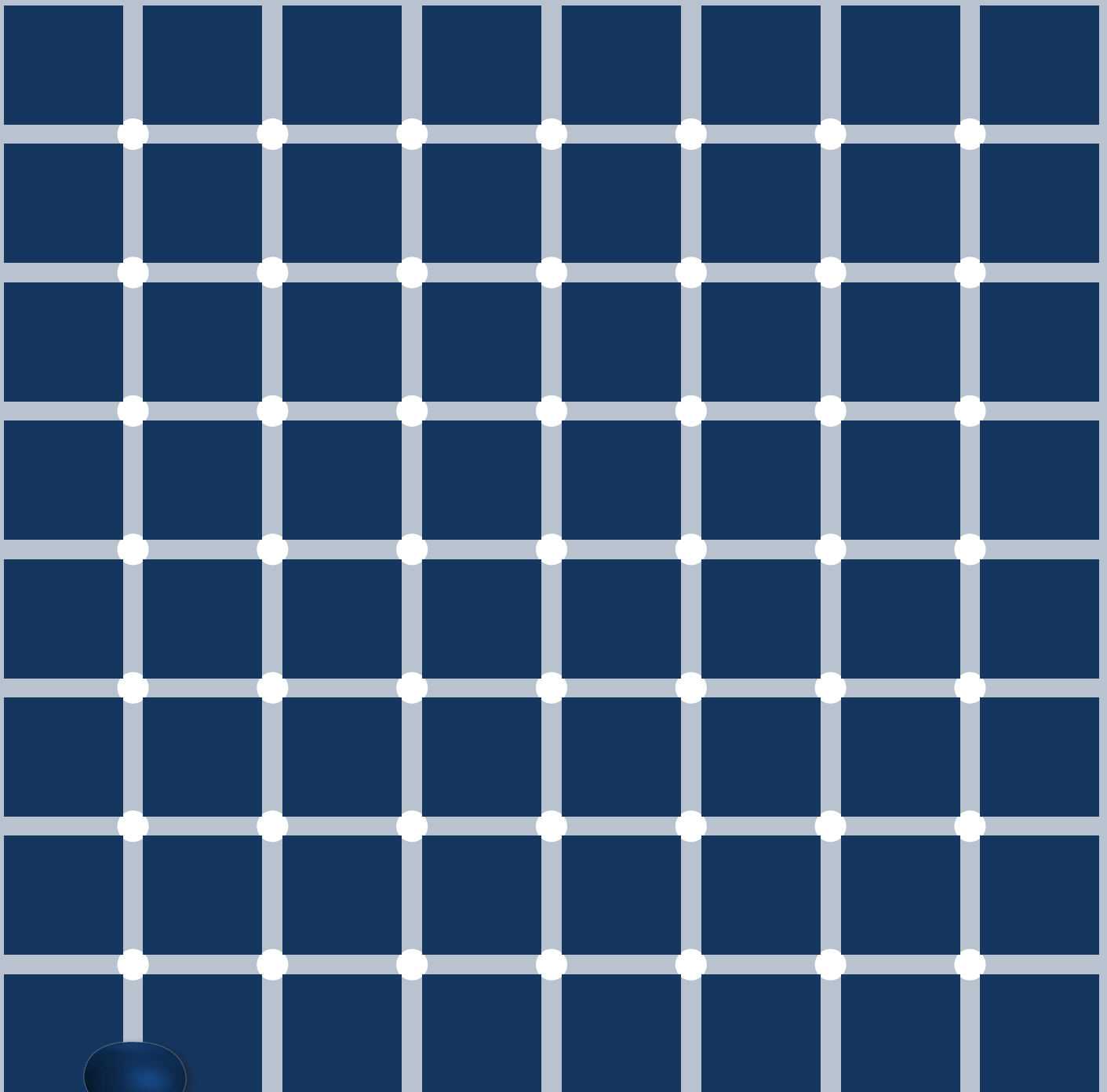


# Het spel en de spelregels



Onderzoek van de Raad  
Haarlemmermeer  
Naar het Project Verplaatsing Honkbalvereniging Pioniers

November 2015



# Nota van de Auditcommissie

## Inhoudsopgave

1	Het project verplaatsing Pioniers	p.4
2	Vraagstelling en onderzoeksopzet	p.5
3	Bevindingen	p.6
3.1	Beschouwing	p.7
3.2	Conclusies	p. 9
3.3	Aanbevelingen	p. 10
4	Bestuurlijke reactie van het college	p. 15

## Bijlagen

- 1 Onderzoeksverslag Auditcommissie
- 2 Tabel Projectrealisatie
- 3 Relatie met eerdere onderzoeken
- 4 Motie n.a.v. brief verplaatsing Pioniers/MLB 2015.085258

# 1 Het project verplaatsing Pioniers

Met het verplaatsen van de honkbalvereniging Pioniers worden ruimtelijke ambities in Toolenburg Zuid mogelijk gemaakt. Het gaat dan om het realiseren van 1.350 woningen. Het gesprek met de raad over de verplaatsing van de honkbalvereniging start in 2006 op grond van het Stedenbouwkundig concept voor de Hoofddorpse wijk Toolenburg-Zuid.

In 2008 verstrekt de raad een voorbereidingskrediet en in 2009 stelt de raad de Nota van uitgangspunten vast voor de verplaatsing van de honkbalvereniging. In de uitgangspunten is een opwaardering van de nieuwe locatie voorzien: het nieuwe complex voor Hoofddorp Pioniers dient volledig geschikt te zijn om op nationaal (KNBSB-normen) en op Europees (EBL-normen) niveau te kunnen spelen.

Het nieuwe honkbalcomplex wordt gerealiseerd in een deel van Park 21.

Deze opwaardering sluit aan op de ambities die in de Nota topsport zijn vastgelegd. Om sport binnen de gemeente te stimuleren is in 2009 de nota 'Sport in een bewegelijk perspectief' opgesteld. Binnen de nota staat sportstimulering centraal. De gemeente heeft tevens de ambitie veelbelovende sporttalenten binnen (top)sportverenigingen in de gemeente volop de ruimte te geven zich optimaal te ontwikkelen. Daarnaast wil de gemeente de inwoners laten genieten van topwedstrijden en evenementen. In het besluit bij de collegenota 'Sport en een beweeglijk perspectief'<sup>1</sup> uit 2008 geeft het college aan het nieuwe honkbalcomplex geschikt te willen maken voor het spelen van Europese competitiewedstrijden en te onderzoeken of ontvangst van Amerikaanse wedstrijden van de Major League Baseball op de nog te bepalen nieuwe locatie tot de mogelijkheden behoort;

Vanuit de raad wordt sinds 2009 geïnformeerd naar de voortgang van dit project, onder andere door middel van schriftelijke vragen. Er wordt weinig inhoudelijk op deze informatieverzoeken ingegaan.

In 2014 ziet het dan zittende college zich bij de afsluiting van het project geconfronteerd met een kredietoverschrijding. Het college verzoekt de corporate controller onderzoek te doen naar het verloop van dit project. Uit dit onderzoek blijkt dat er verschillende grote financiële verschuivingen en inhoudelijke wijzigingen in het project hebben plaatsgehad die bij elkaar zo'n 30% meerkosten omvatten. Ook is de opwaardering nog verder opgeschroefd: de nieuwe accommodatie is tevens toegerust om ook aan de eisen voor Amerikaanse, internationale, wedstrijden te voldoen. Over de uitvoering van Amerikaanse wedstrijden e.a. zijn grote bedragen uitgegeven, onder andere voor het opstellen van bidbooks, en zijn onvoldragen contractuele afspraken gemaakt met de Amerikaanse internationale bond Major League Baseball.

Op 19 februari 2015 debatteerde de gemeenteraad over de afsluiting van het project Verplaatsing van honkbalvereniging Pioniers. Aan het debat lag het onderzoeksrapport van de corporate controller en de reactie van het college ten grondslag.

## **In de begeleidende brief bij het rapport geeft de corporate controller de volgende, samenvattende, observatie en analyse:**

'Checks-and-balances gaan over relaties tussen mensen die gezamenlijk aan het zelfde doel werken, vanuit andere expertises of andere rollen. De één adviseert, de ander besluit. Het is een tweerichtingsproces. Veel checks-and-balances zijn in opzet en bestaan in de organisatie aanwezig. Toch gaan deze pas functioneren als er daadwerkelijk in het dagelijkse handelen invulling aan wordt gegeven. Daarvoor is nodig dat degene die adviseert in duidelijke taal, zonder verhullende verpakking vertelt wat er speelt; intergraal, doordacht, afgestemd met collega's en voorzien van een helder advies. Van degene die besluit vergt het openheid, een luisterende houding, scherp doorvragen en soms ook acceptatie van een ongemakkelijke werkelijkheid. De situatie die in dit dossier is aangetroffen is hiervan het tegenovergestelde'.

In de motie Verplaatsing Pioniers d.d. 19 februari 2015<sup>2</sup> spreekt de raad zich uit over de geconstateerde onregelmatigheden in het project Verplaatsing Pioniers. De motie draagt de Auditcommissie op om verder onderzoek te doen naar deze onregelmatigheden.

De vragen uit de raad betreffen het normenkader van het gemeentebestuur en de organisatie, de verdeling en toedeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de checks en balances daarop. De raad heeft ook vragen over de organisatiecultuur waarbij de vragen zich richten op de menselijke factor en de wijze van werken. Tenslotte is het de vraag hoe herhaling in de toekomst kan worden voorkomen. Voor al het andere leeft de vraag hoe dit heeft kunnen gebeuren.

<sup>1</sup> Collegevergadering 16 september 2008, nr. 2008/100870- Raadsdebat 29 januari 2009, nr 2008/11504, raadsbesluit 12 februari 2009

<sup>2</sup> Bijlage 4

## 2 vraagstelling en onderzoeksopzet

### Centrale onderzoeksvraag

Het verloop van het project verplaatsing Pioniers wordt onderzocht om de werking van het geheel van de organisatie van het gemeentebestuur in zijn praktijk te duiden en herhaling te voorkomen. In de motie worden drie onderzoeksdoelen geformuleerd.

### Primaire onderzoeksdoelen

- A Wat is er gebeurd vanaf de start van het project tot aan de afronding. Gebeurtenissen, documenten etc. worden in volgorde van de tijd gezet (tijdslijn). Wat is er tijdens het proces bijgekomen wat invloed heeft gehad op de inhoud van het project.
- B Hoe hebben de gebeurtenissen die hierboven genoemd zijn kunnen gebeuren.
- C Wat moeten we doen om in de toekomst de kans op herhaling te verkleinen.

De primaire onderzoeksdoelen worden bereikt door de feiten te onderzoeken (A) en daar betekenis aan toe te kennen (B) en vervolgens aanbevelingen te doen (C).

Het onderzoek is gestart ter verificatie en verdieping van het onderzoek dat door de corporate controller is uitgevoerd in opdracht van het college.

In het onderzoek van de raad hebben de onderzoeksbureaus KokxdeVoogd en Rijnconsult gebruik gemaakt van:

### Deskresearch

Het onderzoek is bestond uit deskresearch, in de eerste plaats betrof dat 'metaonderzoek' naar de rapporten die over de verplaatsing van de Pioniers zijn opgesteld en gedurende de onderzoeksperiode zijn gepubliceerd. Daarnaast zijn diverse meer algemene stukken bestuderen, waaronder de systematiek van projectmanagement. Deskresearch is gedurende het onderzoek steeds verder verdiept, waarbij dataonderzoek meer op de voorgrond is gekomen.

### Interviews

Interviews zijn in twee ronden gehouden: in de eerste ronde vooral ter beantwoording van de 'wat'-vraag en in de tweede ronde van de 'waarom'-vraag. Met raadsleden is een groepsinterview afgenomen waarbij over de kaderstellende en controlerende rol is gesproken, in relatie tot het project Verplaatsing Pioniers. De interviews zijn uitgewerkt in woordelijke verslaglegging.

Deskresearch en interviews zijn hand in hand uitgevoerd. Deskresearch en interviews zijn steeds door twee onderzoekers uitgevoerd.

### Cultuurmeting OCI

Het fundament onder het onderzoeksaspect cultuur is gevormd door het afnemen van de *Organisational Culture Inventory* (OCI) met behulp van digitale vragenlijsten. Er is hiermee een meting van de huidige cultuur verzorgd die beeld geeft bij twaalf stijlen in termen van houding en gedrag.

### 3 Bevindingen

Feitelijk is dit investeringsproject van de gemeente Haarlemmermeer afgesloten met een overschrijding van 10 tot 20%. Dat is niet zoals het hoort, maar overkomelijk en voor een financieel solide gemeente op te brengen. Projecten lopen wel vaker uit in tijd en geld. De reden om onderzoek te doen en de ernst van de casus wordt echter bepaald door een kernwaarde van het openbaar bestuur.

Wat er mis was met het project verplaatsing Pioniers is de informatieverstrekking van het college aan de raad. De gemeenteraad moet volledig op de gekregen informatie kunnen vertrouwen om een raadsbesluit te kunnen nemen. Een raadslid is afhankelijk van de informatie die het college geeft. De raad bestaat uit deeltijd politici die niet onderzoeksjournalistiek willen bedrijven. Als de raad niet kan vertrouwen op de informatie van het college ontstaat een sfeer van wantrouwen.

Het college moet informatie geven die waarheidsgetrouw is en volledig. Dat moet ook gebeuren als de raad er niet expliciet om vraagt. De doorwerking van besluiten die aan de raad voorgelegd worden moet compleet duidelijk zijn. Dat is niet gebeurd ten tijde van het project verplaatsing Pioniers. De informatie was niet compleet en niet waarheidsgetrouw, ook niet na vragen uit de raad. Impliciete gevolgen van besluiten zijn bovendien niet duidelijk gemaakt, terwijl deze wel bij het college bekend moeten zijn geweest.

In het verleden en ook in dit onderzoek blijkt de gemeente Haarlemmermeer onderscheidend te zijn in zijn ondernemingskracht. Tegenover deze kracht wordt in dit project een gebrekkig tegenwicht geconstateerd, wat het risico van ongeleidheid heeft. Tevens wordt een gebrek aan overzicht geconstateerd, waardoor regie en samenhang beperkt lijken. De publieke verantwoording en rekenschap over de geleverde inzet zijn daardoor belemmerd geweest.

## 3.1 Beschouwing

### **Wie gaat waarover: de bevoegdheidsverdeling tussen raad en college**

In de analyse van het project Verplaatsing Pioniers kan in de eerste plaats naar de bevoegdheidsverdeling tussen raad en college worden gekeken. In deze verdeling stelt de raad primair de beleidsdoelen vast door de Wat-vraag te beantwoorden. De raad stelt voor deze beleidsdoelen ook de middelen beschikbaar, op grond van zijn budgetrecht. Het college voert uit en heeft daartoe zijn eigen bevoegdheid als dagelijks bestuur.

In de sfeer van deze bevoegdheidsverdeling tussen raad en college is de ambitie van het MLB-niveau op zichzelf niet problematisch. Dit streven is binnen de sfeer van het dagelijks bestuur inpasbaar, indien er geen gevolgen voor het vastgestelde budget zijn.

### **Doen we de goede dingen en doen we dat goed?**

Publieke verantwoording wordt afgelegd over de dingen die we doen. Dat geldt voor het college voor de vraag hoe beleidsdoelen zijn gerealiseerd en voor de raad of de beoogde maatschappelijke doelen zijn gerealiseerd. Voor zowel raad als college geldt daarbij dat publieke verantwoording over doelmatige en rechtmatige besteding van middelen wordt afgelegd. Aan de hand van de regels en beginselen van governance wordt bepaald of het handelen daarbij correct is geweest.

Governance gaat over de wijze van besturing, de samenhang in beleid, processen, bevoegdheden en het toezicht dat daarop wordt uitgeoefend.

De vraag naar 'de goede dingen doen' is voor wat betreft de MLB-ambitie niet te beantwoorden. De gevolgen van deze ambitie zijn geen onderwerp van kaderstelling of besluitvorming van de raad geweest. Ook de beheersing van het proces is niet conform de geldende interne procedures verlopen.

### **Hoe is het project verlopen?**

In het onderzoeksrapport is de tijdslijn en ordening van feiten tot een inzichtelijk geheel gemaakt. Het onderzoek kan echter niet als een volledige reconstructie van de ontwikkeling van het project worden gezien. Dit is mede gevolg van de weigering tot medewerking van de voormalig wethouders en de oud-directeur die als ambtelijk opdrachtnemer betrokken was.

Uit het verloop van het onderzoek en uit de collegeonderzoeken waarover sinds februari 2015 is gerapporteerd komt een zekere constante in onduidelijkheid of zelfs ongrijpbaarheid naar voren. Deze onduidelijkheid lijkt meer van doen te hebben met de werkwijzen binnen de gemeente als geheel en niet alleen met de werkwijze van enkele functionarissen, die immers binnen dit geheel werkten.

### **Kwaliteit van registratie en validiteit van informatie**

Een ander belangrijk gegeven is dat ondanks alle inspanningen van de onderzoekers er geen zekerheid bestaat over de volledigheid van stukken en informatie die zij hebben verkregen. Deels is er ook sprake van ontoereikende of ontbrekende registraties. Tenslotte is geconstateerd dat informatie over een onderwerp kan verschillen, afhankelijk van de functionele plaats waar of persoon die hierover wordt bevroegd. De aansluiting van administraties op systemen voor het maken van rapportage- en verantwoordingsinformatie functioneerde in deze niet goed.

### **Regie en controle**

Kennelijk heeft - bedoeld of onbedoeld- in het project Verplaatsing Pioniers een spel met de spelregels plaatsgevonden, waarbij creativiteit en inzicht in de financiële infrastructuur aan de dag is gelegd. Dit is gecombineerd met een persoonlijke regie en praktische, doeltreffende, oplossingen voor deelproblemen, die de rechtmatigheid raken. In essentie zijn middel-doel relaties uit hun context gehaald.

De geconstateerde situatie bij het project Verplaatsing Pioniers heeft voor de accountant impact op de Jaarrekeningcontrole 2014 gehad. Deze controle-impact kwam voort uit de indicaties van management beïnvloeding<sup>3</sup>. Zoals in hoofdstuk 4 van het onderzoek van de corporate controller is beschreven heeft de interne controle op, en beheersing van, het proces tekortgeschoten.

Het toezicht op de verhoudingen in het bestuurlijke samenspel zijn niet werkzaam geweest.

---

<sup>3</sup> De uitoefening van toezicht door de met governance belaste personen houdt onder meer in dat rekening wordt gehouden met de mogelijkheid om interne beheersingsmaatregelen te doorbreken of met andere ongeoorloofde vormen van beïnvloeding van het proces van financiële verslaggeving, zoals pogingen van het management om de resultaten te manipuleren teneinde invloed uit te oefenen op de perceptie die analisten hebben van de prestaties. Tot doel dient te worden gesteld: te streven naar een cultuur van integriteit en ethisch gedrag, hetgeen kan worden versterkt door middel van actief toezicht door de met governance belaste personen. (bron: COS 240)

## **Informatie en kaderstelling**

De aanleiding voor het probleem is dat de consequentie van het doel van een MLB-niveau niet in de sfeer van besluitvorming is betrokken. Omdat er met het doel van MLB grote, hoewel niet exact bekende, bestedingen gemoeid zijn geweest betreft het in zijn financiële consequenties en op grond van het budgetrecht van de raad een bevoegdheid van de raad, waarover (financiële-) kaders gesteld hadden moeten worden.

In de tabel 'project realisatie' is in kaart gebracht hoe de beschikbare budgetten zijn opgebouwd. In de eerste kolom is te lezen hoe het financiële kader dat de raad heeft bepaald is samengesteld. In de kolommen daarnaast staan de bedragen zoals die gevormd worden door besluitvorming in latere jaren. Uiteindelijk wordt de omvang van het project in totaliteit groter doordat oorspronkelijke bestedingsdoelen op een andere manier gefinancierd werden. Het geld dat niet hoefde worden uitgegeven aan grondkosten, of de aanleg van de toegangsweg, werden aan het projectbudget toegevoegd. Zie bijlage 2.

## **Cultuur**

Dat de raad hier niet in zijn bevoegdheid is gerespecteerd blijkt pas uit de constatering van het onderzoek dat naar aanleiding van de budgetoverschrijding is uitgevoerd. Tot dat moment zijn vragen om inlichtingen die vanuit de raad zijn gesteld beantwoord met de argumentatie dat doelen binnen de gestelde financiële kaders worden gerealiseerd. Dit is op zich zelf een opstelling die binnen de bevoegdheidsverdeling tussen raad en college werkbaar is, indien de feitelijke uitvoering ook werkelijk binnen de gestelde kaders was gerealiseerd. Of een dergelijke, in de basis krachtig gestelde rol- en taakopvatting tussen raad en college de achterliggende gedachte is geweest is uit het onderzoek niet duidelijk geworden. Dit maakt het niet-medewerken van de oud-wethouders tot een gemis voor de volledigheid van het onderzoek. De motivatie waarmee de oud-wethouders de bestuurlijke en politieke verantwoordelijkheid bij het huidige college neerleggen kan dit niet ondervangen. Voor wat betreft de politieke verantwoordelijkheid wekt deze motivatie ten onrechte de suggestie dat de ontstane situatie aan het zittende college te wijten is. Dit gaat echter voorbij aan de verantwoordelijkheid voor het afleggen van verantwoording op de zaak zelf. Deze verantwoordelijkheid voor de inhoud kunnen oud-bestuurders ten aanzien van hun eigen functioneren in politiek opzicht nooit op anderen overdragen.

De MLB ambitie in het Project Verplaatsing Pioniers is de raad voornamelijk overkomen. Dit is in de concrete context van de casus ook te begrijpen. Op het geheel gezien kan er echter bij de raad een zekere laissez-faire houding worden geconstateerd die veel ruimte aan de bestuurders laat.

Voor de uitoefening van de controlerende taak van de raad kan terecht een appel worden gedaan op de verwachting dat informatie objectief en volledig wordt aangeboden. Zowel raad als college moeten immers in staat worden gesteld hun controlerende rol uit te oefenen. De mate van vertrouwen die in de geldigheid van informatie wordt gesteld is een keuze die de raad en zijn leden echter zelf moeten maken en naar bevind van zaken in het handelen uitdrukken.

Behalve over de cultuur van het college wordt door de onderzoekers ook verslag gedaan van de cultuur binnen bepaalde onderdelen van de ambtelijke organisatie. De cultuurmeting is gebaseerd op het heden. Hierbij worden reeds verbeteringen en een gunstiger klimaat opgetekend ten opzichte van de vorige bestuursperiode. Er is echter ook een uitgesproken karakteristiek in te lezen. Omdat de raad geen invloed kan uitoefenen op de cultuur in de ambtelijke organisatie cq tussen organisatie en college stelt de Auditcommissie voor dat het college zelf op het onderwerp cultuur reageert en zijn visie hierop aan de raad overbrengt.

## **Toekomst**

Met het onderzoek dat de corporate controller in opdracht van het college uitvoerde maakt het college een grote stap naar meer transparantie. Hoewel de audit naar het Project Verplaatsing Pioniers zeer veel beroering heeft gebracht is er daarmee eveneens evenveel aan mogelijkheden geopend om tot een manier van werken en besturen te komen waarin rekenschap en publieke verantwoording een directe verdieping krijgt en bijdraagt aan het verder ontwikkelen hiervan. Sinds februari jl. is inmiddels ruim tijd en aandacht besteed aan rapportages en verbetervoorstellen waarover de raad is en nog verder wordt geïnformeerd.

De maatregelen ten aanzien van de interne organisatie, waarover het college de raad in juli informeerde, zijn door PWC positief beoordeeld ten aanzien van het ' ambtelijke domein'. Ten aanzien van het bestuurlijk domein (het college en de raad op zichzelf en in relatie tot elkaar) zijn echter nog geen visies gevormd of uitgewisseld terwijl maatregelen aan het adres van de organisatie uiteindelijk alleen goed tot werking kunnen komen wanneer dit als een geheel met de bovenliggende bestuurlijke organen functioneert.

Het hoofdstuk conclusies is de weerslag op de vraag *Hoe heeft dit kunnen gebeuren*. In de daarop volgende aanbevelingen wordt aandacht besteed aan overwegingen die een verdere bijdrage kunnen leveren om herhaling in de toekomst te voorkomen.



## 3.2 Conclusies

Het onderzoek door KokxDeVoogd-Rijnconsult is opgezet als een verkenning naar de leemtes in het onderzoek van de corporate controller uit februari 2015. Verder was de opdracht om een verdieping in het onderzoek aan te brengen.

De leemtes in het onderzoek van de corporate controller hadden vooral betrekking op het beperkte hoor en wederhoor. Deze beperking werd opgemerkt in relatie met de rol van de voormalige wethouders van Sport en van Financiën. Opgemerkt wordt dat het onderhavige onderzoek door KokxDeVoogd-Rijnconsult op dit punt opnieuw leemtes vertoont. Nu wordt dat veroorzaakt door het niet willen meewerken door de beide voormalige wethouders aan dit onderzoek. Hierdoor ontbreekt hun visie en standpunt ten aanzien van de gebeurtenissen rond het project verplaatsing Pioniers.

Over het onderzoek door de corporate controller kan nu worden geconstateerd dat dit een correcte weergave van de feiten bevat. Zowel het feitenrelaas als de schets van de ambtelijke en bestuurlijke cultuur blijft overeind.

### **Hoofdconclusie**

Het project Verplaatsing Pioniers /MLB was een ambitieus project dat in lijn was met de topsportambities van de gemeente Haarlemmermeer. Met name de toenmalige wethouder Sport en de directeur Sport/Projecten wilden de verplaatsing van de Pioniers op MLB-niveau realiseren en MLB-events binnenhalen. Zo werd er gedeeltelijk buiten het zicht van de raad financiële ruimte gecreëerd, werd er terughoudend en strategisch met informatievoorziening omgegaan en is op diverse momenten beleid omzeild om het project mogelijk te maken.

De komst van grootschalige MLB-events naar Hoofddorp had ervoor moeten zorgen dat de tekorten bij de realisatie en de exploitatie van het sportcomplex werden opgevangen. Dat de afhankelijkheid van de komst van MLB-wedstrijden een stevig risico was is meermalen gesignaleerd maar er is nooit naar gehandeld door kostendekkende alternatieven paraat te hebben. Feitelijk is erop gegokt dat de MLB zou komen.

Niet is gebleken dat deze MLB-afweging expliciet is gedeeld met het college of raad.

Het project wordt gekenmerkt door een structureel gebrek aan open verantwoording tussen college, ambtelijke organisatie en raad. Ook binnen het toenmalige college en de ambtelijke organisatie ontbrak het daaraan.

Gelet op de aangetroffen kenmerken van de organisatie- en projectstructuur en de cultuur binnen de gemeente Haarlemmermeer is niet uit te sluiten dat de gebeurtenissen die rond de Verplaatsing Pioniers / MLB hebben gespeeld zich bij andere projecten weer voor kunnen doen, dan wel zich recentelijk hebben voorgedaan, zonder dat dit aan de oppervlakte is gekomen.

Hoewel een aantal hoofdrolspelers inmiddels niet meer binnen de gemeente actief is en er door het huidige college verbetermaatregelen zijn getroffen, worden ook nu nog oude gedragspatronen gesignaleerd.

### **Deelconclusies**

De bovenstaande hoofdconclusies zijn gebaseerd op de volgende deelconclusies. De deelconclusies zijn gegroepeerd rond de drie hoofdonderdelen van het normenkader dat in het onderzoek is gebruikt, zijnde "Structuur", "Cultuur" en "Kaderstellende en controlerende rol"

#### Structuur

De afdeling Projecten & Planeconomie (P&P) is een stevig gepositioneerd organisatieonderdeel dat een zelfstandige positie heeft binnen de gemeentelijke organisatie. P&P heeft een eigen 'kolom' van bestuurlijke en ambtelijke aansturing. Mede doordat Planeconomie deel uitmaakt van P&P, functioneerden de checks & balances binnen P&P niet naar behoren, omdat Planeconomie mede verantwoordelijk werd voor het welslagen van projecten.

Binnen het project waren de verschillende projectrollen (opdrachtgever, opdrachtnemer, adviseurs) en verantwoordelijkheden (bestuurlijk en ambtelijk) weliswaar benoemd, maar een groot deel van de betrokkenen - met name de toenmalige wethouder Sport, de directeur Sport/Projecten, de eenheidsmanager P&P en de betrokken strategisch financieel adviseur - toonde zich weinig rolzuiver en rolvast met alle gevolgen voor de checks & balances in het project van dien.

Tot 2013 kende de afdeling P&P geen uniforme projectmanagementsystematiek; sindsdien hanteert men daarvoor "Het Kompas". Het is gebruikelijk dat risico's in (project)voorstellen worden opgenomen, maar in het project Verplaatsing Pioniers zijn op diverse momenten gesignaleerde risico's achtergehouden.

De wijze waarop de financial control-functie werd ingevuld, schoot tekort. Het cluster Financiën & Administratie(en het team Inkoop & Aanbesteden) heeft zeker in relatie tot afdeling P&P een onvoldoende sterke positie. Tekenend in dat verband is dat het tijdens het onderzoek niet is gelukt om een adequaat beeld te krijgen van de uitgaven die zijn gedaan: een deel van het financiële bronmateriaal is onduidelijk of, zelfs voor direct betrokkenen, multi-interpretabel.

In de tabel in bijlage 2 is te zien hoe de bestedingsruimte voor het project steeds is vergroot, zonder de raad hierover expliciete besluiten te laten nemen.

Mede doordat de verslaglegging van de besluitvorming met betrekking tot dit project gebrekkig is en de directie ten tijde van het vorige college een bijrol speelde, is onduidelijk welk besluit wanneer en door wie is genomen. De besluitvorming is onnavolgbaar en/of verhullend.

Het aanbrengen van een formele knip in verantwoordelijkheden tussen Stichting ETO (clubgebouw) en de gemeente (aanleg velden) heeft mede geleid tot een aanzienlijk doelmatigheidsrisico. Ook leidde het gebrek aan argumentatie voor deze knip tot een rechtmatigheidsrisico ten aanzien van de aanbesteding. Dit risico werd vergroot doordat de gemeente via de Stuurgroep Verplaatsing Pioniers zich in de praktijk ook actief met de realisatie van het clubgebouw bezighield.

### Cultuur

De gemeente Haarlemmermeer kent een ondernemende en ambitieuze cultuur en heeft ook de middelen om die ambities vorm te geven. Dit heeft recentelijk niet alleen het ETO ballpark opgeleverd, maar bijvoorbeeld ook het Sportcomplex Koning Willem-Alexander (SKWA). De kracht van een dergelijke ondernemerscultuur heeft echter zijn ook kwetsbare zijde: er was binnen de gemeente te weinig aandacht voor checks & balances, het geven van kritiek en waarden als transparantie.

De besturing van de gemeente was in het vorige college met name in handen van een drietal nauw samenwerkende dominante wethouders. Op zich is een dergelijk model (de 'portefeuillehoudersvariant', waarbij directie in het algemeen en gemeentesecretaris in het bijzonder volgend zijn) niet vreemd. Binnen de gemeente lijkt er echter sprake te zijn geweest van een doorgeslagen variant, waarbij de professionele capaciteiten van het ambtelijk apparaat onvoldoende worden benut en professionele waarden onder druk kwamen te staan.

De cultuur binnen de ambtelijke organisatie wordt gekenmerkt door een combinatie van oppositioneel en vermijgend gedrag; de cultuurwaarden 'constructieve samenwerking', 'openheid en transparantie', 'relatiegerichtheid' en 'kwetsbaar opstellen' ontbreken nagenoeg. Het cultuurprofiel dat uit het uitgevoerde kwantitatieve cultuuronderzoek (OCI) voor het huidige college en directie naar voren komt geeft lichtpunten in dat kader, maar de oude gedragspatronen uit het hiervoor beschreven model treden nog steeds op.

### Kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad

De raad heeft reactief - feitelijk door instemming met het raadsvoorstel - kaders gesteld voor het project Verplaatsing Pioniers. Ten aanzien van het deelproject MLB heeft de raad geen kaders gesteld.

Het college en de raad hebben in het algemeen geen duidelijke afspraken gemaakt over integrale informatievoorziening aan de raad over de voortgang van projecten.

Het vorige college heeft de raad ten aanzien van Verplaatsing Pioniers / MLB weliswaar op onderdelen actief van informatie voorzien, maar op andere onderdelen was de informatievoorziening gefragmenteerd, verhullend en soms zelfs afwezig.

Het college heeft de raad naar aanleiding van vragen van de raad herhaaldelijk onjuist en onvolledig geïnformeerd. Daardoor is de raad niet in positie gekomen zijn controlerende rol effectief in te kunnen vullen.

## 3.3 Aanbevelingen

### Aanbevelingen aan de gemeenteraad

#### Kaders stellen en Controleren

Kaderstelling bij de start is de basis voor rechtmatige, doelmatige en doeltreffende realisatie van beleid (wat zijn de doelstellingen; wat mag dat kosten; welke resultaten verwachten we daarvoor). De kaderstelling is daarmee de basis voor controle en verantwoording van het gevoerde bestuur.

De verantwoording over het gevoerde bestuur en behaalde beleidsresultaten maken publieke verantwoording mogelijk en zijn vervolgens tevens de input voor de volgende begroting.

Op onderwerp niveau:

- 1 Investeer in kaderstelling en controle door bij beleidsonderwerpen eerst de bespreking van de te stellen kaders te agenderen.

Op systeemniveau:

- 2 Investeer in training en opleiding van de raadsleden om de samenhang van kaderstelling en controle bij de financiële functie eigen te maken.

#### Waarborgen van de informatiekwaliteit

Raadsinformatie (voorstellen, nota's, PCC-stukken e.d.) dienen correct, volledig en begrijpelijk te zijn en tijdig geleverd te worden. Het uitgangspunt is dat de raad op grond van de informatie in raadsstukken zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid kan vervullen door politieke keuzes te maken en consequenties van besluiten af te wegen.

De kwaliteitseisen voor informatie in raadsstukken zijn in 2008 reeds hoogwaardig gedefinieerd.

- 3 Herbevestig de kwaliteitseisen aan informatie in raadsstukken en borg deze in een handvest.
- 4 Waarborg de continuïteit in de toepassing van deze kwaliteitseisen door regelmatige toetsing (bijvoorbeeld door het laten uitvoeren van een Informatie-Audit).

#### Actieve informatie

Actieve informatieverstrekking houdt in dat het college de raad uit eigen beweging alle inlichtingen geeft die de raad voor de uitoefening van zijn (kaderstellende en controlerende ) taak nodig heeft.

Omdat de raad op afstand van het dagelijks bestuur staat gaat het om informatie waarvan 'je niet kunt weten dat je het niet weet maar als je het had geweten had dat wel verschil gemaakt'.

- 5 Nodig het college uit om zijn visie te geven op actieve verstrekking van informatie aan de raad.

#### Versterk de financiële functie en stel publieke verantwoording centraal

Aan de basis van het dualisme ligt de roep om verantwoording van en controle op de besteding van publieke middelen en een meer betrouwbare en responsieve gemeentelijke overheid. Hiertoe is een scherpe afbakening van bevoegdheden door de ontvlechting van rollen, posities en verantwoordelijkheden tussen raad en college doorgevoerd. Tegen deze achtergrond is tevens een sterke nadruk op de inrichting van de budgetcyclus ten behoeve van de publieke verantwoordingsfunctie komen te liggen.

De Programmabegroting (Sturing en Kaderstelling) en Jaarrekening ( Controle en Verantwoording) zijn daartoe in de huidige vorm ontwikkeld. Het gaat om de verbinding tussen beleid en beleidsdoelstellingen en de doelmatigheid waarmee resultaten worden bereikt. Het geheel hiervan heet de financiële functie. Het zou voor iedere belangstellende duidelijk moeten zijn hoe geld is besteed, ten behoeve van welke doelstellingen en waarover verantwoording wordt afgelegd.

Het beleidsmatige karakter van de begrotings- en verantwoordingscyclus betreft alle aspecten die van belang zijn voor de inrichting van de financiën van de gemeentelijke huishouding.

In de cyclus van Sturing, Kaderstelling , Controle en Verantwoording is het geven van rekenschap door publieke verantwoording daarmee van grote betekenis en de basis van en voor vertrouwen in het gemeentebestuur.

Het hart van de financiële functie is geregeld in de Financiële verordening en een goed begrip hiervan helpt om het raadswerk in zijn bestuurlijke context plaatsen. In een te algemeen geformuleerde financiële verordening ontstaat ruimte voor het ruim interpreteren van de kaders.

- 6 Evalueer de Financiële verordening in een actieve werkvorm, bijvoorbeeld in combinatie met een raadstraining over de Planning & Control-cyclus.

### Systematisch onderzoeken van de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid

Een Audit is een onderzoek en kan gericht zijn op een proces, een organisatie(onderdeel), op financiën, kwaliteit, informatie e.d.

Het staat de raad vrij om ook zelf Audits te laten verrichten, zoals hierboven is voorgesteld naar de kwaliteit van informatie. Ook als sluitstuk van jaarlijkse P&C cyclus kan de raad overwegen periodiek een audit uit te laten voeren, naar bijvoorbeeld een project, een beleidsonderwerp of een programma.

- 5 Overweeg als sluitstuk van de jaarlijkse Planning & Control-cyclus periodiek een audit vanuit de raad te initiëren.

### Cultuur

Wanneer antwoorden op (schriftelijke) vragen niet of bij herhaling onvoldoende aan het gevraagde inzicht tegemoetkomen is het aan de raad en zijn leden om te bepalen of dat acceptabel is. De raadsleden kunnen voor hun controlerende taak tal van middelen aanwenden (bijvoorbeeld en in volgorde van nadruk: informatieve vragen, schriftelijke vragen, interpellatie, agendering, onderzoek en raadsenquête). Het genoeg nemen met onduidelijkheden is aan de raad en zijn leden zelf.

- 8 Maak passend gebruik van de raadsinstrumenten.

### **Aanbevelingen aan het college van B&W**

#### Collegiaal bestuur

Op grond van het belang van eenheid in beleid is de collegiale verantwoordelijkheid voor het bestuur van B&W wettelijk vereist. Collegiaal bestuur helpt tevens om ongewenste verkokering in de gemeentelijke organisatie te voorkomen.

- 9 Formuleer in ieder geval aan het begin van een collegeperiode heldere afspraken over taken en rollen van college en ambtelijke organisatie.
- 10 Maak bevindingen uit (eerdere) toetsing op stukken voor het college beschikbaar.

Collegeverantwoordelijkheid voor de organisatie:

- a Biedt duidelijkheid over bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de ambtelijke organisatie.
- b Stel duidelijke regels over de ambtelijke organisatie van de gemeente vast waarin de structuur, de functies van de organisatie en de bevoegdheden van functionarissen zijn vastgelegd. Informeer de raad wat hierover is vastgelegd.
- c Leg de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de gemeentesecretaris vast in een instructie.

#### Kaderstellen en controleren

Maak de bevoegdheid om raadsbeslissingen voor te bereiden waar naar de maatstaven die voor de gemeentelijke overheid gelden (de kwaliteit van beleid- en besluitvormingsprocessen). Bereid besluitvormingsprocessen en de vaststelling van kaders voor met gevoel voor de positie die de gemeenteraad als bestuursorgaan namens alle inwoners vertegenwoordigd.

- 11 Evalueer de kwaliteit waarmee de expertises van Juridische, Economische en Bestuurlijke aspecten in de voorbereiding van kaderstelling en bij het opstellen van verantwoordingsdocumenten worden betrokken.

#### Waarborg de informatiekwaliteit

Waarborg de informatiekwaliteit in alle stukken van het gemeentebestuur. Informatie dient correct, volledig en begrijpelijk te zijn en tijdig beschikbaar.

- 12 Positioneer de ambtelijke organisatie met aan het hoofd de gemeentesecretaris als volwaardige partner van het college.
- 13 Overweeg daarbij de mogelijkheid dat ook de gemeentesecretaris stukken ter bespreking kan Agenderen.

Benader de raad als bestuursorgaan: politieke besluiten vereisen zorgvuldige besluitvorming op grond van volwaardige informatie.

- 14 In de toetsing dienen, naast Juridische, Economische en Bestuurlijke aspecten, ook de kwaliteitsstandaarden aan informatie (W-vragen) van de gemeenteraad bewaakt te worden.

#### Actieve informatie

Bewerkstellig een adequate Actieve informatieverstrekking aan de raad.

- 15 Informeer de raad op grond van de collegiale verantwoordelijkheid als college en gevoed vanuit de individuele verantwoordelijkheid als portefeuillehouder
- 16 Informeer de gemeenteraad regelmatig - gevraagd en ongevraagd - over de resultaten van de naar aanleiding van dit uitgevoerde raadsonderzoek genomen maatregelen ten aanzien van structuur en cultuur.

#### Versterk de financiële functie en stel rekenschap centraal

Beoordeel of de doelen, middelen en consequenties van voorstellen duidelijk zijn benoemd en worden vertaald naar de PCC-stukken. Verwijzingen als 'De raad wordt via de P&C cyclus op de hoogte gehouden' zijn te algemeen gesteld.

#### *Checks & balances*

Checks & balances gaat over het spreiden van bevoegdheden waarbij over de uitoefening van een bevoegdheid verantwoording is verschuldigd.

Geef binnen en tussen de diverse geledingen van de organisatie van de gemeente verder vorm aan checks & balances. Op dit terrein zijn recent al belangrijke stappen gezet. Geef daarbij prioriteit aan de verbetering van de financial control-functie.

- 17 Maak een autorisatietabel naar functieniveaus, inclusief waarborgen, die binnen en door de organisatie wordt vastgesteld en onaantastbaar is.
- 18 Benut de ervaringen uit de ontwikkelingen (in visie, beleid en organisatievorm) die de Interne Controle en de Verbijzonderde Interne Controle sinds 2001 binnen de gemeente heeft doorgemaakt.
- 19 Zorg dat de 'checks' niet de overhand krijgen, waardoor waardevolle kenmerken van de gemeentelijke organisatie als ondernemerschap en realisatiekracht onder druk komen te staan en risicomijdend gedrag en bureaucratisme op de loer komen te liggen.

#### *Control*

In het najaar 2015 zal het onderzoek naar de interne controle en de positionering van corporate control van start gaan. Inmiddels zijn in de Programma's Duurzaam in Control en In Control Statement ambities op het vlak van control vastgelegd.

- 20 Alle clusters dienen onderdeel uit te maken van 1 ambtelijke organisatie.
- 21 Borg dat projectleiders een gezamenlijke werkwijze delen, bijvoorbeeld door middel van een gemeenschappelijke certificering in projectmanagement binnen de publieke sector.
- 22 Registratie van afspraken en verslaglegging van besprekingen dient onderdeel van een dossier te zijn.

#### Cultuur

Laat het niet alleen bij structuurmaatregelen. Maak ook serieus werk van een cultuur die is gericht op samenwerken, transparantie, het willen afleggen van verantwoording, rolzuiverheid en het mogen maken van fouten.

- 23 Toon als college bestuurlijk leiderschap en stimuleer de directie om ambtelijk leiderschap te nemen. Geef medewerkers de ruimte om te excelleren.

Omdat de raad geen invloed kan uitoefenen op de cultuur in de ambtelijke organisatie cq tussen organisatie en college stelt de Auditcommissie voor dat het college zelf op het onderwerp cultuur reageert en zijn visie hierop aan de raad overbrengt.

- 24 Deel als college uw visie op de cultuur in bestuur en organisatie met de raad, mede naar aanleiding van de OCI-cultuurmeting.
- 25 Onderzoek hoe medewerkers van de organisatie zich tot de raad en zijn leden kunnen verhouden en informeer de raad hierover.

## **Aanbevelingen aan de burgemeester**

### Integraliteit

De burgemeester heeft een unieke positie vanuit zijn functie als bestuursorgaan, vertegenwoordiger van de gemeente, voorzitter van de raad, voorzitter van het college en de vele functies die hij interbestuurlijk en anderszins vervult. Vanuit die eigenstandige rollen is het toezicht op zaken als een tijdige voorbereiding, vaststelling en uitvoering van het gemeentelijk beleid en wat daaruit voortvloeit aan de burgemeester opgedragen.

- 26 Zie toe op een goede afstemming tussen degenen die betrokken zijn bij de voorbereiding, vaststelling en uitvoering van het gemeentelijk beleid en de besluiten die daaruit volgen.
- 27 Vanuit deze betrokkenheid kan ook de actieve informatieverstrekking aan de raad worden bewaakt.
- 28 Overweeg een externe vertrouwenspersoon te benoemen om ook in een laagdrempelige voorziening voor integriteitsmeldingen te voorzien.

### Collegiaal bestuur

Waarborg het collegiale bestuur door het college en bevorder de eenheid van het collegebeleid. Beperk waar nodig de ruimte voor non-interventiegedrag, bijvoorbeeld door bij geagendeerde onderwerpen een eigen voorstel aan het college te agenderen. Een agenderingsrecht van de burgemeester kan er tevens aan bijdragen dat de bovensectorale, typisch collegiale invalshoek ten minste aan de orde komt.

Informeel de raad over de eenheid van bestuur en geef aan in welke (procesgerichte) bevoegdheden de raad de positie van de burgemeester hierin kan versterken.

- 29 Het burgerjaarverslag biedt de mogelijkheid om de raad ook over ambities, resultaten en knelpunten in de integraliteit en integriteit te rapporteren.

## **Aanbevelingen aan het college en de gemeenteraad:**

- 30 Maak regelingen systematisch en effectief, bijvoorbeeld door bij een Regeling grote projecten een Projectenbeheersysteem te gebruiken dat zowel de organisatie, het college als de raad bedient en ieder voor zijn rol en taak adequaat inzicht verschaft. Conform MPG systematiek.
- 31 Maak de verbinding tussen sturing en controle praktisch en inzichtelijk door waar mogelijk in raadsvoorstellen budgetten te faseren: geef niet in een keer een totaal budget maar faseer het vrijkomen van budgetten op grond van verantwoording over de realisatie van fases in een project- of beleidsonderwerp. (Het college kan in de fase van kaderstelling voorstellen doen of van de raad ontvangen. De raad kan d.m.v. amendement een besluit hiertoe aanpassen).
- 32 Maak de projectbeheersing inzichtelijk door regelmatig te rapporteren over de realisatie en de besteding van budgetten, inclusief onderschrijving.
- 33 Geef bij de afronding van grote projecten een financieel overzicht van alle kosten (en baten) van het betreffende project in een rapportage naar de raad. Daarmee wordt inzichtelijk gemaakt of het project binnen de gegeven kaders van de raad is afgerond.

## 4 Bestuurlijke reactie van het college

Aan de Auditcommissie  
t.a.v. voorzitter de heer C.H. Vonk

Postbus 250  
2130 AG Hoofddorp

Bezoekadres:  
Raadhuisplein 1  
Hoofddorp  
Telefoon 0900 1852  
Telefax 023 563 95 50

Contactpersoon	Staf Bestuur en Directie R.A.J.H. van Daal
Doorkiesnummer	+31235676122
Uw brief	23 oktober 2015
Ons kenmerk	15.093751
Bijlage(n)	Geen
Onderwerp	Bestuurlijke reactie op de resultaten uit het onderzoek van de raad naar het Project Verplaatsing Pioniers

Hoofddorp

**11 NOV 2015**

Geachte heer Vonk,

De auditcommissie stelt ons per brief d.d. 23 oktober jl. in de gelegenheid te reageren op de nota met de titel "Het spel en de spelregels" en op het rapport van bevindingen Project Verplaatsing Pioniers. Wij danken uw commissie voor het geleverde werk en maken graag van deze gelegenheid gebruik om te reageren. Wij zijn uw commissie ook erkentelijk voor het uitstel dat ons hiertoe is verleend.

**Onze reactie op hoofdlijnen aangaande resultaten onderzoek**

Wij constateren met de auditcommissie dat het externe onderzoek bevestigt wat wij eerder met de raad hebben gedeeld. Wij hebben toen al onze waardering uitgesproken voor de kwaliteit, voortvarendheid en efficiency van het interne onderzoek door onze corporate controller en herhalen dit met de kennis van nu.

Over de bevindingen hebben we destijds opgemerkt dat deze wijze van handelen in strijd is met het normale verkeer tussen college en raad. Door deze fouten is de gemeenteraad in dit dossier feitelijk buitenspel komen te staan. Het college heeft hier zijn actieve informatieplicht verzuimd. Daardoor heeft de raad in dit dossier zijn controlerende functie onvoldoende kunnen uitoefenen. Niet de omvang van de overschrijding is de steen des aanstoots, maar de informatieverstrekking van het college aan de raad in dit dossier.



Daarom merken wij – evenals in de ambtelijke reactie – op dat wij ons niet herkennen in de minimale medewerking die is verleend aan de onderzoekers. Er is ruimhartig ambtelijke ondersteuning geboden; wat onderzoekers vroegen hebben ze gekregen, in de regel per ommegaande. Het is eerder de door onderzoekers zelf beschreven wending in hun onderzoeksaanpak geweest (namelijk van een marginale toetsing van zes beschikbare rapporten naar een bronnenonderzoek van honderden documenten), die maakte dat het lastig was om te anticiperen op hun wensen en behoeften.

Wij onderscheiden vier clusters van aanbevelingen in uw nota. Een eerste cluster (1 tot en met 8) betreft aanbevelingen aan de raad, dan wel aan raad én college (30 tot en met 33). Wij denken dat het passend is om de discussie over deze aanbevelingen eerst in de raad te laten plaatsvinden. Wel geven wij uw commissie mee dat wij eerder hebben afgesproken om dit jaar al te komen met een nieuwe financiële verordening evenals een verordening Grote Projecten. U stelt voor om deze actualisatie te doen aan de hand van een actieve werkvorm. Wij stellen daarom voor om in samenspraak met uw commissie zo'n werkvorm te ontwikkelen en daarvoor tijd te nemen. Hierdoor zullen de genoemde verordeningen later aan de raad worden aangeboden.

Een tweede cluster aanbevelingen (9 tot en met 16 en 26 tot en met 29) heeft sterke verbinding met een aantal maatregelen die wij zelf al hebben genomen, dan wel sluiten aan bij onze gewenste manier van werken. Wij lichten deze maatregelen in deze brief nader toe.

Inzake het derde cluster (aanbeveling 17 tot en met 22) zien wij goede mogelijkheden om synergie te realiseren met het programma Duurzaam in Control dat wij hebben opgestart naar aanleiding van onze ervaringen met de recente accountantscontrole. Wij willen daarbij ook nadrukkelijk de samenwerking zoeken met de auditcommissie. We lichten dit nieuwe programma nader toe in deze brief.

Dan is er tot slot een cluster aanbevelingen over cultuur (23 tot en met 25) dat wij als laatste in deze brief zullen adresseren.

**Aanbevelingen omtrent collegiaal bestuur, integraliteit, het waarborgen van de informatiekwaliteit en actieve informatievoorziening aan de raad direct meenemen in bestaande werkwijze**

Uw aanbevelingen (9 tot en met 16 en 26 tot en met 29) aan het college van B&W en de burgemeester omtrent collegiaal bestuur, integraliteit, het waarborgen van de informatiekwaliteit en actieve informatievoorziening aan de raad sluiten aan bij de wijze waarop dit college wil werken in zijn relatie met de raad en de ambtelijke organisatie. Uw commissie, het college en de burgemeester staan duidelijk eenzelfde bestuursstijl voor die is te omschrijven als collegiaal, open en navolgbaar. Het gaat daarbij wat ons betreft minder om het formuleren van visies, zoals u in enkele aanbevelingen voorstelt, maar vooral om wat uw commissie en de raad zien dat wij als college van B&W en als burgemeester doen. Wanneer wij – zoals we dat in het dossier verplaatsing Pioniers hebben gedaan – ambtelijke

signalen ontvangen, zoeken wij het uit, informeren we open en transparant de raad en komen wij met verbeteringen.

Dat geldt ook voor andere punten. Zo heeft bijvoorbeeld onze gemeentesecretaris de mogelijkheid om opmerkingen uit de toetsing in te brengen in de vergadering of om aandacht te vragen voor zaken die onbesproken blijven en wij bieden hem in de praktijk daartoe ook de ruimte. Hij wordt daarbij gevoed door de ambtelijke toetsing voorafgaand aan B&W waarin wordt gekeken naar de financiële, juridische en bestuurlijke aspecten als ook naar de 5W-vragen. Wij zijn deze collegeperiode begonnen met het vastleggen van heldere afspraken over taken en rollen van college en organisatie en voeren daarover regelmatig met de directie het gesprek. De burgemeester heeft hierin een initiërende rol gespeeld. Hij is dagdagelijks, samen met griffier en gemeentesecretaris, bezig met de kwaliteit van besluitvorming en integraliteit van de stukken.

Wat betreft de aanbeveling aan de burgemeester om te komen tot een externe vertrouwenspersoon het volgende. Dit is eerder overwogen. Wij hebben dit jaar ervoor gekozen de interne capaciteit uit te breiden. Dit omdat de huidige laagdrempeligheid van de beschikbare interne vertrouwenspersonen ertoe leidde dat dit nodig was. Ter indicatie: er zijn in 2014 73 gesprekken gevoerd. Wij hebben over deze aantallen gesprekken de raad voorjaar 2015 geïnformeerd middels het jaarverslag integriteit 2014. Verder zijn we aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie ongewenst gedrag van de VNG en de Onderzoeksraad Integriteit Overheid als een medewerker intern melden niet mogelijk acht, of als deze mogelijkheid is uitgeput. Tot slot ligt het benutten van het burgerjaarverslag als informatievoorziening aan de raad zoals u in aanbeveling 29 voorstelt niet direct voor de hand. Het burgerjaarverslag is gericht op onze inwoners. De raad informeren we over deze onderwerpen middels integriteitsjaarverslag. Wij kunnen uiteraard van gedachten wisselen op welke wijze van deze verslaglegging verder kan worden toegesneden op de informatiebehoefte van de raad.

In 2007 is er bij een dereguleringslag voor gekozen om af te zien van een organisatieverordening en een verordening taakverdeling burgemeester en wethouders. De gemeentewet biedt het college de mogelijkheid tot een organisatieverordening, maar het betreft een kan-bepaling. Wij zouden aan de eerder ingezette dereguleringslijn in dezen willen vasthouden. De rollen en taken van de gemeentesecretaris zijn vastgelegd in een functieomschrijving en dat geeft ons inziens voldoende helderheid over zijn positie.

#### **Aanbevelingen omtrent versterking financiële functie en rekenschap in afstemming met auditcommissie opnemen in programma Duurzaam in Control**

Wij hebben na het instellen van het onderzoek Verplaatsing Pioniers inmiddels een aantal generieke beleidsmatige maatregelen genomen op het gebied van garantiebeleid en inkoop en aanbestedingen om herhaling te voorkomen. Wij hebben PricewaterhouseCoopers gevraagd te kijken naar de maatregelen van de

directie naar aanleiding van de overige bevindingen van onze corporate controller.

Naast een aantal generieke maatregelen, hebben we ook een aantal specifieke maatregelen genomen. Wij hebben de raad daarover al eerder geïnformeerd met onze nota "Vervolgonderzoeken naar aanleiding van onderzoek kredietoverschrijding Pioniers / Major League Baseball" d.d. 28 april 2015. In de eerste plaats hebben we een aantal nadere onderzoeken gedaan, waar het raadsonderzoek ook op is gebaseerd. Dat betrof het onderzoek naar de financiële situatie van de Stichting ETO door Deloitte, een onderzoek met betrekking tot aanbestedingen door Pro10 en een financiële toetsing van de realisatie van het clubgebouw door BBN adviseurs. Met die onderzoeken hebben wij meer zicht op de feiten gekregen en beter in beeld gekregen wat we kunnen leren van dit dossier. Aanvullend hebben we het bestuur van ETO versterkt en hebben we het nieuwe bestuur gevraagd om te komen met een *businesscase* voor de toekomstige exploitatie van het complex. Binnenkort gaan wij met de raad daarover in gesprek, waarbij we de raad in alle transparantie zullen meenemen in onze afwegingen.

Wij zijn inmiddels bezig met het organisatorisch scheiden van de eenheid Projecten & Planeconomie in een cluster Projecten en een cluster Planeconomie en een herziening van het Kompas voor projecten. Het Kompas is de projectmanagementsystematiek die deze eenheid hanteert.

Daarenboven hebben we een nieuw programma geïnitieerd met als titel Duurzaam in control met een pakket aan verbetermaatregelen. Titel en doelstelling van het programma vallen hiermee letterlijk samen. Onze insteek met dit programma is control te versterken; niet door te straffen, maar door een cultuur te bouwen die fouten naar boven brengt, deze bespreekbaar maakt, hier lering uit trekt en vervolgens corrigeert. De auditcommissie speelt een belangrijke rol bij de totstandkoming en uitvoering van dit programma.

In het programma duurzaam in control werken we aan het beter in control krijgen van onze bedrijfs- en besturingsprocessen. Het programma richt zich op drie onderdelen: (1) inkoop en aanbesteding, (2) financiële sturing en verslaglegging en (3) sturing en verantwoording van grote investeringsprojecten. De rode draad door deze onderdelen is het werken aan organisatie en cultuur, waarbij het professionele handelen en de hierbij passende verantwoording centraal staan (omdat we werken met publiek geld, omdat we wettelijke verplichtingen hebben, omdat we onszelf vanuit transparantie ook willen verantwoorden, etc.).

Met het programma willen we bereiken dat risico's en fouten tijdig onderkend worden en leiden tot herstel en verbetering. We streven een cultuur na van permanent leren, waarin begrippen als vertrouwen en control, rechtmatigheid en doelmatigheid geen tegengestelde begrippenparen zijn, maar complementair. Een tastbaar doel van het programma is om over de jaarrekening 2016 als College van B&W in staat te zijn een In Control Statement af te geven. Over de

opzet en uitvoering van het programma hebben we regelmatige afstemming met de Auditcommissie en de accountant.

Wij willen daarom voorstellen een aantal van uw aanbevelingen te bezien in het licht van ons programma Duurzaam in control en samen met de auditcommissie komen tot een evenwichtige en geïntegreerde aanpak van structuur en cultuur. Wij denken daarbij met name aan de aanbevelingen 17 tot en met 22 omtrent de versterking van de financiële functie en control.

U heeft zichzelf als auditcommissie de terechte vraag gesteld hoe herhaling voorkomen zou kunnen worden en daartoe aanbevelingen opgesteld. Wij halen er hier één specifiek aan omdat wij grote waardering hebben voor dit advies van de auditcommissie: "zorg dat checks niet de overhand krijgen, waardoor waardevolle kenmerken van de gemeentelijke organisatie als ondernemerschap en realisatiekracht onder druk komen te staan en risicomijdend gedrag en bureaucratisme op de loer komen te liggen."

Wij zien dit als een belangrijke gezamenlijke uitdaging, zeker omdat we, als college en als raad, vaak aandringen op ambtelijk ondernemerschap en realisatiekracht. Elk onderzoek leidt tot de vraag om nieuwe regels, en elke keer vragen we ons na verloop van tijd af waarom we toch zoveel regels hebben. Het is onze gezamenlijke uitdaging om hier evenwichtig in te blijven. De formulering van uw aanbevelingen biedt daartoe goede handreikingen.

Een les die wij als college naar aanleiding van dit dossier van groot belang vinden is dat bij besluiten omtrent nieuwe investeringen in voorzieningen of uitbreidingen van bestaande voorzieningen in deze besluitvorming explicieter rekening wordt gehouden met alle kosten en risico's vooraf. Dus ook met de exploitatiekosten of kosten die het gevolg zijn van tegenvallende inkomsten. Fasering zoals voorgesteld in aanbeveling 31 staat hiermee in potentie op gespannen voet. Wij stellen voor om hier in de verordening Grote Projecten die wij in het kader van het programma Duurzaam in Control aan het ontwikkelen zijn op terug te komen.

#### **Handschoen in de aanbevelingen omtrent cultuur pakken we op**

Onderzoeken als deze hebben impact op onze organisatie; waar u gebrek aan verandering ziet zien wij die wel, maar ook wel met een zekere zorg. Dat is logisch: wat eerder bestuurlijk werd gewaardeerd, wordt nu kritisch beschouwd. Diverse diepgravende en verstrekkende onderzoeken achter elkaar – en naast het reguliere werk - leiden tot een zekere mate van stress en onderzoeksmoeheid bij onze mensen. Het perspectief moet nu voorwaarts komen. Wat nu nodig is, is de tijd om de door ons allen gewenste bestuurscultuur te bestendigen.

Onze controller heeft ons in zijn brief met overige bevindingen ook meegegeven dat de versterking van de *checks and balances* vooral moet worden gezocht in de cultuurkant en vooral niet in nieuwe structuren of instrumenten, zoals instructies, toetsingsrapportages, autorisatietabellen of certificeringstrajecten. Wij waarderen daarom dat u ook bij cultuur stil staat in uw aanbevelingen. Het ontbreekt ons

immers niet aan instrumentarium; we hebben regels genoeg, het gaat om het doorleven. Ter illustratie: het ontbreekt ons niet aan inkoopbeleid, maar we moeten onze energie zetten om er naar te willen werken in plaats van onze energie te benutten voor het zoeken naar de ruimte voor de uitzondering. Wij merken dat de beschikbare ambtelijke deskundigheid op gebied van inkoop en aanbestedingen steeds nadrukkelijk wordt gebruikt. Wij zorgen voor organisatorische borging hiervan.

Wij vinden de informatie en uitleg in het rapport van KokxDeVoogd over de OCI-methode te beperkt. Daardoor hebben we enige moeite met het goed begrijpen en duiden van de grafieken. In de ambtelijke reactie is deze worsteling al op een aantal punten benoemd. Het begrippenkader is niet zelfstandig leesbaar en kan leiden tot interpretatieverschillen en verkeerde conclusies. Ook de representativiteit van de populatie mag niet te hoog worden ingeschat. Het is geen aselechte steekproef, maar gericht zijn zes van de negentien clusters bevraagd. Ook is het aantal daadwerkelijk bevraagde college- en directieleden in dit cultuuronderzoek beperkt. Al met al leiden bovenstaande opmerkingen er toe dat stellige algemene uitspraken betreffende de organisatiecultuur, maar ook over het functioneren van het College van B&W en de directie volgens ons op basis van de gehanteerde methodiek niet zonder meer mogelijk zijn.

Wij zijn daarom blij met de gelegenheid en ruimte die u als auditcommissie het college biedt in uw aanbevelingen om daar zelf invulling aan te geven. Wij pakken die uitnodiging graag op, waarbij we ons kunnen voorstellen dat we de handschoenen voornamelijk op pakken als onderdeel van het programma Duurzaam in Control, maar ook dat we op een aantal punten afstemming met de Werkgroep Werkwijze Raad zullen zoeken, bijvoorbeeld over de aanbeveling hoe raadsleden en ambtenaren zich tot elkaar verhouden.

### **Afsluitend over bestuurlijke verantwoordelijkheden raad, college, organisatie**

Wij willen afsluiten met enkele reflecties ten aanzien van een paar conclusies van de auditcommissie. Wij erkennen de constructieve toon van uw nota, maar vragen toch aandacht voor enkele punten. In het concluderende deel van de nota worden "toenmalige college", "voormalige wethouder", "enkele oud-bestuurders" door elkaar gebruikt. Het is belangrijk om daarbij precies te zijn, vooral waar het een beschrijving van feitelijk handelen dan wel politieke verantwoordelijkheid betreft.

Er is continuïteit wat betreft politieke verantwoordelijkheid, ook voor alle zaken die in vorige colleges hebben plaatsgevonden. Die verantwoordelijkheid hebben wij ook als college genomen begin van dit jaar toen we de raad hebben geïnformeerd over de bevindingen van het onderzoek van de corporate controller. Daarbij zijn wij ook als college verantwoordelijk voor de organisatie. De raad spreekt immers het college aan op zijn taakuitoefening. In onze aanpak en praktijk zullen wij conform uw aanbeveling als college bestuurlijk leiderschap tonen en de directie stimuleren om ambtelijk leiderschap te nemen. Medewerkers geven wij graag de ruimte om te excelleren. Met het programma Duurzaam in

Control, maar met de Organisatiekoers Werken vanuit De Bedoeling kunnen wij hier concreet handen en voeten aan geven.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd in reactie op het rapport en uw nota. Wij danken uw commissie nogmaals voor het werk dat u samen heeft geleverd. Wij zien er naar uit om in samenwerking te komen tot de verbetering van de informatie-uitwisseling tussen raad en college die wij beiden voorstaan. Wij gaan graag met u en de raad daarover in overleg.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,  
de secretaris,



drs. Carel Brugman

de burgemeester,



drs. Theo Weterings

## Bijlage 1      Onderzoeksverslag van de Auditcommissie

De raad heeft op 19 februari jl. naar aanleiding van het onderzoeksrapport Verplaatsing Pioniers/MLB besloten een onafhankelijk onderzoek uit te willen voeren, waarvoor een externe partij wordt betrokken. Op 30 april heeft de raad de onderzoeksvragen vastgesteld en de Auditcommissie opgedragen het onderzoek te begeleiden.

Data bij het onderzoek van de raad zijn:

19 februari 2015	Motie Verplaatsing Pioniers/MLB
20 maart 2015	Brief en Nota van de Auditcommissie inzake de Onderzoeksvraag Verplaatsing Pioniers via Raadsinformatie verzonden
2 april 2015	Brief en Nota van de Auditcommissie voor kennisgeving aangenomen via de Lijst ingekomen stukken
30 april 2015	De raad stelt de onderzoeksvraag vast en draagt de Auditcommissie op het onderzoek te begeleiden. Raadsvoorstel 2015/1431448
8 juni 2015	College beantwoordt vragen die de Auditcommissie-Pioniers heeft doorgeleid.
10 juni 2015	Eerste voortgangsbericht Auditcommissie-Pioniers
2 juli 2015	Tweede voortgangsbericht Auditcommissie-Pioniers
8 oktober 2015	Derde voortgangsbericht Auditcommissie Pioniers

In de periode van 19 februari tot en met 30 april heeft de Auditcommissie in opdracht van de raad achtereenvolgens aan de onderzoeksvraag en vervolgens aan de aanbesteding van de onderzoeksopdracht gewerkt. Tussen 1 mei en 21 september vergaderde de Auditcommissie vervolgens regelmatig met de onderzoekers.

De Auditcommissie kwam gedurende het onderzoek in 20 vergaderingen bijeen.

In mei werd duidelijk dat de oud-wethouders niet aan het onderzoek meewerken. Van de oud-directeur Sport is ten finale in september bericht ontvangen dat geen medewerking wordt gegeven. De Auditcommissie heeft gedurende de gehele onderzoeksperiode geprobeerd om hen te motiveren tot medewerking. Uiteindelijk hebben betrokkenen ieder voor zichzelf geconcludeerd dat hun medewerking aan het onderzoek geen toegevoegde waarde meer heeft en ook niet bijdraagt aan hun belang in tegenwoordige functies.

Gedurende de maanden mei en juni informeerden de onderzoekers de Auditcommissie over de voortgang in deskresearch en interviews. In de loop van mei begon duidelijk te worden dat het verkrijgen van inzicht en informatie voor het onderzoek steeds bewerklijker werd.

In de loop van juni ontving de Auditcommissie mededeling over de tijdsinvesteringen van de onderzoekers en begin juli is gemeld dat het onderzoek met ca 16 dagen uit de onderzoekplanning was gelopen. In overleg is hierop besloten dat verder verdieping van het onderzoek niet mogelijk is en dat met de inmiddels verzamelde gegevens het onderzoeksrapport gemaakt wordt.

Op 10 augustus jl. kon de eerste versie van het rapport worden besproken. De Auditcommissie stelde vervolgens uit de P.M.-post aanvullend budget voor drie interviews beschikbaar waarna een 2e versie van het rapport is opgesteld.

Op 10 september is de bespreking van het rapport in 2e versie geagendeerd voor bespreking. De Auditcommissie heeft zich op gedegen wijze op de bespreking van het rapport voorbereid en daartoe Roel in 't Veld uitgenodigd om de interne bespreking van het rapport te begeleiden.

Begin oktober is het rapport voor de fase van hoor en wederhoor gereed gekomen.

In de week van maandag 19 oktober zijn de ontvangen reacties verwerkt en is het rapport en de daarbij behorende stukken vervolgens voor bestuurlijke reactie opgesteld en aan het college verzonden.

In de eerste week van november is het integrale rapport, inclusief collegereactie besproken.

Op 10 november zijn de stukken met een begeleidend raadsvoorstel aan het Presidium aangeboden.

# Bijlage 2 Tabel Projectrealisatie



Overzicht Pioniers, op verzoek audit CIE

30-9-2015

kosten Omschrijving	bedragen * € mln.									
	2009	2010	2010	2010	2011	2012	2012	2012	2013	2014/2015
Momentum	09/1741	23-2-2010	22-3-2010	9-2-2011	11-4-2012	10-7-2012	21-12-2012	Jan-13	Jan-13	gerealiseerd
Grond	4,9	6,1	4,3	4,0	1,4	1,5	1,3	1,3	1,3	1,3
Toegangsweg	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8	0,8
Velden					4,3	6,0	4,2	3,9	3,8	3,8
Opstal	5,1	5,7	5,1	5,4	5,2	5,4	4,8	4,7	4,7	4,7
VTA		1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0	2,3
<b>Subtotaal kosten</b>	<b>10,6</b>	<b>14,1</b>	<b>11,7</b>	<b>11,8</b>	<b>13,3</b>	<b>15,3</b>	<b>12,7</b>	<b>12,6</b>	<b>12,6</b>	<b>12,85</b>
Evenement incl shivers								0,3	0,3	0,6
<b>Totaal kosten</b>	<b>10,6</b>	<b>14,1</b>	<b>11,7</b>	<b>11,8</b>	<b>13,3</b>	<b>15,3</b>	<b>12,7</b>	<b>12,9</b>	<b>12,9</b>	<b>13,45</b>

Dekking/krediet	bedragen * € mln.									
	2009	2010	2010	2010	2011	2012	2012	2012	2013	2014/2015
Gemeente										
begroting	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
indexering begroting sportpark/TBZ	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9
indexering sportpark / TBZ					0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5
bijdrage weg uit dlgb1						0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
bijdrage duurzaamheid							0,2	0,2	0,2	0,2
Bijdrage ETO							0,3	0,3	0,3	0,4
Bijdrage Event							0,3	0,3	0,3	*
<b>Totaal</b>	<b>10,6</b>	<b>10,6</b>	<b>10,6</b>	<b>10,6</b>	<b>10,6</b>	<b>11,9</b>	<b>12,6</b>	<b>12,6</b>	<b>12,6</b>	<b>12,56</b>
<b>Saldo</b>	<b>0,0</b>	<b>-3,5</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,2</b>	<b>-1,4</b>	<b>-3,4</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,9</b>

\* niet gerealiseerd

gekozen momenten

- 1 Vastelling uitvoeringskrediet. Raadsvoorstel 09/1741
- 2 Tussentijdse opgaaf aan ambtelijke opdrachtgever.
- 3 Doorgevoerde bezuinigingen, tussentijdse werkbegroting
- 4 Willekeurige projectenstaf Michel Bezuijen in 2011
- 5 Stand van zaken op projectenstaf Michel Bezuijen dd 11-04-2012
- 6 Nieuwe begroting naar aanleiding van onderzoek Basalt
- 7 Balans opgemaakt voor financiële bespreking met partners
- 8 Jan-13
- 9 Eindstand

### Belangrijkste sprongen in verwervingskosten

30-9-2015

Grondkosten 2009	m2	€/m2	totaal
oppervlakte oude complex*	97.700	31,625	€ 3.089.763
aanvullend benodigd conform gpn**	12.600	145	€ 1.827.000
<b>Totaal</b>	<b>110.300</b>		<b>€ 4.916.763</b>

\*gebaseerd op inschatting van verwervingskosten

\*\*gebaseerd op prijs in grondprijzennota

Grondkosten 23 feb 2010	m2	€/m2	totaal
oppervlakte huidige complex*	97.700	31,625	€ 3.089.763
extra voor velden en overigen**	14.775	70	€ 1.034.250
extra voor overigen**	7.616	70	€ 708.120
voor extra bebouwd**	788	145	€ 114.260
extra parkeren**	8.250	145	€ 1.196.250
<b>Totaal</b>	<b>129.129</b>		<b>€ 6.142.643</b>

\*gebaseerd op inschatting verwervingskosten

\*\*gebaseerd op prijs in grondprijzennota

Grondkosten 2012 en verder	m2	€/m2	totaal
clubhuis m2 BVO	2.500	160	€ 400.000
Velden inclusief halve dijk	99.794	8	€ 798.352
Parkeren + weg	6.575	8	€ 52.600
<b>Totaal****</b>	<b>108.869</b>		<b>€ 1.250.952</b>

\*\*\*\*kosten bouwrijp maken ten laste van het project! Ca. € 0,9 mln.

### Achtergrond verloop grondprijzennota.

- 1 2010 nav gronduitgifte UNO ontstaat het besef, dat een grondprijs van € 145 leidt tot een langdurige belasting van de gemeentelijke begroting en dat sportcomplexen daarmee onnodig duur worden gemaakt. Immers de grondprijs leidt tot winsten in grexen.
- 2 2010: Bijstelling van de grondprijzen naar € 70 / m2. voor de velden. Bij kleine sportcomplexen leidt deze grondprijzen tot een neutrale grondexploitatie
- 3 2012: Belastingdienst niet akkoord met grondprijzen. De gedachte is een broekzak/vestzak transactie mag niet leiden tot een heffing bij de belasting. Niet expliciet omschreven in gpn maar voor velden worden alleen de werkelijke verwervingskosten en bouw en woonrijp maak kosten worden nog aan het complex toegerekend.
- 4 Huidige (2015) grondprijzen sport: Overeenstemming met belastingdienst over maximale waarde voor velden en opstallen namelijk € 15 voor velden en € 27,50 voor opstallen

werkelijke verwervingswaarden gronden in Park21 deelgebied 1

Bron: Vaststelling grondexploitatie Park21 deelgebied 1:

2012.0010169



Abbeelding 4: Eigendommenkaart

Verwerving	275.550 m <sup>2</sup>	181.018 m <sup>2</sup>	€ 8,00	€ 2.204.400
Contract terugkoop BBL			€ 8,00	€ 1.448.144
Gemeentelijke gronden inbrengen tegen agr. waarde			€ 8,00	

## Bijlage 3 Relatie met eerdere onderzoeken

2005

### *Raadsonderzoek Grondexploitaties*

In 2005 is ook het Raadsonderzoek Grondzaken uitgevoerd. De meeste adviezen uit dit raadsonderzoek onderzoek zijn in de daarop volgende jaren uitgewerkt. Er is in 2005 een lange termijn agenda van de raad ingesteld, waarvan de vorm een aantal jaren in ontwikkeling is geweest en die gedurende enkele jaren per kwartaal in sessies was geagendeerd voor bespreking.

Inmiddels heet deze agenda 'SAR' (Strategische Agenda van de Raad).

Sinds 2006 is op grond van de aanbevelingen uit het raadsonderzoek een onderzoeks-budget voor de raad in de Programmabegroting opgenomen. De raad kan met een minderheid van 1/3 van zijn leden besluiten onafhankelijke expertise in te huren voor bijvoorbeeld advisering bij kaderstelling. De raad heeft eenmaal aanspraak op dit budget gemaakt. Het budget is sinds de instelling onder de opeenvolgende bezuinigingen van 100.000,- euro naar 20.000,- euro geslonken.

2006/2007

### *Cultuur in de ambtelijke organisatie*

In 2006 heeft de raad een onderzoek naar de 'Cultuur in de ambtelijke organisatie' ingesteld. Dit onderzoek was een vervolg op het raadsonderzoek Grondzaken. De aanbevelingen uit dit rapport richten zich op het college en de organisatie. Ten tijde van de publicatie van het rapport was de reorganisatie 'Focus:Klant!' net in uitvoering.

2007

### *Verbeteren Programmabegroting*

In 2007 heeft een Werkgroep uit de Auditcommissie (werkgroep Verbeteren Programmabegroting) naar aanleiding van een onderzoek door de Rekenkamercommissie Haarlemmermeer uit 2005 criteria voor de informatie in de Programmabegroting voorbereid.

2007/2008

### *Optimale raadsstukken*

In 2007 heeft n.a.v. een motie 'Optimale Raadsstukken' een werkgroep criteria opgesteld voor de informatie in raadsstukken.

2008

### *Evaluatie Raadsplein, Rapport WWR*

In 2008 heeft de Werkgroep Werkwijzen Raad het rapport 'Kan vorm inhoud bepalen' uitgebracht waarin een serie aanbevelingen is gedaan over de organisatie van het raadswerk en o.a. het samenspel tussen raad en college.

2009

### *Evalueren Programmabegroting*

In 2009 verzorgde de afdeling O&S in opdracht van de raad en onder begeleiding van de Auditcommissie onderzoek naar het gebruik van de Programmabegroting. Uit dit onderzoeksrapport bleek onder andere de behoefte aan meer concrete informatie over de koppeling tussen beleidsdoelen en kosten.

2010-  
2014

### *Doorlichtingen Programma's Programmabegroting*

Van 2010 t/m 2014 verzorgde de afdeling Corporate Controll op verzoek van de Auditcommissie per jaar enkele doorlichtingen van Programma's in de Programmabegroting, tezamen vormen deze de doorlichting van de gehele Programmabegroting.

# Bijlage 4 Motie n.a.v. brief verplaatsing Pioniers/MLB 2015.085258

## Motie (RvO Art. 27)

Motie n.a.v. brief verplaatsing Pioniers/MBL 2015.085258

De Raad van de gemeente Haarlemmermeer in vergadering bijeen op 19 februari 2015,

Constaterende dat,

- er in dit dossier ernstige fouten gemaakt die in strijd zijn met het financiële beleid en de financiële beheersing,
- de gemeenteraad hierbij niet juist is geïnformeerd en betrokken, waardoor de gemeenteraad zijn controlerende taak niet heeft kunnen uitoefenen,
- de gemeenteraad door deze wijze van handelen in feite buiten spel is gezet,
- het vertrouwen van onze inwoners in het gemeentebestuur geschaad is.

Overwegende dat,

- het vertrouwen van onze inwoners hersteld dient te worden
- het belangrijk is om iedere twijfel over de besturing van onze gemeente weg te nemen
- het principe van 'hoor en wederhoor' toegepast dient te worden
- dat van belang is te onderzoeken wie wanneer wat wist in deze casus
- dat van belang is vast te stellen of er sprake is van een losstaand incident of van een 'cultuur'
- de gemeenteraad zijn controlerende rol alsnog uit dient te oefenen
- een onafhankelijk onderzoek in opdracht van de gemeenteraad hierbij noodzakelijk is.

Besluit:

- de auditcommissie als onderdeel van de raad een onderzoeksvraag te laten formuleren voor een onafhankelijk onderzoek, waarbij gebruik gemaakt wordt van een externe partij.
- waarbij een analyse van het handelen en het verloop van de zaak vanuit de werking van het geheel van de organisatie in zijn praktijk wordt geduid,
- met als doel hierover conclusies en aanbevelingen te geven waarmee de raad vanuit zijn controlerende rol en als hoofd van de gemeente een oordeel kan vormen en herhaling in de toekomst kan voorkomen.

en gaat over tot de orde van de dag.

Ondertekening: GroenLinks, EEN Haarlemmermeer, PvdA, Onafhankelijk Liberaal, D66, VVD, HAP, ChristenUnie-SGP, CDA, Forza!, CDVP



