

Nota van B&W

Portefeuille C. van Velzen
Auteur Mevr. A.M. Lans
Telefoon 5113075
E-mail: llans@haarlem.nl
CS/Comm Reg.nr. Cs/Com/2006/20
GEEN bijlagen kopiëren
B & W-vergadering van 23 mei 2006

Onderwerp

Planning en maatregelen aanbevelingen Raadsenquete

Bestuurlijke context

Bij de door de raad overgenomen aanbevelingen uit het rapport van de raadsenquetecommissie naar Vastgoed, is tevens besloten dat per aanbeveling en aandachtspunt aangegeven wordt op welke wijze en binnen welke termijn deze wordt gerealiseerd, en op welke wijze daarover aan de raad wordt gerapporteerd. Hierbij vindt u een overzicht van alle door de raad vastgestelde aanbevelingen en aandachtspunten die betrekking hebben op het werkerrein van College en ambtelijke organisatie. De aanbevelingen voor de raad zelf worden door de Griffie uitgewerkt.

Voor de coördinatie en het uitvoeren van de aanbevelingen en aandachtspunten is de gemeentesecretaris/algemeen directeur verantwoordelijk. Regelmatige voortgangsbewaking, afstemming en melding van de voortgang aan AMT, College en raad zal worden ondersteund door Concernstaf.

Via de reguliere Bestuursrapportage-cyclus zal, in een herkenbaar onderdeel, de voortgang van alle aanbevelingen worden gerapporteerd. Er wordt op dit moment gewerkt aan een verbetering van de P&C-cyclus (betere leesbaarheid en sturing via Kadernota, begroting en jaarrekening, ook voor wat betreft resultaten en effecten beleid) die een verbetering van de informatievoorziening aan College en raad tot gevolg zal hebben.

Commissieparagraaf:

Informerende commissie over planning, voortgang en maatregelen voortkomend uit de aanbevelingen van de raadsenquetecommissie.

B&W-besluit:

1. Het college stemt in met planning en maatregelen met betrekking tot de aanbevelingen Raadsenquete Vastgoed en brengt deze ter kennis van de raad.
2. Het besluit heeft geen financiële consequenties
3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit
4. De commissie Bestuur ontvangt het besluit van het college ter informatie

Vervolgplanning aanbevelingen Raadsenquete

Aandachtspunt/aanbeveling 1:

Ontwikkel een plan om te komen tot een cultuurverandering binnen de ambtelijke organisatie, en presenteer dit aan de raad. Het centrale aandachtspunt van dit plan moet zijn: de bevordering van een open cultuur waarin over fouten wordt gecommuniceerd, niet om af te rekenen, maar om als organisatie beter te worden.

Bestuurlijk verantwoordelijk:

Portefeuillehouder P&O/van Velzen

Ambtelijk verantwoordelijk:

Concernstaf/Afdeling PO&I/Annitta Borst

Op welke wijze wordt het aandachtspunt/aanbeveling gerealiseerd?

In het uitlijnteam de mens centraal heeft het onderwerp gedrag een belangrijke plek. Gedrag is vertaald naar competenties. Gekeken moet worden of de huidige competenties passen bij de nieuwe organisatie en organisatiedoelstellingen. Waar nodig worden de huidige competenties aangepast. In het najaar van 2006 wordt het management benoemd. De kwartiermakers krijgen de opdracht het onderwerp cultuur mee te nemen in hun uitwerking. Vanuit het uitlijnteam de mens centraal worden handvatten geleverd voor de uitwerking van de cultuur en wordt ondersteuning aangeboden om het onderwerp cultuur concreet te vertalen. Ook worden opleidingstrajecten aangeboden voor management en medewerkers waarin gedrag een prominente plek krijgt.

Binnen welke termijn wordt deze gerealiseerd?

Het uitlijnteam de mens centraal levert op 1 juni 2006 een rapportage waarin het bovenstaande wordt uitgewerkt. Het herijken van de competenties vindt plaats voor 1 oktober 2006 (voor de directie en de afdelingshoofden rond de zomer). Het uitlijnteam de mens centraal levert per 1 oktober tevens handvatten voor de uitwerking van cultuur door de kwartiermakers. Parallel aan de benoemingen in de nieuwe organisatie worden opleidingstrajecten aangeboden.

Op welke wijze wordt daarover gerapporteerd?

De competenties worden waar nodig aangepast en in het competentiewoordenboek opgenomen. Het uitlijnteam de mens centraal levert een projectuitwerking. De kwartiermakers leveren uitwerkplannen.

Aandachtspunt/aanbeveling 2:

Voer een evaluatieonderzoek uit van het personeelsbeleid en rapporteer daarover aan de raad. Aandachtspunten in dat onderzoek moeten zijn:

1. de wijze waarop medewerkers worden geïnformeerd over hun taken en bevoegdheden en veranderingen daarin;
2. de kwaliteit van functieomschrijvingen en competentieprofielen;
3. de intensiteit en kwaliteit van functioneringsgesprekken;
4. de mogelijkheden dit soort evaluatieonderzoek op een efficiënte wijze regelmatig te laten plaatsvinden

Bestuurlijk verantwoordelijk:

Portefeuillehouder P&O/van Velzen

Ambtelijk verantwoordelijk:

Concernstaf/afdeling PO&I/Margret Verberne

Op welke wijze wordt het aandachtspunt/aanbeveling gerealiseerd?

Op dit moment wordt gewerkt aan de evaluatie van het Integraal Personeels beleid (IPB). De door de raad aangegeven aandachtspunten worden daarin meegenomen.

Binnen welke termijn wordt deze gerealiseerd?

Eind tweede kwartaal 2006 is de evaluatie gereed. Daarin zal ook een stappenplan staan voor eventuele verbeteringen. Evaluatie en stappenplan zullen worden voorgelegd aan College en raad.

Op welke wijze wordt daarover gerapporteerd?

Via het P&O-jaarverslag (onderdeel van de P&Ccyclus) zal elk jaar over bovenstaande onderwerpen beknopt worden gerapporteerd.

Aandachtspunt/aanbeveling 3:

Ontwikkel een plan dat gericht is op het versterken van de competenties van het management en presenteer dit aan de raad.

Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn:

1. leiding geven in een organisatie met een open cultuur
2. leiding geven in een politiek bedrijf, waarin beseft moet worden welke problemen bij college en raad gemeld moeten worden

Bestuurlijk verantwoordelijk:

Portefeuillehouder P&O/van Velzen

Ambtelijk verantwoordelijk:

Concernstaf/afdeling PO&I/Annitta Borst/Cees Tromp

Op welke wijze wordt het aandachtspunt/aanbeveling gerealiseerd?

- Programma De mens Centraal
- (Evaluatie) Managementontwikkelingstraject
- Haarlemse School
- Competentieprofielen directie en afdelingshoofden nieuwe organisatie

Binnen welke termijn wordt deze gerealiseerd?

Zie eerder genoemde termijnen bij aandachtspunt/aanbeveling 1

De competentieprofielen van directie en afdelingshoofden zijn rond de zomer gereed.

Op welke wijze wordt daarover gerapporteerd?

Zie eerder genoemde rapportages bij aandachtspunt/aanbeveling 1

Aandachtspunt/aanbeveling 4:

Ontwikkel een procedure waarmee een zorgvuldige overdracht van een portefeuille van de oude naar de nieuwe wethouder wordt gewaarborgd

Bestuurlijk verantwoordelijk:

Portefeuillehouder Bestuur: J.J.H. Pop

Ambtelijk verantwoordelijk:

Concernstaf/Pim Huurdeman

Op welke wijze wordt het aandachtspunt/aanbeveling gerealiseerd?

Middels de gemaakte overdrachtdossiers is aan deze aanbeveling grotendeels uitvoering gegeven. In het inwerkprogramma van de nieuwe wethouders zal extra aandacht zijn voor opbouw van dossierkennis en gesprekken met oud-wethouders.

Binnen welke termijn wordt deze gerealiseerd?

Gerealiseerd

Op welke wijze wordt daarover gerapporteerd?

Via de overdrachtdossiers en overdrachtsgesprekken met oud-wethouders

Aandachtspunt/aanbeveling 5:

Ontwikkel een procedure zodat de raad bij langer lopende projecten tussentijds op de hoogte wordt gehouden van de stand van zaken

Bestuurlijk verantwoordelijk:

Portefeuillehouder RO/Nieuwenburg

Ambtelijk verantwoordelijk:

Concernstaf/Concernfinancien/Strategie en Beleid (kaders/financieel via P&Ccyclus)

Sector Stedelijke Ontwikkeling/afdeling PMB?/Dick Bijlsma (uitwerking binnen projecten, Richtlijn Fysieke Projecten?)

Op welke wijze wordt het aandachtspunt/aanbeveling gerealiseerd?

Op dit moment rapporteert het ProjectManagementBureau (PMB) als opdrachtnemer aan de opdrachtgevers binnen de organisatie. Veelal is dat de sector SO, maar ook de sectoren MO en SB geven opdrachten aan het PMB. Deze rapportages aan de opdrachtgevers vinden plaats via de managementrapportages (marap). De opdrachtgevers rapporteren aan B&W en de gemeenteraad. Alle financiële voortgang aan B&W en gemeenteraad vindt plaats via de bestuursrapportages (berap).

In de reguliere P&Ccyclus vindt echter geen uitgebreide *inhoudelijke/technische* voortgangsrapportage van projecten plaats aan de gemeenteraad. Indien de raad ook hierover regelmatig wil worden geïnformeerd kan een procedure, aansluitend bij de nieuwe Commissiestructuur, moeten worden ontwikkeld. Gezien de actieve informatieplicht van College aan gemeenteraad verdient het echter aanbeveling inhoudelijke en technische voortgang op die momenten te melden dat er ook werkelijk nieuwe, voor de raad belangrijke, informatie te melden is. Daarvoor kunnen de informatiemarkt, aparte informatiebijeenkomsten voor de raad en commissievergaderingen worden ingezet.

Momenteel wordt binnen de financiële en organisatorische programma's "uniformering rekeningschema" en "centralisatie middelenfunctie" aan meer overzicht en betere informatievoorziening gewerkt. Aanvullend zal er kwalitatieve en kwantitatieve inzet moeten worden gepleegd om de boekhoud- en budgetdiscipline te verbeteren (o.a. maandafsluitingen uitvoeren en verplichtingenadministratie vullen).

Binnen welke termijn wordt deze gerealiseerd?

In de loop van 2007 zullen de eerste resultaten hiervan merkbaar moeten kunnen zijn.

Op welke wijze wordt daarover gerapporteerd?

Via reguliere bestuursrapportages (inhoudelijk deel).

Aandachtspunt/aanbeveling 6:

Onderzoek of het mogelijk of zinnig is om bij de portefeuillevdeling meer een ‘departementale’ indeling te volgen dan een indeling naar beleidsterreinen.

Bestuurlijk verantwoordelijk:

Portefeuillehouder algemene Bedrijfsvoering/van Velzen

Ambtelijk verantwoordelijk:

Concernstaf/Simon Sijm

Op welke wijze wordt het aandachtspunt/aanbeveling gerealiseerd?

In de portefeuillevdeling van het nieuwe College is een logische clustering aangebracht op beleidsvelden en de diverse onderdelen daarvan. Daarmee is de nieuwe portefeuillevdeling minder versnipperd dan voorheen. De verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering van de organisatieonderdelen (nu nog sectoren) is specifiek benoemd en geborgd in de diverse portefeuilles.

Binnen welke termijn wordt deze gerealiseerd?

Gerealiseerd

Op welke wijze wordt daarover gerapporteerd?

Via coalitieakkoord

Aandachtspunt/aanbeveling 7:

Maak een nota over de wijze waarop de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering nu is gewaarborgd en zou kunnen worden verbeterd. Besteed aandacht aan:

1. de relatie tussen verantwoordelijkheid van het college als collectief en de verantwoordelijkheid van individuele collegeleden
2. de wijze waarop in geval van een collectieve verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk handen en voeten wordt gegeven, zodat het functioneert als een krachtig instrument.

Bestuurlijk verantwoordelijk:

Portefeuillehouder algemene Bedrijfsvoering/van Velzen

Ambtelijk verantwoordelijk:

Concernstaf/Willem Sleddering

Op welke wijze wordt het aandachtspunt/aanbeveling gerealiseerd?

De verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering is geborgd in de bestuurlijke portefeuilles. Hoe de aansturing en de inhoud van deze verantwoordelijkheid in de praktijk wordt vormgegeven wordt uitgewerkt in de vervolgnota over de organisatieverandering. In het overleg tussen organisatie en betreffende portefeuillehouder zal de bedrijfsvoering (via managementrapportages) apart onderwerp van gesprek zijn.

Binnen welke termijn wordt deze gerealiseerd?

In juni 2006 zal het onderwerp Sturing van de organisatie zijn verwerkt in het voorstel aan College en Raad over de nieuwe organisatiestructuur.

In de managementrapportages aan het College en in de bestuursrapportages van het College aan de raad zal het onderdeel Bedrijfsvoering een apart onderdeel vormen.

Het College zal duidelijk aangeven waarop zij willen sturen en hoe de sturingsverantwoordelijkheden van portefeuillehouders, directie en afdelingshoofden worden ingevuld.

Op welke wijze wordt daarover gerapporteerd?

Via B&WE en raadsvoorstel over nieuwe organisatie.

Aandachtspunt/aanbeveling 8:

Onderzoek hoe het mogelijk is dat willekeurige kosten worden geboekt op projecten en werken die onder de verantwoordelijkheid van iemand anders vallen, en onderzoek hoe hier een eind aan gemaakt kan worden.

Bestuurlijk verantwoordelijk:

Portefeuillehouder Financiën/van Velzen

Ambtelijk verantwoordelijk:

Concernstaf/Concernfinanciën/Arie Meijboom

Op welke wijze wordt het aandachtspunt/aanbeveling gerealiseerd?

Hoofdprincipe voor de boeking van kosten is, dat de projectmanager/budgethouder alvorens de facturen worden geboekt en betaald, hiervoor zijn/haar fiat geeft. Dit overigens binnen de grenzen die hiervoor in het delegatie- en mandaatbesluit zijn vastgesteld. De regels rond het budgetbeheer worden breed in de gemeentelijke organisatie toegepast en leiden nergens tot onrechtmatige boekingen. De jaarlijkse accountantscontrole bevestigt dit beeld.

Op deze handelwijze is slechts 1 uitzondering. Om administratief technische redenen dienen aan het eind van het jaar de onderlinge verrekeningen tussen sectoren over het totaal genomen in evenwicht te zijn (bedrag te vorderen, dient gelijk te zijn aan bedrag te betalen). Deze noodzakelijke ‘balans’ is alleen te realiseren als ook de facturering aan het eind van het jaar volledig wordt verwerkt. Omdat sprake is van een zeer beperkte tijd (slechts enkele werkdagen) voor verwerking van deze facturen is er geen ruimte voor (uitgebreide) discussie. Voor facturen waar niet direct overeenstemming over bestaat, wordt de discussie verschoven naar een rustiger moment door het mechanisme van “wel boeken – niet betalen”. De correcties op de boekingen en de uitgestelde betalingen worden in de loop van het jaar uitgevoerd, nadat de discussie is afgerond. Daarmee wordt achteraf de juistheid van de boeking/betaling gewaarborgd.

In deze gevallen paraferen de budgethouders de facturen onder voorbehoud. Deze boekingen vinden plaats in opdracht van de sector-en/of concerncontroller. Zoals genoemd wordt voor deze werkwijze gekozen om de vaart in het jaarrekeningtraject te houden en om het financieel jaar te kunnen afsluiten.

Binnen welke termijn wordt deze gerealiseerd?

De afgelopen jaren zijn concernbreed al maatregelen genomen om het aantal van dergelijke boekingen tot een minimum te beperken:

- Facturen zijn het resultaat van verrichte werkzaamheden of geleverde dienstverlening. Het vooraf helder formuleren van opdrachten en daarbij behorende budgetten voorkomt verrassingen ten tijde van het jaarwerk. De (onderlinge) opdrachtverlening is aangescherpt en vindt uitsluitend nog schriftelijk plaats, waarbij helder gespecificeerd wordt welke inspanningen/prestaties worden geleverd tegen welke prijs.
- De verleende opdrachten worden vastgelegd als verplichting in het financieel systeem. Deze functionaliteit van One World is al in gebruik bij de sectoren SO en SB. In het traject uniformering van de financiële administraties (per januari 2007) zal deze werkwijze concernbreed worden ingevoerd.
- Door regelmatige facturering worden verrassingen aan het eind van het jaar voorkomen. Inmiddels wordt per kwartaal door sectoren gefactureerd.
- Voor de administratie van de projecten zal gewerkt gaan worden aan het inrichten van een intersectorale administratie, waarmee rechtstreekse boeking (en controle daarop) in projectadministraties kan gaan plaatsvinden (en onderlinge facturering tot het verleden behoort)
- Tenslotte zal dit jaar in de vorm van een pilot gewerkt gaan worden met tussentijdse afsluiting van de administratie. Ook hierdoor zullen discussies tijdens het jaarrekeningtraject verder worden beperkt.

De invoering van de maatregelen verloopt succesvol: bij het jaarwerk 2005 (begin 2006) hebben wij geconstateerd dat het aantal boekingen onder voorbehoud sterk is teruggelopen.

Voorts zullen wij toezien op een tijdige (voor 1 juli) afhandeling van de “wel geboekte-niet betaalde” facturen.

Daarnaast wordt binnen het reorganisatieprogramma het onderwerp ”opdrachtgever-/opdrachtnemerschap” verder uitgewerkt.

Op welke wijze wordt daarover gerapporteerd?

Via de reguliere P&C-cyclus van bestuursrapportages en jaarrekening.

Aandachtspunt/aanbeveling 9:

Onderzoek wat de regels zijn voor het gedwongen gebruik maken van diensten van andere afdelingen en hoe op dit punt de efficiëntie kan worden vergroot

Bestuurlijk verantwoordelijk:

Portefeuillehouder Financien/van Velzen

Ambtelijk verantwoordelijk:

Concernstaf/Concernfinancien/Arie Meijboom

Concernstaf/Programmamanagement/Kristine Leenman

Op welke wijze wordt het aandachtspunt/aanbeveling gerealiseerd?

Binnen de gemeentelijke organisatie is sprake van een grote mate van gezamenlijke productie. De aard van de te leveren (eind)producten maakt dit noodzakelijk. Afdelingen kunnen daarbij niet meer solitair opereren, maar hebben andere afdelingen nodig om het eindproduct te realiseren. Daarmee ontstaat een grote mate van onderlinge samenwerking en dienstverlening. Binnen de ambtelijke organisatie wordt gewerkt aan een verdere professionalisering en verzakelijking van deze dienstverlening. Dit komt o.a. tot uitdrukking in:

- de onderlinge dienstverlening wordt steeds meer schriftelijk vastgelegd; dit geldt ook voor specifieke (werk)opdrachten
- de dienstverlening wordt steeds meer getoetst op een juiste prijs voor het geleverde product.

Het proces van verdere verzakelijking van de onderlinge verhoudingen wordt door ons sterk gestimuleerd en uitgebouwd. In het organisatie-ontwikkelingstraject streeft het college naar interne verzelfstandiging van een aantal opdrachtnemende onderdelen (projectmanagement, ingenieursbureau e.d.) en een verdere verzakelijking binnen de gemeentelijke organisatie. Naast een grote mate van verantwoordelijkheid voor de eigen bedrijfsvoering, worden ook de verhoudingen tussen deze opdrachtnemers en de rest van de organisatie sterk verzakelijkt. Daarbij streven we naar een systeem van gedwongen *offertenering*. Opdrachtgevende afdelingen worden verplicht een offerte aan te vragen bij deze afdelingen, maar kunnen bijvoorbeeld op grond van *prijs en kwaliteit* de uiteindelijke opdracht elders neerleggen. Daarmee wordt de situatie voorkomen die de enquêtecommissie schetst: gedwongen afname van een product tegen een bedrijfsmatig te hoge prijs.

Aanvullend zal, als alleen de *prijs* de beslissende factor is om diensten van buiten te betrekken, moeten worden overwogen om de dienst wel intern te laten verrichten maar dan tegen de marktprijs. De interne afdeling draait dan wellicht "verlies" omdat men door bv hoge overheadkosten niet kan concurreren met de markt. Hiermee wordt echter voorkomen dat men zowel intern formatiekosten heeft als geld aan externe partijen besteedt.

Deze situatie zal een tijdelijke moeten zijn en moeten leiden tot een concurrerende interne afdeling ofwel tot het saneren/opheffen daarvan.

Binnen welke termijn wordt deze gerealiseerd?

Via diverse programma-onderdelen van de reorganisatie komen bovenstaande aspecten aan de orde. Deze programma-onderdelen zijn:

- Bedrijfsvoering
- Opdrachtgever/opdrachtnemerschap
- Verzelfstandigingen
- Uitlijnen Centrale Afdeling Middelen

Vanaf de start van de nieuwe organisatiestructuur (startdatum 1-1-2008) zal zoveel als mogelijk volgens de nieuwe, zakelijke manier worden gewerkt. Investing in standaardisering van processen en informatievoorziening, inzicht in kosten en een andere manier van werken zijn daarbij noodzakelijk.

Op welke wijze wordt daarover gerapporteerd?

Via reguliere voortgangsrapportages over de reorganisatie.

Aandachtspunt/aanbeveling 10:

Formuleer regels die het onmogelijk maken om extra kosten of tegenvallers weg te boeken op lopende grondexploitaties zonder toestemming van de raad.

Bestuurlijk verantwoordelijk:

Portefeuillehouder Financien/van Velzen

Ambtelijk verantwoordelijk:

Concernstaf/Concerncontroller/Arie Meijboom

Op welke wijze wordt het aandachtspunt/aanbeveling gerealiseerd?

Hoewel bij de vaststelling van de jaarrekening alle financiële boekingen door de Raad formeel worden bekrachtigd en ook de accountant in haar onderzoek aandacht besteedt aan de rechtmatigheid van de boekingen, heeft ons College moeten constateren, dat niet in alle gevallen op een heldere wijze deze extra boekingen zijn verantwoord. Om de transparantie te bevorderen zijn reeds maatregelen genomen. De belangrijkste herhalen wij hieronder:

- De verantwoordelijkheid inzake de grondexploitaties is medio 2005 gewijzigd: de projectmanager van het project is budgetverantwoordelijk voor de grondexploitatie; de planeconoom heeft een controlerende (en adviserende) taak gekregen. De functiescheiding is thans ook voor de grondexploitaties beter geregeld: het boeken van extra kosten of tegenvallers is dus niet meer zomaar mogelijk en dient altijd nader te worden onderbouwd en toegelicht.
- Voor alle werkzaamheden binnen grondexploitaties worden sinds medio 2005 raadskredieten aangevraagd. Voor de vaststelling van de hoogte van de kredieten wordt een raming van alle kosten gemaakt. Als regel geldt dat overschrijdingen (als gevolg van extra kosten en tegenvallers) met meer dan 5% separaat gemeld worden in bestuursrapportages (kwartaalcyclus) en de jaarlijkse toelichting op de grondexploitaties (meerjarenperspectief).

Voor de financieel beperkte groep van boekingen van niet direct aan specifieke grondexploitaties gebonden en gelieerde kosten (zoals kosten reiniging sloten, kosten landmeetkundige werkzaamheden e.d.) zullen wij in 2006 separaat nadere definities en regels laten opstellen.

Binnen welke termijn wordt deze gerealiseerd?

Bovenstaande maatregelen zijn gerealiseerd. De nadere regels voor niet-grondexploitatiegebonden kosten zullen in oktober aan College en raad worden voorgelegd.

Op welke wijze wordt daarover gerapporteerd?

Via de reguliere bestuursrapportages. Ook via de raadsbehandeling van kredieten krijgt de raad inzicht in de bij het project behorende kosten.

