

**Nota** voor burgemeester en wethouders

Team  
DEV-BLD

**Onderwerp**

Handelwijze grote subsidietrajecten

1- Notagegevens		2- Bestuursorgaan	
Notanummer	2018-002234	<input checked="" type="checkbox"/> B & W	22-01-2019
Datum	17-12-2018	<input type="checkbox"/> Raad	--
Programma:		<input type="checkbox"/> Burgemeester	--
07 Inkomens-voorziening en arbeidsmarkt		<b>College van B &amp; W</b>	
Portefeuillehouder Weth. Walder		- Burgemeester	- Weth. Kolkman
		- Weth. Grijzen	- Weth. Rorink
		- Weth. Verhaar	- Weth. Walder

Besluitenlijst	d.d.	d.d.	d.d.
<input type="checkbox"/> Akkoordstukken	--	<input checked="" type="checkbox"/> Openbaar	22-01-2019
		<input type="checkbox"/> Besloten	--

Routing	d.d.	par.	
Wethouder	15-01-2019	<input type="checkbox"/> adj.secr.	--
Algemeen directeur	14-01-2019	<input checked="" type="checkbox"/> gem.secr.	15-01-2019
		BIS Openbaar	
		Status	Definitief 2019-01-23

Bijlagen

B & W d.d.: 22-01-2019

Besloten wordt:

1. De raadsmededeling vast te stellen;
2. de stukken aan te bieden aan de raad;
3. de nota en het besluit openbaar te maken.

**Financiële aspecten:**

Financiële gevolgen voor de gemeente?	Nee
Begrotingswijziging	Nee

**Voorstel openbaarmaking conform Wet Openbaarheid Bestuur (Wob)**

- De nota en het besluit openbaar te maken
- De nota en het besluit openbaar te maken vergezeld van bijgaand persbericht
- De nota en het besluit openbaar te maken nadat
- De nota en het besluit openbaar te maken, behalve...
- Het besluit openbaar te maken, maar niet de nota, gelet op artikel:
- De nota en het besluit niet openbaar te maken, gelet op artikel:

**Kennisgeving/ Bekendmaking Awb**

Kennisgeving (publicatie) conform Awb	Nee
Bekendmaking conform Awb	Nee

**ADVIESRADEN:**

## Toelichting

### Inleiding

Op 28 november 2018 heeft de raad het rapport betreffende het onderzoek naar regie en uitvoering door de gemeente in het dossier Werkmakelaar-Oost besproken. Tijdens deze raadsvergadering is, n.a.v. de bespreking van het rapport, een motie aangenomen waarin de raad het college opdraagt om alles in het werk te stellen om werk te maken van gedane aanbevelingen en geleerde lessen bij vergelijkbare subsidietrajecten en de raad hierover voor 1 februari 2019 middels een raadsmededeling te informeren.

In de bijgaande raadsmededeling wordt invulling gegeven aan deze motie.

### Beoogd resultaat

Het informeren van de raad over de wijze waarop het college werk maakt van de gedane aanbevelingen en geleerde lessen uit het onderzoek naar regie en uitvoering door de gemeente in het dossier Werkmakelaar-Oost

### Kader

De motie Regie en uitvoering Werkmakelaar-Oost d.d. 28-11-2018

### Argumenten voor en tegen

Op 28 november 2018 heeft de raad het rapport betreffende het onderzoek naar regie en uitvoering door de gemeente in het dossier Werkmakelaar-Oost besproken. In dit rapport zijn door de onderzoekers een zestal lessen geformuleerd:

1. Zet de ontwikkeling door die is ingezet met de startnotitie "Samen aan de slag met arbeidsmarkt" en werk dit verder uit in een door de raad vastgestelde visie. Binnen dit kader kan dan door college en ambtelijke organisatie vorm en inhoud gegeven worden aan nieuwe vormen van samenwerking tussen gemeente, onderwijs en bedrijfsleven ter versterking van de regionale en lokale arbeidsmarkt.
2. Stel in die visie de spelregels vast tussen raad en college die het college ruimte bieden voor een effectieve uitvoering en de raad in positie brengt om haar kaderstellende en controlerende rol te vervullen. In die spelregels is in ieder geval opgenomen waarover-wanneer-op welke wijze de raad wordt geïnformeerd of iets krijgt voorgelegd. De raad moet daarbij in positie worden gebracht door in de visie doelen, budget en de (borging van) betrokken publieke belangen te expliciteren.
3. Beoordeel bewuster, op basis van zelf uitgevoerde analyses, de aard van de beoogde externe partij waarmee de samenwerking wordt aangegaan om zo te komen tot een inventarisatie van kansen en risico's en tot een passende financieringswijze en governance. Bij het vormgeven van de financieringswijze en de governance moeten de betrokken publieke belangen worden geborgd.
4. Neem in de besluitvormingsdocumenten voor college en raad expliciet een risicoparagraaf op waarmee inzicht gegeven wordt in de uitgevoerde risicoanalyse en de getroffen beheersmaatregelen.
5. Maak bij de start van een samenwerkingsproces heldere afspraken en leg deze vast. Toets periodiek of deze afspraken worden nagekomen en stel deze zonodig bij.
6. Onderzoek of met de huidige opzet en werking van de organisatie, organisatiestructuur en werkprocessen de "checks & balances" voldoende zijn geborgd en of er op cruciale onderdelen in voldoende mate sprake is van functiescheiding. Onderzoek verder of de juridische, beleidsmatige en financiële functies in voldoende mate zodanig zijn gepositioneerd dat zij tijdig en kritisch kunnen adviseren en interveniëren. In ieder geval dienen voor de toepassing van de wet BIBOB duidelijke procesafspraken te worden gemaakt en de daarbij te hanteren procedures moeten helder zijn en worden nageleefd.

In de raadsmededeling van 6 november 2018, waarmee het rapport aan de raad aangeboden werd, heeft het college de volgende aanpak van de lessen geformuleerd:

1. De uitwerking van deze lessen te betrekken bij de implementatie van de 'Leidraad Grote Projecten'. Het doel van deze leidraad is om te komen tot een beter risicomanagement en projectcontrol en de raad een duidelijker positie te geven bij grote en complexe projecten. Dit sluit in hoge mate aan bij de conclusies en de aanbevelingen uit het rapport omtrent Werkmakelaar-Oost. Hierin wil het

- college ook aandacht vragen voor samenwerking met private bedrijven die publieke doelen helpen te realiseren;
2. De uitwerking van de tweede aanbeveling mede te betrekken bij het onlangs gestarte traject 'Verkenning Besturing en Samenspel', waarin de burgemeester samen met raad, college en directie werkt aan het versterken van het bestuurlijk samenspel, en
  3. De zesde aanbeveling te betrekken bij de doorontwikkeling van de organisatie omdat het college van mening is dat de 'checks & balances' voldoende geborgd zijn in de structuren en werkprocessen van de gemeente. Er is sprake van functiescheiding, die vervolgens vertaald is in de organisatiestructuur. Het is meer een kwestie van houding en gedrag, waarin medewerkers positie moeten nemen binnen die bestaande structuur.

Inmiddels is de "Leidraad Grote Projecten" in concept besproken met de raad en kunnen we de lessen uit het onderzoek op een duidelijke wijze koppelen aan de, elkaar bindende, afspraken in de leidraad waardoor de raad beter haar kaderstellende en controlerende rol kan uitvoeren. We gaan hierna voor elke les na op welke wijze deze in de implementatie van de "Leidraad Grote Projecten" zijn plaats vindt.

In les 1 wordt aanbevolen om met de door de raad op 16 mei 2018 besproken startnotitie "Samen aan de slag met de arbeidsmarkt" uit te werken in een door de raad vastgestelde visie. Als we kijken naar de inhoud van deze startnotitie dan is daarin een hele duidelijke missie en ambitie geformuleerd door de gemeente. Een belangrijk onderdeel daarin is onze wens om beter in te spelen op vragen van bedrijven maar ook heel nadrukkelijk met bedrijven samen te werken. Dit is verder uitgewerkt in onze ambitie om de mismatch tussen de vraag naar arbeid en het aanbod van arbeid te verkleinen en onze ambitie om werkgelegenheid te creëren. Dit gaan we, zoals ook opgeschreven in de startnotitie, o.m. doen door bedrijven te vragen ons oplossingen te helpen vinden voor o.a. het aan het werk helpen van langdurig werklozen. Tijdens de bespreking van 16 mei 2018 is door de raad geconcludeerd dat er met deze startnotitie voldoende basis ligt om aan de slag te gaan en dat er tevens een sterke wens is om de visie op de arbeidsmarkt verder uit te werken. Er wordt voorgesteld om het visietraject samen met de raad te belopen en de raad daarvoor uiterlijk 1 april 2019 een procesvoorstel te doen.

In de onderstaande tabel is weergegeven op welke wijze de lessen 2 t/m 5 uit het rapport zijn gekoppeld aan de verschillende onderdelen in de "Leidraad Grote Projecten":

<b>Rapport</b>	<b>Leidraad</b>
<b>Les</b>	<b>Paragraaf</b>
<p>2 Stel in die visie de spelregels vast tussen raad en college die het college ruimte bieden voor een effectieve uitvoering en de raad in positie brengt om haar kaderstellende en controlerende rol te vervullen. In die spelregels is in ieder geval opgenomen waarover-wanneer-op welke wijze de raad wordt geïnformeerd of iets krijgt voorgelegd. De raad moet daarbij in positie worden gebracht door in de visie doelen, budget en de (borging van) betrokken publieke belangen te expliciteren.</p>	<p>In deze paragrafen van de leidraad worden de kenmerken van een groot project benoemd. Met name de kenmerken substantiële financiële gevolgen en het complex besturings- en uitvoeringsproces zijn gerelateerd aan Werkmakelaar-Oost. Op grond van één of meerdere van deze kenmerken stelt het college voor aan de raad om een project aan te wijzen als groot project.</p> <p>2.1 en 2.2</p>
<p>3 Beoordeel bewuster, op basis van zelf uitgevoerde analyses, de aard van de beoogde externe partij waarmee de samenwerking wordt aangegaan om zo te komen tot een inventarisatie van kansen en risico's en tot een passende financieringswijze en governance. Bij het</p>	<p>3.2 Les 3 relateert vooral met deze paragraaf uit de leidraad. Hierin laten we nu o.m. de betrokkenheid</p>

vormgeven van de financieringswijze en de governance moeten de betrokken publieke belangen worden geborgd.

van externe partijen terugkomen en de risicoanalyse van toekomstige trajecten.

- 4 Neem in de besluitvormingsdocumenten voor college en raad expliciet een risicoparagraaf op waarmee inzicht gegeven wordt in de uitgevoerde risicoanalyse en de getroffen beheersmaatregelen. 3.3
- 5 Maak bij de start van een samenwerkingsproces heldere afspraken en leg deze vast. Toets periodiek of deze afspraken worden nagekomen en stel deze zonedig bij. 3.3

In het geval van een publiek/private samenwerking met een subsidierelatie wil het college dat in de toekomst in ieder geval ook het bedrijfsplan wordt getoetst en, indien mogelijk, de jaarrekeningen van de voorgaande drie jaren. Al in paragraaf 3.2 vindt een initiële risicoanalyse plaats en die wordt, zoals aanbevolen in deze les, verder geëxpliciteerd. Les 5 is verder uitgewerkt in deze paragraaf. Hierin worden de doelstellingen geformuleerd, de wijze van betrokkenheid van samenwerkingspartners en de werkwijze en rol van de samenwerkingspartner.

In les 6 tenslotte wordt aanbevolen om te onderzoeken of met de huidige opzet en werking van de organisatie, organisatiestructuur en werkprocessen de "checks & balances" voldoende zijn geborgd en of er in voldoende mate sprake is van functiescheiding. We zijn van mening dat de "checks & balances" in voldoende mate zijn geborgd in de organisatie en dat er vooral sprake is van een cultuuraspect dat betrokken moet worden bij de doorontwikkeling van de organisatie. Om die reden maken we dit aspect, bij die medewerkers waar dit aspect van toepassing is, een onderdeel van de jaarlijkse gesprekkencyclus. Tevens laten we het een onderdeel zijn van de ontwikkelplannen van de teams. Het gaat hierbij met name om de implementatie van de "Leidraad Grote Projecten" en de toepassing van de mandaatregeling.

Daarnaast is in november 2018 met de auditcommissie van de raad de doorontwikkeling van de controlfunctie (het zgn. 1-2-3control met het daaronder liggend risicomanagement) besproken. Er wordt aan een invoeringsplan en de bewustwording gewerkt. De conceptversie van dit invoeringsplan verwachten wij aan het einde van het eerste kwartaal 2019 gereed te hebben waarna het met de auditcommissie besproken zal worden.

#### Extern draagvlak (partners)

N.v.t.

#### Financiële consequenties

Er zijn geen financiële consequenties

#### Aanpak/uitvoering

De algemeen directeur wordt opdracht gegeven tot de voorgestelde uitvoering van de lessen 1 en 6.

## RAADSMEDEDELING

<b>Onderwerp</b>	Handelwijze grote subsidietrajecten		
<b>Mededelingennr</b>	2018-002234	<b>Portef.houder</b>	Weth. Walder
<b>Team</b>	DEV-BLD	<b>BenW-besluit d.d.:</b>	22 januari 2019

### 1. Inleiding: waarom deze mededeling

Op 28 november 2018 heeft de raad het rapport betreffende het onderzoek naar regie en uitvoering door de gemeente in het dossier Werkmakelaar-Oost besproken. Tijdens deze raadsvergadering is, n.a.v. de bespreking van het rapport, een motie aangenomen waarin de raad het college opdraagt om alles in het werk te stellen om werk te maken van gedane aanbevelingen en geleerde lessen bij vergelijkbare subsidietrajecten en de raad hierover voor 1 februari 2019 middels een raadsmededeling te informeren.

In deze raadsmededeling geeft het college invulling aan de motie.

### 2. Kader

De motie Regie en uitvoering Werkmakelaar-Oost d.d. 28-11-2018

### 3. Kern van de boodschap

De lessen uit het rapport Werkmakelaar-Oost zijn door het college vertaald naar de "Leidraad Grote Projecten" zodat in de toekomst de raad in vergelijkbare projecten een duidelijker positie heeft en haar kaderstellende en controlerende rol goed kan uitvoeren.

### 4. Nadere toelichting

Op 28 november 2018 heeft de raad het rapport betreffende het onderzoek naar regie en uitvoering door de gemeente in het dossier Werkmakelaar-Oost besproken. In dit rapport zijn door de onderzoekers een zestal lessen geformuleerd:

1. Zet de ontwikkeling door die is ingezet met de startnotitie "Samen aan de slag met arbeidsmarkt" en werk dit verder uit in een door de raad vastgestelde visie. Binnen dit kader kan dan door college en ambtelijke organisatie vorm en inhoud gegeven worden aan nieuwe vormen van samenwerking tussen gemeente, onderwijs en bedrijfsleven ter versterking van de regionale en lokale arbeidsmarkt.
2. Stel in die visie de spelregels vast tussen raad en college die het college ruimte bieden voor een effectieve uitvoering en de raad in positie brengt om haar kaderstellende en controlerende rol te vervullen. In die spelregels is in ieder geval opgenomen waarover-wanneer-op welke wijze de raad wordt geïnformeerd of iets krijgt voorgelegd. De raad moet daarbij in positie worden gebracht door in de visie doelen, budget en de (borging van) betrokken publieke belangen te expliciteren.
3. Beoordeel bewuster, op basis van zelf uitgevoerde analyses, de aard van de beoogde externe partij waarmee de samenwerking wordt aangegaan om zo te komen tot een inventarisatie van kansen en risico's en tot een passende financieringswijze en governance. Bij het vormgeven van de financieringswijze en de governance moeten de betrokken publieke belangen worden geborgd.
4. Neem in de besluitvormingsdocumenten voor college en raad expliciet een risicoparagraaf op waarmee inzicht gegeven wordt in de uitgevoerde risicoanalyse en de getroffen beheersmaatregelen.
5. Maak bij de start van een samenwerkingsproces heldere afspraken en leg deze vast. Toets periodiek of deze afspraken worden nagekomen en stel deze zonodig bij.

6. Onderzoek of met de huidige opzet en werking van de organisatie, organisatiestructuur en werkprocessen de "checks & balances" voldoende zijn geborgd en of er op cruciale onderdelen in voldoende mate sprake is van functiescheiding. Onderzoek verder of de juridische, beleidsmatige en financiële functies in voldoende mate zodanig zijn gepositioneerd dat zij tijdig en kritisch kunnen adviseren en interveniëren. In ieder geval dienen voor de toepassing van de wet BIBOB duidelijke procesafspraken te worden gemaakt en de daarbij te hanteren procedures moeten helder zijn en worden nageleefd.

In de raadsmededeling van 6 november 2018, waarmee het rapport aan de raad aangeboden werd, heeft het college de volgende aanpak van de lessen geformuleerd:

1. De uitwerking van deze lessen te betrekken bij de implementatie van de 'Leidraad Grote Projecten'. Het doel van deze leidraad is om te komen tot een beter risicomanagement en projectcontrol en de raad een duidelijker positie te geven bij grote en complexe projecten. Dit sluit in hoge mate aan bij de conclusies en de aanbevelingen uit het rapport omtrent Werkmakelaar-Oost. Hierin wil het college ook aandacht vragen voor samenwerking met private bedrijven die publieke doelen helpen te realiseren;
2. De uitwerking van de tweede aanbeveling mede te betrekken bij het onlangs gestarte traject 'Verkenning Besturing en Samenspel', waarin de burgemeester samen met raad, college en directie werkt aan het versterken van het bestuurlijk samenspel, en
3. De zesde aanbeveling te betrekken bij de doorontwikkeling van de organisatie omdat het college van mening is dat de 'checks & balances' voldoende geborgd zijn in de structuren en werkprocessen van de gemeente. Er is sprake van functiescheiding, die vervolgens vertaald is in de organisatiestructuur. Het is meer een kwestie van houding en gedrag, waarin medewerkers positie moeten nemen binnen die bestaande structuur.

Inmiddels is de "Leidraad Grote Projecten" in concept besproken met de raad en kunnen we de lessen uit het onderzoek op een duidelijke wijze koppelen aan de, elkaar bindende, afspraken in de leidraad waardoor de raad beter haar kaderstellende en controlerende rol kan uitvoeren. We gaan hierna voor de in het rapport geformuleerde lessen na op welke wijze deze in de implementatie van de "Leidraad Grote Projecten" hun plaats vinden.

In les 1 wordt aanbevolen om met de door de raad op 16 mei 2018 besproken startnotitie "Samen aan de slag met de arbeidsmarkt" uit te werken in een door de raad vastgestelde visie. Als we kijken naar de inhoud van deze startnotitie dan is daarin een hele duidelijke missie en ambitie geformuleerd door de gemeente. Een belangrijk onderdeel daarin is onze wens om beter in te spelen op vragen van bedrijven maar ook heel nadrukkelijk met bedrijven samen te werken. Dit is verder uitgewerkt in onze ambitie om de mismatch tussen de vraag naar arbeid en het aanbod van arbeid te verkleinen en onze ambitie om werkgelegenheid te creëren. Dit gaan we, zoals ook opgeschreven in de startnotitie, o.m. doen door bedrijven te vragen ons oplossingen te helpen vinden voor o.a. het aan het werk helpen van langdurig werklozen. Tijdens de bespreking van 16 mei 2018 is door de raad geconcludeerd dat er met deze startnotitie voldoende basis ligt om aan de slag te gaan en dat er tevens een sterke wens is om de visie op de arbeidsmarkt verder uit te werken. Het college stelt voor om het visietraject samen met de raad te belopen en de raad daarvoor uiterlijk 1 april 2019 een procesvoorstel te doen.

In de onderstaande tabel is vervolgens voor de lessen 2 t/m 5 uit het rapport weergegeven op welke wijze deze zijn gekoppeld aan de verschillende onderdelen in de "Leidraad Grote Projecten":

Rapport		Leidraad	
Les		Paragraaf	
2	Stel in die visie de spelregels vast tussen raad en college die het college ruimte bieden voor een effectieve uitvoering en de raad in positie brengt om haar kaderstellende en controlerende rol te vervullen. In die spelregels is in ieder geval opgenomen waarover-wanneer-op welke wijze de raad wordt geïnformeerd of iets krijgt voorgelegd. De raad moet daarbij in positie worden gebracht door in de visie doelen, budget en de (borging van) betrokken publieke belangen te expliciteren.	2.1 en 2.2	In deze paragrafen van de leidraad worden de kenmerken van een groot project benoemd. Met name de kenmerken substantiële financiële gevolgen en het complex besturings- en uitvoeringsproces zijn gerelateerd aan Werkmakelaar-Oost. Op grond van één of meerdere van deze kenmerken stelt het college voor aan de raad om een project aan te wijzen als groot project.
3	Beoordeel bewuster, op basis van zelf uitgevoerde analyses, de aard van de beoogde externe partij waarmee de samenwerking wordt aangegaan om zo te komen tot een inventarisatie van kansen en risico's en tot een passende financieringswijze en governance. Bij het vormgeven van de financieringswijze en de governance moeten de betrokken publieke belangen worden geborgd.	3.2	Les 3 relateert vooral met deze paragraaf uit de leidraad. Hierin laten we nu o.m. de betrokkenheid van externe partijen terugkomen en de risicoanalyse van toekomstige trajecten.  In het geval van een publiek/private samenwerking met een subsidierelatie wil het college dat in de toekomst in ieder geval ook het bedrijfsplan wordt getoetst en, indien mogelijk, de jaarrekeningen van de voorgaande drie jaren.
4	Neem in de besluitvormingsdocumenten voor college en raad expliciet een risicoparagraaf op waarmee inzicht gegeven wordt in de uitgevoerde risicoanalyse en de getroffen beheersmaatregelen.	3.3	Al in paragraaf 3.2 vindt een initiële risicoanalyse plaats en die wordt, zoals aanbevolen in deze les, verder in deze paragraaf geëxpliciteerd.
5	Maak bij de start van een samenwerkingsproces heldere afspraken en leg deze vast. Toets periodiek of deze afspraken worden nagekomen en stel deze zonodig bij.	3.3	Les 5 is verder uitgewerkt in deze paragraaf. Hierin worden de doelstellingen geformuleerd, de wijze van betrokkenheid van samenwerkingspartners en de werkwijze en rol van de samenwerkingspartner.

In les 6 tenslotte wordt aanbevolen om te onderzoeken of met de huidige opzet en werking van de organisatie, organisatiestructuur en werkprocessen de "checks & balances" voldoende zijn geborgd en of er in voldoende mate sprake is van functiescheiding. Het college is van mening dat de "checks & balances" in voldoende mate zijn geborgd in de organisatie en dat er vooral sprake is van een cultuuraspect dat betrokken moet worden bij de doorontwikkeling van de organisatie. Om die reden maken we dit aspect, bij die medewerkers waar dit aspect van toepassing is, een onderdeel van de jaarlijkse gesprekkencyclus. Tevens laten we het een onderdeel zijn van de ontwikkelplannen van de teams. Het gaat hierbij met name om de implementatie van de "Leidraad Grote Projecten" en de toepassing van de mandaatregeling.

Daarnaast is in november 2018 met de auditcommissie van de raad de doorontwikkeling van de controlfunctie (het zgn. 1-2-3control met het daaronder liggend risicomanagement) besproken. Er wordt aan een invoeringsplan en de bewustwording gewerkt. De conceptversie van dit invoeringsplan verwachten wij aan het einde van het eerste kwartaal 2019 gereed te hebben waarna het met de auditcommissie besproken zal worden.