, weten wie je klant is, en gebruik van <i>smart city</i>-instrumenten.</p>
<p>De rekenkamercommissie beveelt de raad aan om het college te laten onderzoeken waarom de aanpak van de leegstand in de Vriesestraat succesvol is, wat er van deze aanpak geleerd kan worden en welke aspecten uit die aanpak zijn te gebruiken voor andere straten. De gemeente Dordrecht heeft veelvuldig contact met georganiseerde verbanden van</p>	<p>De organisatie geeft aan dat de redenen voor het succes in de aanpak in de Vriesestraat ook zonder onderzoek wel duidelijk zijn. Een aantal ondernemers wilde hier graag de kar trekken. De redenen voor leegstand en de omstandigheden in een specifiek gebied of een specifieke straat verschillen. Het uitrollen van een aanpak dat op één locatie succesvol was,</p>



<p>ondernemers (o.a. de Dordtse Ondernemersvereniging en Stichting Centrummanagement Dordrecht, De Vereniging Commercieel Onroerend goed eigenaren Dordrecht (VCOD)) bij het maken en uitvoeren van beleid. De vraag is te stellen hoe betrokkenen, die geen onderdeel zijn van de georganiseerde verbanden, toch voldoende betrokken kunnen worden bij de visieontwikkeling en de uitvoering van het beleid.</p>	<p>hoeft geen succes te betekenen op een andere locatie (zie ook hieronder). Voor zover duidelijk is er vanuit de ervaring van de Vriesestraat daarom geen standaard aanpak ontwikkeld die ook op andere locaties gebruikt kan worden.</p>
<p>De rekenkamercommissie beveelt de raad aan om specifieke indicatoren voor de begroting en het jaarverslag te bepalen om de voortgang bij het verminderen van leegstand te volgen. Op dit moment bevat de programmakaart Economie en Cultuur geen indicatoren over leegstand van winkelpanden/verkooppunten. Op die plaats is wel het aantal bezoekers als indicator opgenomen. Kengetallen over leegstand van winkelpanden/ verkooppunten kunnen aangeleverd worden door Locatus (onafhankelijke bron voor winkel informatie). Ook valt te denken aan kengetallen die een vergelijking met leegstand in andere, historische binnensteden mogelijk maakt.</p>	<p>De organisatie heeft aangegeven het gebruik van indicatoren niet passend te vinden in de benadering van leegstand. Leegstandcijfers lopen per gebied en straat uiteen en fluctueren daarnaast. De oorzaken voor de leegstand verschillen ook per gebied en straat.</p>



<p>De rekenkamercommissie beveelt de raad aan het college te verzoeken jaarlijks te rapporteren over de kosten en de effectiviteit van het beleid ten aanzien van het vergroten van de levendigheid en aantrekkelijkheid van de binnenstad en de aanpak van leegstand. Deze jaarlijkse rapportage zou de raad inzicht moeten geven welke middelen uit de verschillende begrotingsprogramma's moeten worden ingezet om de levendigheid en aantrekkelijkheid van de binnenstad te vergroten, leegstand aan te pakken en in welke mate het ingezette beleid effectief is.</p>	<p>Een dergelijke rapportage wordt op dit moment niet opgesteld. Wel wordt de raad geïnformeerd over de voortgang en resultaten van het programma Levendige binnenstad in het jaarverslag. In het coalitieakkoord is een 4000 banenambitie opgenomen, evenals het voornemen om de realisatie hiervan te monitoren. De resultaten van de monitoring zouden onderdeel kunnen zijn van de informatie die de raad in het jaarverslag krijgt.</p>
--	--



Situatieschets Verbonden Partijen (2013)

Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>Verzoek het college om strategische uitgangspunten leidend te laten zijn bij het schrijven van de nota Verbonden Partijen.</p>	<p>De aanbeveling is niet doorgevoerd omdat het college De Nota ziet als kaderstellend document en daarmee niet de plek vond voor strategische, beleidsinhoudelijke beschouwingen. Wel is bij de actualisatie van de nota verbonden Partijen als uitgangspunt opgenomen dat: "(her)overweging van deelname aan een verbonden partij vanuit de inhoud gedreven moet zijn. Als een verbonden partij niet langer (voldoende) bijdraagt aan de (beleids)doelstellingen van de gemeente of b.v. als de risico's te groot worden kan dit tot een heroverweging van deelname leiden". Strategische uitgangspunten (beleidsinhoudelijke zaken) zijn dus niet leidend geweest bij het schrijven van de nota, maar wel bij het aangaan of heroverwegen van verbonden partijen.</p>
<p>Corrigeer de nota voor onjuistheden en voorziet hem van actuele informatie. De wet Toezicht en Bestuur 2013 bijvoorbeeld mag in de nota niet ontbreken</p>	<p>Deze aanbeveling is gedeeltelijk opgevolgd. Bij de actualisatie van de nota Verbonden partijen zijn de onjuistheden uit de nota gehaald maar de wet Toezicht en Bestuur 2013 is niet aan de nota toegevoegd, omdat 'good governance' al voldoende zou zijn afgedekt. De Nota verwijst onder meer naar de vijf beginselen van goed overheidsbestuur zoals de WRR deze heeft opgesteld en welke in een bijlage bij de Nota zijn uitgewerkt.</p>

<p>Zorg voor een evenwichtig besliskader voor deelname in publiekrechtelijke dan wel privaatrechtelijke samenwerking. De ene vorm is niet per se beter dan de andere. Doelstellingen en voorwaarden zouden een keuze moeten rechtvaardigen.</p>	<p>De aanbeveling is opgevolgd. In de geactualiseerde nota zijn de voordelen van zowel de publiekrechtelijke als de privaatrechtelijke samenwerkingsvorm benoemd. Tevens is naar aanleiding van deze aanbeveling het besliskader aangepast.</p>
<p>Burgerinitiatieven en transitie binnen het sociale domein zijn wellicht van invloed op de wijze waarop de gemeente wenst samen te werken. Wij raden u aan om stil te staan bij deze en andere ontwikkelingen.</p>	<p>In de geactualiseerde nota wordt (in de inleiding) stilgestaan bij de ontwikkeling naar een meer 'faciliterende' overheid, en bij ontwikkelingen als co-creatie, zelfbeheer en het overdragen van verantwoordelijkheid. Ook wordt stilgestaan bij de lopende decentralisaties in het sociaal domein: "Mede door deze ontwikkeling kiezen wij als gemeente steeds vaker bewust voor een faciliterende rol waarin wij kaders en omstandigheden creëren, waarbinnen inwoners, maatschappelijke partners en ondernemers zaken met elkaar kunnen realiseren".</p>
<p>Om effectief sturing te kunnen geven aan Verbonden Partijen heeft uw raad concrete handvatten nodig. We nodigen het college uit om uw raad deze sturingsmogelijkheden aan te reiken.</p>	<p>De geactualiseerde nota bevat in hoofdstuk 4 diverse handvatten voor de raad om te sturen. Zo stelt uitgangspunt A5 dat het college bij het aangaan, beëindigen of wijzigen van een relatie met een (nieuwe) verbonden partij voor de raad o.a. inzichtelijk maakt waarom betrokkenheid van de gemeente noodzakelijk is, welke taken worden overgedragen, en op welke wijze verantwoording wordt afgelegd. Ook is er veel aandacht voor en bij de raad ten aanzien van verbonden partijen. Zo wordt in de bestuursrapportage besproken wat de stand van zaken is m.b.t. de verbonden partijen. Ook heeft de nieuwe raad (2018) een presentatie gehad over de stand van zaken van verbonden</p>



	<p>partijen. Tevens kan de raad verbonden partijen ad hoc en naar behoefte uitnodigen. Verder is vanuit de raad een Denktank 'grip op verbonden partijen' opgezet. Daarbij hebben drie grote gemeenschappelijke regelingen op ZHZ niveau ook presentaties gehouden aan de betrokken raden, om ze handvatten te geven.</p>
--	---

Bevindingenboek. Onderzoek naar subsidies (2014)

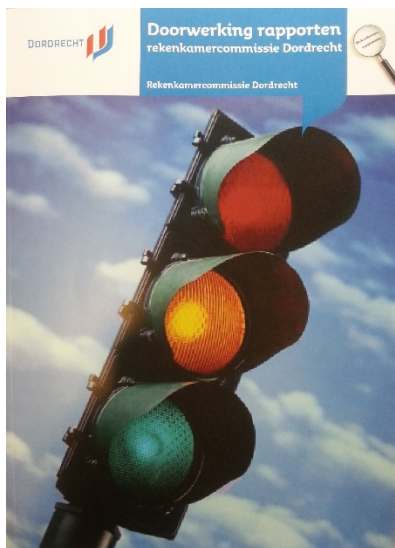


Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>We bevelen de gemeenteraad aan het college te verzoeken om gemeentelijke doelstellingen scherper te verwoorden, zodat deze maatgevend kunnen zijn voor de subsidiebeschikkingen.</p>	<p>Uit de gesprekken met de organisatie is gebleken dat de aanbevelingen van dit rekenkameronderzoek niet als vernieuwend werden ervaren, maar wel als goede aanleiding tot een gesprek dienden. Uit de voorbeeldbeschikkingen die de onderzoekers hebben ontvangen blijkt dat een verwijzing naar de gemeentelijke doelstellingen wordt opgenomen in de subsidiebeschikking, maar dat het in het merendeel niet blijkt om welke specifieke beleidsdoelstellingen het gaat. Bijvoorbeeld: "Wij verlenen deze subsidie, omdat uw activiteiten bijdragen aan onze doelstelling(en) zoals deze zijn vastgelegd in het Opdrachtkader Jeugd 2018 en het Beleidsplan Jeugdhulp 2018." Uit de onderzochte beschikkingen blijkt derhalve niet dat het beleid scherper wordt geformuleerd en aldus meer maatgevend / richtinggevend kan zijn voor subsidiebeschikkingen. Ook blijkt niet welke specifieke doelstellingen worden gediend.</p>
<p>We bevelen de gemeenteraad aan om een</p>	<p>In de gesprekken met de organisatie geven medewerkers aan dat het meten van de</p>

<p>drempelbedrag af te spreken waarboven subsidiebeschikkingen verscherpt getoetst worden op doeltreffendheid.</p>	<p>effectiviteit van subsidies in de praktijk lastig is. Een drempelbedrag is volgens de organisatie geen indicator voor een benodigde verscherpte toetsing op doeltreffendheid. In de praktijk wordt dan ook geen drempelbedrag toegepast.</p>
<p>Het college bevelen we aan om rapportages naar aanleiding van verscherpte toetsing (zie aanbeveling 2) in ieder geval te laten bevatten hoe eventuele lacunes in beschikbare effectiviteitsinformatie worden hersteld en op welke termijn.</p>	<p>Uit de gesprekken met de organisatie hebben de onderzoekers geconstateerd dat niet wordt gewerkt met een drempelbedrag waarboven voor subsidies een verscherpte toetsing geldt. Zie ook de doorwerking bij de voorgaande aanbeveling. In het verlengde daarvan worden ook geen aangepaste rapportages opgesteld waarin van verscherpte toetsing sprake is op de manier zoals de derde aanbeveling aanraadt.</p>
<p>College en subsidieontvangers bevelen we aan om bij de subsidieaanvraag en bij de vaststelling van de subsidiebeschikking aan te geven hoe de ontvanger (aantoonbaar) bijdraagt aan gemeentelijke doelen.</p>	<p>Uit de interviews bleek dat in de verantwoordingseisen wordt gedifferentieerd naar gelang de omvang of het maatschappelijk belang van een subsidie. Uit verschillende voorbeeldbeschikkingen blijkt dat het hierboven staande principe leidt tot een passage over hoe de toewijzing in opzet bijdraagt aan het realiseren van gemeentelijke doelen. Voor steeds terugkerende subsidies wordt in de praktijk niet verwacht van de subsidieontvanger dat iedere keer een uitgebreide verantwoording wordt afgelegd. De onderzoekers hebben een duidelijke verbeter slag geconstateerd.</p>
<p>T.a.v. de subsidieverstrekking aan MNC Dordrecht beveelt de RKC het college aan om:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Na te gaan of op het onderdeel sportsubsidies nadere regels noodzakelijk zijn naast de ASV en, indien nodig, deze eenduidig te formuleren en onderling af te stemmen. 2. De indieningdatum voor de aanvraag op één gelijklopende datum in de nadere regels en ASV op te nemen én te zorgen dat die datum aansluit bij de praktijk. 	<p>Uit de interviews is naar voren gekomen dat de enige sportsubsidie die in dit kader van toepassing is, de huur van zwemaccommodatie is. Voor zwembadhuur is daarbij een specifieke subsidieregeling vastgesteld.</p>



Doorwerking rapporten (2014)¹³



Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>Raad: Bespreek een onderzoeksrapport van de rekenkamercommissie binnen anderhalve maand na publicatie. Bij het onderzoek 'Re-integratie onder de loep' zat er tussen het uitbrengen van het rapport en de bespreking vijf maanden, dat komt de (snelheid van) opvolging niet ten goede.</p>	<p>In het doorwerkingsonderzoek van 2014 adviseerde de rekenkamercommissie de raad om een rapport binnen 1,5 maand na publicatie te bespreken. Gemiddeld duurt het echter 2,5 maand voordat een onderzoek van de rekenkamercommissie - na publicatie - in een commissie behandeld wordt. Behandeling in de raad gebeurt doorgaans 3 maanden na publicatie. Een recent onderzoek met een lange periode tussen publicatie en behandeling in een commissie dan wel bespreking in de raad, was het onderzoek naar burgerparticipatie (respectievelijk 5 en 6 maanden).</p>

¹³ De rekenkamercommissie heeft eveneens twee aanbevelingen aan zichzelf gericht. Het betreft het adresseren van de aanbevelingen (dat wordt sinds 2014 altijd gedaan) en het selecteren van actuele onderwerpen, zonder daarbij belangrijke andere onderwerpen uit het oog te verliezen (de beoordeling hiervan is subjectief: wat is actueel en wanneer zijn er voldoende actuele onderwerpen geselecteerd?).



<p>Raad: Breng bij een onderzoeksonderwerp met een regionale dimensie, zoals bij 'Re-integratie onder de loep' en 'Het verlenen van Bijzondere bijstand in Dordrecht', de aanbevelingen van de rekenkamercommissie actief onder de aandacht van het Drechtstedenbestuur. En zie vervolgens -via de Drechtstraad- toe op de uitvoering van de aanbevelingen.</p>	<p>De onderzoeksrapporten die een regionale dimensie hebben, worden doorgestuurd naar de Drechtstraad voor behandeling. Monitoring op de uitvoering van de aanbevelingen gebeurt niet.</p>
<p>College: Wees in de bestuurlijke reactie specifiek over welke conclusies of aanbevelingen op welke punten wel of niet worden ondersteund. Reacties als: "De aanbevelingen die u doet om de informatievoorziening op een aantal punten te verbeteren ondersteunen wij in principe" (uit de reactie op 'Achter Grond') en "Wij nemen deze aanbeveling in algemene zin over" (uit de reactie op 'Re-integratie onder de loep') zijn te weinig specifiek en daardoor voor de raad niet controleerbaar.</p>	<p>De bestuurlijke reacties die na dit onderzoek worden opgesteld, zijn specifiek over op welke punten het college de conclusies en aanbevelingen wel of niet ondersteunt en wat het voornemens is om te doen. Zo wordt in de bestuurlijke reactie op de onderzoeken naar sturing en control in het sociale domein (2015) en burgerparticipatie (2017) uitgebreid de visie van het college op de aanbevelingen gegeven – ook wanneer een aanbeveling volgens het college niet past bij het gevoerde beleid.</p>

Gaat het goed als het mis gaat? Onderzoek naar fysieke veiligheid in de gemeente Dordrecht (2015)



Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>De social(e) media maken het mogelijk dat inwoners zelf op zoek gaan naar informatie op het moment dat ze er zelf behoefte aan hebben. Wij bevelen het college aan de gemeentelijke website en andere media hier maximaal op aan te laten sluiten.</p>	<p>In de aanbeveling wordt niet specifiek gemaakt wat er precies wordt bedoeld met een 'maximale aansluiting'. Duidelijk is dat de informatievoorziening omtrent veiligheid ondergebracht is bij de veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid (ZHZ). Uit de interviews maken de onderzoekers op dat in het kader van informatievoorziening omtrent veiligheid, de website van ZHZ Veilig leidend is. De onderzoekers hebben geconstateerd dat deze website goed is toegerust om snel en gemakkelijk informatie te vinden over verschillende typen calamiteiten en veiligheid in het algemeen. Wanneer er informatie over incidenten op de website van de ZHZ wordt getoond, de gemeente Dordrecht hierop aansluit en de berichtgeving overneemt op de sociale media van de gemeente, om de informatievoorziening eenduidig en helder te houden.</p>
<p>Omdat er (gelukkig) weinig feitelijke ervaring</p>	<p>Tijdens de gesprekken tussen de onderzoekers</p>

<p>met communicatie tijdens crises of een ramp is, is het van belang hier frequent in oefeningen aandacht aan te geven en deze te evalueren.</p>	<p>en de organisatie is gebleken dat in de afgelopen jaren meerdere keren oefeningen zijn gehouden in het kader van veiligheid. Voorbeelden hiervan zijn de oefeningen in het kader van het Rampenbestrijdingsplan (RBP) Standic B.V. & Transterminal Dordrecht B.V. op 21 februari 2018 en het RBP Chemours en DuPont op 5 februari 2018. Jaarlijks wordt meerdere keren geoefend, zowel 'monodisciplinair' (alleen door de gemeente) als 'multidisciplinair' (ZHZ, gemeente en partners) en met meerdere scenario's (uiteenlopend van Rampbestrijdingsplannen tot specifieke incidentscenario's).</p>
<p>Het is belangrijk dat tijdens deze oefening de informatie uit het rampbestrijdingsplan mede centraal staat. Ook zou de waarschijnlijkheid van mogelijke slachtoffers bij nabijgelegen bedrijven in de oefening meegenomen kunnen worden.</p>	<p>Op grond van de aangeleverde informatie gedurende de interviews met de organisatie maken de onderzoekers op dat tijdens het oefenen van crises met name de specifieke informatie uit het betreffende rampenbestrijdingsplan centraal staat, zoals informatie over scenario's, effecten en maatregelen.</p>
<p>Als de informatie over wat via spoor, weg of water wordt vervoerd in Dordrecht onder de maat is, zorgt dit voor extra risico's voor omwonenden en hulpverleners. De gemeente dient er bij verantwoordelijken voor het transport via het spoor op aan te dringen dat het informatieniveau voorafgaand aan en tijdens ongevallen aan de maat is. De gemeenteraad zou door de VRZHZ geïnformeerd kunnen worden over het gebruik van en ervaringen met het Informatiesysteem Gevaarlijke Stoffen.</p>	<p>Op 23 mei 2016 heeft de burgemeester van Dordrecht aan de Veiligheid Regio Zuid-Holland verzocht om meer aandacht te besteden aan het verhoogde risico op een incident met gevaarlijke stoffen. Daarbij is om bijzondere aandacht gevraagd voor het scenario 'verminderd zelfredzamen bij een brand' en tevens is er extra aandacht gevraagd voor zelfredzaamheid-risicocommunicatie-spoorveiligheid.</p>
<p>De VRZHZ heeft begin 2015 de gemeenteraden</p>	<p>Uit de informatie die de onderzoekers hebben</p>



<p>opnieuw om input voor het risicoprofiel én beleidsplan voor de komende vier jaar gevraagd. Een goed moment om niet alleen een zienswijze te geven op het risicoprofiel, maar ook input te geven voor het beleidsplan van de VRZHZ en – naast financiële begroting en verantwoording - procesafspraken te maken voor regelmatige terugkoppeling over planvorming, beleidsvorming, ontwikkelingen en evaluatie van activiteiten, zoals oefeningen. Dit biedt de raad de mogelijkheid om waterveiligheid en bedrijfsveiligheid een hogere prioriteit te geven dan in de vorige raadsperiode.</p>	<p>ontvangen is opgemaakt dat in april 2015 input is gegeven op het Regionaal Risicoprofiel. In 2016 is ook input gegeven voor het beleidsplan.</p>
<p>We bevelen de gemeenteraad aan om kaders te stellen voor de input voor het regionaal risicoprofiel en het regionaal beleidsplan, en daarbij het gemeentelijk beleid voor integrale veiligheid, ruimtelijk ordeningsbeleid (structuurvisie) en milieubeleid te betrekken, alsmede de uitkomsten van de Deltacommissie en de aanstaande Omgevingswet.</p>	<p>Vanuit de commissie Bestuur & Middelen is op 13 september 2016 vanuit Dordrecht extra aandacht gevraagd voor de concrete uitwerking van het plan van aanpak 'verminderd zelfredzamen'. Tevens heeft de commissie haar zorg uitgesproken met betrekking tot de brandweervrijwilligers.</p>
<p>We geven de gemeenteraad in overweging om vooraf kaders op te stellen voor de communicatie (doel en middelen) over veiligheidsonderwerpen en voor onderlinge afstemming van communicatie tussen gemeente en VRZHZ (en andere partijen). Een communicatieplan kan daarbij behulpzaam zijn. De gemeenteraad kan daarmee kaders stellen voor risicocommunicatie.</p>	<p>Uit de aangeleverde informatie maken de onderzoekers op dat de gemeenteraad geen eigenstandig communicatieplan heeft opgesteld. Risicocommunicatie is een instrument wat de Veiligheid Regio Zuid-Holland heeft opgepakt.</p>



Project Noordoevers (2015)

Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>Gezien de hoogte van de investeringen in Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden = ROM-D bevelen we aan om het gemeentelijk toezicht niet hoofdzakelijk te baseren op de jaarrekening en jaarrekeningcijfers van ROM-D, maar ook op de grondexploitaties van ROM-D.</p>	<p>In september 2017 heeft het college de raad in de gelegenheid gesteld wensen en bedenkingen in te dienen tegen een statutenwijziging bij ROM-D. De statutenwijziging betekent onder meer dat de volmacht procedure wordt geschrapt. Daarmee wordt Dordrecht als aandeelhouder (college) directer betrokken en niet meer via een afvaardiging van het Drechtstedenbestuur. Bij majeure zaken aangaande ROM-D geldt cf. Art. 160 Gemeentewet de actieve informatieplicht naar de raad Deze informatie kan sneller dan voorheen bij de raad komen. Het voordeel van deze constructie is dat alle betrokkenen, feitelijk risicodragende, eigenaren nu weer rechtstreekse zeggenschap hebben. Met de statutenwijziging is de invloed als opdrachtgever via de Drechtstraad vervallen.¹⁴ De raad besluit op 26-9-2017 geen wensen en bedenkingen te uiten.</p>
<p>Met ROM-D conform de gemeentelijke Nota Verbonden Partijen afspraken maken en vastleggen over risicomanagement en risicorapportage.</p>	<p>In de bestuurlijke reactie op het onderzoek d.d. 3 maart 2015 geeft het college aan de mening te delen dat het college vanuit het aandeelhouderschap van de ROM-D met de andere aandeelhouders sterker kan sturen op het risicomanagement binnen ROM-D. Het college zal dit bespreken in de volgende aandeelhoudersvergadering. Ook met betrekking tot zijn rol als medeopdrachtgever vanuit het Drechtstedenbestuur, deelt het de</p>

¹⁴ Raadsvoorstel ROM-D oktober 2017.

	<p>mening dat deze rol onvoldoende wordt ingevuld. Het college zal hier in het DSB aandacht voor vragen.</p>
<p>De raad mist concrete handvatten om haar controlerende taak uit te voeren. Een van deze handvatten om de financiële positie van een verbonden partij te beoordelen, zou kunnen zijn om in het vervolg in de bijlage verbonden partijen van de jaarrekening/programmabegroting, per deelneming te rapporteren op de variabelen: solvabiliteit, liquiditeit en loan-to-value. Daarbij stellen wij voor dat u de scores op deze variabelen beoordeelt met goed, voldoende, onvoldoende of zeer onvoldoende.</p>	<p>In de bestuurlijke reactie op het onderzoek d.d. 3 maart 2015 is het college van mening dat ROM-D gezien moet worden als zelfstandige organisatie met een eigen weerstandsvermogen en dat er daarom geen directe relatie is tussen de financiële positie van de gemeente en die van de ROM-D. Pas op het moment dat specifieke keuzes worden voorgelegd aan de aandeelhouders, zoals bij Noordoevers het geval is geweest, kan dat eventueel financiële gevolgen voor de gemeente met zich meebrengen. Tot die tijd zullen risico's moeten worden afgewenteld op het weerstandsvermogen van de ROM-D en ziet het college het als een verantwoordelijkheid van de directeur en Raad van Commissarissen om de aandeelhouders tijdig te informeren als dit tot problemen leidt. Het college zal de raad blijven informeren over de ROM-D op de wijze waarop dat gedaan wordt. Er is geen intentie geweest om deze aanbeveling te implementeren, maar wel om de raad op een andere wijze te informeren.</p>
<p>Wij bevelen aan om regelmatig, en in elk geval bij de programmabegroting en jaarrekening, in een vertrouwelijke bijlage over de voortgang van de projecten van ROM-D conform het Projectbladen-format van de gemeente te rapporteren, zodat de gemeenteraad de prestaties van ROM-D (de grondexploitatie-resultaten) en de gevolgen voor de waardeontwikkeling van de deelnemingen van de gemeente kan volgen.</p>	<p>In de bestuurlijke reactie d.d. 3 maart 2015 geeft het college aan het niet passend te vinden om de raad inhoudelijk te informeren via projectbladen, gezien het feit dat ROM-D op afstand is gezet. Tevens vergt dit volgens het college onevenredig veel ambtelijke inzet om de projecten te monitoren en de advisering voor te bereiden. Deze aanbeveling is ook om die reden niet geïmplementeerd.</p>



<p>Wij adviseren u om in dit Projectbladen-format alle kernvariabelen grondexploitaties op te nemen om daarmee de controlerende en kaderstellende mogelijkheden van de gemeenteraad verder te verbeteren.</p>	
<p>We bevelen het college aan om te onderzoeken hoe de waardering van de deelneming meer in overeenstemming gebracht kan worden met een waarde die recht doet aan de deelneming. Daarbij zou men uit kunnen gaan van de waarde van de onderneming zoals deze door de onafhankelijke accountant wordt bepaald of men zou de waarde kunnen laten bepalen door een expert. Zo krijgt elke deelneming de aandacht krijgt die past bij het financiële belang en de daarbij behorende risico's.</p>	<p>Op basis van de aangeleverde informatie hebben de onderzoekers de doorwerking van deze aanbeveling niet kunnen vaststellen. Derhalve hebben de onderzoekers geen uitspraak kunnen doen over de mate van doorwerking.</p>



Voor de (d)Raad ermee! Sturing en controle in het Sociale Domein van Dordrecht (2015)



Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>Aanbeveling aan het college: geef de raad zo snel mogelijk concreet inzicht in de voortgang van (de doelstellingen voor) het sociale domein van Dordrecht. De portefeuillehouder(s) moet(en) de gevraagde informatie geven of er anders voor zorgen dat de raad de informatie op het niveau van Dordrecht krijgt. De raad van Dordrecht heeft er recht op geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen in zijn stad. Het wordt inmiddels hoog tijd om van het stadium van planvorming naar daadwerkelijke monitoring te gaan. De raad mag niet langer verstoken blijven van de stuurinformatie die hij nodig heeft om grip te houden op het sociale domein en het gevoerde bestuur te kunnen controleren. Als het op korte termijn niet mogelijk is om de raad volledig te informeren, dan zal een plan van aanpak met planning de raadsleden inzicht moeten geven in de problematiek en de termijn waarbinnen de informatie wel beschikbaar komt.</p>	<p>In 2017 zijn raad en college samen bezig geweest met een sociale ontwikkelagenda en het stellen van kaders voor maatschappelijke vraagstukken in het sociaal domein. Het college heeft in maart 2017 voorgesteld (en is de raad akkoord gegaan met):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. een uniforme behandelwijze vast te stellen voor het behandelen van de opgaven van de sociale ontwikkelagenda, en de beleidsdossiers binnen deze opgaven. Per opgave het college een startnotitie met daarin het maatschappelijk vraagstuk, inzicht in het krachtenveld en wordt het sturingskader helder en bondig verwoord. In deze startnotitie zit een voorstel waarmee de raad in staat wordt gesteld kaders te stellen. Bij afwijkingen van de lijn (die is vastgesteld door de raad) schrijft het college een raadsvoorstel. 2. te monitoren per opgave van de sociale ontwikkelagenda. Per opgave zet het college alle relevante sturingsinformatie bij elkaar (informatie over inspanningen/acties,

	<p>resultaten en mogelijke (maatschappelijke) effecten; op de korte en lange termijn). In de startnotitie per opgave doet het college een passend voorstel voor sturingsinformatie en hoe de raad wordt geïnformeerd over de voortgang.¹⁵</p> <p>Uit de gesprekken met de organisatie is duidelijk geworden dat in beginsel maandelijks werd gerapporteerd. Gaandeweg is dit teruggebracht naar kwartaalrapportages.</p>
<p>Aanbeveling aan de raad: neem de verantwoordelijkheid voor (het creëren van de juiste randvoorwaarden voor) een effectieve sturing op de voortgang binnen het sociale domein. De raad moet zijn rol pakken en zich niet te gemakkelijk laten doorverwijzen naar de Drechtraad of Zuid-Holland Zuid. Het is de taak van de raad om de benodigde informatie boven tafel te krijgen. Er zijn op het moment van schrijven al diverse gegevens over het sociale domein beschikbaar, maar het is aan de raad om met gerichte vragen aan te geven welke informatie hij nodig heeft om grip te houden op de voortgang binnen het sociale domein van Dordrecht.</p> <p>Hierbij doen wij tevens de suggestie om de raad en de betrokken portefeuillehouder(s) met enige regelmaat in een informele setting met elkaar van gedachten te laten wisselen over de specifieke wensen voor de informatie over de voortgang binnen het sociale domein. Dat vergroot het begrip in elkaars behoeften en de (on)mogelijkheden.</p>	<p>De raad heeft naar aanleiding van het rekenkameronderzoek o.m. vier 'pijlers' bepaald waarop de raad in ieder geval wil sturen (voorbepaald met de werkgroep Sociale Leefomgeving): cliënttevredenheid, uitputting budget, ervaringen professionals en de planning/agenda van onderzoek/informatie. Verder heeft de raad in april 2016 een themasessie 'Monitoring & Sturing van de drie decentralisaties' gehouden. Deze bijeenkomst stond in het teken van meer inzicht in sturingsinformatie en het in samenhang presenteren van de sturingsinformatie. Er is onder meer in kaart gebracht welke onderzoeken in het sociaal domein plaatsvonden op landelijk niveau (zoals Monitor Sociaal Domein), Drechtsteden niveau en Dordrechts niveau.</p>

¹⁵ Startnotitie Bouwen aan sturing in het Sociale Domein, 24-2-2017. Behorend bij collegebesluit 7-3-2017

Dordt op Stoom. Kansen en bedreigingen, ruimte voor vernieuwing? (2016)



Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>Aandacht voor kwaliteitsborging en vernieuwing. Het is belangrijk om de eerste signalen over kwaliteitsverlies niet te negeren of te parkeren, maar er serieus aandacht aan te besteden. De ervaren kwaliteit van de evenementen hangt nauw samen met de ervaren eigentijdsheid en de veranderende behoeften van de bewoners en de bezoekers. Daarom moet de kwaliteitsborging gezien en opgepakt worden in samenhang met vernieuwing. Vlieg bij terugkerende evenementen niet altijd op de automatische piloot en let op afbreukrisico's. Zorg ook voor een structurele inbedding van innovatie in het evenementenbeleid (door bijvoorbeeld specifieke middelen daarvoor te alloceren) en laat het geen ondergeschoven kind zijn. Dit</p>	<p>Op 31 augustus 2016 is een gewijzigde subsidieregeling Evenementen en Amateurkunst Dordrecht vastgesteld. De belangrijkste wijzigingen in deze regeling zijn de instelling van een adviescommissie met externe leden die tweemaal per jaar de subsidieaanvragen van advies voorziet en het vervangen van de exploitatiebijdrage voor amateurkunst door een presentatiebijdrage. Met de komst van de adviescommissie wordt beoogd meer betrokkenheid vanuit de stad te initiëren en om het aanbod te vernieuwen¹⁶.</p> <p>Daarnaast wordt beoogd de exploitatiebijdrage voor amateurkunst te vervangen door een presentatiebijdrage voor publiek om de culturele programmering en het</p>

¹⁶ Toelichting subsidieregeling Evenementen en Amateurkunst Dordrecht 2016



<p>kan ook door op een innovatieve manier met elkaar aan de slag te gaan. Betrek bijvoorbeeld de jeugd erbij, laat hen met ideeën komen en geef ook de vrijheid aan ondernemers (die de baten voor de lasten zien) om invulling te geven aan het evenementenprogramma en de afzonderlijke evenementen. Kortom, sluit aan bij de huidige tijdgeest.</p>	<p>productieklimaat in Dordrecht te stimuleren.</p>
<p>Maak een duidelijke keuze en betrek de raad hierbij. De aanbeveling aan het college is om keuzes te maken in het evenementenbeleid, voor een goed afwegingskader te zorgen en de 'special events' in het totale evenementenbeleid te integreren. Dan zijn voor alle betrokkenen de kaders transparant en gaan ad hoc beslissingen tot het verleden behoren. Bij de kaders hoort ook een duidelijk onderscheid met het subsidiebeleid ten aanzien van sport, cultuur en integratie. Betrek de gemeenteraad bij het vaststellen van het afwegingskader. De raad heeft ook uitgesproken intensiever betrokken te willen zijn. Geef uitvoering aan deze wens door bijvoorbeeld ook de evenementen frequenter te evalueren (en in samenhang met elkaar). Gebruik het op korte termijn vast te stellen nieuwe evenementenbeleid als start van dit proces.</p>	<p>Het evenementenbeleid stelt voor om bepaalde evenementen een 'speciale status' toe kennen. Subsidieverstreking voor deze evenementen vindt plaats op grond van de Algemene Subsidie Verordening Dordrecht door middel van het opnemen van deze subsidies in de begroting. Hierdoor kan de raad zelf bepalen of hij een eventuele speciale status aan evenementen toe wil kennen en bepalen om hiervoor subsidiebedragen op te nemen in de begroting¹⁷.</p>

¹⁷ Format samenvatting beleidsstuk 2

Burgerparticipatie: meer dan een goed idee (2017)



Het onderzoek naar burgerparticipatie dat in 2017 is gepubliceerd, heeft niet tot een raadsbesluit geleid. Daarmee heeft de raad geen conclusies en aanbevelingen overgenomen en geen opdracht aan het college gegeven om aanbevelingen te implementeren. De aanbevelingen zijn dan ook niet opgenomen in een plan van aanpak en er heeft geen concrete doorwerking plaatsgevonden. Wel is er een uitgebreide bestuurlijke reactie van het college geweest op de conclusies en aanbevelingen en hebben de ontwikkelingen op het terrein van burgerparticipatie niet stil gestaan. In een telefonisch interview is kort toelichting gegeven op deze ontwikkelingen en op de manier waarop het rekenkamerrapport wordt benut in de ontwikkeling. Hieronder wordt dit beschreven.

Op 1 januari 2018 is er in de gemeente Dordrecht een reorganisatie gerealiseerd. Hiermee is ook de omslag naar opgave gestuurd werken gestart. Er zijn drie portefeuilledirecteuren die elk een aantal belangrijke opgaven in de portefeuille hebben. Dit zijn thema's van tijdelijke aard, zoals Smart City, maar ook thema's die lang een opgave zullen blijven, zoals duurzaamheid. Begin van 2017 is er eveneens een start gemaakt met een nieuw programma op het gebied van burgerparticipatie. Dienstverlening, communicatie en burgerparticipatie zijn 'bij elkaar gezet' om bestaande schotten te doorbreken. Onder leiding van de concerndirecteur zijn trajecten gebundeld en wordt er gewerkt aan een actieprogramma 'Samen maken we onze stad'. Het credo bij burgerparticipatie is 'leren door te doen'. Dat betekent dat het gebied van burgerparticipatie altijd in ontwikkeling is en dat je dus ook gaandeweg bijleert en bijstuurt. Maar het betekent ook dat er lessen gedestilleerd kunnen worden uit eerdere cases. De organisatie is daarom bezig een aantal majeure projecten tegen het licht te houden om daar



belangrijke lessen uit te halen ten aanzien van burgerparticipatie.

Bij de kadernota heeft de raad een motie aangenomen waarin het college wordt opgedragen om met een visie op burgerparticipatie te komen. Een aanleiding voor deze motie was het rapport van de nationale ombudsman 'Burgerinitiatief: waar een wil is...' van april 2018. In de motie is ook aangegeven dat het rapport van de rekenkamer bij het opstellen van de visie benut dient te worden. Het rekenkamerrapport wordt daarmee één van de onderleggers van de nieuw op te stellen visie. Op 18 september 2018 heeft het college met de commissie Bestuur & Middelen het gesprek gevoerd over deze visie, aan de hand van een Raadsinformatiebrief. Het college heeft de beelden en wensen van de raad opgehaald en meegenomen in de uitwerking van een praktische visie.

De ontwikkeling van een praktische visie moet antwoord bieden op vragen als: hoe gaan we om met initiatieven, welke processen gaan dan lopen, welke randvoorwaarden stellen we als gemeente en welke kaders?

Hoewel de link niet één op één te leggen is met het rekenkameronderzoek, raken veel van de ontwikkelingen wel aan de geest van de aanbevelingen. Bijvoorbeeld als het gaat om (het betrekken van de raad bij) het ontwikkelen van een visie en werkwijze ten opzichte van burgerparticipatie. Maar ook het benutten van eerdere initiatieven om lessen uit trekken.



Onderzoek bestuurskosten (2017)

Het onderzoek naar bestuurskosten heeft in de raad tot discussie geleid. Uiteindelijk heeft de raad besloten om enkel aanbeveling 1 over te nemen en aan het college als opdracht mee te geven. Het college heeft wel inhoudelijk gereageerd op de aanbevelingen. Hieronder is voor aanbeveling 1 in tekst en kleur aangegeven wat de mate van doorwerking is. Voor de andere aanbevelingen geldt dat er geen doorwerking hoeft te vinden. De reactie van het college en de informatie uit de interviews is hierbij wel aangegeven.

Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>We adviseren het college om actief transparant te zijn t.a.v. declaraties en kostenvergoedingen aan de bestuurder. In navolging van meerdere andere gemeenten geven we de raad in overweging om aan te dringen op openbaarmaking van de bestuurskosten, idealiter op persoonsniveau.</p>	<p>Het college geeft aan het niet nodig te vinden om op persoonsniveau de bestuurskosten openbaar te maken. De raad geeft aan het niet nodig te vinden om op persoonsniveau de bestuurskosten openbaar te maken, maar het wel transparant te vinden¹⁸.</p> <p>In de raadinformatiebrief van 24 oktober 2017 stelt het college het volgende: voor de definitie van bestuurskosten sluiten we aan bij de formulering uit het rekenkamerrapport: 'Onder bestuurskosten verstaan we kosten gemaakt door of namens bestuurders van de gemeente Dordrecht niet zijnde de reguliere bezoldiging.' De financiële administratie van de gemeente Dordrecht is ingericht overeenkomstig de voorschriften uit het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording). Dit betekent onder andere dat bestuurskosten worden geadmistreerd op daarvoor bestemde FCL (grootboekrekening)- en ECL (kostencategorie)-codes. Het college zal voortaan in elk jaarverslag, te beginnen bij het jaarverslag 2017, de totaalbedragen</p>

¹⁸ Commissievergadering Bestuur en middelen d.d. 12 september 2017



	<p>opnemen die op deze FCL- en ECL-combinaties zijn verantwoord/ geadministreerd, gerubriceerd naar subcategorieën.¹⁹</p>
<p>Gelet op de gevoeligheden die gepaard kunnen gaan met het vergoeden van onkosten aan bestuurders, is een duidelijk kader van richtlijnen onontbeerlijk. Het is echter ook van belang dat dit kader regelmatig geactualiseerd wordt aan de hand van de gangbare praktijk. We adviseren de raad daarom dit kader van regelgeving, richtlijnen en codes te evalueren aan de hand van gemaakte onkosten door bestuurders en de verantwoording door het college daaromtrent.</p>	<p>Uit de interviews met de organisatie hebben de onderzoekers opgemaakt dat naar aanleiding van het onderzoek in de raad een discussie heeft plaatsgevonden over de regels omtrent het vergoeden van onkosten. Volgens de deelnemers heeft dit echter niet geleid tot concrete wijzigingen, behalve dan dat in elk jaarverslag, te beginnen bij het jaarverslag 2017, de totaalbedragen van de bestuurskosten worden opgenomen.</p>
<p>Het is niet ongebruikelijk dat organisaties hun topfunctionarissen laten verklaren dat ze geen (privé)relatie onderhouden met verbonden partijen (leveranciers, projectontwikkelaars, adviseurs, etc.) buiten een strikt zakelijke, dan wel aan te geven dat dit wel zo is. Dit om (de schijn van) belangenverstrengeling te voorkomen. Wij geven de raad in overweging een dergelijke verklaring op te nemen in de jaarrekening.</p>	<p>Bij raadsvergadering van 26 september 2017 heeft de gemeenteraad besloten aanbeveling 3, het opnemen van een dergelijke verklaring in de jaarrekening, niet over te nemen. Doorwerking is niet aan de orde.</p>
<p>Declaraties en kostenvergoedingen aan bestuurders zijn een precair onderwerp dat niet zelden tot maatschappelijke beroering leidt. We adviseren het college daarom om actief transparant te zijn in deze kosten. Welke kosten zijn er gemaakt en hoe zijn deze verantwoord?</p>	<p>Het college geeft aan om in iedere jaarrekening, te beginnen in 2017, aan te geven wat de kosten zijn die gemaakt worden door het college. De kosten worden verantwoord via codes geformuleerd in het Besluit Begroting en Verantwoording. De bestuurlijke kosten en verantwoording daarvan worden ieder jaar in de jaarrekening gepubliceerd²⁰.</p>

¹⁹ Raadsinformatie inzake Plan van Aanpak n.a.v. RKC onderzoek Bestuurskosten

²⁰ Raadsinformatie inzake Plan van Aanpak n.a.v. RKC onderzoek Bestuurskosten



<p>Een betrouwbare en transparante administratie is een voorwaarde voor het inzichtelijk maken van de feitelijke bestuurskosten en de vergoedingen daarvoor. Als grootboekrekeningen en kostensoorten niet eenduidig gebruikt worden is beoordeling en vergelijking (onderling en over de jaren) van bestuurskosten en de daarmee gepaard gaande vergoedingen niet goed mogelijk. We bevelen het college aan om uniforme richtlijnen daartoe op te stellen en daarop periodiek te controleren.</p>	<p>Het college heeft aangegeven dit niet te willen doen. “Wat uw aanbeveling betreft om uniforme richtlijnen op te stellen en daarop periodiek te controleren: uniforme richtlijnen opstellen achten wij niet wenselijk. Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) schrijft al voor op welke wijze er geboekt moet worden. Periodiek controleren doen we in algemene zin al. Een extra accent leggen op bestuurskosten is, indien gewenst, mogelijk”. We weten niet zeker hoe de raad hierin staat, omdat we het uiteindelijke raadsbesluit niet hebben. Uit de notulen volgt niet dat de raad wel wil dat er richtlijnen komen.</p> <p>De financiële administratie van de gemeente is ingericht volgens de voorschriften uit het Besluit Begroting en Verantwoording. De bestuurskosten worden geregistreerd en ingedeeld volgens codes. De codes worden intern gecontroleerd. Daarnaast worden er totaalbedragen opgenomen die op grootboekrekening en kostencategorie combinaties zijn geadministreerd.²¹</p>
<p>Ten slotte adviseren we het college om erop toe te zien dat verslagen van buitenlandse werkbezoeken daadwerkelijk en consequent gepubliceerd worden op de daarvoor bestemde website.</p>	<p>Het college geeft aan dat verslagen van buitenlandse werkbezoeken niet consequent werden gepubliceerd. Het geeft aan dit wel te willen gaan doen²².</p>

²¹ Raadsinformatie inzake Plan van Aanpak n.a.v. RKC onderzoek Bestuurskosten
²² Commissievergadering Bestuur en middelen d.d. 12 september 2017

Informatieveiligheid in de gemeente Dordrecht (2017)

Aanbeveling rekenkamercommissie	Doorwerking
<p>Aanbeveling aan de raad: Bespreek met het college wanneer u welke informatie over informatieveiligheid (binnen de gemeente en bij samenwerkende partijen) van het college verwacht.</p>	<p>In de notulen van de auditcommissie wordt gesteld dat de gemeente verantwoordelijk is voor informatieveiligheid. Dat Dordrecht een constructie heeft waarin o.m. audits zijn weggezet bij de Drechtsteden, laat onverlet dat de gemeente Dordrecht verplicht is om daar in zijn eigen jaarverslag ook over te rapporteren en ook met de raad bij stil te staan.</p>
<p>Aanbeveling aan de raad: Bespreek met het college of u voldoende informatie ontvangt over privacybescherming en welke informatie u hierover verder van het college nodig acht.</p>	<p>In mei 2017 is met de auditcommissie gesproken over haar rol op het gebied van informatieveiligheid. De commissie heeft destijds gekozen voor een zogenaamd groeimodel, waarbij zij in eerste instantie minimaal twee keer per jaar wordt geïnformeerd door het college. Later kan eventueel voor een andere rolopvatting worden gekozen.</p>
<p>Aanbeveling aan de raad: Investeer voldoende in cybersecurity.</p>	<p>De onderzoekers hebben niet kunnen kwantificeren wat 'voldoende' zou inhouden. Derhalve hebben de onderzoekers geen uitspraak kunnen doen over de mate van doorwerking.</p>
<p>Aanbeveling aan de raad: Vraag een kadernota over informatieveiligheid aan het college en laat deze ter besluitvorming voorleggen aan de raad.</p>	<p>Het college stelt voor géén aparte nota informatieveiligheid uit te brengen. Maar hiertoe, conform landelijke standaard ENSIA, de reguliere P&C-cyclus te benutten. Door middel van ENSIA voeren gemeenten een zelfevaluatie informatiebeveiliging uit op basis waarvan het college in een paragraaf in het jaarverslag over de informatiebeveiliging rapporteert. Deze 'verantwoording informatieveiligheid' omvat informatie over de</p>

	<p>informatiebeveiliging in brede zin en is gericht op een aantal geselecteerde beveiligingsnormen van de BRP, PUN, BAG, BGT, DigiD en Suwinet. En geeft inzicht in de realisatie van de BIG (= Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten)²³.</p> <p>De gemeente heeft middels een presentatie in de commissie uitleg gegeven over ENSIA en hoe zij dit gebruikt²⁴.</p>
<p>Aanbeveling aan de raad: Vraag aan het college of er een calamiteitenplan is opgesteld voor ingrijpen bij aanvallen op de informatiebeveiliging.</p>	<p>Het college geeft aan dat er geen sprake is van een calamiteitenplan²⁵. Er is gekozen voor een andere procedure. Voor de informatiebeveiligingsincidenten is er een apart registratiesysteem en er is een procedure voor meldingen van datalekken. Daarnaast zijn er op het niveau van de Drechtsteden wel verschillende calamiteitenplannen opgesteld. Bij een grootschalige aanval is er een standaard draaiboek. Daarnaast zijn er verschillende uitwijkomgevingen die in werking kunnen worden gesteld ²⁶.</p>
<p>Aanbeveling aan de raad: Overweeg om in een volgende collegeformatie bij de portefeuilleverdeling informatiebeveiliging apart te benoemen (en niet als sub onderwerp van ICT).</p>	<p>De onderzoekers hebben niet kunnen achterhalen of deze aanbeveling in de formatie van 2018 is meegenomen. Hiertoe zijn geen informatie of stukken aangeleverd.</p>
<p>Aanbeveling aan het college: Verhelp de aangetroffen technische kwetsbaarheden op korte termijn en laat een her-test uitvoeren om de effectiviteit van de genomen maatregelen te</p>	<p>Er wordt aangegeven dat de meest kritieke kwetsbaarheden zijn opgelost.²⁷ Er wordt aangegeven dat 90% van de aangetroffen technische kwetsbaarheden is opgelost, de</p>

²³ Raadsinformatie d.d. 5 december 2017 inzake Plan van Aanpak n.a.v. RKC onderzoek Informatieveiligheid

²⁴ Verslag auditcommissie over informatieveiligheid d.d. 20 september 2017

²⁵ Verslag auditcommissie over informatieveiligheid d.d. 20 september 2017

²⁶ Raadsinformatie d.d. 5 december 2017 inzake Plan van Aanpak n.a.v. RKC onderzoek Informatieveiligheid

²⁷ Raadsinformatie d.d. 5 december 2017 inzake plan van aanpak n.a.v. RKC onderzoek Informatieveiligheid

toetsen.	overige kwetsbaarheden moeten worden opgelost voor de zomer van 2018. Over het uitvoeren van een her-test wordt niet gesproken.
Aanbeveling aan het college: Voer op regelmatige basis kwetsbaarheidsscans uit in samenwerking met andere Drechtsteden en instanties die gekoppeld zijn aan de IT-infrastructuur	Er is een "Jaarplan Informatiebeveiliging SCD-ICT 2018" opgesteld, waarin het uitvoeren van kwetsbaarheidstesten is opgenomen. De eerste testen zijn uitgevoerd. Er is tevens prioriteit gegeven aan het inrichten van een specifieke unit die het gedrag van het netwerkverkeer binnen de Drechtsteden monitort ²⁸ .
Aanbeveling aan het college: Voer met enige regelmaat pentesten uit door onafhankelijke derden, op alle IP-adressen waar de gemeente Dordrecht eindverantwoordelijke voor is.	Het college geeft aan dat het van plan is om de periodieke pentesten uit te laten voeren door derde partijen. Deze pentesten zullen gedurende 2018 op verscheidene domeinen (kritieke systemen) plaatsvinden. ²⁹
Aanbeveling aan het college: Toets regelmatig of medewerkers (en leveranciers) voldoende weerbaar zijn, gewenst gedrag vertonen en waar nodig interventies plegen op het vlak van mens, organisatie en/of techniek om daadwerkelijk verbeteringen te bevorderen.	Het college geeft aan dat medewerkers in 2015 en 2016 verschillende cursussen hebben gevolgd in het kader van bewustwording en weerbaarheid van de werknemers. Het college geeft aan dat deze cursussen voortgezet zullen worden in 2018. Daarnaast zal er ook gekeken worden hoe ze de medewerkers bewuster kunnen maken van cybersecurity. ³⁰
Aanbeveling aan het college: Breng alle webapplicaties en systemen die met het internet verbonden zijn en die gelinkt kunnen worden aan de gemeente Dordrecht in kaart. Alleen dan kan tijdig imagoschade worden voorkomen in geval van misbruik.	In 2018 zullen alle websites en met internet verbonden systemen van de gemeente Dordrecht in kaart gebracht worden. ³¹ Vooralnog is dit nog niet gebeurd.
Aanbeveling aan het college: Een groot gedeelte van de technische aanbevelingen die	Bij de IT beheerorganisatie wordt gewerkt aan het implementeren en up-to-date houden van

²⁸ Raadsinformatie d.d. 5 december 2017 inzake Plan van Aanpak n.a.v. RKC onderzoek Informatieveiligheid

²⁹ Raadsinformatie d.d. 5 december 2017 inzake Plan van Aanpak n.a.v. RKC onderzoek Informatieveiligheid

³⁰ Raadsinformatie d.d. 5 december 2017 inzake Plan van Aanpak n.a.v. RKC onderzoek Informatieveiligheid

³¹ Raadsinformatie d.d. 5 december 2017 inzake Plan van Aanpak n.a.v. RKC onderzoek Informatieveiligheid



<p>betrekking hebben op de kwetsbaarheden die voort zijn gekomen uit de technische scans kan eenvoudig worden opgelost door:</p> <ul style="list-style-type: none">• Systemen tijdig te voorzien van beveiligingsupdates;• Het uitschakelen van kwetsbare en/of ongebruikte component(en);• Systemen te "hardenen" en te voorzien van sterke onvoorspelbare wachtwoorden;• Componenten af te schermten door middel van firewalls en Access Control Lists op netwerkkapparatuur.	<p>systemen voor het bewaken en beveiligen van de IT infrastructuur waarmee ook de beveiligingsupdates bedoeld worden. De kwetsbare en/of gebruikte componenten worden geïsoleerd. Er zijn maatregelen met betrekking tot het beperken van het gebruik van standaard wachtwoorden genomen. Zo wordt er voor de gebruikersaccounts een complex wachtwoord afgedwongen. Daarnaast zijn er onlangs Networks Acces Control (NAC) tools ingevoerd waardoor alleen apparaten met een certificatie toegang hebben tot het netwerk.³²</p>
--	--

³² Raadsinformatie d.d. 5 december 2017 inzake Plan van Aanpak n.a.v. RKC onderzoek Informatieveiligheid



Bijlagen

Documenten

Voor een overzicht van de gebruikte documenten verwijzen wij naar de voetnoten in de rapportage.

Interviews

Met de volgende functies/functionarissen is ten behoeve van het onderzoek een gesprek gevoerd:

Gemeentesecretaris	27 februari 2018
Coördinator rekenkameronderzoek	27 februari 2018, 4 juli 2018
Zes bij de onderzoeken of beleidsvelden betrokken ambtenaren ³³	28 maart 2018
Drie ambtenaren	28 maart 2018
Clustermanager	28 maart 2018

³³ De ambtenaren die in een groepsgesprek zijn gesproken waren ofwel betrokken bij één van de onderzoeken, of bij het beleidsveld (en konden daarom vanuit de actuele situatie meepraten).



Gemeente Dordrecht

Spuiboulevard 300

Postbus 8

3300 AA Dordrecht

www.dordrecht.nl

