



**gemeente
Haarlemmermeer**

De rekenkamercommissie van de gemeente Haarlemmermeer
t.a.v. de voorzitter, de heer Bartelink
en
De leden van de gemeenteraad Haarlemmermeer

Postbus 250
2130 AG Hoofddorp

Bezoekadres:
Taurusavenue 100
Hoofddorp
Telefoon 0900 1852

Cluster	Staf Bestuur & Directie
Contactpersoon	de heer B.J. Fink
Telefoon	0900 1852
Uw brief	
Ons kenmerk	12077630
Bijlage(n)	Brief aan de raad 'Informatie over aanbevelingen rapporteurs Duisenberg' d.d. 18 maart 2025
Onderwerp	Bestuurlijke reactie rekenkamernota Uitvoeringskracht

Verzenddatum

22 MEI 2025

Geachte heer, mevrouw,

In deze brief reageren wij op uw rekenkamernota 'Uitvoeringskracht'. Wij spreken onze waardering uit voor dit onderzoek. Wij herkennen uw constatering en zijn er trots op dat Haarlemmermeer een gemeente is met grote uitvoeringskracht, die het grootste deel van het gemeentelijk beleid conform de afspraken uitvoert.

Met uw onderzoek tracht u nader inzicht te geven in de oorzaken van belemmeringen in de uitvoering van bestuurlijke ambities. Daarnaast doet u enkele aanbevelingen die wij op willen pakken om de uitvoeringskracht te verbeteren.

Rekenkamer conclusie 1: Vertragingen in uitvoering van beleid ontstaan door zes factoren

Wij herkennen deze eerste conclusie over de zes verklaringen die tot vertraging in de uitvoering kunnen leiden. Minder geld voor meer taken (verklaring 6); een ambitie die groter is dan de beschikbare capaciteit (verklaringen 1 en 2); en meer en complexere regels (verklaring 4), hebben impact op alle beleidsuitvoering en taakvelden (sociaal domein, fysiek domein, gemeentelijke dienstverlening en bedrijfsvoering). De andere twee verklaringen (verklaring 3 en 5) relateren wij vooral aan de groeiopgave in het fysiek domein.

Op de korte termijn zijn wij van mening, net als de rekenkamer, dat er kansen liggen (en urgentie bestaat) in het prioriteren. Dit geldt vooral voor de investeringsportefeuille en de ontwikkel- en bouwopgaven die hieraan vastzitten. Ook de raad heeft in haar motie 'Inzicht in investeringen' d.d. 6 juni 2024 vastgesteld dat de realisatie van investeringen achterblijft bij de begroting en dat zij vanuit het budgetrecht geraadpleegd moet worden over keuzes, indien door capaciteitstekort of om andere redenen realisatie van de geplande investeringen niet haalbaar blijkt.

Wij zien de noodzaak tot meer inzicht in (en strategische sturing op) de samenhang van alle (investerings-)projecten. Om de motie van de raad goed uit te kunnen voeren en de gewenste strategische sturing mogelijk te maken, is het noodzakelijk portfoliosturing te organiseren. In het 'Advies naar knelpunten realisatie groeiopgave Haarlemmermeer' d.d. 2 oktober 2024 is aangegeven dat hiervoor tussen de acht en vijftien fte aan personele capaciteit nodig is. Dit heeft niet alleen betrekking op portfoliosturing maar ook op de randvoorwaarden via een benodigd capaciteitsprognosesysteem en de versterking van projectbeheersing en projectcontrol. Gezien de financiële positie van de gemeenten hebben we er met een collegebesluit van 4 maart 2025 voor gekozen om de onderkant van de bandbreedte (acht fte) in de Voorjaarsrapportage 2025 te verwerken.

Om de balans te vinden tussen de ambities rond de groeiopgave enerzijds en de uitvoeringscapaciteit anderzijds zijn er twee mogelijkheden: temporiseren van bestuurlijke ambities en/of meer project- en beleids capaciteit. Echter, door het ontbreken van een goed werkend systeem voor capaciteitsprognoses is het nu niet mogelijk om inzicht te krijgen welke capaciteitsuitbreiding nodig is gegeven de bestuurlijke ambities. Het streven is om dit inzicht eind 2025/begin 2026 beschikbaar te hebben en zo een scherp(er) beeld te hebben op de benodigde personele capaciteit (inclusief welk deel hiervan kunnen worden gedekt uit projecten of dat dekking uit de algemene middelen noodzakelijk is). Bij de start van de nieuwe bestuursperiode en/of de Voorjaarsrapportage 2026 is dan de informatie beschikbaar om tot besluitvorming te komen.

Rekenkamer conclusie 2: De raad is niet goed in positie om uitvoering van plannen bij te sturen

U constateert dat het met name schort aan de toegankelijkheid en de relevantie van de informatie die wij de raad aanbieden. Wij hebben ook geconstateerd dat dit beter kan. Zo geven wij bijvoorbeeld de raad sinds 2024 twee keer per jaar via een Strategisch perspectief investeringen (SPI) inzicht in de meerjarige investeringsambities. In het SPI worden alle lopende en toekomstige investeringen tot en met 2040 geïnventariseerd en in beeld gebracht. Het gaat hierbij om investeringen van ambitie (lange termijnperspectief) naar plan (nog te autoriseren) tot uitvoering (lopende investeringen). Wij rapporteren de raad over de uitvoering van de geautoriseerde investeringskredieten en over uitstel van toekomstige investeringen. Het SPI moet bijdragen aan het versterken van de controlerende en sturende rol van de raad.

Om de informatiepositie te verbeteren is de raad actief bezig met de methode Duisenberg. De werkgroep Duisenberg heeft bij de Programmabegroting 2025-2028 een aantal aanbevelingen gedaan om de informatiewaarde van de Planning & Control-producten te verbeteren. Wij hebben positief gereageerd op het verzoek van de werkgroep om te bespreken in hoeverre het mogelijk is de P&C-producten te herstructureren op basis van deze aanbevelingen. In onze brief van 18 maart 2025 (kenmerk XS-24041412.205) hebben wij de raad geïnformeerd over de stappen die in het afgelopen jaar zijn gezet om de informatiewaarde van de P&C-producten te versterken. Deze brief wij ter informatie bijgevoegd.

Aanbevelingen aan het college

De rekenkamer doet de volgende aanbevelingen aan het college:

1. *Organiseer nog in 2025 een werkconferentie voor raad, college, griffie en management met als opbrengst concrete afspraken over wie wat gaat doen om als gemeente structureel beter te worden in prioriteren en schrappen. Voorbeelden van mogelijke acties zijn:*
 - a. *Expliciteren van processen voor het stellen van prioriteiten binnen de ambtelijke organisatie en het college van B&W, zowel binnen clusters als over clusters heen.*

- b. *Maken van een jaarlijkse of halfjaarlijkse schraplijst met projecten en/of activiteiten die het college aan de raad voorstelt te staken wegens lage prioriteit en/of onuitvoerbaarheid.*
- c. *Starten van een project rond het bevorderen van 'tegenspraak', gericht op het bevorderen van het vermogen en de bereidheid van ambtenaren om kritisch en onafhankelijk advies te geven aan managers en bestuurders.*

Uw aanbevelingen om een werkconferentie te organiseren onderschrijven wij. Met het oog op de nieuwe bestuursperiode, stellen wij voor om voor de gemeenteraadsverkiezingen 2026 deze werkconferentie te houden. In gezamenlijkheid kunnen dan afspraken worden gemaakt hoe in de komende bestuursperiode in Haarlemmermeer de ambities en uitvoering beter in balans kunnen worden gebracht.

- 2. *Rapporteer in (college- en raadsstukken over) nieuwe beleidsplannen expliciet over uitvoerbaarheid, zoals risico's door tekort aan menskracht, complexe regelgeving en afhankelijkheid van partners.*

Aan deze aanbeveling geven we uitvoering. In 2024 zijn we namelijk gesprekken gestart met de ambtelijke organisatie om te komen tot handvaten voor het temporiseren van de ruimtelijke projecten portefeuille. Dit heeft geleid tot een afwegingskader voor temporisering op basis van drie vragen:

- Wat willen we? Dit gaat over de bestuurlijke ambities van raad en college;
- Wat moeten we? Dit gaat over verplichtingen, zoals contracten en wettelijke verplichtingen;
- Wat kunnen we? Dit gaat over middelen; geld, samenwerkingsmogelijkheden en omgevingsfactoren.

Dit afwegingskader wordt nu nader uitgewerkt en de raad zal voor het thema Wonen via de investeringsstrategie nader worden geïnformeerd.

- 3. *Start een proef in één van de programma's van de begroting met een rolling forecast, een dynamische prognose van de realisatie van beleidsdoelen die frequent wordt bijgewerkt.*

We zullen ons gaan verdiepen hoe aan deze aanbeveling uitvoering kan worden gegeven. Wij geven evenwel prioriteit aan de uitvoering van de methode Duisenberg en de portfoliosturing. We stellen voor om in de werkconferentie met de raad, griffie en ambtelijke organisatie van gedachten te wisselen, zodat dit in de nieuwe bestuursperiode nader kan worden afgewogen.

Om onze bestuurlijke ambities waar te kunnen maken, heeft de uitvoeringskracht voortdurend onze aandacht. Wij danken u daarom voor dit onderzoekrapport en uw aanbevelingen.

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

Cees Vermeer

de burgemeester,

Marianne Schuurmans-Wijdeven