

TCG Control Prijs 2009: alle inzendingen

In de afgelopen jaren hebben wij een groot aantal mooie voorbeelden van control voorbij zien trekken. Dit heeft ons geïnspireerd tot het introduceren van de TCG Control Prijs. Deze bestaat – naast eeuwige roem – uit een speciaal ontworpen kunstwerk van de Groninger kunstenaar Hans Mes. De inzendingen zijn beoordeeld door een deskundige jury, bestaande uit Frans Leeuw (voorzitter, hoogleraar Universiteit Maastricht), Louis Dolmans (Dolmans Opleiding & Onderzoek), Jan de Jonge (TCG-groep), Remco Griep (ConQuaestor), Jitze Miedema (gemeentesecretaris Ede) en Pieter Meekels (wethouder Sittard-Geleen). Wij hebben het mooie aantal van 11 inzendingen ontvangen. Hierna vindt u een korte typering van deze elf inzendingen

1. Gemeente Amsterdam: monitor uitvoering in beeld / Stadstat

Amsterdam beschikt over twee instrumenten waarmee gepeild kan worden hoe het er voorstaat met de resultaten: de monitor Uitvoering in Beeld en Stadstat (de naam is een samentrekking van 'stad' en 'statistiek'). Uitvoering in Beeld is een web-based softwareprogramma dat op efficiënte en effectieve wijze de uitvoering van het programmakkoord volgt. 'Efficiënt' betekent in dit geval, geïntegreerd in de bestaande P&C cyclus en 'effectief' dat de rapportages het startpunt zijn van debat tussen college en raad. De monitor is via intranet bereikbaar. In juni 2008 is de website Stadstat online gegaan. Via Stadstat kan elke Amsterdammer zien hoe het gaat met de stad en met de doelstellingen van het gemeentebestuur. De informatie over de doelstellingen uit het programmakkoord komt uit de monitor Uitvoering in Beeld. Met deze informatie wil het College een impuls geven aan het maatschappelijk debat en het beleidsproces. Meer openheid over de prestaties moet er voor zorgen dat Amsterdammers het bestuur er sneller op aanspreken wanneer het niet goed gaat, wat dan weer moet leiden tot betere prestaties. Uitvoering in Beeld is een soort stoplicht model, dat is ingedeeld naar zeven thema's, met hun eigen doelstellingen en bijbehorende indicatoren: Kinderen eerst, Armoedebestrijding, Amsterdam Topstad, Gezonde lucht, Overlast, Sociale Cohesie, Basisvoorwaarden. De betrokken diensten van de gemeente Amsterdam vullen de monitor drie keer per jaar met voortgangsinformatie en geven via een rood, oranje of groen bolletje aan hoe het met de doelstelling staat. Een voorbeeld van een prestatie-indicator is het aantal voortijdig schoolverlaters bij het thema Kinderen Eerst. De monitor is intern gericht. De website Stadstat is via internet bereikbaar, en is extern gericht. De informatie kent drie niveaus: samengestelde indices die de leefkwaliteit in de Amsterdamse buurten beschrijven; uiteenlopende gegevens over de buurten en stadsdelen, gerangschikt naar de dertien resultaatgebieden van het gemeentebeleid; en de voortgang van de doelstellingen uit het Programmakkoord.

Contactpersoon:	Lieselotte Bicknese (Stadstat) / Anita Numan en Wieger Stoel (Uitvoering in Beeld)
Functie:	Sr. onderzoeker Dienst O+S / sr. adviseurs concernfinanciën
Telefoon:	020 – 251 0424 / 020 – 552 2076 / 020 – 552 3143
Email:	L.Bicknese@os.amsterdam.nl / anumana@bda.amsterdam.nl / wstoel@bda.amsterdam.nl

2. Gemeente Amsterdam: Amsterdamse systeem van bedrijfsvoeringscontrol

Om na te gaan of de Amsterdamse diensten 'in control' zijn, werd er binnen de gemeente Amsterdam in het recente verleden een scala aan normen en informatievragen gehanteerd, opgenomen in de jaarlijkse planning- en controlcyclus. Deze werden in 2004 ter discussie gesteld. Naast het streven naar een vereenvoudiging van de P&C-cyclus, dwongen de nieuwe artikelen 212 en 213a Gemeentewet het bestuur verantwoording af te leggen over doelmatigheid en doeltreffendheid, en daarmee ook over de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Amsterdam stond voor de vraag hoe dit gestalte te geven en koos voor een drietrapsraket. In de eerste plaats werden de diensten verplicht om jaarlijks een zogenaamde 'Bedrijfsvoeringsverklaring' (BVV) af te geven: een meetlat die bestaat uit een handzame set aan bedrijfsvoeringnormen, met als belangrijkste criterium: zijn de belangrijkste risico's bij de dienst in beeld en worden deze afdoende beheerst? Op basis hiervan werden de oorspronkelijke 220 normen en vragen teruggebracht tot 25 bedrijfsvoeringnormen. Om te toetsen of de BVV overeenkomt met de werkelijke stand van zaken, is in de tweede plaats gekozen voor een periodieke doorlichting, de zogenaamde integrale meting bedrijfsvoering (IMB). Dit wordt eens per vier jaar ingezet als onafhankelijke toets op de afgegeven BVV: in hoeverre correspondeert de feitelijke situatie met de 25 normen en de afgegeven bedrijfsvoeringverklaring? Qua systematiek werd aangesloten bij de bestaande en beproefde legal audits: een combinatie van documentenanalyse en bespreking van de normen in interviews met dienstmedewerkers. Een belangrijk neveneffect is de vergroting van het risicobesef, doordat tijdens de gesprekken de concrete risico's in de bedrijfsvoeringpraktijk aan de orde komen. De verzamelde BVV's en IMB's vormen in de derde plaats de basis voor de verplichte bedrijfsvoeringparagraaf in het jaarverslag van het College aan de Raad. De geluiden uit de evaluaties zijn tot nu toe (gematigd) positief, wat gunstig mag worden genoemd voor een controlinstrument waar de diensten niet uit eigen beweging voor hebben gekozen.

Contactpersoon:	Niek Knol / Robert Bonnema
Functie:	MT lid directie Juridische Zaken / MT lid directie Concern Financiën
Telefoon:	020 – 552 2385 / 020 – 552 3145
Email:	nknol@bda.amsterdam.nl / rbonnema@bda.amsterdam.nl

3. Gemeente Den Bosch: cockpit managementinformatie 's-Hertogenbosch

Sinds 2004 werkt één van de vijf sectoren van gemeente 's-Hertogenbosch – de sector Cultuur Welzijn en Sociale Zaken – met een dashboard van managementinformatie waaraan een centrale rol is toebedeeld in de planning & controlcyclus. Anno 2009 heet dit instrument inmiddels 'cockpit' en wordt gemeentebreed gebruikt. Doel van het project is het ontwikkelen van een systematiek / instrumentarium voor managementinformatie voor zowel bestuur als management. Startpunt lag in de behoefte binnen de sector CWS om de sturing en beheersing van werkprocessen en resultaten te verbeteren. Welke doelen willen we op welk moment bereiken met welke middelen? De sector werkte met de gemeentelijke P&C-cyclus waarbij de nadruk op financiën lag. Afdelingsplannen ontbraken en de managementrapportages waren zeer uitgebreid. Belangrijkste uitgangspunt bij de aanpak was het vormgeven aan beleidscontrol, om dit vervolgens te relateren aan de beschikbare middelen en personele capaciteit. Doel was het genereren van managementinformatie waarbij in één oogopslag de stand van de organisatie te zien was, op basis waarvan bijsturing mogelijk was. Daarnaast speelde ook een bezuinigingsronde binnen de gemeente. Personeelskostenbudgetten binnen de sector CWS lieten flinke overschrijdingen zien. In gesprek met de medewerkers zijn meters gezocht voor effecten en producten van een bepaald beleidsterrein. De kernvraag was voortdurend: wat moet je weten om je werk goed te kunnen doen? De behoeften werden in vijf soorten indicatoren of meters geordend: E-meters (effecten), P-meters (producten), A-meters (activiteiten), M-meters (middelen) en G-meters

(geld). Deze zijn vervolgens top-down gerelateerd aan de doelstellingen van de programmabegroting, en de koppeling is gelegd met financiën. Er is in de markt gezocht naar een applicatie. Echter het leerproces stond voorop; standaardpakketten namen veelal financiën als insteek. Niet het systeem moest leidend zijn maar de informatiebehoefte. Derhalve is gekozen voor maatwerk, en is een eigen softwaresysteem ontwikkeld (access en oracle). Het ontwikkelingsproces is nog volop gaande. Belangrijke uitgangspunten bij de ontwikkeling: het dashboard / de cockpit moet functioneren in een informatiepiramide, efficiëntie, voldoen aan concerns, selectiviteit, hou het simpel.

Contactpersoon:	Eric van Boxel
Functie:	sectorcontroller Cultuur Welzijn en Sociale Zaken
Telefoon:	073 – 615 9520
Email:	e.vanboxel@s-hertogenbosch.nl

4. Gemeente Den Haag: vaststelling topindicatoren t.b.v. de programmabegroting

De gemeente Den Haag hecht veel waarde aan een evenwichtige planning en control waarbij rekening wordt gehouden met alle fases van de kwaliteitscirkel: plannen, uitvoering, controle en bijsturen. In het kader van de planningsfase heeft het presidium van Den Haag eind 2006 besloten tot het instellen van de Raadswerkgroep Indicatoren. De opdracht was het samenstellen van een lijst met handzame en relevante prestatieindicatoren. Per beleidsthema zijn stelselmatig de volgende vragen gesteld: 1. Wat meten we met de indicator? 2. Hoe meten we? 3. Hoe moet de context worden geschetst? 4. Welke bronnen moeten worden gehanteerd? Een voorbeeld is het beleidsthema Citymarketing en Internationale stad. Doel: vergroten van de economische potentie van Den Haag als aantrekkelijke internationale stad; versterking en betere benutting van de economische potentie uitgedrukt in zowel meer toeristische als zakelijke bezoekers, maar ook in congressen, evenementen en in de stad gevestigde instellingen en organisaties. Ad 1. Wat meten we? Den Haag als internationale stad van recht en vrede. Ad 2. Hoe meten we? Via de volgende indicatoren: aantal instellingen in het cluster vrede-recht-veiligheid; aantal internationale congressen en aantal congresdeelnemers van World Forum Convention Center; aantal buitenlandse hotelgasten met aantal hotelovernachtingen. Ad 3. De context? Er is een vergelijking gemaakt met G4/G21, andere steden of regio's. Gekeken is naar de prestaties van Den Haag in vergelijking met andere steden die zich richten op het cluster vrede-recht-veiligheid zoals Zürich, Straatsburg en Brussel. Ad 4. Welke bronnen? Onder andere het CBS, Den Haag Marketing en Het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen. De Raadswerkgroep heeft 37 topindicatoren ontwikkeld, verdeeld over 13 beleidsterreinen. Alle indicatoren zijn in de programmabegroting opgenomen. Ten behoeve van de controlefase is vastgelegd dat de Gemeentelijke Accountantsdienst in het kader van de jaarrekening de betrouwbaarheid van de topindicatoren controleert. De ambtelijke werkgroep Kwaliteit Programmabegroting is een invulling van de bijsturingsfase. Deze werkgroep heeft als taak de algehele kwaliteit van de programmabegroting te monitoren.

Contactpersoon:	Dick van der Veen
Functie:	Hoofd Concern Planning en Control
Telefoon:	070 – 353 2294
Email:	d.vanderveen@bsd.denhaag.nl

5. Gemeente Doetinchem: van volgen naar sturen - het gesprek centraal

Vol ambitie, veel goede intenties, maar weinig overzicht en afstemming. Dat kenmerkte de Doetinchemse organisatie nog niet zo lang geleden. Dat uitte zich o.a. in jaarlijkse overschrijdingen op de loonsom, ruimtelijke projecten die jaren duurden zonder dat er veel voortgang in leek te zitten, en een briefafdoening waarin normale termijnen niet gehaald werden. Vanaf 2007 is gestart met een nieuwe aanpak. De basis van 'het Doetinchemse model' is het gesprek tussen de verschillende hiërarchische niveaus over de realisatie van gemaakte afspraken, in de plaats van de management- en bestuursrapportages. Doel: in plaats van achteraf constateren dat iets gelopen is zoals het gelopen is ('volgen') komen tot goede uitwisseling van informatie over de uitvoering van activiteiten om zo, indien nodig, die uitvoering op tijd te kunnen beïnvloeden ('sturen'). Hiertoe is het bestuurlijk dashboard ontwikkeld, met alle activiteiten uit de begroting. Per activiteit wordt de voortgang van de uitvoering door een kleur (rood, oranje, groen) aangegeven op drie aspecten: resultaat, planning en middelen. Het dashboard wordt maandelijks door afdelingshoofden 'ingekleurd' en vervolgens besproken met de directeur bedrijfsvoering en met de portefeuillehouder, vastgesteld door het college en aangeboden aan de raadscommissies. De managementgesprekken gaan over een aantal bedrijfsvoeringsthema's (zoals loonsom, briefafdoening, ziekteverzuim) en over het bestuurlijk dashboard. Het afdelingshoofd informeert de directeur over de realisatie van afgesproken resultaten en over optredende knelpunten, en mogelijke oplossingsrichtingen worden besproken. De voortgangsrapportages lagen voorheen na ruim drie maanden bij de gemeenteraad. Daarbij was de relatie met de begroting maar zeer beperkt te leggen. Nu is de relatie met de begroting één-op-één en ligt de voortgangsrapportage al na twee weken bij de raad. Waren begroting en verantwoordingsrapportages voorheen vooral een verantwoordelijkheid van control, nu voelen lijnmanagement en college zich nadrukkelijk verantwoordelijk. De jaarlijkse forse overschrijding is verleden tijd, slechts een klein gedeelte van de binnenkomende brieven wordt nu niet binnen de afgesproken termijnen afgehandeld en jaarlijks worden alle grondexploitaties conform een uniforme methodiek geactualiseerd en jaarkredieten vastgesteld. Voorheen leverde P&C veel (dubbel) werk op, niet actueel, niet aansluitend op de informatiebehoefte. Leidinggevenden vinden het prettig om over de voortgang van hun activiteiten en eventuele knelpunten te kunnen praten. De gemeenteraad vindt het prettig om beter en interactief geïnformeerd te worden. Dus: minder chagrijn, een hoger informatiegehalte en daardoor een betere sturing.

Contactpersoon:	Rob Janssens
Functie:	Concerncontroller
Telefoon:	0314 – 377 220
Email:	r.janssens@doetinchem.nl

6. Gemeente Emmen: onderzoeksprogramma concerncontrol

In 2005 is – in het kader van het organisatieontwikkelingstraject – binnen de gemeente Emmen een eenheid Concerncontrol ingesteld. Mede naar aanleiding van een INK-positiebepaling was er behoefte om de doelmatigheid en doeltreffendheid te verbeteren, evenals de sturing op resultaten. De ambitie was om toe te groeien naar een in INK-termen 'fase 3 – systeemgeoriënteerde organisatie' in 2010. De eenheid ging bestaan uit een bestuurskundige, een registeraccountant en een bedrijfskundige. Het jaarlijks onderzoeksprogramma – een belangrijke schakel in de PDCA-cyclus – is één van de activiteiten van Concerncontrol. Het bestaat jaarlijks uit twee organisatiegerichte onderzoeken en twee thematische onderzoeken, daarnaast is nog capaciteit beschikbaar voor ad-hoc onderzoeken cq. het leveren van onderzoekscapaciteit voor partners (buurgemeenten en collega-gemeenten binnen het Noordelijk Audit Platform). Sinds 2008 worden de organisatiegerichte onderzoeken uitgevoerd met

behulp van het INK-model als normenkader, waarbij ook nadrukkelijk ruimte is voor softcontrols. Bijzonder aan het Onderzoeksprogramma is de nadrukkelijke koppeling naar verbeterplannen door onderzochten en de wijze waarop Concerncontrol zijn rol invult: de onderzoeken worden opgepakt vanuit het motto 'concerncontrol – partners in ontwikkeling'. Het college heeft via de portefeuillehouder personeel en organisatie en de bij het onderzoek betrokken portefeuillehouder(s) een nadrukkelijke rol in de opdrachtformulering en bij het eerder genoemde verbeterplan. Er is voor gekozen om de rapporten tevens te agenderen voor de auditcommissie. Hierdoor kan de uitkomst van de onderzoeken worden meegenomen bij het jaarlijks door de auditcommissie op te stellen advies voor de gemeenteraad (bij de jaarrekening). Tenslotte kunnen in dit kader de reviews nog genoemd worden. Periodiek wordt door Concerncontrol onderzoek gedaan naar de wijze en de stand van zaken van de uitvoering van de aanbevelingen. Het blijkt dat de uitgevoerde onderzoeken daadwerkelijk hebben geleid tot vervolgacties gericht op het verbeteren van de doelmatigheid en doeltreffendheid. Voorbeelden zijn inkoop, subsidies, afdeling openbaar onderwijs. Binnen het motto 'partners in ontwikkeling' is Concerncontrol er in geslaagd in de organisatie het begrip control te plaatsen binnen de context van de lerende organisatie in plaats van in termen van 'controle'.

Contactpersoon:	Rolf Sloots
Functie:	Concerncontroller
Telefoon:	0591 – 685 381
Email:	r.sloots@emmen.nl

7. Gemeente Etten-Leur: missie bedrijfsvoering 2006-2010

In 2006 is in Etten-Leur onder de titel 'voor alle duidelijkheid' een Missie Bedrijfsvoering ontwikkeld voor de periode 2006-2010. Doelstelling was om gestructureerd en gefaseerd de organisatie (en daarmee de bedrijfsvoering) te ontwikkelen tot procesgeoriënteerd. In de Missie Bedrijfsvoering is beschreven hoe de organisatie zich moet ontwikkelen om de bestuurlijke doelstellingen te realiseren. De rode draad – procesmatig werken – is doorvertaald naar HRM-beleid, Juridische Control, ICT, kwaliteitszorg, etc. Er is een expliciete keuze gemaakt voor het Kwaliteitsmodel Overheidsorganisaties; dit maakt de doelstellingen helder en meetbaar. De duidelijkheid van de Missie, het draagvlak daarvoor bij de organisatie en het management en een duidelijke uitwerking in een actieprogramma (vergelijk programmabegroting) maakt de organisatieontwikkeling volgbaar (tussenrapportages en eindrapportage) en grijpbaar, zowel voor directie als voor bestuur. De doorsnee medewerker loopt niet meteen warm voor een Missie, maar de presentaties door de directie, het motto, het actieprogramma en op gezette tijden aandacht voor de Missie hebben ertoe geleid dat de doelstellingen op een goede wijze aan de man zijn gebracht en positieve energie hebben gegenereerd. De motto's 'voor alle duidelijkheid' en 'Etten-Leur doet het gewoon' zijn daardoor ook echt gaan leven in de organisatie. Diverse zaken die voortvloeien uit de Missie worden binnen de afdelingen als positief ervaren. Heldere werkafspraken (bijvoorbeeld duidelijkheid over de wijze van afhandeling van aanvragen en over de termijn waarbinnen etc.), geen slingerende dossiers, geen stapels werkvoorraad, de aanschaf van een nieuwe integrale applicatie, duidelijkheid over de verwachtingen in het functioneren tussen de medewerker en een afdelingshoofd. Allemaal triviale zaken die zijn opgepakt, die in de beleving van medewerkers niet altijd het etiket 'Missie' hebben gehad, maar ondertussen wel gemeengoed zijn geworden en worden gewaardeerd. De laatste jaren is aantoonbaar en objectief gebleken uit het accountantsoordeel dat de gemeente Etten-Leur zich in positieve zin heeft ontwikkeld en dat er meer en meer sprake is van het 'in control' geraken van de organisatie.

Contactpersoon:	Pieter Koks / Thijs de Jong
Functie:	Concerncontrol / directeur
Telefoon:	06 – 437 26 483 / 076 – 502 4225
Email:	pieter.koks@etten-leur.nl / Thijs.deJongh@etten-leur.nl

8. Gemeente Gouda: Grip op Grondexploitaties

In 2007 is binnen de gemeente Gouda een Directie Grote Projecten (DGP) gevormd, van waaruit niet alleen wordt gewerkt aan het verbeteren van projectmatig werken maar nadrukkelijk ook aan projectcontrol. Gouda heeft daarmee de controlfunctie een nadrukkelijke plaats binnen het projectmatig werken gegeven. Versterking van projectcontrol vindt met name plaats vanuit de inhoud. Verschillende initiatieven zijn daartoe in 2008 samengebracht in het project 'Grip op Grondexploitaties'. Doel is dat projecten 'in control' komen en alle ontwikkelingen en wijzigingen van een project van initiatiefase tot eindfase zijn te volgen, en de doelen van het project worden gerealiseerd binnen de financiële kaders die door de raad zijn gesteld. Door de projectgroep is de projectopdracht uitgewerkt in een flink aantal deelonderwerpen, zoals kwartaalrapportage over grondexploitaties; budgetbewakingssysteem; ontwikkelen van uniform rekenmodel; ramen van plankosten & plankostenscan; beleid ten aanzien van doorbelasting van bedrijfsvoeringkosten; verbeteren risicobeheersing van de projecten; ontwikkelen van een auditsystematiek om projecten te kunnen beoordelen. Het bestuur krijgt overzicht over de projecten en zicht op de GOTIK+R aspecten (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit en Risico). Hierdoor kunnen portefeuillehouder en college tijdig beslissingen nemen over de realisatie van het project, de GOTIK+R aspecten en de bijbehorende doelstellingen: bijsturen aan de voorkant bij afwijkingen. In de werkgroep die het project uitvoert zitten medewerkers uit de gehele organisatie die in hun werk te maken hebben met de projecten en verantwoordelijk zijn voor control. Door de gezamenlijk aanpak is er, ten opzichte van de periode daarvoor, een merkbaar 'wij-gevoel' aan het groeien en worden ieders rol en verantwoordelijkheden beter benut. Dit betekent niet dat alles goed gaat in Gouda. Ongewenste resultaten komen nog steeds voor en kunnen niet worden voorkomen, bijvoorbeeld door de huidige economische crisis. Wat wel wordt gedaan is vooraf risico's en gevolgen in beeld brengen, zodat de projecten kunnen worden bestuurd. En dat lukt steeds beter en heeft resultaat.

Contactpersoon:	Tijmen Zentveld / Ronald Hessels
Functie:	Controller / Afdelingshoofd Ondersteuning Projecten
Telefoon:	0182 – 591 742 / 0182 – 591 704
Email:	tijmen.zentveld@gouda.nl / ronald.hessels@gouda.nl

9. Gemeente Helmond: bestuursrapportage – van pak papier naar PowerPoint

De gemeente Helmond heeft in 2007 de managementrapportages en de bestuursrapportages in de vorm gegoten van een mondelinge presentatie. De diensten rapporteerden daarvoor twee maal per jaar in dienstmaraps, die werden geconsolideerd in een berap. Deze rapportage aan de raad had ondanks alle goede intenties toch veelal een omvang van 60-80 pagina's, met veel details. De actualiteit was veelal achterhaald door de lange doorlooptijd tussen peildatum en behandeldingsdatum, omdat medewerkers, leiding, dienstcontroller, directie, concerncontroller, managementteam en tenslotte het college van B&W een volgtijdelijke inbreng hadden, waarna de consolidatieslag nog moest worden gemaakt. Omdat het op papier werd vastgelegd was iedereen kritisch, overigens soms

meer op redactie en toonzetting dan op relevantie en kernpunten. De ambtelijke organisatie zag het als bureaucratie, de raad als een verplicht nummer dat door omvang en actualiteit weinig aandacht kreeg. Het alternatief werd een mondelinge rapportage. Grootste angst bij de raad was dat men niet meer toereikend zou worden geïnformeerd. Afgesproken werd dat het als een experiment twee maal mondeling zou plaatsvinden voor de 1^e bestuursrapportage. De 2^e rapportage zou voorlopig schriftelijk blijven. Na 2 jaar zou dit worden geëvalueerd. Na de eerste keer werd echter vanuit de raad al geconcludeerd dat het experiment geslaagd was en werd afgesproken om ook de 2^e rapportage 2007 mondeling te presenteren en dit werd zonder discussie gecontinueerd. In de week van de peildatum wordt in het managementoverleg van iedere dienst de stand van zaken doorgenomen en direct vastgelegd in een concept-powerpoint presentatie. Deze wordt in diezelfde week naar concerncontroller en gemeentesecretaris gestuurd die deze beoordelen op consistentie en evenwicht. In de daarop volgende week geven de directeuren de presentaties in het college; uiterlijk in de week daarna vervolgens aan de raad (reguliere vergadering commissie Middelen waarbij ook overige raadsleden zijn uitgenodigd). Een doorlooptijd van 3 weken is het resultaat, waarna de samenhangende begrotingswijzigingen in de eerstvolgende vergadering als sluitstuk worden vastgesteld. De werkbelasting en de bureaucratie zijn belangrijk verminderd. Verantwoording is weer het sluitstuk geworden, geen doel meer op zich. De nieuwe aanpak levert betere informatie op, raadsleden hebben weer interesse in de uitkomsten, en het boeit medewerkers weer om te rapporteren.

Contactpersoon:	Ad Marneffe
Functie:	Directeur Dienst Middelen en Ondersteuning
Telefoon:	0492 – 587 227
Email:	a.marneffe@helmond.nl

10. Gemeente Rotterdam: 53 smart geformuleerde collegeprioriteiten

In het collegeprogramma: 'De stad van aanpakken, voor een Rotterdams resultaat' zijn 53 collegeprioriteiten geformuleerd waar het college per kwartaal, per jaar en na de collegeperiode verantwoording over wil afleggen aan de raad. Het college wil 'afrekenbaar' zijn. Tevens worden deze collegeprioriteiten door het college gebruikt voor de interne aansturing ter realisatie van de ambities. Zo worden bijvoorbeeld in de managementcontracten tussen het college en directeuren van de diensten de specifieke collegeprioriteiten, met tussentijdse mijlpalen, opgenomen waar de desbetreffende dienst voor de uitvoering verantwoordelijk is. Er is 'aan de voorkant' veel werk gestoken in de definities en afspraken (vastgelegd in het definitieboek) om 'aan de achterkant' geen verwarring te krijgen. Elk kwartaal en per jaar wordt over de collegeprioriteiten gerapporteerd middels een stoplichtenmodel (groen: geplande uitvoering wordt gehaald; bij oranje of rood is bestuurlijk ingrijpen wenselijk resp. nodig). Jaarlijks worden de rapportages voorgelegd aan de Rekenkamer Rotterdam die een onafhankelijk oordeel velt in hoeverre het college zich aan afspraken heeft gehouden en haar ambities realiseert. De Rotterdamse Aanpak wordt getypeerd als uitvoeringsgericht, resultaatgericht en afrekenbaar. Dat laatste begrip moet worden gezien in de betekenis van transparant zijn in de voornemens en daar achteraf verantwoording over willen en kunnen afleggen. Op verschillende fronten zijn resultaten geboekt. Allereerst biedt het stoplichtenmodel goede aanknopingspunten voor bespreking van de voortgang op de resultaten. Het model geeft niet alleen richting aan het bestuurlijk proces, maar ook aan het primaire proces binnen de gemeentelijke diensten. Alhoewel niet alle collegeprioriteiten strikt genomen in output of outcome termen zijn geformuleerd, is nu wel transparant waar zij voor staan en aan welke (meet)eenheden zij worden gerelateerd. Tot slot is met de methodiek van collegeprioriteiten de systematische aandacht voor en

het regulier werken met niet-financiële informatie in de P&C-cyclus meer gemeengoed geworden: de P&C-cyclus heeft zich verbreed en is de strikt financiële insteek ontstegen.

Contactpersoon:	Manus Twisk / Roland van Wageningen
Functie:	Hoofd Begrotingszaken / Teamleider Advies & Control Dienst JOS
Telefoon:	010 – 417 9492 / 010 – 891 4444
Email:	ha.twisk@bsd.rotterdam.nl / r.vanwageningen@jos.rotterdam.nl

11. Gemeente Tilburg: versterking beleidscontrol

In de meeste gemeenten wordt beleidscontrol er 'bijgedaan' door een afdeling middelen of financiën; Tilburg heeft gekozen voor een afzonderlijke unit Beleidscontrol & Instrumentatie (BCI) binnen de concernstaf. Daardoor is deze functie zichtbaar en strategisch verankerd. BCI richt zich zowel op de voorkant van het beleidsproces (ondersteuning van de diensten bij transparant en meetbaar maken van beleid; kernbegrip: faciliteren) als op de achterkant (monitoren en evalueren van beleid, zorgdragen voor cq. controleren van verantwoording; kernbegrip: controleren). Aanvankelijk lag de nadruk sterk op het controleren, vanwege het niet goed op orde zijn van de informatievoorziening t.a.v. de niet-financiële gegevens en het nog onvoldoende SMART karakter van begroting en verantwoording. Allengs is er een verschuiving zichtbaar naar de voorkant van het beleidsproces, waardoor vanaf het begin van de beleidsontwikkeling meer aandacht komt voor het sluiten van de regelkring in de latere fase. Hierdoor kost de beleidscontrol uiteindelijk ook minder energie. Het heeft een forse verbetering opgeleverd van de kwaliteit van de niet-financiële gegevens en borging daarvan. Tilburg heeft nu een meer geïntegreerd P&C proces waarbij de overlap in beleidsmatige bijdragen van diensten en concern grotendeels is verdwenen en P&C op een 'natuurlijke' wijze vanuit de basis wordt opgezet. De politieke ambities zijn zoveel mogelijk SMART geformuleerd, waarbij BCI de diensten heeft gefaciliteerd en ondersteund. Ook heeft BCI een geïntegreerde onderzoeksplanning opgezet (in het kader van 213a) evenals een eigen leergang beleidsevaluatie. Er vinden periodieke evaluaties plaats met alle betrokkenen van de werking van de P&C-instrumenten, zodat voorkomen wordt dat fouten te lang onderbelicht blijven; telkens wordt gecheckt of een verbetering van de beleidscontrol aanpak niet leidt tot stapeling van handelingen, zodat de boel 'mean & lean' blijft.

Contactpersoon:	Frits van Vugt
Functie:	Hoofd Beleidscontrol & Instrumentatie (BCI)
Telefoon:	013 – 542 9603
Email:	Frits.van.vugt@tilburg.nl