

# Reactie van het College op het Verslag van het onderzoek van de RKC naar jaarstukken 2014

## 1. Inleiding

De Rekenkamercommissie (RKC) heeft naar aanleiding van haar onderzoek naar de Jaarstukken 2014 (jaarrekening en jaarverslag) het verslag “Onderweg” opgesteld. Bij het opstellen van dit verslag heeft de RKC zich o.a. gebaseerd op het Verslag van bevindingen van de accountant en op antwoorden op schriftelijke vragen aan ambtenaren, een gesprek met de wethouder Financiën en met de controlerend accountant.

Het college heeft waardering voor het verslag van het onderzoek door de RKC. Op hoofdlijnen worden de conclusies van de Rekenkamer door het college herkend. De reactie van het college is opgebouwd in lijn met het verslag van de Rekenkamer. Dit betekent dat er eerst een reactie wordt gegeven op de conclusie en wordt er vervolgens nader ingegaan op specifieke punten uit deze conclusie. In hoofdstuk 4 wordt een reactie op de aanbeveling van de Rekenkamer gegeven en in hoofdstuk 5 wordt de status van eerdere aanbevelingen van zowel de accountant als de rekenkamer behandeld.

## 2. Conclusies

### 1. De interne beheersing is sterk verbeterd, de organisatie komt steeds meer ‘in control’.

Het college deelt deze conclusie van de Rekenkamer en van de accountant. Natuurlijk zal wel de beheersing van de begroting en de voorspelbaarheid hiervan ook voor het college de komende tijd nog de nodige aandacht krijgen.

### 2. De stijgende lijn in de kwaliteit van de verantwoording stagneert.

Het college betreurt enkele van uw bevindingen over de kwaliteit van de verantwoording, zoals de bevinding dat de relatie tussen doel en onderliggende prestaties niet goed te herleiden zouden zijn en de bevinding dat de kleur van de smileys niet overeen zou stemmen met de feitelijke realisatie van de doelen en prestaties. Het college vindt het belangrijk dat de raad zijn kaderstellende en controlerende taken goed kan uitvoeren, en dat de begroting en de jaarstukken de raad goed ondersteunen bij het uitvoeren van deze belangrijke taken. Wij stellen het zeer op prijs dat raadsleden daar ook zelf over meedenken, bijvoorbeeld in de werkgroep informatiewaarde. Deze werkgroep heeft begin dit jaar een werkplan gemaakt met concrete verbeterpunten. Het college spant zich in om deze te (doen) realiseren. Dat kost echter tijd en de meeste verbeteringen zullen daardoor pas zichtbaar worden in de begrotingen 2016 en 2017. In hoofdstuk 5 wordt nader ingegaan op een aantal specifieke opmerkingen van de RKC.

### 3. Waarneembare verbetering in het beheer van de activa en in de vastgoedadministratie

Het college is verheugd dat na de positieve audit in november 2014, het positieve oordeel van de accountant bij de Jaarrekening 2014 ook de rekenkamer commissie constateert dat het beheer van de activa en de vastgoedadministratie waarneembaar verbeterd is.

**4. Het risicomanagement en het integriteitsbeleid van de gemeente worden breed aangepakt.**

Het college deelt de conclusie van de Rekenkamercommissie dat er een doorontwikkeling op het gebied van risicomanagement heeft plaatsgevonden. De uitgebreide risicoparagraaf in het jaarverslag 2014 is daar een uiting van. Het verhogen van het risicobewustzijn in de organisatie en de ontwikkeling van sturingsmogelijkheden om risico's te beheersen zal ook voor 2015 een ontwikkelopgave blijven.

**5. De verbetering van de financiële positie verloopt traag. De financiële positie is nog niet duurzaam stabiel.**

De financiële positie is opgebouwd uit meerdere indicatoren. Drie belangrijke indicatoren hebben rechtstreeks met het beschikbaar stellen van budget van doen: beschikbare weerstandscapaciteit, onderhoudssituatie en schuldratio. Hoe meer budget beschikbaar wordt gesteld voor deze indicatoren voor een meer gunstige score des te meer komt indicator van een sluitende meerjaren begroting in beeld. In de meerjaren begroting maakt raad en college een afweging tussen allerlei wensen en doelen. In de Kadernota 2015 doet het college een voorstel om gestaag de schuldpositie te verbeteren en doet het college een voorstel waarin evenwicht wordt gezocht tussen het niet verder doen oplopen van achterstanden in de openbare ruimte en het principe van 'werk met werk maken' waardoor slim verbeteringen gecombineerd worden met werkzaamheden in de openbare ruimte.

**6. De aansturing en democratische controle op verbonden partijen en overige externe partners heeft de aandacht, maar is nog onvoldoende aangescherpt.**

Bij punt 3 van de aanbeveling geeft het college haar visie op deze conclusie en de aanbeveling hierover van de RKC.

Het college meent een trend naar beheersing van de externe omgeving waar te nemen waar het wenselijk is meer nuance in de mogelijkheden van beheersing te betrekken.

De waarneming van benoemde trend in het rapport van de RKC is zichtbaar bij:

- Risicomanagement: omdat er verbazing is dat in top 10 risico's staan die geen beheersmaatregel kennen.
- Prestaties: als naadloos de doelen – en prestatieboom zouden aansluiten, dan zou er beter beheerst worden.

Als voorbeeld van risicomanagement geldt dat in de top 10 risico's van risico's de uitkomst van het gemeentefonds benoemd wordt. De omvang van het gemeentefonds is met name van factoren afhankelijk die buiten de besluitvormingssfeer liggen van de gemeente. Een risico beheersingsmaatregelen is alert de ontwikkelingen volgen en waar mogelijk lobbyen, zonder het effect van de maatregel te kunnen kwantificeren. Er is nu eenmaal onzekerheid die niet of nagenoeg niet weggenomen kan worden door beheersingsmaatregelen.

### 3. De stijgende lijn in de kwaliteit van de verantwoording stagneert

#### *Relatie tussen doelen en prestaties*

Op blz. 30 van het Jaarverslag wordt ingegaan op de relatie tussen doelen en prestaties. Bij de begroting zijn de beoogde maatschappelijke effecten en de doelen voor de verschillende beleidsterreinen vastgesteld door de gemeenteraad. Het is echter niet zo dat alléén de gemeente bepalend is bij het al dan niet realiseren van de doelen en effecten. Naast gemeentelijke inspanningen zijn in sommige gevallen bovendien (brede) maatschappelijke ontwikkelingen van invloed op het (niet) behalen van doelen, die redelijkerwijs buiten de invloedssfeer van de gemeente liggen. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de invloed van economische ontwikkelingen.

Daarnaast is de gemeente niet de enige partij die de prestaties uitvoert die een positieve bijdrage leveren aan het bereiken van de doelen. Steeds vaker heeft de gemeente de rol van regisseur en worden de daadwerkelijke prestaties verricht door onze maatschappelijke partners. Voor de doelen en prestaties in programmabegroting en jaarverslag geldt dus dat er niet altijd een een-op-een relatie bestaat en dat het lastig kan zijn om vast te stellen of en in welke mate in gemeentelijke prestaties hebben bijdragen aan het behalen van doelen. Op het moment dat wordt vastgesteld dat prestaties niet of niet langer meer bijdragen aan het beoogde doel wordt gekeken of die prestaties nog nodig zijn.

Ten slotte worden in de begroting niet alle doelen en prestaties van de gemeente vermeld. Wel de (politiek)meest belangrijke, maar we streven geen 100 procent dekking na van de doelen, en per doel worden ook niet alle prestaties vermeld maar een beperkt aantal.

Om bovenstaande redenen kan het dus gebeuren dat alle prestaties zijn uitgevoerd, en het doel niet (afdoende) is bereikt. Of omgekeerd, dat een of meer prestaties niet zijn gerealiseerd maar het doel wel is bereikt.

#### *Beleidsrealisatie en kleur van de smileys*

De smileys in het Jaarverslag dienen slechts als een vereenvoudigde samenvatting van de daaraan voorafgaande tekst. Als richtlijn hanteren wij dat *bij twijfel* een gele smiley de voorkeur geniet boven een groene (en een rode smiley boven een gele) om te voorkomen dat het college de beleidsrealisatie te rooskleurig samenvat. Bij het formuleren van de teksten vertalen we dit dat een glas niet half vol is (d.i. een groene smiley) maar half leeg (d.i. een gele smiley).

Wij zijn er trots op dat Haarlem bij de beoordeling van het Jaarverslag 2013 door de commissie Kordes<sup>1</sup> nog werd aangehaald als een van de weinige gemeenten die zich kwetsbaar durfden op te stellen door expliciet aandacht te besteden aan het niet realiseren van bepaalde doelstellingen.

Voorts gaf de commissie Kordes Haarlem een goede beoordeling van de middelen- en prestatiemeting in het Jaarverslag 2013, zo blijkt uit het juryrapport 2013 *“Het jaarverslag bevat de nodige relevante prestatie-indicatoren. De indicatoren kunnen grotendeels direct in verband worden gelegd met de nagestreefde doelstellingen. De realisatiewaarden worden over het algemeen vergeleken met een norm en afwijkingen worden (vaak) toegelicht. Ook worden trends en prestaties gepresenteerd. Er kan een goede koppeling worden gelegd tussen prestaties en middelen.”*

Het oordeel van de commissie Kordes ging echter over het Jaarverslag 2013 en niet over het Jaarverslag 2014 (N.B. de verslagteksten zijn op een vergelijkbare wijze tot stand gekomen als voor het Jaarverslag 2013). Het oordeel van de gemeenteraad van Haarlem heeft voor ons college meer waarde dan het oordeel van een externe partij. Desondanks lijkt er sprake te zijn van een verschil in verwachting en waardering van de kwaliteit van de verantwoording door college, RKC en gemeenteraad.

---

<sup>1</sup> H. Bekkers, “Leesbaar maar erg dik”, maart 2015, Binnenlands Bestuur.

*Betrouwbaarheid informatie in jaarverslag*

Het college betreurt als bij navraag door RKC andere gegevens beschikbaar komen. Gelijktijdig is de controle op de financiële cijfers van de jaarrekening veel intensiever dan de controle op de cijfers in het jaarverslag deel. Een vergelijkbare controle zal de betrouwbaarheid van de cijfers van het jaarverslag doen toenemen maar ook de kosten van deze controle. Gelet op de mate van geconstateerde afwijking is het college van mening dat er nu een aanvaardbaar evenwicht bestaat tussen betrouwbaarheid en kosten van het garanderen van betrouwbaarheid.

In het door de RKC aangehaalde voorbeeld van een foutief getal geldt een bijzondere omstandigheid. De vraag van de RKC heeft aan het licht gebracht dat de politie van het ene naar het andere registratiesysteem is over gegaan en de registratie uit beide systemen aanvankelijk en dus abusievelijk niet bij elkaar opgeteld zijn.

#### 4. Aanbevelingen

Nr.	Aanbeveling	Reactie
<b>1.</b>	<b>Doorontwikkeling van de informatiewaarde van de jaarstukken.</b>	
<b>a</b>	De RKC adviseert de raad actualisatie en verfijning van het aantal indicatoren door te voeren en daarbij alert te zijn op het bepalen van minder absolute en meer valide streefwaarden, die gebaseerd zijn op benchmarkinformatie en op de gemeentelijke ambities. De RKC adviseert ook een gemeente brede richtlijn te geven (via workshop of seminar bijvoorbeeld) zodat er meer eenduidigheid komt in het beoordelen van een prestatie. Met andere woorden: Hoe weeg je een prestatie in relatie tot het eindoordeel van een smiley? Dit kan waarschijnlijk het beste voorafgaande aan de eerstvolgende begroting in overleg met de werkgroep informatiewaarde.	Eerder in onze reactie gaf het college aan dat er sprake lijkt te zijn van een discrepantie in de verwachting en waardering van de kwaliteit van de verantwoording door college, RKC en gemeenteraad. Daarom staat het college positief tegen over het advies van de RKC om een seminar te organiseren over het gebruik van indicatoren en streefwaarden. De focus van dit seminar zouden wij graag uitbreiden tot middelen- en prestatie meting in brede zin. Om tot een uniforme ambitie en interpretatie te komen geven wij de raad in overweging om behalve de werkgroep informatiewaarde ook leden van de RKC bij de voorbereiding te betrekken. Het college hecht er aan om te vermelden dat daar waar de RKC van mening is dat doelen of prestaties weinig ambitieus zijn, zij hier graag met de raad over wil debatteren aan de hand van de Programmabegroting 2016-2020. Krappere budgetten, minder personeel en een lagere externe inhuur hebben er toe geleid dat we niet meer hetzelfde kunnen doen als een aantal jaar geleden. Wel doen we dingen soms anders en dit leidt zeker niet altijd tot slechtere resultaten. Maar uitgangspunt bij het formuleren van streefwaarden is primair dat onze beleidsvoornemens reëel moeten zijn, en is niet per definitie méér.
<b>b</b>	De RKC adviseert de raad voorafgaande aan de bespreking van de jaarstukken van het college van B en W een overzicht te vragen van de stand van zaken op aanbevelingen van de Rekenkamercommissie en de accountant, aangevuld met de stand van zaken van uitvoering van de motie 'Overnemen aanbevelingen'.	In hoofdstuk 5 is dit overzicht opgenomen.
<b>c</b>	De RKC adviseert de raad in overleg met het college de invloed van moties, amendementen en toezeggingen op lopende beleidsontwikkelingen ook in de Jaarverantwoording op te nemen.	Raad en college hebben over de voortgangsbewaking en afdoening van amendementen, moties en toezeggingen heldere afspraken gemaakt. Amendementen, moties en toezeggingen ontstaan altijd n.a.v. een voorliggend college- of raadsbesluit over een bepaalde beleidsontwikkeling. Een uitzondering hierop vormen soms de moties vreemd. Als amendementen op een voorliggend raadsbesluit zijn aangenomen worden deze direct verwerkt in het betreffende besluit en treden daarmee in werking. Als de afdoening van toezeggingen of moties van invloed is op de beleidsontwikkelingen waarover is besloten, worden (aanvullende) collegebesluiten of raadsvoorstellen gemaakt n.a.v. de motie of toezegging. Deze aanleiding wordt in het betreffende besluit/voorstel aangegeven en is zo, omdat altijd het college resp. de raad het bevoegd orgaan is om te besluiten over (nieuw/aangepast) inhoudelijk beleid. Als de afdoening

<b>Nr.</b>	<b>Aanbeveling</b>	<b>Reactie</b>
		<p>van toezeggingen en moties niet leidt tot aanpassing van beleid wordt de afdoening/voortgang met een brief of afdoeningsformulier van de portefeuillehouder namens het college ter kennisneming aan de betrokken commissie gestuurd. Het karakter van de motie of toezegging is in deze gevallen ook meestal het verstrekken van nadere informatie aan de commissie of raad.</p> <p>In algemene zin ziet het college daarom geen toegevoegde waarde in het apart rapporteren over de invloed van amendementen, moties en toezeggingen in de Jaarverantwoording.</p>
<b>d</b>	<p>De RKC adviseert de raad met het college van B en W stappen te zetten naar een meer digitale, interactieve en toegankelijke verantwoording voor raadsleden en voor externe geïnteresseerden.</p>	<p>De digitale toegankelijkheid van de begroting is een belangrijk onderwerp uit het eerder aangehaalde werkplan van de werkgroep informatiewaarde. Vooruitlopend daarop heeft het college capaciteit beschikbaar gesteld om al bij het Jaarverslag en de Jaarrekening 2013 een digitale samenvatting te maken voor raadsleden, burgers en andere geïnteresseerden. Mogelijk is deze samenvatting aan de aandacht van de RKC ontsnapt, of heeft u een andere opzet in gedachten. Wij vernemen graag uw reactie op de samenvatting, zie hiervoor de eerder in de Raadsaam opgenomen link <a href="https://gemeentebestuur.haarlem.nl/bestuurlijke-stukken/financiele-stukken/jaarverslag">https://gemeentebestuur.haarlem.nl/bestuurlijke-stukken/financiele-stukken/jaarverslag</a>.</p> <p>Naar aanleiding van het werkplan van de werkgroep informatie onderzoekt het college verder welke mogelijkheden er zijn om vanuit de begroting verschillende andere P&amp;C- en beleidsdocumenten doorklikbaar te maken.</p>
<b>e</b>	<p>De RKC vraagt aandacht van de raad voor de uitwerking van de horizontale verantwoording.</p>	<p>De horizontale verantwoordingsverplichting van het college aan de raad wordt vormgegeven doordat de raad de informatie die nodig is voor zijn sturende en controlerende rol via de begroting en jaarrekening/jaarverslag (en parallelle verantwoordingsdocumenten) ontvangt. In de begroting 2015 is hier richting voor meegegeven. Verdere uitwerking van de horizontale verantwoording vindt plaats in 2015 doordat deze wordt geïmplementeerd in de jaarstukken over 2015. In de jaarrekening wordt voortaan een onderdeel Interbestuurlijk Toezicht opgenomen, waarin wordt verwezen naar de vindplaatsen van de verschillende informatie in zowel de jaarrekening zelf als in de onderliggende documenten. Om het proces van de verantwoordingsinformatie in het kader van het IBT goed te laten verlopen, vindt de informatieverzameling plaats via de gebruikelijke planning en control coördinatie.</p> <p>De jaarlijkse informatievoorziening van de gemeente aan de provincie in het kader van het interbestuurlijk toezicht op de door de provincie</p>

Nr.	Aanbeveling	Reactie
		verlangde taakvelden (i.c. ruimtelijke ordening, omgevingsrecht en archiefbeheer) is met ingang van 2014 ingezet en wordt door de provincie akkoord bevonden.
<b>2.</b>	<b>Bredere inzet op duurzame verbetering van de financiële positie</b>	
<b>a</b>	De RKC adviseert de raad meer actief de mogelijkheden voor het besparen van geld door efficiënter werken te inventariseren en te benutten, naast de focus op bezuinigingen en het afstoten van taken.	Vanaf de kant van het college wordt langs twee lijnen voortdurend gezocht naar mogelijkheden om meer efficiënt te werken. Allereerst is er een bezuinigingstaakstelling in de begroting die om invulling vraagt. Hoewel al veel efficiency maatregelen zijn genomen en er allereerst naar taakuitvoeringen wordt gekeken, blijft er aandacht voor kansen om meer kostenefficiënt te werken. In de tweede plaats ligt er in de begroting een opdracht om de omvang van de overhead terug te dringen. Een combinatie van meer efficiënt en meer effectief werken moet antwoord geven op deze taakstelling.
<b>b</b>	De ratio weerstandsvermogen is in 2014 verbeterd naar een ratio van 1.9, exclusief het risicobedrag van € 3,5 mln. in het sociaal domein. De RKC adviseert de raad om dit risicobedrag af te zonderen voor risicodekking en niet te bestemmen voor uitgaven sociaal domein, zodat daadwerkelijk het risicobedrag van € 3,5 mln. ter dekking van risico's beschikbaar blijft.	De risico's van het sociaal domein worden afgedekt door de Algemene reserve sociaal domein. De komende jaren is deze van voldoende omvang om de risico's (nu ter hoogte van €3,5 miljoen) te kunnen afdekken. Er worden vooralsnog geen structurele uitgaven bestemd binnen deze reserve. De raad is bevoegd om dotaties en onttrekkingen goed te keuren. Zoals bij de instelling van deze reserve is vastgesteld, is deze primair bedoeld om risico's af te dekken.
<b>3.</b>	<b>Versterking van de aansturing en democratische controle op verbonden partijen en andere externe partners.</b>	
<b>a</b>	De Rekenkamercommissie herhaalt de aanbeveling van het vorig jaar om het college jaarlijks een aparte verantwoordingsnota over het toezicht op verbonden partijen uit te laten brengen. Deze aanbeveling is door de raad overgenomen maar heeft nog geen invulling gekregen.	Inmiddels is de vernieuwde nota <i>Verbonden partijen in Haarlem</i> opgesteld en wordt deze binnenkort met een positief advies van de commissie Bestuur behandeld door de raad. Wezenlijk onderdeel van de nota is de verantwoording door de verbonden partijen aan de gemeente. Naar aanleiding van de behandeling in de commissie is afgesproken dat enkele leden van de commissie Bestuur een voorstel doen aan welke partijen de komende periode extra aandacht wordt besteed. Het voorstel dat zij aan de commissie zullen doen omvat Paswerk / Werkpas, Spaarnwoude en Spaarnelanden.
<b>b</b>	De RKC voegt hieraan toe hierin ook de democratische controle op overige samenwerkingspartners zoals de MRA voor de raad inzichtelijk te maken. Met andere woorden: Hoe wordt de raad meegenomen in de dynamiek van de MRA en de groeiende invloed van de MRA op de beleidsontwikkeling en de beleidskaders van de gemeente Haarlem?	In zijn antwoordbrief (kenmerk 2015/26030) op de motie van de raad over meer democratische zeggenschap voor de raad heeft het college aangegeven op welke wijze de raad betrokken wordt bij regionale ontwikkelingen. Daarbij is ook de koppeling met verbonden partijen gemaakt. Tevens is aangegeven dat regionaal beleid niet door Haarlem eenzijdig wordt vastgesteld, maar dat dit in samenspraak met partners in de regio gebeurt.
<b>c</b>	Maak inzichtelijk hoe de gemeente	De gemeente stuurt en controleert op basis van de

Nr.	Aanbeveling	Reactie
	<p>de sturende en controlerende rol op partners in de stad professioneel en actief inzet voor een doelmatige realisatie van gemeentelijke doelstellingen. Ook wijst de RKC op het belang van uitgebreide en diepgaande kennis in de relatie met opdrachtnemers.</p>	<p>contractuele afspraken die er met opdrachtnemers worden gemaakt. Dat vereist dat de gemeente vooraf bepaalt <i>wat</i> zij van de opdrachtnemers verlangt; het is aan de opdrachtnemers om in te vullen <i>hoe</i> zij daar aan gaan voldoen. Beide elementen worden in contracten met wederzijdse rechten en plichten vastgelegd. Hoewel het <i>hoe</i> de verantwoordelijkheid is van de opdrachtnemers, zal de gemeente hen er op aanspreken als hun uitvoering niet in het belang van de klant of de gemeente gebeurt.</p> <p>De sturende en controlerende taken zijn belegd bij de gemeentelijke accounthouders. Dat vereist dat zij kennis hebben van de inhoud van de werkzaamheden van de opdrachtnemers en daarnaast van processen als inkoop &amp; aanbesteding en sturing &amp; controle. Zij kunnen voor die processen intern een beroep doen op specialisten op die terrein.</p>



## 5. Opvolging aanbeveling accountant en RKC

Onderstaand zal ingegaan worden op de opvolging aanbeveling van de volgende verslagen:

1. Accountantsverslag 2013 “Samen stappen gezet”
2. Rekenkamercommissie onderzoek “Wankel Evenwicht”

De opvolging van de aanbeveling uit het accountsverslag 2014 “bouwstenen voor verdere professionalisering” zal bij de 2de Bestuursrapportage 2015 plaatsvinden, dit zelfde geldt voor de aanbeveling uit het rapport van de RKC “Onderweg”

### 1. Voortgang bevinding jaarrekening controle 2013

De accountant heeft in haar accountantsverslag 2013 “Samen stappen gezet” de belangrijkste controlebevindingen weergegeven. De belangrijkste opmerkingen en de opvolging daarvan zijn hieronder weergegeven.

#### 1. VOLLEDIGHEID HUUROPBRENGST VASTGOED

##### Opmerking PwC

In 2013 kan net als in 2012 de volledigheid van de verhuuropbrengsten nog niet geheel worden gegarandeerd. Wij hebben hiervoor een onzekerheid opgenomen. De organisatie heeft een nadere analyse uitgevoerd in 2013. Wij adviseren hier komend jaar prioriteit aan te geven en de aansluiting te maken tussen de verhuuradministratie en de vastgoedportefeuille.

##### Voortgang 2de bestuursrapportage

De afdeling Vastgoed is bezig met het verder op orde brengen van de verhuuradministratie. Zodanig dat uit de interne beoordeling door de afdeling K&C en de externe toets door de accountant, in het najaar van 2014, geen onzekerheid ten aanzien van de volledigheid van de verhuuropbrengsten meer geconstateerd wordt.

##### Huidige status

De externe toets heeft plaatsgevonden en de bevindingen hierop zijn opgevolgd. Er is geen onzekerheid meer ten aanzien van de volledigheid van de verhuuropbrengsten.

#### 2. MONITORING VOORZIENING BOVENFORMATIEVEN

##### Opmerking PwC

De monitoring op de informatie rondom de voorziening bovenformatieven dient te worden aangescherpt. Deze controle is intensief geweest en heeft tot veel afstemming geleid. In 2013 is de reserve frictie toegevoegd aan de voorziening boventalligen. Met alle werknemers in de voorziening zijn vaststellingsovereenkomsten afgesloten.

##### Voortgang 2de bestuursrapportage

Er zijn diverse maatregelen uitgevoerd voor de aanscherping van de monitoring en uitstroom. Deze hebben, onder andere, geresulteerd in één kostenplaats, één plek van aansturing (HRM/VLOT), een twee maandelijks rapportage cyclus en een continue prognose van financiën en aantallen. In oktober verschijnt een update van de maatregelen.

##### Huidige status

De voorziening is getoetst door de afdeling K&C. Bevindingen zijn niet van invloed op de hoogte van de voorziening.

#### 3. POSITIONERING K&C

##### Opmerking PwC

De positionering van K&C binnen M&S zou naar onze mening aangepast moeten worden naar een meer onafhankelijker positie.

##### Voortgang 2de bestuursrapportage

Op dit moment wordt onderzocht of de onafhankelijke positie voldoende is gewaarborgd en welke organisatorische maatregelen noodzakelijk zijn om mogelijke omissies te ondervangen.

#### **Huidige status**

Directie heeft op 10 december ingestemd verschuiving in de organisatie van de financial audit taak van MenS naar Concernstaf. Medio 2015 moet dit zijn beslag krijgen

### **4. BEHEER GRONDEXPLOITATIES**

#### **Opmerking PwC**

Tijdens de jaarrekeningcontrole was het MPG nog niet gereed. Ook de risicoparagraaf met betrekking tot de grondexploitaties was ten opzichte van de gemaakte afspraken pas in een zeer laat stadium beschikbaar. Dit heeft de controle van de grondexploitaties bewerkelijk gemaakt. De uitgangspunten van het MPG zijn in de jaarrekening 2013 verwerkt. Wij dringen er op aan dat het MPG bij het opstellen van de jaarrekening gereed is.

De risicoparagraaf in de jaarrekening was laat opgeleverd en gaf onvoldoende inzicht in de risico's van de grondexploitaties. De risicoanalyses die bij de jaarrekeningcontrole zijn opgeleverd waren veelal verouderd en niet geactualiseerd. Dit heeft gezorgd voor een intensief overleg over de belangrijkste risico's. Op basis van deze besprekingen is de risicoparagraaf aangevuld. Voor 2014 zal de organisatie het accent gaan leggen op een verdere differentiatie van risico's per project.

Opvallend was dat uit de besprekingen met de afdeling grondexploitaties bleek dat al bekend was dat diverse planvorming wordt gewijzigd in 2014, terwijl daar bij de huidige actualisatie geen rekening mee is gehouden. Wij adviseren komend jaar met scenario's te werken zodat ook andere ontwikkelingen en de mogelijke impact daarvan inzichtelijk wordt gemaakt.

#### **Voortgang 2de bestuursrapportage**

Vanuit het maken van het MPG boekje is het niet mogelijk om deze bij de jaarrekening gereed te hebben. Dit wordt ondervangen door het wel op orde hebben van de dossiers op basis waarvan later het MPG wordt samengesteld. In overleg met PwC is een training ontwikkeld en gegeven met als doel om de dossierbeheersing beter op orde te hebben en in lijn te krijgen met de noodzakelijke vereisten. In 2014 is er gewerkt aan het actualiseren van de gegevens van de grex. Hierbij is op basis van de bevindingen van de jaarrekening prioriteit aan de risicovolle grexdossiers gegeven. Dit heeft geleid tot een analyse van de situatie. Op basis van de analyses is besloten op welke manier de grex wordt bijgesteld en of hiervoor ook scenario's uitgewerkt moeten worden en welke dit dan zijn.

#### **Huidige status**

De accountant heeft bij de controle de beschikking gekregen over het concept MPG, de grondslagen en uitgangspunten hiervoor zijn in overeenstemming met deze die zijn gehanteerd bij de jaarrekening.

### **5. FINANCIËLE POSITIE GEMEENTE HAARLEM**

#### **Opmerking PwC**

De financiële positie van de gemeente Haarlem is een belangrijk aandachtspunt. De invoering van de decentralisaties zal daarnaast een grote impact kunnen hebben op uw financiële situatie. U bent als raad geïnformeerd over de schuldpositie.

#### **Voortgang 2de bestuursrapportage**

In het coalitieakkoord Samen doen! zijn maatregelen voorgesteld om de schuldpositie te reduceren. De maatregelen zijn vertaald naar de verwachte meerjarige ontwikkeling van de omvang van de schuld en zichtbaar gemaakt in de financieringsparagraaf van de begroting 2015.

#### **Huidige status**

Bij de kadernota 2015 is nader ingegaan op de ontwikkeling van de financiële positie van de gemeente Haarlem.

## **2. Aanbeveling Rekenkamercommissie bij de Jaarrekening 2013**

De Rekenkamercommissie doet in haar rapport “Wankel Evenwicht” zeven aanbevelingen naar aanleiding van haar onderzoek van de jaarstukken 2013. Het College heeft op deze aanbeveling gereageerd (2014/195201), over de voortgang op de aanbeveling is bij de 2<sup>de</sup> bestuursrapportage 2014 gerapporteerd.

### **1. DOORONTWIKKELING VAN DE INFORMATIEWAARDE VAN DE JAARSTUKKEN DOOR ACTUALISATIE EN VERFIJNING VAN DOELEN EN INDICATOREN.**

#### **Aanbeveling RKC**

De RKC pleit voor blijvende inspanning van het college om in samenwerking met de gemeenteraad de kwaliteit van de jaarstukken te verbeteren. Ontwikkel voor de nieuwe collegeperiode effectindicatoren die beter aansluiten bij de doelstellingen en goed aansluiten bij de nieuwe taken in het sociaal domein. De kwaliteit van de verantwoordingsinformatie in de jaarstukken is afhankelijk van de kwaliteit van de begroting. Hierin moet de relatie tussen beoogde doelen, prestaties en kosten inzichtelijk zijn. In dit verband beveelt de RKC aan de opzet en de indicatoren in de begroting 2015 grondig te beschouwen.

#### **Reactie College**

Doorontwikkeling van de jaarstukken blijft een belangrijk aandachtspunt voor het college. Onder andere om de drie decentralisaties een passende structuur te bieden is het college begonnen om de programmabegroting 2015 een nieuwe indeling te geven. Met name de indeling van de programma's wordt geheel vernieuwd. Samen met de werkgroep informatiewaarde is nagedacht over een logische indeling en clustering van de programma's. Deze indeling wordt in de Kadernota 2014 aan de raad ter vaststelling voorgelegd. Met het overgaan naar een nieuwe structuur worden tevens doelen, prestaties en indicatoren onder de loep genomen.

#### **Voortgang**

Bij het opstellen van de Programmabegroting 2015-2019 zijn doelen, prestaties en indicatoren opnieuw onder de loep genomen en aangescherpt. Daarmee is uitvoering gegeven aan de aanbeveling van de RKC, maar beschouwen wij deze niet als afgedaan. Immers, in een maatschappij waar de ontwikkelingen snel gaan, is het actueel houden van beleidsvoornemens en het meten daarvan een continu proces. In het werkplan van de werkgroep informatiewaarde – die eind 2014 weer aan de slag is gegaan - zijn daarom de volgende prestaties opgenomen:

- Inventarisatie of voldoende de relatie met de matrix met maatschappelijke effecten en doelen sociaal domein duidelijk is (motie 9).
- Brainstorm over suggesties om doelen, prestaties en indicatoren meer SMART te maken. (motie 48)
- Hoe is er een beter onderscheid te maken tussen gewijzigd en nieuwe beleid in de begroting? (motie 48)
- Inventarisatie welke indicatoren in de begroting anders/beter/niet moeten.

Aan deze punten wordt verder uitvoering gegeven bij het opstellen van de Programmabegroting 2016-2020.

### **2. VOORTVARENDE ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE VAN EEN ADEQUAAT RISICOMANAGEMENTSYSTEEM.**

#### **Aanbeveling RKC**

De financiële situatie, de decentralisaties, de bezuinigingen, de reorganisaties, vragen om met spoed op dit gebied resultaten te boeken. Ook geldt dat vanaf het begrotingsjaar 2014 de naam van de paragraaf ‘weerstandvermogen’ aangepast is in ‘weerstandvermogen en risicobeheersing’. Dit moet tot uiting brengen dat het niet alleen gaan om een beschrijving van risico's en weerstandvermogen, maar nadrukkelijk ook om risicobeheersing. De RKC vraagt zich af of het gemeentelijk risicomanagement systeem hiervoor in 2014 op een voldoende niveau is ontwikkeld. De raad heeft de

aanbevelingen uit het rapport van de RKC over risicomangement overgenomen, maar deze zijn inhoudelijk niet verwerkt in de deelaspecten van Haarlem presteert beter.

#### **Reactie College**

De Rekenkamercommissie heeft eind vorig jaar een onderzoek afgerond naar risicomangement in de gemeente Haarlem en heeft aanbevelingen gedaan om te komen tot een meer volwaardig risicomangement. Het college heeft hier op 30 januari een afzonderlijke reactie op gegeven, welke besproken is in de commissie bestuur. In deze reactie is verwoord welke acties in 2014 worden opgepakt.

#### **Voortgang**

Het RKC-rapport 'Groeien naar volwaardigheid' heeft een extra impuls gegeven om het onderwerp risicomangement nog krachtiger ter hand te nemen. In het najaar 2014 is een nota risicomangement opgesteld en in 2015 besproken met de commissie Bestuur. Daarnaast is er in samenwerking met raadsleden een raadsmarkt risicomangement georganiseerd om de verdere doorontwikkeling van risicobewustzijn te bespreken. Voor raadsleden is er een simulatie georganiseerd omtrent risico's in het sociaal domein en de omgang met de 'risicoregelreflex'. Een doorontwikkeling van het risicomangement binnen de gemeentelijke organisatie is een ontwikkelopgave.

### **3. GROEI VAN BUDGETDISCIPLINE EN DOORONTWIKKELING NAAR ZUINIGHEID.**

#### **Aanbeveling RKC**

Geef aandacht aan doelmatigheid van de organisatie. Hogere lasten worden niet persé gerechtvaardigd door hogere baten. De gemeente zal de komende jaren op een dun koord moeten balanceren om de uitgaven en inkomsten duurzaam met elkaar in evenwicht te brengen. Geef meer aandacht aan meer doen met minder budget.

#### **Reactie College**

Het college heeft de budgetdiscipline hoog in het vaandel staan en zal hier strak op sturen. De strakke pro actieve sturing moet bijdragen aan een betere budget beheersing door meer vooruit te kijken en tijdig mogelijke knelpunten te bespreken. In Haarlem Presteert Beter zal voor het blok de budgethouder dit als een belangrijk doel worden neergezet en meer nadruk op de budgetbeheersing worden gelegd.

#### **Voortgang**

Met ingang van 2014 speelt de eindejaarsverwachting een grotere rol bij de periode afsluitingen. De budgethouder moet aangeven op welke onderdelen zijn realisatie naar verwachting zal afwijking van zijn begroting. Indien dit op onderdelen het geval is zal hij, zonder daarbij afbreuk te doen aan de te realiseren prestaties, moeten aangeven hoe hij eventuele nadelen denkt te kunnen opvangen. Insteek van het college is dan ook dat mogelijke tegenvallers worden opgevangen binnen de beschikbare middelen.

Bij de tussentijdse afsluitingen (hardclose) heeft de eindejaarsverwachting een belangrijkere positie gekregen. De uitkomsten van de hardclose lagen in lijn met de melding van de 2de bestuursrapportage. Hieruit mag de conclusie worden getrokken dat het voorspellend vermogen zichtbaar is toegenomen. Ook in 2015 blijft de budgetdiscipline de aandacht van het college hebben.

### **4. SCHERP DE INVULLING VAN DE REGIEROL AAN.**

#### **Aanbeveling RKC**

Maak inzichtelijk hoe de gemeente de sturende en controlerende rol op partners in de stad professioneel en actief inzet voor een doelmatige realisatie van gemeentelijke doelstellingen.

#### **Reactie College**

In de uitwerking van Kadernota subsidiesystematiek in Haarlem ( 2011 / 497901) werkt de gemeente aan het verbeteren van de sturing en controle op prestaties van partners. De eerste stappen in de professionalisering van het opdrachtgeverschap (regierol) zijn gezet. Voorheen diende het aanbod van partners in de stad (de prestatieplannen) vaak als uitgangspunt bij de subsidiëring. In 2014 hebben we de omslag gemaakt door instellingen te vragen te offreren op door ons geformuleerde maatschappelijk doelstellingen en prestaties (zie ook uitwerking doelen en effecten sociaal domein en transitie Basisinfrastructuur 2013/368525). In samenwerking met partners ontwikkelen we prestatie- en

resultaatindicatoren om betere sturing en controle mogelijk te maken. De huidige indicatoren in de begroting zijn voor een groot gedeelte niet specifiek genoeg om mee te geven aan de partners. We werken aan een vertaling daarvan in de afspraken met de partners. Daarnaast is in de Subsidieverordening vastgelegd hoe sturing en verantwoording richting de partners gedurende het jaar uitgevoerd moet worden. Op basis van tussenrapportages vinden gesprekken en eventuele bijsturing plaats.

#### **Voortgang**

Voor de nieuwe taken in het sociaal domein zijn, in samenspraak met de partners, indicatoren ontwikkeld. De regierol van de gemeente wordt verder ingebed in de gemeentelijke uitvoeringsorganisatie voor het sociaal domein door optimale samenwerking in sturing en uitvoering (contract- en accountmanagement, beleid en budgethouderschap) te organiseren, met aansluiting op de Programmabegroting.

### 5. MAAK JAARLIJKS EEN APARTE VERANTWOORDINGSNOTA OVER HET TOEZICHT OP VERBONDEN PARTIJEN.

#### **Aanbeveling RKC**

Vanwege de nieuwe taken die in het kader van transitie naar de gemeente komen is het van belang de afweging tussen subsidie of inkoop te maken. Monitor de subsidierelaties vanwege deze ontwikkelingen op de sturing, beheersing en verantwoording.

#### **Reactie College**

Naar de mening van het college voldoen de huidige documenten en instrumenten om deze relaties goed te kunnen bewaken, ongeacht of dit subsidierelaties, inkooprelaties of verbonden partijen zijn. Het college ziet daarom geen noodzaak voor een afzonderlijke verantwoordingsnota.

#### **Voortgang**

Het college heeft deze aanbeveling niet overgenomen.

### 6. LEG VASTGOEDBEHEER MEERJARIG VAST

#### **Aanbeveling RKC**

Maak een duidelijk meerjarenprogramma voor het vastgoedbeheer en de vastgoedexploitatie. Daarin moeten randvoorwaarden voor verkoop van strategisch niet belangrijk vastgoed worden vastgesteld met een planning voor verkoop van daartoe in aanmerking komend vastgoed.

#### **Reactie College**

De raad wordt geïnformeerd over welke onderhoudswerkzaamheden worden aanbesteed, hoe de aanbesteding heeft plaatsgevonden en hoe het werkplan 2014 tot stand is gekomen. Met betrekking tot de verkoop van niet strategisch vastgoed is in 2013 de nota Strategisch Vastgoed (StZ/VG 2012/418433) het afwegingskader voor verkoop van gemeentelijke panden vastgelegd. In de gebiedsprogramma's 2014 zijn de lopende verkooptrajecten opgenomen. De meervoudig onderhandse aanbesteding voor makelaarsdiensten is inmiddels gestart en september 2014 gereed. In het derde kwartaal van 2014 wordt een verkooplijst vastgesteld en kan de actieve verkoop ter hand worden genomen.

#### **Voortgang**

In het 2<sup>de</sup> kwartaal 2014 zijn succesvol de 2 Europese aanbestedingen afgerond voor het meerjarig onderhoud aan gevels en de daken. In de nota "Totstandkoming Werkplan Vastgoed onderhoud 2014" (2014/113255) is vastgelegd hoe de gelden besteed gaan worden.

Voor alle objecten is een meerjaren onderhoudsprogramma opgesteld, dat de basis is voor het groot onderhoud. Binnen de beschikbare middelen wordt in samenspraak met de gecontracteerde aannemers uitvoering aan het meerjaren onderhoud gegeven.

De dynamische verkooplijst vastgoed is klaar en in hoofdlijnen gedeeld met de commissie Ontwikkeling tijdens de raadsmarkt van 26 maart 2015.

## 7. VERSTERK DE INZICHTELIJKHEID OVER HAARLEM PRESTEERT BETER.

### Aanbeveling RKC

Organiseer meer inzicht aan in de meetbare resultaten van de onderdelen van Haarlem Presteert Beter, formuleer de deelproducten meer SMART en breng een duidelijke prioritering aan. Introduceer als onderdeel hiervan een overzichtelijk actieplan voor de aanbevelingen van de accountant en de RKC en een eenduidige wijze waarop de raad wordt geïnformeerd over de opvolging van de afspraken die hierover zijn gemaakt tussen het college en de raad.

### Reactie College

Voor de opvolging van de reactie op de bevinding van de accountant en de Rekenkamer acht het college het niet noodzakelijk dat hier een speciaal actieplan wordt opgesteld. De voortgang op de onderwerpen zullen wel via de bestuursrapportage met de raad worden gedeeld.

### Voortgang

Het college heeft deze aanbeveling niet overgenomen.

## 3. Statusoverzicht aanbeveling accountant en RKC

<b>Nr.</b>	<b>Aanbeveling</b>	<b>Oorsprong</b>	<b>Status</b>
1	Volledigheid huuropbrengst Vastgoed	Accountantsverslag 2013	Voldaan\afgewikkeld Jaarrekening 2014
2	Monitoring voorziening bovenformatieven	Accountantsverslag 2013	Voldaan\afgewikkeld jaarrekening 2014
3	Positionering K&C	Accountantsverslag 2013	Lopend/gepland juli 2015
4	Beheer grondexploitatie	Accountantsverslag 2013	Voldaan\afgewikkeld jaarrekening 2014
5	Financiële positie gemeente Haarlem	Accountantsverslag 2013	Voldaan\Afgewikkeld kadernota 2015
6	Doorontwikkeling van de informatiewaarde van de jaarstukken door actualisatie en verfijning van doelen en indicatoren.	Rapport RKC 2013	Lopend/begroting 2016
7	Voortvarende ontwikkeling en implementatie van een adequaat risicomangementsysteem.	Rapport RKC 2013	Lopend\ 2de kwartaal 2016
8	Groei van budgetdiscipline en doorontwikkeling naar zuinigheid.	Rapport RKC 2013	Lopend/eind 2015
9	Scherp de invulling van de regierol aan.	Rapport RKC 2013	Lopend/eind 2015
10	Maak jaarlijks een aparte verantwoordingsnota over het toezicht op verbonden partijen.	Rapport RKC 2013	Afgewikkeld\niet overgenomen
11	Leg vastgoedbeheer meerjarig vast	Rapport RKC 2013	Afgewikkeld/meerjaren onderhoudsprogramma
12	Versterk de inzichtelijkheid over Haarlem presteert beter.	Rapport RKC 2013	Afgewikkeld\niet overgenomen
13	Geen	Accountantsverslag 2014	Afgewikkeld\geen aanbevelingen