Rekenkamercommissie Meierijstad

Advies met gevolg?

Evaluatie van de doorwerking van drie onderzoeken en adviezen en de lessen die daaruit kunnen worden geleerd

Colofon

Ons kenmerk	*22858*
Datum	*07-04-2023*
Auteurs	*John Smits*
Versie	*1.3*
Status	*Definitief*
	www.arenaconsulting.nl

Samenvatting

De rekenkamercommissie Meierijstad heeft een onderzoek laten uitvoeren naar de doorwerking van haar adviezen. Meer specifiek: wat is van de adviezen ook gerealiseerd en wat zijn handvatten om aanbevelingen die niet zijn doorgevoerd, alsnog door te voeren. Ook wilde de rekenkamercommissie reflecteren op de eigen adviezen: wat zijn lessen die kunnen worden geleerd en waar is nog winst te halen.

In het onderzoek is specifiek gekeken naar drie adviezen uit 2018: maatschappelijk vastgoed, duurzaamheid en maatschappelijke initiatieven en de toegang tot het sociaal domein. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een uitvoerige scan van documenten en videostreams van commissie en raadsvergaderingen, gesprekken met de rekenkamercommissie, met betrokken ambtenaren, met twee wethouders en met zes raadsleden. Daarnaast is er onder alle raadsleden en burgercommissieleden een peiling uitgevoerd.

De belangrijkste conclusie is dat vrijwel alle aanbevelingen zijn doorgevoerd en de onderzoeken en adviezen door het college en de raad alom zeer worden gewaardeerd. Dat zien we vooral terug in het in de loop van 2018 en daarna vastgestelde beleid. Daarbij wel de aantekening dat het doorvoeren waarschijnlijk niet een exclusief gevolg is geweest van het advies. In het kader van de beleids- en organisatieontwikkeling na de fusie per 1 januari 2017, liep een aantal zaken immers al. De adviezen hebben in elk geval geholpen om raad en college ‘op scherp’ te zetten in dat proces. De adviezen zelf lijken inmiddels wat weggezakt in het geheugen van de raad en worden de handvatten die de rekenkamercommissie had geboden, niet of beperkt gebruikt. Als belangrijkste bevorderende factoren voor de doorwerking zijn de professionele houding van de rekenkamercommissie, de mate van concreetheid van de aanbevelingen, het meenemen van de raad in het onderzoeksproces en de ‘timing’ van het advies naar voren. Belemmerend voor de doorwerking zijn onder andere een complex onderzoeksproces, gevoeligheden in de context van het onderzoek, mogelijk onvoldoende ‘feitencheck’ en hoor- en wederhoor binnen het onderzoek door de onderzoekers, het spanningsveld tussen algemene aanbevelingen en de focus op casuïstiek door de raad en het niet monitoren van adviezen na vaststelling.

Op basis van het onderzoek is een aantal aanbevelingen geformuleerd voor het college en de raad en zijn er voor de rekenkamercommissie ook enkele lessen die als winst kunnen worden gezien voor toekomstig rekenkameronderzoek. Een selectie van de belangrijkste aanbevelingen is als volgt:

Aanbevelingen aan de rekenkamercommissie

- Besteed bij het onderzoek altijd voldoende aandacht aan de rolneming door raad.
- Peil (periodiek) de adviesbehoefte bij de raad.
- Probeer de juiste timing te vinden voor een advies. Maak daarbij – vanwege actualiteit – bijvoorbeeld ook gebruik van quick-scans.
- Zorg voor voldoende 'omgevingssensitiviteit' in het onderzoek en bij de onderzoekers.
- Bewaak een voldoende feitencheck door de onderzoekers (ook hoor- en wederhoor geïnterviewden in het onderzoek).
- Betrek ook de raad op enigerlei wijze in het onderzoek.
- Zorg voor voldoende vlieghoogte (voldoende basisbekendheid met de materie) van raadsleden voor de aanbieding van een rapport en advies.
- Biedt de raad ook handvatten om de aanbevelingen te gebruiken als er concrete casuïstiek op de raadsagenda staat.
- Daag de raad uit en faciliteer de raad om de discussie over het advies ook vooral in de raad te voeren en niet vooral met het college.
- Werk mogelijk meer met 'onderzoekslijnen' waarbij na doorvoering van aanbevelingen bijvoorbeeld vervolgonderzoek naar de volgende fase van beleid en uitvoering wordt gedaan.

Aanbevelingen aan de gemeenteraad

- Benut signalen uit de samenleving ook om het gesprek met de rekenkamercommissie aan te gaan over eventueel uit te voeren onderzoek.
- Voer het debat ook in de raad en niet alleen (of vooral) met het college.
- Borg de eigen informatiepositie en zorg dat de adviezen niet verloren gaan in het geheugen van de raad.
- Zorg dat de opvolging van de adviezen na vaststelling periodiek wordt gemonitord.
- Organiseer 'opfrismomenten' rond de adviezen, zekere als er een onderwerp op de agenda staat waar eerder advies over is uitgebracht.
- Geef de aanbevelingen uit dit onderzoek aan de rekenkamerkommissie ook (kaderstellend) mee aan de nieuwe rekenkamer.

Aanbevelingen aan het college van B en W.

- Organiseer dat er ook voldoende informeel contact kan zijn tussen raad en ambtelijke organisatie om de raad op voldoende vlieghoogte te houden.
- Borg dat adviezen van de rekenkamercommissie ook voldoende 'horizontaal' worden gedeeld in de organisatie omdat adviezen meerdere beleidsterreinen bestrijken. Dit is zeker van belang voor een opgave-gestuurde organisatie.
- Informeer de raad periodiek (bijvoorbeeld halfjaarlijks) over de stand van zaken in de opvolging van aanbevelingen en verwijs bij nota's of rapportages waar aan de orde expliciet naar de adviezen van de rekenkamercommissie.

Inhoudsopgave

1 INLEIDING 6
1.1 ACHTERGROND 6
1.2 PROBLEEMSTELLING 6
1.3 ONDERZOEKSAANPAK 7
1.4 LEESWIJZER 9
2 ADVIES "MAATSCHAPPELIJK VASTGOED" 10
2.1 ACHTERGROND EN VRAAGSTELLING 10
2.2 CONCLUSIES EN ADVIES 11
2.3 KORTE TIJDLIJN 12
2.4 DOORWERKING ADVIES AAN DE RAAD 14
2.5 DOORWERKING ADVIES AAN HET COLLEGE 15
2.6 SAMENGEVAT 16
3 ADVIES "DUURZAAMHEID EN MAATSCHAPPELIJK INITIATIEF" 19
3.1 ACHTERGROND EN VRAAGSTELLING 19
3.2 CONCLUSIES EN ADVIES 20
3.3 RECONSTRUCTIE TIJDLIJN 21
3.4 DOORWERKING ADVIES VASTLEGGEN AMBITIES 25
3.5 DOORWERKING ADVIES PARTICIPATIE 25
3.6 DOORWERKING ADVIES ROLNEMING RAAD 26
3.7 SAMENGEVAT 27
4 ADVIES "TOEGANG SOCIAAL DOMEIN" 29
4.1 ACHTERGROND EN VRAAGSTELLING 29
4.2 CONCLUSIES EN ADVIES 30
4.3 RECONSTRUCTIE TIJDLIJN 31
4.4 DOORWERKING BELEIDSMATIGE EN BESTUURLIJKE AANBEVELINGEN 36
4.5 DOORWERKING ORGANISATORISCHE AANBEVELINGEN 37
4.6 DOORWERKING AANBEVELINGEN ROLNEMING RAAD 37
4.7 SAMENVATTING 38
5 SAMENVATTENDE BEVINDINGEN EN CONCLUSIES 41
5.1 TYPERING ONDERZOEKEN EN ADVIEZEN 41
5.2 DOELBEREIKING ADVIEZEN 42
5.3 DOORWERKING? 43
5.4 BELEMMERENDE EN BEVORDERENDE FACTOREN 44
5.5 SAMENVATTENDE CONCLUSIES 47
6 LESSEN VOOR DE TOEKOMST 48
6.1 DE REKENKAMERCOMMISSIE 48
6.2 DE GEMEENTERAAD 50
6.3 HET COLLEGE VAN B EN W 51

BIJLAGEN

Bijlage 1: Geraadpleegde documenten en overige bronnen
Bijlage 2: Geïnterviewde personen
Bijlage 3: Respons digitale vragenlijst raadsleden en burgercommissieleden

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De rekenkamercommissie Meierijstad is in 2015 gestart. Het leek de commissie in 2022 een mooi moment de balans van de afgelopen jaren op te maken. Enerzijds om te kijken wat er met de adviezen is bereikt. Anderzijds om handvatten aan te reiken voor het alsnog opvolgen van aanbevelingen die niet of beperkt zijn doorgevoerd. Daarnaast wilde de commissie ook enige zelfreflectie plegen: waren de aanbevelingen voldoende concreet en duidelijk en waar zou nog winst te halen kunnen zijn in de advisering? Dat de leden van de huidige rekenkamercommissie Meierijstad per 1 juli 2023 aftreden en een nieuw samengestelde rekenkamer het werk zal overnemen, geeft aan de terugblik nog een extra dimensie.

De rekenkamercommissie heeft opdracht gegeven dit te onderzoeken, meer specifiek aan de hand van drie in 2018 uitgebrachte adviezen:

- Maatschappelijk vastgoed
- Duurzaamheid en maatschappelijk initiatief
- Toegang sociaal domein

1.2 Probleemstelling

Het doel van het onderzoek is zowel zelfreflectie als het waar nodig verder verbeteren van de doorwerking van de adviezen. Daarvoor wil de rekenkamercommissie handvatten bieden aan de nieuwe rekenkamercommissie en aan de gemeenteraad en het college.

Om dat doel te bereiken en die handvatten te kunnen bieden wil de rekenkamercommissie graag inzicht hebben in de factoren die – in algemene zin en specifiek bij de genoemde adviezen – een rol spelen bij de doorwerking.

Als centrale vraag van het doorwerkingsonderzoek heeft de rekenkamercommissie daarom geformuleerd:

“Wat waren de factoren die een goede opvolging van de uitgevoerde rekenkameronderzoeken hebben belemmerd dan wel bevorderd?”

Deze hoofdvraag is nader uitgewerkt in de volgende deelvragen:

1. Hoe zijn de drie onderzoeken en adviezen te typeren in termen van aanleiding onderzoek, vraagstelling, wijze van onderzoek, aard van de aanbevelingen etc.?

2. In welke mate is het doel van de adviezen bereikt? Oftewel: in hoeverre zijn in de tijd gezien de besluitvorming en rolneming door het college en de raad in lijn met de adviezen?
    a. In het ambtelijk wederhoor en de bestuurlijke reactie?
    b. In het behandelingsproces in de raad?

   c. In de verdere besluitvorming en uitvoering?

3. In hoeverre is daarbij ook sprake van doorwerking van de adviezen? Met andere woorden, is de doelbereiking ook een (direct) gevolg van de adviezen?

4. Welke factoren waren belemmerend en welke bevorderend voor die doorwerking?
   a. Factoren die samenhangen met het onderzoeks(proces), advies en presentatie van het advies
   b. Factoren die samenhangen met het besluitvormingsproces rond het advies en de opvolging ervan.
   c. Overige factoren die niet direct in relatie staan met het adviesproces.

5. Welke conclusies kunnen daaruit worden getrokken wat betreft de doorwerking van de adviezen en handvatten die kunnen worden geboden om het doorwerkingsproces te verbeteren?

1.3 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode december 2022 tot en met maart 2023. De aanpak zijn zeven stappen gezet:

Figuur 1.1: stappen in de onderzoeksaanpak

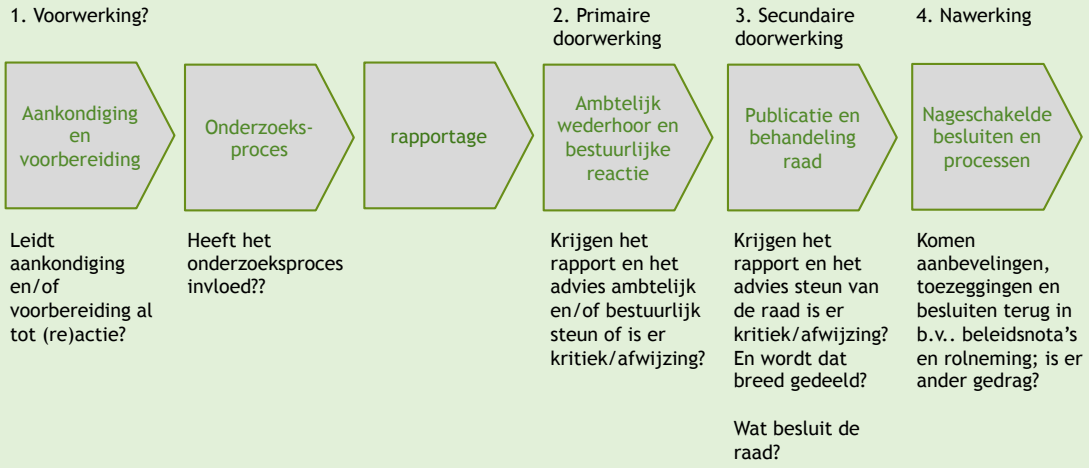


Stap 1: intake. Oriënterende gesprekken met leden van de rekenkamercommissie en bij de drie adviezen meest betrokken ambtenaren. Bedoeld als algemene voorverkenning, het aanbrengen van focus in het onderzoek en het maken van afspraken over het aanleveren van documenten en andere broninformatie.

Stap 2: bronnenanalyse en eerste bevindingen. Bestudering van tientallen documenten en video-streams (commissie- en raadsvergaderingen) voor de reconstructie van het onderzoeksproces, de behandeling van de adviezen in de raad en het in beeld brengen van eventuele 'sporen' van de adviezen in de latere besluitvorming (bijvoorbeeld in beleidsnota's). De bevindingen uit de bronnenanalyse zijn gedeeld met de rekenkamercommissie. Per advies is op basis daarvan ook een 'factsheet' opgesteld die als bijlage voor de verdiepende gesprekken met de ambtenaren is gebruikt. Deze factsheets bevatten een korte samenvatting van het advies, een overzicht van de bronnen die zijn geraadpleegd en een eerste schets van de tijdlijn en beeld van de doorwerking van de adviezen.

Bij het in beeld brengen van de 'sporen' van de adviezen van de rekenkamercommissie is per advies een tijdlijn opgesteld waarin een aantal fasen wordt onderscheiden. Voor elke fase is bekeken in hoeverre in besluitvorming of reacties werd verwezen naar het rekenkameronderzoek. Daarbij is ook gekeken in hoeverre het onderzoek al een rol speelt als het aangekondigd wordt of tijdens de uitvoering ("voorwerking").

Figuur 1.2: analysemodel fasen doorwerking



Stap 3: uitzetten digitale vragenlijst: Aan alle raadsleden en burgercommissieleden is een korte digitale vragenlijst voorgelegd. Enerzijds om te peilen in hoeverre raads- en commissieleden bekend zijn met de adviezen. Anderzijds om in beeld te brengen hoe zij – voor zover bekend met de adviezen – daarop terugblikken en welke 'tips' ze hebben voor de toekomst. Ook is gevraagd of ze bereid zijn deel te nemen aan een kort (online) verdiepend gesprek. De respons op de vragenlijst was 76% onder de raadsleden en 38% onder de burgercommissieleden. Acht raadsleden hebben zich ook aangemeld voor een gesprek.

Stap 4: verdiepende gesprekken. Er zijn verdiepende (groeps)gesprekken gevoerd met op het terrein van de adviezen betrokken ambtenaren, met twee leden van het college en met 6 raadsleden. De gesprekken met de ambtenaren waren bedoeld om te reflecteren op de factsheets (correct? herkenbaar?), de inhoud en 'ontvangst' van het advies, de mate waarin het advies een rol heeft gespeeld bij de verdere besluitvorming en welke factoren daarbij een rol speelden. In het gesprek met de wethouders en raadsleden is meer in algemene zin gereflecteerd op de adviezen (inhoud, timing, focus, etc.) en op de eigen rolneming bij de behandeling en opvolging van de adviezen. In alle gesprekken is ook ingegaan op de lessen die kunnen worden geleerd voor de rekenkamercommissie en voor de raad en het college.

Stap 5: per advies opstellen rapport van bevindingen en ambtelijke reflectie. Op basis van de eerdere bronnenanalyse en de gesprekken zijn de drie kernhoofdstukken over elk van de adviezen uitgewerkt en voor ambtelijke reflectie voorgelegd. Vooral ter

verificatie van de duidelijkheid, juistheid en volledigheid. Deze kernhoofdstukken geven per advies antwoord op de eerste vier deelvragen van het doorwerkingsonderzoek. De ambtelijke reflectie heeft tot een aantal verduidelijkingen, nuanceringen en aanvullingen geleid maar niet tot essentiële aanpassingen.

Stap 6: integrale analyse en rapportage. Parallel aan de ambtelijke reflectie is een integrale analyse gemaakt, zijn de onderzoeksvragen beantwoord en algemene conclusies en aanbevelingen opgesteld. De rapportage is beoordeeld door de rekenkamercommissie waarna nog een aantal laatste verduidelijkingen en aanpassingen zijn gemaakt.

Stap 7: ambtelijk wederhoor en bestuurlijke reactie. Als laatste stap is de integrale rapportage parallel voor ambtelijk wederhoor en de bestuurlijke reactie voorgelegd en waar aan de orde van laatste aanpassingen voorzien.

1.4 Leeswijzer

De rapportage is als volgt opgebouwd. De hoofdstukken 2 tot en met 4 bevatten de analyse van de doorwerking van elk van de drie adviezen. De opbouw is steeds dezelfde:

- De achtergrond en vraagstelling van het advies
- Een samenvatting van de conclusies en aanbevelingen in het advies
- Een reconstructie van de tijdlijn en doelbereiking van de adviezen
- Een analyse van de doorwerking en factoren die een rol hebben gespeeld
- Een slotreflectie

In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksvragen beantwoord en slotconclusies getrokken. De rapportage sluit in hoofdstuk 6 af met aanbevelingen aan de rekenkamercommissie, de raad en het college. In de bijlagen staat een overzicht van alle geraadpleegde bronnen (bijlage 1) en geïnterviewde personen (bijlage 2) en van de respons op de digitale vragenlijst (bijlage 3).

2 Advies “Maatschappelijk vastgoed”

2.1 Achtergrond en vraagstelling

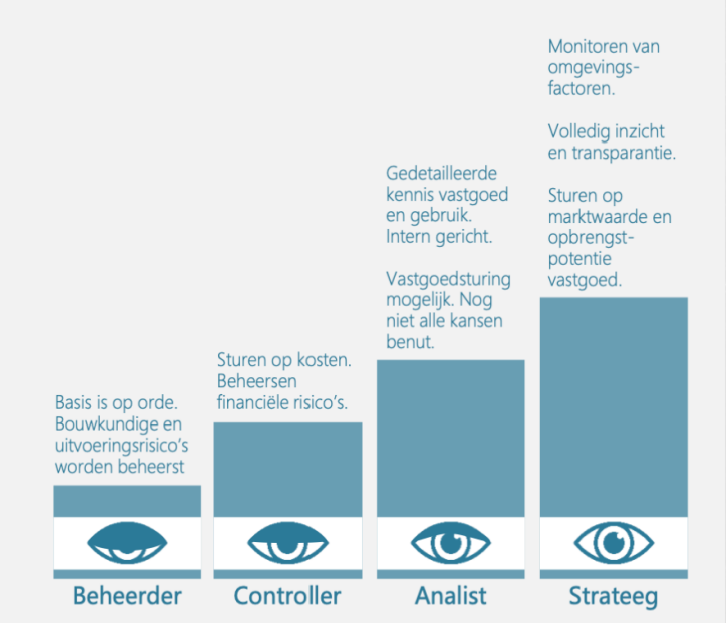
Bij haar start in 2015 heeft de rekenkamercommissie bij de raads- en commissieleden en griffiers van de drie voormalige gemeenten Schijndel, Veghel en Sint-Oedenrode verkend wat urgente onderzoeksonderwerpen zijn. Uit die verkenning kwam naast het woonbeleid (dat onderwerp zou zijn van het eerste rekenkameronderzoek) ook het beheer van het maatschappelijk vastgoed naar voren. Motieven voor de keuze waren zowel de maatschappelijke (en daarmee beleidsmatige) relevantie als de complexiteit van de materie. En bij het laatste vooral de vraag hoe de raad daarbij toch zijn kaderstellende en controlerende rol kan vervullen en wat dat betekent voor het borgen van de informatiepositie van de raad. Als algemene onderzoeksvraag werd geformuleerd:

“Welke informatie heeft de gemeenteraad van Meierijstad nodig op wat voor moment en in welke vorm om weloverwogen kaders te kunnen stellen en te kunnen controleren in het maatschappelijk vastgoedbeleid van de gemeente?”

Dit is vertaald in een aantal deelvragen waarop in twee fasen antwoord is gezocht: Als eerste een algemene verkenning naar wat relevante informatie voor een gemeenteraad in het algemeen in dit kader is en hoe en op welke momenten die beschikbaar moet zijn. En als tweede een vertaling daarvan naar de specifieke situatie in Meierijstad. Wat betreft de tweede fase is ook expliciet gevraagd om de gemeenteraad concrete handvatten te bieden, dat wil zeggen niet (alleen) een ‘traditioneel’ onderzoeksrapport.

De twee fasen van het onderzoek zijn uitgevoerd door bureau Republiq, een in vastgoedbeheer gespecialiseerd onderzoeks- en adviesbureau. Bij fase 1 is vooral gebruik gemaakt van secundaire bronnen (andere onderzoeken, voorbeelden van andere gemeenten, algemene literatuur) en bureau-expertise. In fase 2 zijn de specifieke gemeentelijke documenten bestudeerd, zijn er gesprekken gevoerd met betrokkenen en zijn de (bestaande en in ontwikkeling zijnde) informatiesystemen (objectbeheer, financieel e.a.) ingezien.

Figuur 2.1: stadia van professionalisering in vastgoedbeheer



Als referentiekader (‘normenkader’) is een ontwikkelingsmodel gehanteerd dat een onderscheid maakt in vier stadia van ‘professionalisering’: beheerder, controller, analist en strateeg.

Het onderzoek is afgebakend tot het maatschappelijk vastgoed dat eigendom is van de gemeente.

Het resultaat van het onderzoek is drieledig:

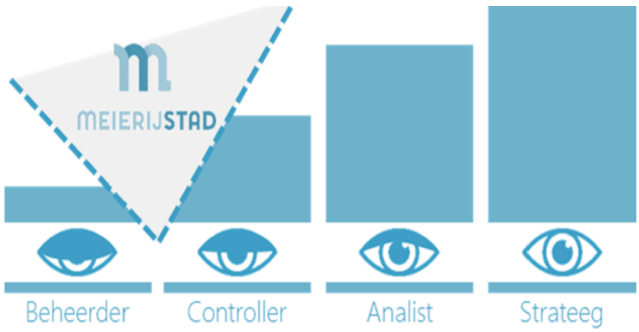
1. Een notitie met bevindingen en aanbevelingen over de informatie-architectuur, mede in relatie tot de rolneming door de raad; daarin ook aandacht voor het ontwikkelperspectief in de wijze van vastgoedbeheer (‘van beheerder naar strateeg’).
2. Een ‘leidraad’ voor de raad, met daarin de kernpunten voor die rolneming.
3. Een ‘vastgoedkaart’ met concrete suggesties voor vragen die raadsleden kunnen stellen in relatie tot het beleid, de uitvoering en het financieel beheer.

2.2 Conclusies en advies

Conclusies

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat de basisinformatie op objectniveau (kadastrale gegevens, kosten, etc.) grotendeels aanwezig is. Als omissies worden genoemd het (deels) ontbreken van informatie over verduurzaming (zoals een energie-index), beheer (conditie, keuringen etc.) en opbrengsten (huur). Ook stellen de onderzoekers vast dat een totaaloverzicht van de vastgoedportefeuille ontbreekt. Bijvoorbeeld wat betreft de gebruikerstevredenheid (die is wel bekend bij de specifieke beheerders). Hierdoor en door het ontbreken van een integraal vastgoedplan is het volgens de onderzoekers niet mogelijk integraal financieel te sturen op het gemeentelijke vastgoed en de maatschappelijke functies optimaal in te zetten en te benutten. Ook wordt gewezen op het risico op incidenten vanwege het ontbreken van een totaaloverzicht keuringen, inspecties en de bouwkundige staat. Ze stellen wel vast dat op dat punt in 2018 en nul-meting is voorzien. Als geheel plaatsen de onderzoekers de gemeente qua vastgoedbeheer in een ontwikkelingsfase tussen beheerder en controller.

Figuur 2.2: positionering Meierijstad in stadia van professionalisering vastgoedbeheer



Advies

De onderzoekers geven aan de gemeenteraad (samengevat) vier aanbevelingen mee:

1. Stel gedurende de beleids- en begrotingscyclus de juiste kritische vragen. Gebruik daarbij de 'Leidraad voor de raad' en de 'vastgoedkaart' die zijn aangeboden.
2. Leg vast dat in plannen voor beleidsterreinen waar maatschappelijk vastgoed mee is gemoeid (zoals kunst en cultuur, sport, onderwijs, welzijn) een vastgoedparagraaf wordt opgenomen.
3. Leg in de financiële verordening vast dat de kaders voor het vastgoed worden opgenomen in een (periodiek te actualiseren) vastgoednota.
4. Leg in de financiële verordening vast dat in de jaarrekening verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde vastgoedbeleid.

Aan het college en de ambtelijke organisatie worden drie aanbevelingen meegegeven:

5. Maak het centraal vastgoedsysteem compleet.
6. Breid de geplande nulmeting (in 2018) uit door niet alleen de technische informatie over inspecties, keuringen etc. vast te leggen maar ook alle financiële informatie (kosten en opbrengsten).
7. Zorg voor een aansluiting tussen de financiële administratie en de gebouwenlijst waarbij alle financiële data op gebouwniveau begroot en geboekt kan worden.

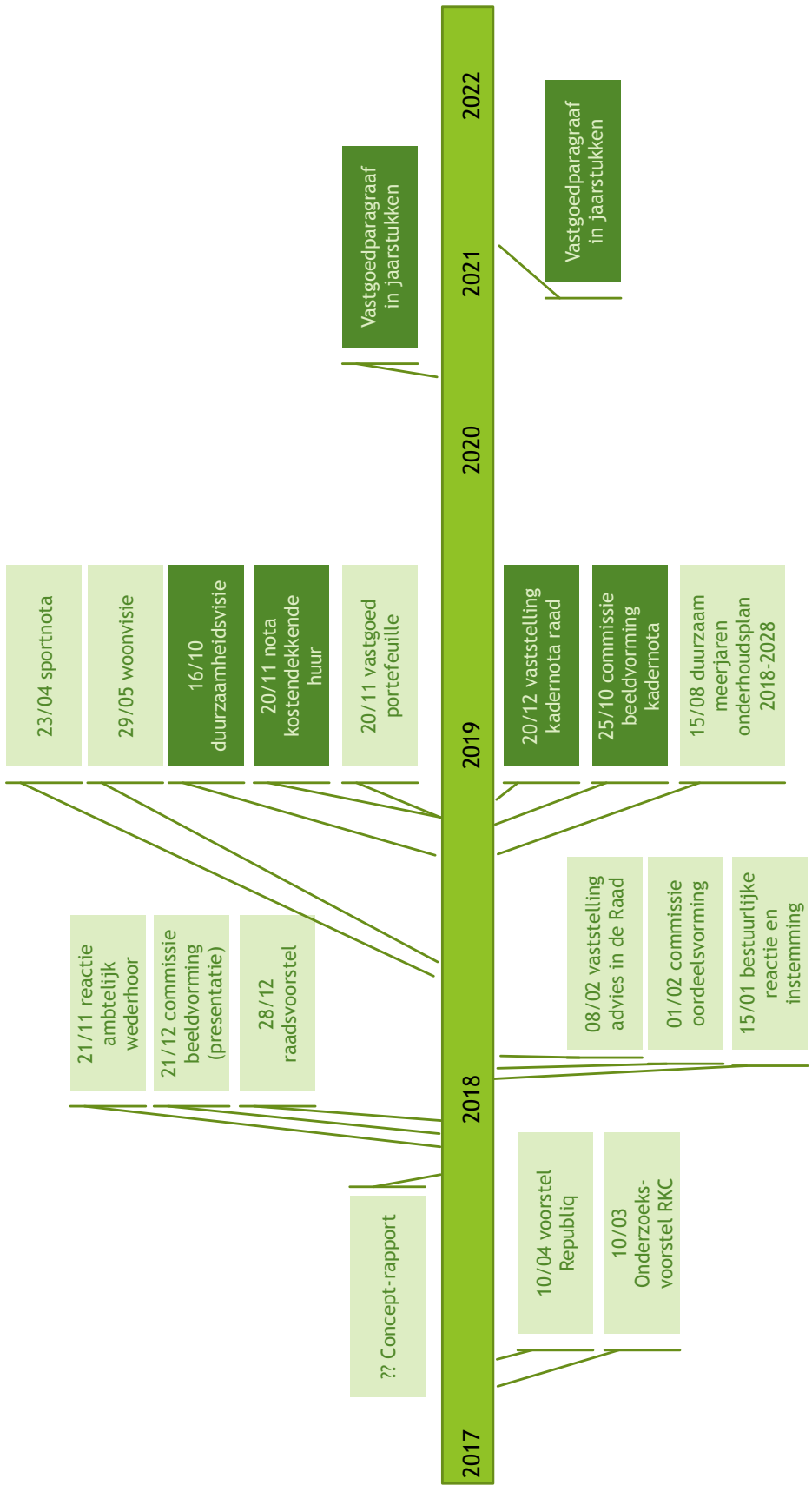
Als aanvullend advies voor het college kan de gemeente volgens de onderzoekers daarmee groeien van beheerder naar controller. Voor de middellange termijn adviseren de onderzoekers om ook informatie over bezetting en huurdertevredenheid te registreren en te zorgen voor een eenduidige huurprijssystematiek.

2.3 Korte tijdlijn

Op basis van de uitgebrachte offertes is in april 2017 aan Republiq opdracht gegeven tot het uitvoeren van het onderzoek. Het onderzoek heeft een doorlooptijd gehad van circa 6 maanden en is eind oktober 2017 voor ambtelijk wederhoor voorgelegd.

De ambtelijke reactie van 21 november 2017 is zeer kritisch. Daarin wordt gesteld dat het (concept)rapport onvoldoende representatief is, dat er onjuistheden in staan (waar blijkbaar eerder ook al op is gewezen) en dat nuanceringen ontbreken. Dat laatste vooral ook in relatie tot lopende trajecten (beleidsvorming, opzetten centrale vastgoedregistratie, de aandacht voor verduurzaming etc.) en de context van de net gefuseerde organisatie. Dit leidt tot enige aanpassingen in het rapport.

De bestuurlijke reactie van 15 januari 2018 is kort: "de aanbevelingen worden verwerkt in de kadernota die eind 2018 wordt aangeboden".


2017
2018
2019
2020
2021
2022
?? Concept-rapport
10/03 Onderzoeks-voorstel RKC
10/04 voorstel Republiq
21/11 reactie ambtelijk wederhoor
21/12 commissie beeldvorming (presentatie)
28/12 raadsvoorstel
08/02 vaststelling advies in de Raad
01/02 commissie oordeelsvorming
15/01 bestuurlijke reactie en instemming
23/04 sportnota
29/05 woonvisie
16/10 duurzaamheidsvisie
20/11 nota kostendekkende huur
20/11 vastgoed portefeuille
20/12 vaststelling kadernota raad
25/10 commissie beeldvorming kadernota
15/08 duurzaam meerjaren onderhoudsplan 2018-2028
Vastgoedparagraaf in jaarstukken
Vastgoedparagraaf in jaarstukken

De (beeldvormende) presentatie aan de raad vond plaats op 21 december 2017. Daar golden vooral instemming en complimenten voor het onderzoek en de heldere weergave. In de oordeelsvormende commissie van 1 februari 2018 geven alle fracties aan de aanbevelingen te willen overnemen. Bij de vaststelling van het advies in de raadsvergadering van 8 februari 2018 wordt een amendement aangenomen. Daarin wordt het college expliciet de opdracht gegeven om in alle relevante beleidsnota's een vastgoedparagraaf op te nemen, een voorstel voor de wijziging van de financiële verordening voor te leggen en om bij de aanbieding van de kadernota vastgoed aan te geven hoe de aanbevelingen van de rekenkamercommissie zijn verwerkt.

2.4 Doorwerking advies aan de raad

Goede ontvangst en geslaagde poging complexe materie toegankelijk te maken

Over het geheel gezien heeft het advies – behoudens de ambtelijke reactie in het kader van het wederhoor – een positieve ontvangst gehad. Zowel bij de raad als bij het college. Met het advies (en de vorm waarin het werd gegoten) is een geslaagde poging gedaan om de voor raadsleden complexe materie rond het beheer van (maatschappelijk) vastgoed behapbaar te maken.

Geboden handvatten worden in eerst aanleg ook gebruikt door de raad …

In de kern is het advies om als raad de kaderstellende en controlerende rol actiever op te pakken en daarbij gebruik te maken van de aangereikte instrumenten (leidraad en vastgoedkaart). We zien in elk geval dat het onderzoek en advies de interesse van de raad wekken voor vastgoedbeheer. Vooral ook de relatie met (strategisch) financieel beheer én de maatschappelijke functies van gemeentelijk vastgoed. We zien dit zowel terug bij de behandeling en vaststelling van het advies als bij de behandeling eind 2017 en vaststelling van de kadernota in december 2018. Bij de behandeling en vaststelling van het advies is ook een tweeledig amendement ingediend en aangenomen. Ten eerste de expliciete opdracht aan het college om de beleidsmatige aanbevelingen te implementeren. Ten tweede om bij de aanbieding van de kadernota te rapporteren over de implementatie van de aanbevelingen over de informatie-architectuur. Bij de behandeling van de kadernota stellen raadsleden ook (kritische) vragen die ingegeven lijken te zijn door de vastgoedkaart.

… maar de aandacht en rolneming ebben weer weg

Daarna ebt de aandacht weg, zo lijkt het. Vanuit de ambtelijke organisatie wordt ervaren dat raads- en commissieleden vooral technische (detail)vragen stellen bij voortgangsrapporten of de jaarstukken. Of dat de aandacht naar specifieke objecten uitgaat waar bijvoorbeeld maatschappelijke discussie over is. Waar bij de behandeling van het advies vanuit de raad nog nadrukkelijk op het belang van de maatschappelijke functies van het gemeentelijke vastgoedbeheer als geheel werd gewezen, wordt daar bij de voortgangsrapportages niet of nauwelijks nog op ingegaan. Mogelijk blijft voor raadsleden het vastgoedbeheer als algemene taak van de gemeente toch te complex of staat wat ver van de politieke besluitvorming af ('gezien als beheerstaak').

De bekendheid met het advies is bij de huidige raad beperkt. Van de raadsleden die de digitale vragenlijst hebben ingevuld (28) geven er 5 (18%) te kennen het advies inhoudelijk goed te kennen en 14 (32%) het globaal te kennen. De overige kennen het niet of weten alleen van het bestaan. Van de burgercommissieleden die de lijst hebben ingevuld (10) geven er 9 aan het advies niet te kennen of alleen van het bestaan te weten. Het gaat allemaal om burgercommissieleden die na 2018 zijn gestart.

2.5 Doorwerking advies aan het college

Kadernota mede gebaseerd op de aanbevelingen van de rekenkamercommissie

Het college geeft bij de behandeling van het advies aan de aanbevelingen te zullen overnemen en te verwerken in de kadernota. De nota wordt in oktober 2018 aan de commissie gepresenteerd en gaat onder andere in op de maatschappelijke functies van het gemeentelijke vastgoed, de uitvoeringskaders (veiligheid, gezondheid, duurzaamheid, toegankelijkheid etc.), de financiële kaders, onderhoud en organisatie.

Bij de presentatie en aanbieding van de kadernota in de commissie wordt expliciet aangegeven dat deze (mede) is gebaseerd op de aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Dit wordt ook in (de inleiding van) de nota zelf vermeld. Het aanbieden en vaststellen van de nota is in lijn met aanbeveling 3. Dit met de kanttekening dat de financiële verordening daar niet op is aangepast (ook onderdeel van aanbeveling 3). Hetzelfde geldt voor aanbeveling 4 om in de verordening vast te leggen dat in de jaarrekening een vastgoedparagraaf wordt opgenomen. De verordening is niet aangepast, maar vanaf 2019 bevat de jaarrekening conform het advies een vastgoedparagraaf.

Gedeeltelijke doorwerking in andere beleidsnota's

In de loop van 2018 worden diverse nota's vastgesteld, onder andere voor sport (april), wonen (mei) en duurzaamheid (oktober). In de sportnota staat een verwijzing naar een lopend onderzoek naar de professionalisering van het beheer van het voor sport en recreatie relevante maatschappelijk vastgoed. De woonvisie bevat geen verwijzing naar het maatschappelijk vastgoed. In de duurzaamheidsvisie wordt expliciet aandacht besteed aan de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed (ambitie CO^2-neutraal in 2030). Materieel is de praktijk daarmee deels in lijn met aanbeveling 2.

Organisatorische aanbevelingen in gang gezet

De nota haakt inhoudelijk ook aan bij aanbevelingen van de rekenkamercommissie over de organisatie en informatie-architectuur. Dat wordt ook expliciet benoemd. Als specifieke punten worden genoemd de centrale vastgoedregistratie (aanbeveling 5), het verbreden van de technische nulmeting (aanbeveling 6) en de aansluiting tussen de financiële administratie en de gebouwenlijst (aanbeveling 7). Verder wordt aangegeven dat de verduurzaming wordt meegenomen in het meerjaren onderhoudsprogramma. Ook wordt de ambitie uitgesproken om op termijn door te groeien naar analist. De nota is op dit punt

echter nog algemeen. De concretisering daarvan heeft later plaatsgevonden in verschillende deelprojecten.

Met de verbreding van de nulmeting is vanaf 2019 een start gemaakt en zijn tot op heden grote stappen gezet. Op onderhouds- en installatietechnisch terrein zijn alle panden gescreend. Met de screening van de gebouwenexploitaties (financieel) hebben we inmiddels van alle gebouwen inzichtelijk hoe deze er financieel voor-/bijstaan en voor de huurinning is er een aansluiting tussen de contracten-/gebouwenlijst en de financiële administratie (interne audit). Verhuren van gebouwen geschiedt tegen ten minste de kostendekkende huurprijs of tegen marktconforme huren tenzij deze lager is dan kostprijs dekkend. Inmiddels lopen de werkelijke exploitaties ook in de pas met de begroting per pand en worden deze tijdig bijgesteld.

Ook wordt de ambitie uitgesproken om door te groeien naar 'analist' wat betreft het vastgoedbeheer. Het centrale vastgoedregistratiesysteem is daarbij ook gekoppeld aan het gemeentelijke zaaksysteem, de financiële administratie (Key2Finance) en het Kadaster. Het systeem verzorgt ook de managementinformatie en informatie die nodig is voor de meerjarenonderhoudsplanning (inclusief de verduurzaming daarbij).

Nuancering: professionalisering vastgoedbeheer was al in gang gezet

Inhoudelijk gezien zijn beleid en praktijk inmiddels in belangrijke mate in lijn met de aanbevelingen van de rekenkamercommissie en heeft het advies zijn werk gedaan. Daarbij wel de kanttekening dat een aantal lijnen zoals voorgesteld in het advies, al in gang waren gezet in het kader van de fusie. En mogelijk waren die ook zonder advies tot stand gekomen. Een van de doelstellingen van de fusie was immers 'professionalisering', ook in het vastgoedbeheer. Zo was er al een projectgroep aan de slag met de inventarisatie, harmonisatie, de voorbereiding van het beleid en het inrichten van de organisatie. Binnen de context van de fusie was de organisatie zich nog aan het 'zetten' (onrust, onduidelijkheden, aan elkaar wennen etc.) en moest er worden gewerkt binnen de context van verschillende praktijken van de voormalige gemeenten (Veghel kende al een centrale vastgoedregistratie en vastgoedafdeling, Sint-Oedenrode en Schijndel niet). Het niet of onvoldoende benoemen van die factor in het onderzoek is ook een van de voornaamste kritiekpunten in het ambtelijke wederhoor.

2.6 Samengevat

Overwegend hoge realisatie van vooral de aanbevelingen aan het college

We zien dat de concrete aanbevelingen wat betreft het vastgoedbeheer in de organisatie allemaal zijn ingevuld. Dat geldt zowel voor het centrale vastgoedsysteem als in inrichting van de informatiehuishouding. Ook beleidsmatig zien we de aanbevelingen in de praktijk grotendeels terug. Zij het dat het advies om ook de financiële verordening, niet is gerealiseerd. De raad stelt wel kritische vragen, maar de focus ligt – na het vaststellen van de kadernota – toch vooral op de casuïstiek. De vastgoedkaart komt niet expliciet terug

Aanbevelingen aan de gemeenteraad	Gerealiseerd?
1. Stel kritische vragen	+/o
2. Neem vastgoedparagraaf op in beleidsnota's	o/-
3. Leg in de financiële verordening vast dat er een vastgoedparagraaf in jaarrekening komt	- (+)
4. Leg in de financiële verordening vast dat er een periodiek te actualiseren kadernota maatschappelijk vastgoed komt	- (+)
+ = gerealiseerd O = deels gerealiseerd - = niet gerealiseerd	

Aanbevelingen aan het college van B en W	Realisatie?
5. Werk toe naar een centraal vastgoedsysteem	+
6. Breid de nul-meting uit met financiële informatie	+
7. Leg een koppeling tussen de gebouwenlijst en de financiële administratie	+
8. Spreek ambitie uit om door te groeien naar 'analist' (en op termijn 'strateeg')	+
+ = gerealiseerd O = deels gerealiseerd - = niet gerealiseerd	

In hoeverre de realisatie ook een direct of indirect gevolg is van het advies, is niet met precisie te bepalen. Een aantal zaken, vooral wat betreft de aanbevelingen aan het college, liep. Waarschijnlijk heeft het advies wel een extra prikkel gegeven om ook meer strategisch naar het beheer van het maatschappelijk vastgoed te kijken (aandacht voor maatschappelijke functies). Het onderzoek heeft ook het onderwerp op het netvlies gebracht van de raad. Maar zoals aangeven lijkt daar de kaderstelling en controle op strategisch niveau minder te beklijven en ligt de aandacht van de raad toch vooral bij casuïstiek.

Bevorderende en belemmerende factoren

Wat zijn dan factoren die mogelijk hebben bijgedragen aan de doorwerking of die juist hebben belemmerd? Belangrijkste positieve factoren zijn de deskundigheid van het bureau dat het onderzoek heeft gedaan, de concreetheid (en helderheid) van de aanbevelingen en de praktische handvatten voor de raad. Belemmerend is mogelijk (geweest) dat de context van de beleidsvorming en organisatieontwikkeling wat onderbelicht is gebleven (hetgeen wat weerstand heeft opgeroepen in de organisatie) en de vraag in hoeverre het onderwerp op zich de aandacht kan houden van de raad.

Bevorderend voor de doorwerking	Belemmerend voor de doorwerking
• Deskundig bureau dat het onderzoek heeft gedaan naar het maatschappelijk vastgoed • Concrete aanbevelingen • Raad in onderzoeks- en adviesproces meegenomen • Helder (complexe materie begrijpelijk gemaakt) • Praktische handvatten voor de raad	• Feitenrelaas ambtelijk 'koud op dak'; beeld niet herkend en inzet niet erkend • Context fusie en lopende trajecten • Interne afstemming/samenspel gemeente (horizontale doorwerking beleid) • Is onderwerp voldoende blijvend interessant voor de raad?

3 Advies “Duurzaamheid en maatschappelijk initiatief”

3.1 Achtergrond en vraagstelling

Aanleiding

Op 18 mei 2017 presenteert het nieuwe college zijn werkprogramma ‘Mijlpalen van Meierijstad’. Twee pijlers daarin zijn verduurzaming en het belang van participatie. De rekenkamercommissie grijpt het programma aan voor het doen van onderzoek naar de mogelijkheden voor de raad om lokale duurzaamheidsinitiatieven aan te jagen, stimuleren en faciliteren. Daarbij doelt de rekenkamercommissie met name ook op de volksvertegenwoordigende rol die raadsleden hebben, naast hun kaderstellende en controlerende rol.

Vraagstelling

De centrale vraag voor het onderzoek is in de startnotitie van 20 juli 2017 geformuleerd als:

“Hoe kan de gemeenteraad van Meierijstad lokale initiatieven van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties op het terrein van de milieu dimensie van duurzaamheid aanjagen, stimuleren en faciliteren?”

In de onderliggende deelvragen wordt in grote lijnen een onderscheid gemaakt tussen het maken van een ‘foto’ en het in beeld brengen van mogelijkheden voor de beoogde rolneming door de raad. De te maken foto bestaat uit drie componenten: het duurzaamheidsportret van de gemeente (hoe presteert de gemeente bijvoorbeeld op hernieuwbare energie?), een overzicht van de bestaande lokale initiatieven en een overzicht van hoe de raad feitelijk met dergelijke initiatieven omgaat.

Het opstellen van een duurzaamheidsportret was ook een van de wensen van het college en de ambtelijke organisatie. In de afstemming tussen de ambtelijke organisatie en de rekenkamercommissie is afgesproken dat het betreffende deel van het onderzoek van de rekenkamercommissie ook in die behoefte voorziet.

Onderzoekers en onderzoeksaanpak

Het onderzoek wordt – vanwege de specifieke expertises - uiteindelijk uitgezet bij twee bureaus, te weten Telos voor het opstellen van het duurzaamheidsprofiel en K+V voor de overige onderdelen en het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

Telos hanteert voor het opstellen van een duurzaamheidsprofiel eigen databases met ruim 100 indicatoren voor duurzaamheid op de dimensies economie, samenleving en ecologie. Onderdeel van de foto is ook een vergelijking met andere gemeenten (benchmark).

K+V hanteert een eigen model voor het in kaart brengen van de rol(len) die de raad kan hebben bij maatschappelijke initiatieven. Daarbij wordt zeer kort samengevat de aard en invulling van de rol afgezet tegen de fase of 'volwassenheid' waarin een initiatief verkeert.

Resultaat onderzoek

Het resultaat van het onderzoek is drieledig:

1. Een uitvoerig 'duurzaamheidsportret' van de gemeente, opgesteld door Telos (inclusief bijlagen 209 pagina's)
2. Een onderzoeksrapport van K+V met daarin een inventarisatie van stakeholders, enkele casestudies rond maatschappelijke initiatieven en een reflectie op de rol van de raad.
3. Een eigen rapportage van de rekenkamercommissie waarin de hoofdpunten uit beide hiervoor genoemde onderzoeken zijn samengevat en voorzien van conclusies en aanbevelingen.

3.2 Conclusies en advies

Conclusies

Op basis van het Telos-onderzoek constateert de rekenkamercommissie dat Meierijstad op de onderscheiden dimensies landelijk bovengemiddeld scoort op duurzaamheid. Dit geldt vooral voor afval en grondstoffen, water, hinder en calamiteiten, veiligheid en economische participatie. Onder gemiddeld scoort de gemeente op infrastructuur en bereikbaarheid, kennis, energie, natuur en landschap en bodem. De rekenkamercommissie ziet hierin mogelijkheden voor de gemeente om de duurzaamheidsprestaties te verbeteren.

De rekenkamercommissie stelt ook vast dat er in de gemeente minimaal dertig duurzaamheidsinitiatieven in verschillende stadia van volwassenheid zijn. De meeste op het terrein van afval en grondstoffen. De gemeente is daarbij veelal betrokken als facilitator.

Verder concludeert de rekenkamercommissie dat initiatiefnemers goed te spreken zijn over de contacten met de gemeente. Daarbij valt de commissie wel twee zaken op[1]:

1. Er is meer behoefte aan sturing op commitment van deelnemers en meer structurele samenwerking.
2. Er de wens ligt dat de gemeente ook meer de voortrekkersrol inneemt in het permanent agenderen van verduurzaming.

Hier ligt volgens de commissie een kans voor zowel het college als de raad.

[1] In het advies zelf staat dat drie zaken opvallen, maar in de tekst daaronder worden er maar twee genoemd.

Advies

Op basis van deze conclusies doet de rekenkamercommissie de volgende aanbevelingen:

1. Bepaal de duurzaamheidsambities en geef aan wat het realiseren van die ambities mag kosten.
2. Vul (het bereiken van) de ambities verder in met partijen uit de samenleving. De rekenkamer doet daarbij op basis van het duurzaamheidsportret de suggestie om in elk geval vijf thema's samen met maatschappelijke initiatieven op te pakken:
   a. Energie: terugdringen elektriciteitsverbruik huishoudens; het specifieke advies is om b.v. samen met woningcoöperaties en inwoners een actieprogramma op te stellen.
   b. Energie: zonnepanelen en windenergie; als suggestie wordt gedaan dat de raad informeert naar de behoefte van inwoners en wat nodig is om energieopwekking via zonnepanelen te stimuleren en tegen welke belemmeringen initiatiefnemers aanlopen. Wat betreft het plaatsen van windmolens geeft de rekenkamercommissie mee dat hier vooral ook input vanuit de samenleving van belang is.
   c. Afval- en grondstoffen: daarbij het accent op gescheiden inzameling en hergebruik en recycling van afvalstoffen en burgers en bedrijven consulteren bij de uitwerking.
   d. Luchtkwaliteit (mobiliteit en bedrijvigheid): zorgen voor zichtbaarheid van de gemeente en focus op het activeren en stimuleren van bedrijven en maatschappelijke initiatieven.
   e. Intensieve veehouderijen (bodem en water): zorgen voor beleid (duidelijke doelen) en spelers in de sector beter in beeld hebben en beter in beeld zijn
3. Doe aan duidelijk verwachtingenmanagement (wat zijn financiële en juridische mogelijkheden, in welke rol zit gemeente, etc.)
4. Zoek als raad periodiek contact met maatschappelijke initiatieven.
5. Informeer partijen in de samenleving over mogelijkheden, regelgeving en het aanbod van de gemeente.

Op de oorspronkelijke hoofdvraag wordt geen expliciet antwoord gegeven of advies aangedragen.

3.3 Reconstructie tijdlijn

Onderzoek

Op basis van de uitgebrachte offertes heeft de rekenkamercommissie Telos en K+V eind september 2017 opdracht gegeven tot het uitvoeren van de onderzoeken. Daarbij was de aanname en afspraak dat in het K+V-rapport de bevindingen van Telos zouden worden verwerkt en mede wordt gebruikt voor het doen van aanbevelingen. Een goed samenspel tussen de twee bureaus was daarbij essentieel.

De doorlooptijd van de onderzoeken was circa 8 maanden. Binnen dat traject is op 1 februari 2018 een werksessie met de raad georganiseerd over hoe de raad om kan gaan met maatschappelijke initiatieven. Het definitieve rapport van Telos is 28 mei 2018

opgeleverd. Het rapport van K+V op 30 mei 2018. Dit met de aantekening dat de (concept)bevindingen van het Telos-onderzoek eind 2017 al beschikbaar waren.

Rapportage

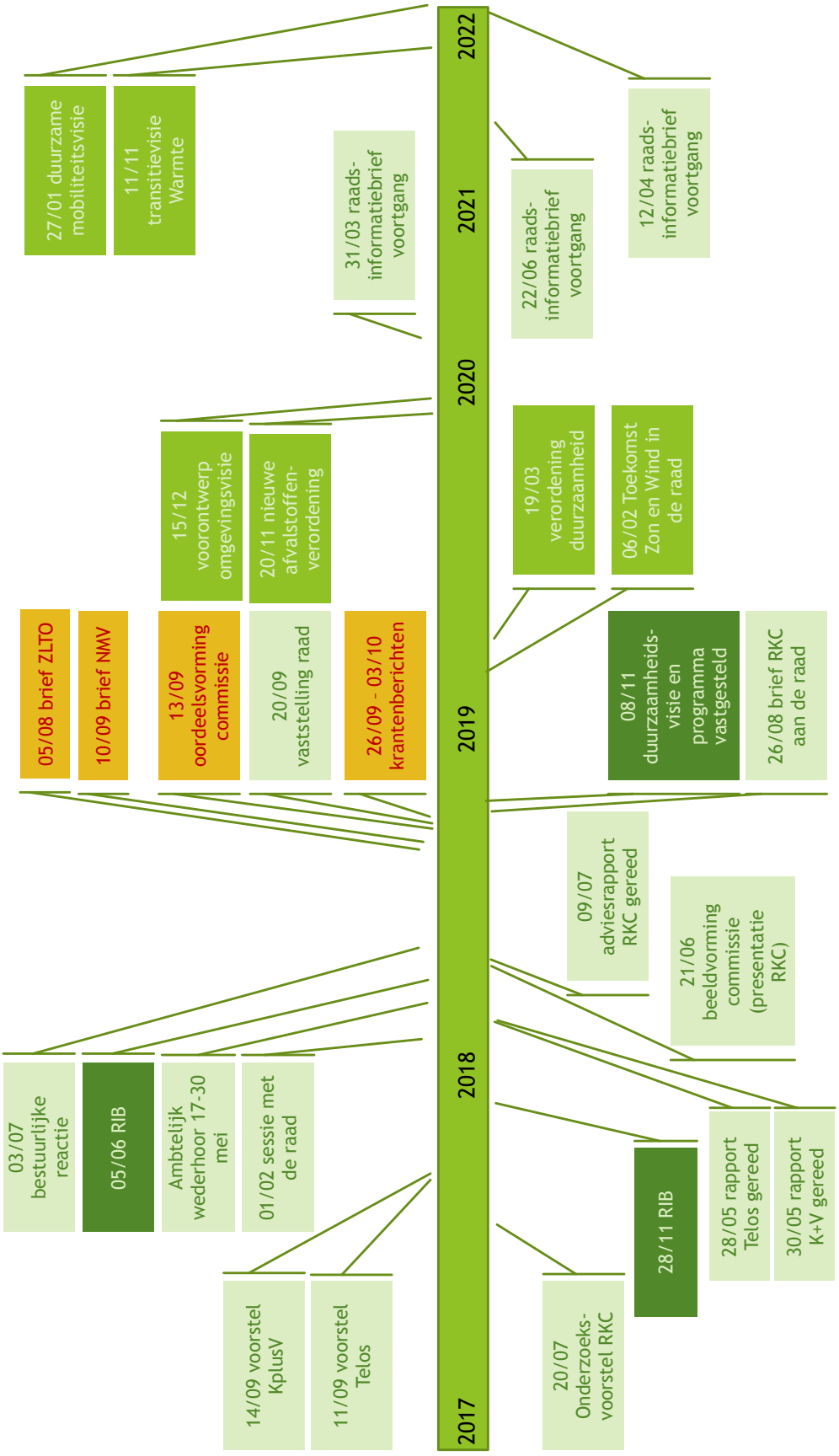
Op basis van de twee deelrapporten heeft de rekenkamercommissie een eigen rapport met advies opgesteld. Dit is voor ambtelijk wederhoor op 16 mei 2018 voorgelegd.

De ambtelijke reactie is grosso modo tweeledig. Bij het rapport van Telos worden vooral veel inhoudelijke vragen gesteld en enkele vraagtekens geplaats. Over de juistheid en ook de gedateerdheid van de gegevens en over de interne consistentie van de rapportage (over congruentie tussen 'scores' en tekst). Op het rapport van K+V is vooral redactionele kritiek wat betreft spelling, tikfouten, zinsconstructie en onjuiste aanduiding van bijvoorbeeld organisaties. De eindversie waarin het ambtelijk wederhoor is verwerkt is gedateerd 30 mei 2018. Op 21 juni 2018 presenteert de rekenkamercommissie de bevindingen in de commissie (beeldvorming).

De bestuurlijke reactie (van 3 juli 2018) is in juli aan het rapport van de rekenkamercommissie toegevoegd. Het college bedankt de rekenkamercommissie voor het rapport als aanvulling op wat de gemeente al in gang heeft gezet. De aanbevelingen worden onderschreven vooral ook waar concrete suggesties worden gedaan voor het stimuleren van maatschappelijke initiatieven (energie, duurzame mobiliteit, afval- en grondstoffen, bodem en water).

Oordeels- en besluitvorming

Na de aanbieding aan de raad en daarmee publicatie ontstaat nog voor de oordeelsvormende vergadering een publiek debat over een specifiek onderdeel: de bevindingen over de bodemrisico's ten gevolge van het uitrijden van mest. Hierover worden door ZLTO (5 augustus 2018) en de Nederlandse Melkveehouders (NMV, 10 september 2018) brieven geschreven aan de rekenkamercommissie. Daarin worden ernstige bezwaren geuit tegen de kwalificaties van de bodemkwaliteit en twijfels geuit over de Telos-methode. Ook verschijnen er in lokale media berichten over dit deel van de bevindingen.


2017
2018
2019
2020
2021
2022
03/07 bestuurlijke reactie
05/06 RIB
Ambtelijk wederhoor 17-30 mei
01/02 sessie met de raad
14/09 voorstel KplusV
11/09 voorstel Telos
20/07 Onderzoeks-voorstel RKC
28/11 RIB
28/05 rapport Telos gereed
30/05 rapport K+V gereed
09/07 adviesrapport RKC gereed
21/06 beeldvorming commissie (presentatie RKC)
05/08 brief ZLTO
10/09 brief NMV
13/09 oordeelsvorming commissie
20/09 vaststelling raad
26/09 - 03/10 krantenberichten
15/12 voorontwerp omgevingsvisie
20/11 nieuwe afvalstoffen-verordening
08/11 duurzaamheids-visie en programma vastgesteld
26/08 brief RKC aan de raad
19/03 verordening duurzaamheid
06/02 Toekomst Zon en Wind in de raad
22/06 raads-informatiebrief voortgang
12/04 raads-informatiebrief voortgang
27/01 duurzame mobiliteitsvisie
11/11 transitievisie Warmte
31/03 raads-informatiebrief voortgang

In de oordeelsvormende commissievergadering van 13 september 2018 zijn er veel complimenten voor het onderzoek en de aanbevelingen maar ook – vanuit enkele fracties - kritiek op de kwalificatie van de bodemkwaliteit door fosfaat en stikstof en wordt de Telos-methode ter discussie gesteld.

In reactie op de brieven van ZLTO en de NMV richt de rekenkamercommissie zich in een brief van 26 augustus 2018 aan de gemeenteraad waarin tekst en uitleg wordt gegeven over de onderzoeksverantwoording. Enerzijds wordt de 'hardheid' van de uitspraken over fosfaat en stikstof genuanceerd. Anderzijds wordt onderbouwd dat ook als de uitgangspunten van ZLTO en de NMV worden gehanteerd, er risico's blijven en fosfaat en stikstof dus een plek verdienen in een duurzaamheidsvisie.

Het advies wordt op 20 september 2018 geamendeerd overgenomen door de raad. In het amendement worden de conclusies over de vermesting van bodem en water uitgesloten van de opdracht aan het college om het advies te betrekken bij de uitwerking van de duurzaamheidsvisie.

Beleidsontwikkeling

Deze duurzaamheidsvisie wordt, inclusief uitvoeringsprogramma op hoofdlijnen, op 8 november 2018 unaniem door de raad vastgesteld. In de visie staan de algemene uitgangspunten (waaronder het benadrukken van een participatieve aanpak, dat wil zeggen samen met burgers, bedrijven en instellingen) en de prioriteiten, geordend onder drie duurzaamheidsthema's: Energiek en verantwoord (energie, CO2), circulair en schoon en klimaatbestendigheid en biodiversiteit. In het uitvoeringprogramma zijn de prioriteiten vertaald in totaal 40 actiepunten. Bij deze actiepunten is ook aangegeven wanneer ze moeten zijn gerealiseerd en hoe ze worden gerealiseerd. Bij het laatste wordt een onderscheid gemaakt in acties die de gemeente zelf uitvoert, acties die in co-productie (met andere burgers, bedrijven, instellingen etc.) worden uitgevoerd en acties die de gemeente niet zelf uitvoert maar waarvan ze het in gang zetten wel wil stimuleren en/of faciliteren. In de visie wordt de landbouw alleen in algemene zin genoemd in relatie tot biodiversiteit.

In het kielzog van de duurzaamheidsvisie zijn ook deelvisies opgesteld, is lokale regelgeving geactualiseerd (zoals de afvalstoffenverordening) en is een aantal faciliteiten gecreëerd zoals informatie via de website, subsidieregelingen en het opzetten van een duurzaamheidsplatform.

Over de voortgang in de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen wordt jaarlijks gerapporteerd en wordt de voortgang met de raad besproken. Daarnaast worden er op initiatief van de raad of de ambtelijke organisatie, bijpraatsessies georganiseerd over diverse onderwerpen in relatie tot verduurzaming.

3.4 Doorwerking advies vastleggen ambities

Vastleggen ambities

In september 2018 heeft de gemeente haar duurzaamheidsvisie vastgelegd, inclusief een uitvoeringprogramma en projecten. Wat de doorwerking betreft wordt in de beleidsvisie op een aantal plaatsen expliciet naar het rapport van de rekenkamercommissie verwezen:

- Het rapport als geheel als een van de bronnen voor het opstellen van de visie.
- Waar het gaat om het investeren in participatietrajecten en overlegstructuren met de (maatschappelijke) partners.
- Het mede gebruiken van het duurzaamheidsportret van Telos voor de nulmeting en uit te voeren periodieke monitoring.

Ook in de beeldvormende avond over de duurzaamheidsvisie op 6 september 2018 is het rapport van de rekenkamer aangehaald.

Inhoudelijke focus

De rekenkamercommissie geeft als suggestie vijf thema's mee waar kansen liggen voor verduurzaming en waarbij participatie vanuit en met de samenleving een rol kan spelen. We zien deze thema's ook terug in het beleid en de uitvoering die de afgelopen jaren zijn ontwikkeld. Of als project of actiepunt in het kader van de duurzaamheidsvisie (gescheiden inzameling en hergebruik), als apart beleidsspoor (duurzame mobiliteit, energietransitie), als lokale regelgeving (afvalstoffenverordening) of als onderdeel van een ander beleidsspoor (aandacht voor de landbouw in de omgevingsvisie). De aanbeveling over het elektriciteitsverbruik bij huishoudens is niet expliciet terug te vinden. Anders dan een korte vermelding in het uitvoeringsprogramma dat aandacht wordt besteed aan het vergroten van de bewustwording van burgers. Burgers kunnen gebruik maken van een gemeentelijke energiecoach en op de gemeentelijke website doorverwijzingen vinden naar andere loketten (zoals het regionaal energieloket of subsidiemogelijkheden). Dat elektriciteitsverbruik minder aandacht krijgt hangt mogelijk samen met de grote aandacht die nu vooral uitgaat naar verminderen van het gasverbruik en op termijn (2050) aardgasvrij maken van Meierijstad (zoals vastgelegd in de 'transitievisie Warmte Meierijstad) en de vertaling daarvan in het project 'Meierijstad aardgasvrij'. Daar komt bij dat het verduurzamen en elektrificeren waarschijnlijk juist zal bijdragen aan een stijgend elektriciteitsverbruik. De betreffende aanbeveling is daarmee in zekere zin door de tijd ingehaald.

3.5 Doorwerking advies participatie

Bij het totstandbrengen van projecten en initiatieven of beleidsnota's wordt ook nadrukkelijk de betrokkenheid van burgers, ondernemers en maatschappelijke instellingen gezocht. De meer structurele samenwerking in en met maatschappelijke initiatieven is de afgelopen jaren ook verder toegenomen. Bijvoorbeeld met de woningcorporaties voor het

verduurzamen van huurwoningen, in de energiecoöperatie Meierijstad (ECM) of het duurzaamheidsplatform. Partners zijn naast de woningcoöperaties, huurdervereniging, waterschappen, het POM, energiemaatschappijen, de provincie, andere gemeenten, de Rabo-bank, NGO's, kringloopbedrijven, scholen, verenigingen, individuele bedrijven of bedrijvenverenigingen, sociale werkbedrijven (WSD, IBN), ZLTO, dorps- en wijkraden, Agrifood Capital ea. Wat het advies over het verwachtingenmanagement betreft zien we in elk geval dat de gemeente een duidelijke rol kiest in elk van de initiatieven en samenwerkingsvormen: of die zelf naar zich toe trekt, initiatieven 'enkel' faciliteert (op uiteenlopende wijzen) of dat sprake is van co-creatie.

Ook zien we een zekere doorwerking van de visie(s) vanuit de samenleving op het gemeentelijke beleid. Dit geldt onder andere voor de visie van het ZLTO op de agrarische sector in Meierijstad die aan de gemeente is aangeboden met het oog op de (ontwerp)omgevingsvisie (die inmiddels overigens is teruggenomen). Hierbij ook de opmerking dat de controverse rond bodemkwaliteit in relatie tot de mest in eerste aanleg een drempel vormde voor de communicatie tussen sector en gemeente. Dit is – afgaande op de gevoerde gesprekken – inmiddels omgeslagen in een goede verstandhouding.

Zowel de communicatie naar burgers als naar de raad krijgen veel aandacht. Voor de raad worden er meermalen per jaar informatieve bijeenkomsten georganiseerd. Bijvoorbeeld over de voortgang in het realiseren van de duurzaamheidsambities of om raadsleden 'op vlieghoogte' te brengen wat betreft specifieke thema's.

3.6 Doorwerking advies rolneming raad

De focus van de vraagstelling van de rekenkamercommissie lag op de (volksvertegenwoordigende) rol van de gemeenteraad in het aanjagen, stimuleren en faciliteren van lokale initiatieven. De initiële hoofdvraag van de rekenkamercommissie wordt in de kern niet beantwoord in het onderzoek en ook de aanbevelingen richten zich slechts in beperkte mate op de rolneming door de raad. Er lijkt dus sprake van een doelverschuiving in het onderzoek. Het algemene beeld is dat het vooral de ambtelijke organisatie is die het contact zoekt (zie ook hiervoor) met maatschappelijke initiatieven en niet de raad. Er zijn wel kleinere initiatieven vanuit raad op het vlak van monitoring van luchtkwaliteit ("Samen meten Meierijstad") en buurt-groenbeheer. De aanbevelingen van de rekenkamercommissie lijken op dat punt geen structurele opvolging gekregen te hebben.

Van de huidige raadsleden gaven 18 (64%) van de 28 raadsleden die de digitale vragenlijst hadden ingevuld het advies te kennen. Daarvan kennen er 11 (39%) het advies globaal en 7 (25%) het advies inhoudelijk goed. De raadsleden die na 2018 (behandeling advies) zijn beëdigd, zijn minder bekend met het advies dan de raadsleden die in 2018 in de raad zaten (of toen burgercommissielid waren). Van de 10 burgercommissieleden die de vragenlijst hebben ingevuld, gaf er slecht 1 aan (alleen globaal) bekend te zijn met het advies. Ze zijn allemaal benoemd na 2018.

3.7 Samengevat

Hoge realisatie aanbevelingen (maar primaire doel advies niet gerealiseerd)

Over het geheel gezien is een belangrijk deel van de inhoud van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie ook in het beleid en de daaropvolgende uitvoering (projecten, werkwijze) terug te vinden. Wat niet uit de verf is gekomen is het oorspronkelijke doel van het onderzoek: de raad handvatten bieden om zelf een rol te pakken in het aanjagen, stimuleren en faciliteren van maatschappelijke initiatieven.

Aanbevelingen	Realisatie?
1. Bepaal als raad en college samen de ambities en wat het mag kosten	+
2. Vul het bereiken van die ambities verder in met partijen in de samenleving; daar liggen vooral kansen op de volgende thema's.	+
a. Elektriciteitsverbruik bij huishoudens	o/-
b. Zonnepanelen en windenergie	+
c. Afval- en grondstoffen (gescheiden inzameling en hergebruik)	+
d. Luchtkwaliteit (mobiliteit en bedrijvigheid)	+
e. Intensieve veehouderijen (bodem en water)	+
3. Doe aan duidelijk verwachtingenmanagement	+
4. Zoek als raad periodiek contact met maatschappelijke initiatieven	-
5. Informeer partijen in de samenleving over mogelijkheden, regelgeving en het aanbod van de gemeente	+
+ = gerealiseerd O = deels gerealiseerd - = niet gerealiseerd	

Ambivalent beeld beleidsmatige doorwerking

Of dit ook een direct of enkel gevolg is van het advies, is niet eenduidig vast te stellen. Enerzijds bevat de duurzaamheidsvisie een duidelijke verwijzing naar het rapport van de rekenkamer. Anderzijds liep het traject om tot een duurzaamheidsvisie te komen al. De inhoudelijke contouren waren op het moment dat het rapport van de rekenkamer uitkwam al ver uitgewerkt. Van de twee onderzoeken is voor de duurzaamheidsvisie het Telos-rapport waarschijnlijk het meest waardevol geweest, onder andere als basis voor het ontwikkelen van indicatoren en het rapporteren over de voortgang in de uitvoering. Maar heeft de politiseerde discussie het participatieproces met de agrarische sector voor de ambtelijke organisatie aanvankelijk bemoeilijkt.

Waarschijnlijk wel prikkel voor (structurele) politieke aandacht

Als een soort 'blessing in disguise' heeft het rapport en de controverse over de agrarische sector, de raad anderzijds mogelijk ook de aandacht voor duurzaamheid getrokken van de raad. Duurzaamheid was op het moment dat het onderzoek is uitgevoerd zeker nog geen concreet gemeengoed in gemeenteland. Ontwikkelingen als de aandacht voor klimaat, de stikstofcrisis en de stijgende energieprijzen, onder andere door de Oekraïnecrisis, om er maar een paar te noemen hebben dat proces de afgelopen jaren zeker versneld. In elk geval is er nu een brede belangstelling en betrokkenheid en zijn er regelmatig 'bijpraatsessies' (waar de raad ook zelf om vraagt). Volgens de betrokken ambtenaren was dat in 2018 nog absoluut 'not done'. Zeker ook als we kijken naar de breedte van de ambities en de (constructieve) belangstelling en steun die er op dit moment is bij de raad.

Bevorderende en belemmerende factoren in adviestraject

Samengevat is het beeld dat de volgende factoren een bevorderende dan wel belemmerende rol hebben gespeeld in de doorwerking van het advies. De controverse rond bodemkwaliteit en mest en de Telos-methode heeft daarbij zowel bevorderend gewerkt (aandacht voor thema duurzaamheid, inhoudelijk debat in commissie en raad, iedereen op scherp zetten) als belemmerend (relatie tussen gemeente en sector in eerste aanleg moeizaam bij uitwerken duurzaamheidsvisie).

Bevorderend voor de doorwerking	Belemmerend voor de doorwerking
• Professionele houding RKC, adequaat reageren in politieke arena • Onderzoeksproces: samenspel met de afdeling in onderzoeksproces • Controverse rond bodemkwaliteit en mest (politieke aandacht)	• Het onderzoeksproces: moeizaam samenspel tussen bureaus, hoofdvraag niet beantwoord • Bestuurlijke sensitiviteit onderzoekers • Gepolitiseerde discussie over rapport (Telos methode) • Aanbevelingen erg algemeen

4 Advies "Toegang sociaal domein"

4.1 Achtergrond en vraagstelling

Aanleiding en doelstelling

Met ingang van 1 januari 2015 zijn gemeenten (nog meer) verantwoordelijk geworden voor de uitvoering van de taken op het gebied van zorg (Wmo), jeugdzorg en werk en inkomen. Belangrijke verandering is dat het uitgangspunt 'recht hebben op een voorziening' met de decentralisatie verschuift naar "wat kan een burger zelf?". Naast een taakverbreding en verzwaring betekent dit voor de gemeentelijke organisatie ook een 'kanteling' in de werkwijze. De voormalige gemeenten Schijndel, Sint-Oedenrode en Veghel hebben deze decentralisatie deels gezamenlijk met andere gemeenten en deels afzonderlijk voorbereid. Omdat de inrichting daardoor verschillend was, moest bij de vorming van Meierijstad bovendien een harmonisatieslag worden gemaakt. Zowel in beleid als uitvoering (organisatie).

De rekenkamercommissie stelt dat vanuit de burger gezien de wijze waarop de toegang tot de voorzieningen is geregeld, essentieel is. De rekenkamercommissie ziet dan ook aangrijpingspunten om de gemeenteraad in zijn kaderstellende rol met een onderzoek en advies te faciliteren.

Vraagstelling

Als hoofdvraag heeft de rekenkamercommissie in haar startnotitie van 25 september 2017 daarop geformuleerd:

"Welke aanbevelingen kunnen de gemeenteraad worden gedaan om het proces van toegang tot voorzieningen in het sociaal domein van Meierijstad te verbeteren en te harmoniseren, op basis van een analyse van sterke en zwakke punten van de huidige werkwijzen in Schijndel, Sint-Oedenrode en Veghel, hierbij rekening houdend met voor Meierijstad relevante kansen en bedreigingen".

Deze is uitgesplitst in een aantal deelvragen naar begrippen ("wat verstaat de gemeente onder 'toegang'?), kansen en bedreigingen vanuit de drie wetten gezien, over hoe de toegang voorheen geregeld was, de sterke en minder sterke punten daarin en wat kan worden geleerd van andere gemeenten.

Onderzoekers en onderzoeksaanpak

Het onderzoek is in de periode oktober 2017 tot en met mei 2018 uitgevoerd door PBLQ, een onderzoeks- en adviesbureau in de publieke sector. Het bestond uit een bureaustudie Het onderzoek is gebaseerd op een bureaustudie en om gesprekken met portefeuillehouders, beleidsmedewerkers, consulenten, leidinggevenden, project/programmaleiders en medewerkers van betrokken maatschappelijke organisaties. Daarnaast zijn er diverse werksessies georganiseerd met de adviesraad sociaal domein,

groepssessies met beleidsmedewerkers en medewerkers toegang en met een vertegenwoordiging van de gemeenteraad. In de sessies is in algemene zin gereflecteerd op het beleid en de organisatie en de sterkere en zwakkere punten daarin.

4.2 Conclusies en advies

Conclusies

De belangrijkste conclusie van het rapport is dat er geen duidelijke en coherente uitgangspunten zijn geformuleerd voor de inrichting en het functioneren van de toegang tot het sociaal domein. In de praktijk wordt vooral gewerkt op basis van de inrichtingsprincipes van de voormalige gemeenten. Dat was een bewuste keuze in 2017 om zo de zorgcontinuïteit te waarborgen binnen de kaders van de organisatieontwikkeling. De onderzoekers zien vooral veel 'zelforganisatie' in de gebiedsteams.

Als sterke punten van de organisatie zien de onderzoekers:

- De betrokkenheid van de medewerkers
- Het inderdaad realiseren van de zorgcontinuïteit
- De focus op preventie
- De afwezigheid van achterstanden
- Een hoge klanttevredenheid
- Een open cultuur
- Collegialiteit (bereidheid elkaar te helpen)
- Een goede samenwerking met de maatschappelijke partners.

Als risico's worden genoemd:

- De beperkte capaciteit (bezuiniging),
- Oplopende wachttijden (bij jeugdzorg)
- Het niet altijd waar kunnen maken van integrale zorg bij complexe gevallen
- Het ontbreken van samenwerking tussen beleid en uitvoering
- Het niet op orde zijn van de informatievoorziening en inzichten in brede zin (werkwijzen, rollen en verantwoordelijkheden, zorgbehoefte, sturingsinformatie, informatie richting raad)
- Het werken met verschillende systemen
- Afstemmingsproblemen in de uitvoering (binnen en tussen de domeinen).

De belangrijkste uitdagingen zien de onderzoekers in het leren van lessen uit de praktijk en in het verbinden van beleid en uitvoering en daar ook op te sturen. De onderzoekers constateren dat daar medio 2018 nog weinig invulling aan is gegeven.

Advies aan de gemeenteraad

Dat leidt samengevat tot een volgend advies aan de gemeenteraad:

1. Geef het college opdracht om op korte termijn een visie op te stellen over de inrichting en het functioneren van het sociale domein. Heb daarin tenminste aandacht voor de gewenste te behalen doelen en de wenselijkheid van een gebiedsgerichte benadering.
2. Concretiseer de maatschappelijk te behalen doelen aan de hand van indicatoren met streefwaarden. Maak daarbij gebruik van een doelenboom en landelijke indicatoren. Laat de visie voorbereiden door een vertegenwoordiging van de Raad, het college en de ambtelijke organisatie en voer als Raad het debat om tot realistische keuzes te komen.
3. Ga het gesprek aan met het college over de informatiebehoefte van de Raad: welke informatie en op welke momenten?
4. Maak als Raad tijdig gebruik van de instrumenten die beschikbaar staan, zoals het recht van motie en het (blijven) stellen van vragen.

Advies aan het college

En het volgende advies aan het college van B en W:

5. Stel een visie op voor de inrichting en het functioneren van het sociaal domein. Stel de Raad daarbij in staat kaders te stellen.
6. Geeft opdracht tot het opstellen van een uitvoeringsplan, gebaseerd op een door de Raad goedgekeurde visie. In het plan moet aandacht besteed worden aan:
   - De samenhang tussen beleid en uitvoering en tussen jeugd, Wmo en werk en inkomen.
   - De relatie met samenwerkingspartners
   - De consequenties voor de nieuw af te sluiten contracten
7. Hou de organisatiestructuur tegen het licht en maak daarbij een onderscheid tussen de uitvoering van het reguliere dagelijkse werk en werkzaamheden gericht op verbetering, vernieuwing en innovatie.
8. Investeer in de informatievoorziening ten behoeve van:
   - Het monitoren van de zorgbehoefte en de opvattingen van doelgroepen
   - Managementinformatie om bij te kunnen sturen
   - Het informeren van de Raad.

4.3 Reconstructie tijdlijn

Op basis van de startnotitie en uitgebrachte onderzoeksvoorstellen en offertes heeft de rekenkamer PBLQ opdracht gegeven tot het uitvoeren van het onderzoek. Het onderzoek is gestart in het najaar van 2017 en in mei 2018 – na ook een werksessie met de raad - in concept afgerond en voorgelegd voor het ambtelijk wederhoor.

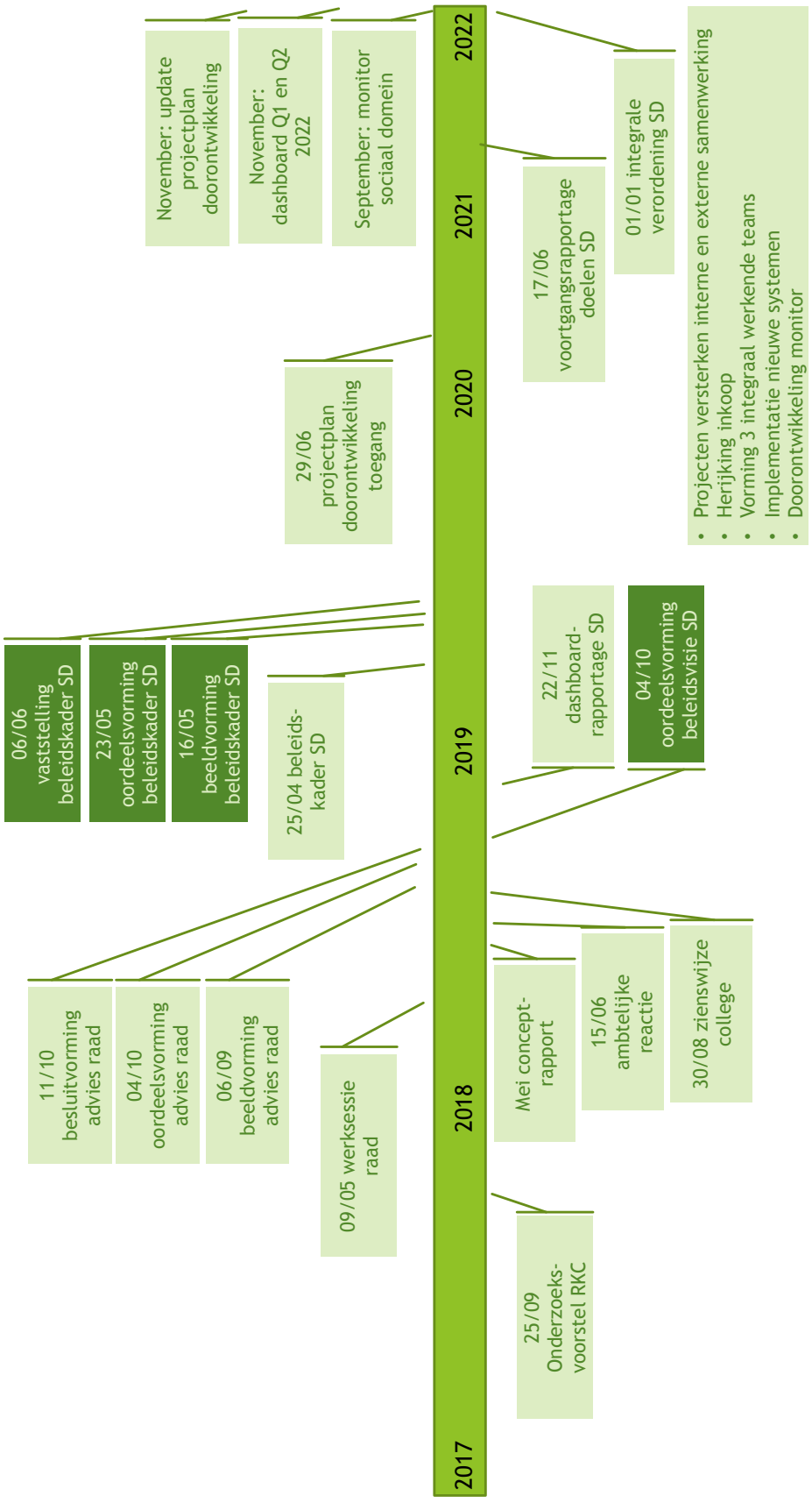
Ambtelijke en bestuurlijke reactie

De ambtelijke reactie op het rapport komt op 15 juni 2018. Die is kritisch en richt zich vooral op vier zaken:

- Feitelijke onjuistheden, verstrekte informatie of in concept gereed zijnde documenten (zoals de strategische visie sociaal domein) die niet zijn verwerkt in de beoordeling en rapportage.
- Het naar het ambtelijk oordeel onvoldoende meenemen/meewegen van de context waarbinnen de toegang georganiseerd moest worden c.q. het fusieproces (onrust, onduidelijkheid die niet sec met het sociaal domein te maken hebben).
- Het gehanteerde normenkader gaat uit van een bepaalde organisatie(ontwikkelings)filosofie die afwijkt van de insteek die de gemeente heeft gekozen.
- De op een aantal plaatsen als negatief ervaren toonzetting.

Naar aanleiding van deze reactie wordt de redactie op een aantal punten aangepast en worden nog enkele feitelijke onjuistheden gecorrigeerd.

De bestuurlijke reactie is van 30 augustus 2018. Kort samengevat onderkent het college dat 2017 niet geheel probleemloos was in de organisatie en uitvoering van de toegang. Onder andere in de samenwerking tussen de verschillende domeinen (ateliers). Maar stelt ook dat het belangrijkste doel, zorgcontinuïteit, wel is gehaald. Daarnaast wijst het college – net als in de ambtelijke reactie – erop dat parallel aan het onderzoek van de rekenkamercommissie, de ontwikkelingen door zijn gegaan. Waaronder de voorbereiding van een strategische visie, een aantal projecten om processen te optimaliseren en de ontwikkeling van een dashboard (ook in samenspraak met de gemeenteraad). Wat betreft ‘de volgorde der dingen’ (moet er eerst een visie zijn voor de organisatie ingericht kan worden?) verdedigt het college de gekozen lijn in de organisatiefilosofie. In tegenstelling tot de conclusies van de onderzoekers (die spreken van ‘onverenigbaarheid’) is het college van mening dat ‘changing the business’ juist prima samengaat met ‘running the business’). De oorzaak van een aantal knelpunten wordt door het college vooral gezocht in onvoldoende capaciteit (waar maatregelen op zijn getroffen). Het college sluit de bestuurlijke reactie af met de toezegging dat eind 2018 de raad opnieuw geïnformeerd wordt over de voortgang.


2017
2018
2019
2020
2021
2022
11/10 besluitvorming advies raad
04/10 oordeelsvorming advies raad
06/09 beeldvorming advies raad
09/05 werksessie raad
25/09 Onderzoeks-voorstel RKC
06/06 vaststelling beleidskader SD
23/05 oordeelsvorming beleidskader SD
16/05 beeldvorming beleidskader SD
25/04 beleids-kader SD
Mei concept-rapport
15/06 ambtelijke reactie
30/08 zienswijze college
29/06 projectplan doorontwikkeling toegang
22/11 dashboard-rapportage SD
04/10 oordeelsvorming beleidsvisie SD
17/06 voortgangsrapportage doelen SD
01/01 integrale verordening SD
November: update projectplan doorontwikkeling
November: dashboard Q1 en Q2 2022
September: monitor sociaal domein
Projecten versterken interne en externe samenwerking
Herijking inkoop
Vorming 3 integraal werkende teams
Implementatie nieuwe systemen
Doorontwikkeling monitor

Beeldvorming

In de beeldvormende vergadering van 6 september 2018 worden de bevindingen gepresenteerd. De raad heeft het rapport nog niet. Er worden vooral toelichtende vragen gesteld bij de presentatie (begrippen, op welk moment is onderzoek zelf afgerond, hoe staat het met de verordening, is er een normenkader voor de medewerkers, e.a.). Verder een aantal 'schoten voor de boeg':

- Was het samenvallen van doorvoeren transities in het sociaal domein en het fusieproces wat ongelukkig.
- Onderkenning dat er harde noten te kraken zijn maar geen twijfel over de inzet van de medewerkers.
- Jammer dat het rapport nog niet beschikbaar was aangezien een week later de strategische visie op de agenda staat.

De rekenkamercommissie en onderzoekers lichten het e.e.a. nog kort toe. Het belangrijkste punt is dat niet is onderzocht welke werkwijze het beste is. Wat betreft de integrale aanpak en informatievoorziening zijn er gemeenten die 'verder zijn'. Ook toelichting op advies rolneming raad: waarneming rekenkamercommissie is dat de raad vooral reactief is richting college maar ook zelf actiever het voortouw kan nemen.

Oordeels- en besluitvorming

De oordeelsvormende vergadering is 4 oktober 2018. Er ligt een voorstel van de griffie namens de rekenkamercommissie. Hierin worden de conclusies als volgt samengevat:

1. Weinig structurele samenwerking en geen koppeling beleid - uitvoering.
2. Geen helder beeld van de manier waarop het sociaal domein en de toegang daartoe binnen de gemeente Meierijstad is georganiseerd.
3. Uitgangspunten en ambities in het beleid zijn onbekend wat de raad niet geholpen heeft om de sturende en controlerende verantwoordelijkheden waar te maken

Het voorgestelde besluit is de aanbevelingen van de rekenkamercommissie over te nemen.

Vanuit de raad zijn er alom complimenten voor de rapportage en het werk van de rekenkamercommissie. Ook voor het inzichtelijk maken van de complexiteit. Maar ook kanttekeningen bij een aantal conclusies. Onder andere of onderzoek niet te vroeg is gekomen gelet op de vorming van de fusiegemeente (opstartproblemen organisatie) en dat een aantal zaken ontwikkeld wordt. Die kanttekening wordt ook in de toelichting op het raadsvoorstel genoemd. Ook wordt gesteld dat een aantal zaken waarop kritiek is, bewuste keuzes waren. Zoals het vooralsnog werken volgens de werkwijze van de voormalige gemeenten.

De kwalificaties lopen uiteen van 'draai om de oren' (raad, college en ambtelijke leiding) tot 'recht doen aan de stand van zaken en ontwikkeling' en 'hand in eigen boezem steken' (te gemakkelijk tevreden met b.v. informatie die het college heeft verstrekt, akkoord gegaan met bezuiniging op de formatie). Er zijn veel complimenten voor de zorgmedewerkers die

'ondanks de onduidelijkheid' garant hebben gestaan voor een goede zorg. De reactie van het college wordt door een deel van de raadsleden als 'laconiek' ervaren.

De commissie stemt in met de rapportage en neemt de aanbevelingen over. In het raadsvoorstel wordt het college aanvullend opgedragen om voor 1 januari 2019 de raad via een raadsinformatiebrief te informeren over de voortgang. Er is een toezegging van het college dat er voor 1 januari 2019 een beleidskader wordt aangeboden met daarin de uitgangspunten en doelstelling voor de inrichting van de toegang en dat de raad beter wordt betrokken bij de doorontwikkeling van het dashboard.

Beleidsvorming

In dezelfde commissie staat ook de beleidsvisie sociaal domein (Meedoen! In Meierijstad hoort iedereen erbij) op de agenda. In de visie staan vooral de algemene uitgangspunten en doelstellingen. In de visie wordt – zij het deels summier – ook aandacht besteed aan een aantal elementen uit het advies van de rekenkamercommissie: de maatschappelijke doelen, de doorontwikkeling van de toegang, de doorontwikkeling van het dashboard en de uitwerking in een uitvoeringsnota. Dat zijn ook de punten die in de bestuurlijke reactie worden genoemd als 'zaken die lopen'. Anderzijds ontbreken in de visie ook een aantal specifieke zaken die de rekenkamercommissie noemt: het versterken van de samenhang tussen beleid, de gebiedsgerichte aanpak en uitvoering en de inrichting van de toegang (alleen uitgangspunten worden genoemd). De commissie is kritisch en vindt die doelstellingen onvoldoende concreet en vraagt zich af hoe de raad haar controlerende rol gaat vervullen of vervult. Ook worden diverse aandachtspunten uit het rekenkameronderzoek – dat door vrijwel alle sprekers wordt aangehaald - gemist ('changing the business', uitwerking gebiedsgerichte aanpak). Er wordt een amendement aangenomen waarin het college opdracht wordt gegeven de beleidsdoelen te concretiseren en het op basis daarvan een uitvoeringsnota opstellen.

De strategische visie krijgt een vervolg in het beleidskader 2019-2022 dat in de commissie van 23 mei 2019 inhoudelijk is behandeld. In het beleidskader zijn de punten die in de visie nog door de raad werden gemist, wel nader uitgewerkt. Dat wil zeggen hoe de doorontwikkeling van de toegang vorm moet krijgen, wat de visie is op de gebiedsteams, de organisatieontwikkeling en de verbetering van de informatiepositie van de raad. Vanuit de raadscommissie zijn er vooral technische vragen bij de nota en leidt niet tot inhoudelijke discussie. De nota is in de raad een hamerstuk.

Organisatieontwikkeling en instrumentatie

In navolging daarvan is inmiddels ook het volgende tot stand gebracht:

- Een integrale verordening sociaal domein (2021/2022)
- Project(en) gericht op preventie en innovatie, versterking van de samenwerking in de keten en verbinding tussen het sociaal domein en andere domeinen (zoals sport en cultuur, onderwijs).
- Herijking en implementatie inkoop jeugd en Wmo (2022)
- Opstellen en uitvoeren projectplan doorontwikkeling inrichting toegang (2022)

- Vormen van drie integraal werkende gebiedsteams.
- Formatie is meer op sterkte gebracht terwijl gelijktijdig de aanvankelijk opgelegde besparing toch is gerealiseerd.
- Procesafspraken over de afstemming beleid en uitvoering (waaronder uitvoeringstoets bij voorstellen richting college)
- Implementatie nieuwe systemen voor regievoering (Wmo, Jeugd en schuldhulpverlening gerealiseerd; Werk en inkomen staat gepland in 2023).
- Doorontwikkeling van de (4G) monitor en het datagedreven werken. De monitor/het dashboard is ook in samenspel met de raad doorontwikkeld. De raad wordt mede aan de hand daarvan jaarlijks in een beeldvormende avond meegenomen in de ontwikkelingen.

4.4 Doorwerking beleidsmatige en bestuurlijke aanbevelingen

Beleidsvisie en uitvoeringnota en concretisering doelen

In de beleidsontwikkeling zijn globaal drie stappen te onderscheiden. De strategische visie uit 2018, het beleidskader uit 2019 en het projectplan voor de doorontwikkeling van de toegang tot het sociaal domein uit 2020.

Op het moment dat het onderzoek werd uitgevoerd en afgerond was er geen vastgesteld beleidskader. Dat was wel in voorbereiding. Het is niet te traceren in hoeverre dit proces is geïnitieerd doordat de rekenkamercommissie het onderzoek aankondigde. In de probleemstelling die de rekenkamercommissie heeft geformuleerd (als opmaat naar de uiteindelijke vraagstelling) wordt wel nadrukkelijk gewezen op het ontbreken van geharmoniseerd beleid.

Ook of het advies van de rekenkamercommissie inhoudelijk doorgewerkt heeft in de visie is niet eenduidig te traceren. Het college beschikte in mei 2018 over het advies van de rekenkamercommissie. Dit is ruim voor de strategische visie aan de raad is aangeboden voor de behandeling in de commissie van 4 oktober 2018. Enerzijds is in de bestuurlijke reactie de lijn dat het onderzoek geen wezenlijk nieuwe inzichten op heeft geleverd en vooral een bevestiging is van het beeld dat het college had en de lijn die is ingezet.

Anderzijds wordt in het raadsvoorstel voor het vaststellen van de beleidsvisie expliciet verwezen naar het onderzoek van de rekenkamercommissie. Zonder evenwel op de specifieke aanbevelingen in te gaan en te benoemen wat daarmee is gedaan. Ook is er de onderkenning dat het onderzoek en advies hebben bijgedragen aan een zekere ‘ordening’ voor de raad. Dat wil zeggen binnen het complexe dossier van de decentralisaties binnen de context van de fusie, een aantal kapstokken geboden voor waar de raad over geïnformeerd zou moeten worden. Dat zien we bijvoorbeeld terug in de oordeelsvormende vergadering over de beleidsvisie, in dezelfde vergadering als de behandeling van het rekenkameradvies, de raad de handschoen oppakt en het college richting meegeeft voor een nadere uitwerking.

4.5 Doorwerking organisatorische aanbevelingen

Opstellen uitvoeringsplan

Het opstellen van een uitvoeringsplan zat ook al in de planning van het college. Dit is ook aangegeven in de beleidsvisie. Via een amendement heeft de raad, in de vergadering van 11 oktober 2018, het college opdracht gegeven om voor dat uitvoeringsplan een duidelijk beleidskader op te stellen met daarin ook de maatschappelijke doelstellingen. Dit mede in het licht van het rekenkamerrapport en het oordeel van de raad dat de beleidsvisie onvoldoende concreet was. Meer specifiek wordt in het amendement gevraagd daarbij aandacht te schenken aan gebiedsgericht werken en de concretisering van de doelen uit de visie. Dit kan worden gezien als een inhoudelijke doorwerking van het rekenkameradvies.

Organisatiestructuur tegen het licht houden

De organisatie is inmiddels doorontwikkeld. Ook dat zat in de planning van het college en de organisatie. Het is niet waarschijnlijk dat dit een direct effect van het advies van de rekenkamercommissie is geweest. Ook omdat er een verschillende visie was op de organisatieontwikkeling wat betreft het in eenzelfde proces 'runnen' en 'changen' van de 'business'. Het is wel aannemelijk dat het rekenkameronderzoek extra awareness heeft gecreëerd in elk geval voor de factor 'mens' in de organisatie: veel onrust en onduidelijkheid daarmee ook veel werken in de waan van de dag. Dit met de aantekening dat het geschetste beeld door in elk geval een deel van de medewerkers als onvoldoende in balans werd gezien. Dat gold met name voor de beleidsmedewerkers waar bij de fusie flink op de capaciteit was bezuinigd.

4.6 Doorwerking aanbevelingen rolneming raad

Vergroting awareness en behulpzaam bij politiek debat

Rond het sociaal domein was er van meet af aan veel (politieke) discussie. De raad was – vooral ook in de nieuwe samenstelling en constellatie van de drie voormalige gemeenten – daarin zoekende. Raadsleden geven zelf aan dat het advies van de rekenkamer eigenlijk precies op het goede moment kwam. Los van de exacte inhoudelijke bevindingen, heeft het de raad ook geholpen om 'ordening' aan te brengen in het complexe dossier. Vooral door het benoemen van een aantal speerpunten waar de raad in zijn kaderstellende en controlerende rol zijn aandacht op zou kunnen of moeten richten: bijvoorbeeld het samenspel tussen beleid en uitvoering, de dilemma's en vraagstukken bij het organiseren van de toegang of hoe om te gaan met 'maatwerk' en een gebiedsgerichte aanpak.

Het versterken van de informatiepositie van de raad

Op het moment van het onderzoek was er al een dashboard in ontwikkeling. Dit heeft mede door het advies van de rekenkamercommissie een impuls gekregen. Daar wordt ook expliciet naar verwezen in de bestuursrapportage over 2018. Er verschijnen periodiek

(tussen)rapportages en raadsinformatiebrieven. De doorontwikkeling vond en vindt ook in samenspraak met de raad plaats.

Gebruik maken van beschikbare instrumenten

Dit gaat om een zeer algemene aanbeveling waar niet van vast te stellen is in hoeverre dit heeft geleid tot een verandering in rolneming door de raad. Enige min of meer directe indicatie is de oordeelsvorming over de beleidsvisie waar raadsleden hun vragen en kaders mede stellen op basis van het rekenkamerrapport.

4.7 Samenvatting

Hoge realisatie aanbevelingen

Samengevat zien we dat vrijwel alle aanbevelingen van de rekenkamercommissie inmiddels zijn gerealiseerd.

Aanbevelingen aan de gemeenteraad	Realisatie?
1. Geef het college opdracht om op korte termijn een visie op te stellen over de inrichting en het functioneren van het sociale domein. Heb daarin tenminste aandacht voor de gewenste te behalen doelen en de wenselijkheid van een gebiedsgerichte benadering.	+
2. Concretiseer de maatschappelijk te behalen doelen aan de hand van indicatoren met streefwaarden. Maak daarbij gebruik van een doelenboom en landelijke indicatoren. Laat de visie voorbereiden door een vertegenwoordiging van de Raad, het college en de ambtelijke organisatie en voer als Raad het debat om tot realistische keuzes te komen.	+
3. Ga het gesprek aan met het college over de informatiebehoefte van de Raad: welke informatie en op welke momenten?	+
4. Maak als Raad tijdig gebruik van de instrumenten die beschikbaar staan, zoals het recht van motie en het (blijven) stellen van vragen.	+/o
+ = gerealiseerd O = deels gerealiseerd - = niet gerealiseerd	

Aanbevelingen aan het college van B en W	Conform aanbevelingen?
5. Stel een visie op voor de inrichting en het functioneren van het sociaal domein. Stel de Raad daarbij in staat kaders te stellen.	+
6. Geeft opdracht tot het opstellen van een uitvoeringsplan, gebaseerd op een door de Raad goedgekeurde visie. In het plan moet aandacht besteed worden aan: - De samenhang tussen beleid en uitvoering en tussen jeugd, Wmo en werk en inkomen. - De relatie met samenwerkingspartners - De consequenties voor de nieuw af te sluiten contracten	+
7. Hou de organisatiestructuur tegen het licht en maak daarbij een onderscheid tussen de uitvoering van het reguliere dagelijkse werk en werkzaamheden gericht op verbetering, vernieuwing en innovatie.	+
8. Investeer in de informatievoorziening ten behoeve van: - Het monitoren van de zorgbehoefte en de opvattingen van doelgroepen - Managementinformatie om bij te kunnen sturen - Het informeren van de Raad.	+
+ = gerealiseerd O = deels gerealiseerd - = niet gerealiseerd	

Feitelijke doorwerking vooral strategisch (awareness, focus in raadsagenda)

In hoeverre die realisatie ook een (direct) gevolg is van het rekenkameronderzoek- en advies is niet eenduidig vast te stellen. Wel is duidelijk dat het advies heeft bijgedragen aan een vergroting van de 'awareness' van de complexiteit (ook voor de medewerkers en organisatie). In elk geval raakte het rapport bij de raad de juiste snaren en was er ook de nodige zelfreflectie. Meest duidelijk is de doorwerking van het advies bij de behandeling van de beleidsvisie waar de raad – mede op basis van het rekenkamerrapport – aan het college nadrukkelijke kaders meegeeft. Ook heeft het onderzoek de raad (en het college) handvatten geboden voor waarop de doorontwikkeling gemonitord zou kunnen en moeten worden. Wat betreft het proces van organisatieontwikkeling zien we de visie van de onderzoekers ('running' apart van 'changing') niet terug en hebben college en organisatie eigen koers gehouden. Waarbij inmiddels wel tegemoet is gekomen aan de in het rapport geconstateerde knelpunten.

Bevorderende en belemmerende factoren

Bevorderende factoren bij de doorwerking van het advies waren zowel het thema op zich (sociaal domein heeft hoge politieke aandacht) en de wijze van rapporteren die voor raadsleden complexe materie (decentralisatie en organisatieontwikkeling binnen de context van een fusieproces) inzichtelijk heeft gemaakt. Wat ook goed heeft gewerkt is het dicht op elkaar zitten van de bespreking van het rekenkamerrapport en de bespreking van de beleidsvisie. Mogelijk belemmerende factoren waren ook hier het fusieproces, voor een deel de toonzetting van het rapport (deel medewerkers voelde zich miskend of niet gehoord in de weergave) en de verschillende visies op organisatieontwikkeling. De aanbeveling over de rolneming van de raad was veel te algemeen om tot verandering te leiden.

Bevorderend voor de doorwerking	Belemmerend voor de doorwerking
• Thema dat raad altijd aanspreekt; politieke aandacht • Inhoud rapport raakt juiste snaren bij de raad • Professionele houding RKC; niet verleiden tot politiek oordeel • Bevindingen RKC en behandeling strategische visie in 1 vergadering • Bestuurlijke reactie in commissie	• In kader fusie extra complex proces (en zaken liepen al) • Feitenweergave en toonzetting rapportage • Botsende visies onderzoekers en gemeente • Aanbevelingen rolneming raad 'open deuren'?

5 Samenvattende bevindingen en conclusies

Het onderzoek is uitgevoerd met als hoofddoel het bieden van handvatten voor een (nog) betere doorwerking van de adviezen van de rekenkamercommissie Meierijstad. In dit hoofdstuk wordt op basis van de drie onderzochte adviestrajecten en algemene reflectie daarop, antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en worden slotconclusies getrokken.

5.1 Typering onderzoeken en adviezen

1. Hoe zijn de drie onderzoeken en adviezen te typeren in termen van aanleiding onderzoek, vraagstelling, wijze van onderzoek, aard van de aanbevelingen etc.?

De drie onderzochte adviezen hebben overeenkomsten maar zijn in meerdere opzichten ook zeer verschillend. De belangrijkste overeenkomsten zijn de zeer degelijke voorbereiding, de context van de onderzoeken snel na de fusie, een inhoudelijk focus en het roemen van de kwaliteit van de adviezen door college en raad. De belangrijkste verschillen zitten in de aard, omvang en redactie van de rapportages en de concreetheid en aard van de aanbevelingen (inhoudelijke aanbevelingen, procesaanbevelingen)

Wat betreft de onderzoeksvoorstellen staat de rekenkamercommissie bij de voorbereiding uitvoerig stil bij de complexiteit van de thema's vooral in relatie tot de rolneming door de raad: hoe kan de raad worden meegenomen in het doorgronden van die complexiteit en van daaruit zijn kaderstellende en/of controlerende rol vervullen? Overige is de commissie is daar deels vanaf gestapt en stelt tegenwoordig compactere startnotities op en nodigt bureaus uit hierop vanuit hun expertise te reflecteren.

Overeenkomstig is ook in zekere zin de context waarbinnen deze onderzoeken zijn uitgevoerd: ongeveer een jaar na de fusie per 1 januari 2017, een periode waarin zowel de raad, de organisatie als de beleidsvorming zich nog aan het 'zetten' is. De vraag hing bij alle drie de onderzoeken dan ook in de lucht of deze niet te vroeg kwamen. Hierop komen we nog terug bij de belemmerende en bevorderende factoren. Gemeenschappelijk hebben ze in deze context wel dat alle drie de onderzoeken binnen een tot anderhalf jaar na de fusie zijn uitgevoerd. Twee adviezen (Duurzaamheid en Toegang sociaal domein) zaten bij publicatie dicht op de 'beleidsregen' die eind 2018 viel. Een logisch gevolg van de Wet Algemene regels herindeling (Wet Arhi) die fusiegemeenten verplicht om binnen twee jaar de relevante beleidskaders vast te stellen. En daarmee ook logisch dat in alle drie de onderzoeken wordt geconstateerd dat zo'n beleidskader er op het moment van onderzoek nog niet lag.

Een andere gemeenschappelijkheid is dat de raad en het college in alle drie gevallen de rekenkamercommissie roemen en – behoudends een enkel puntje in het advies over duurzaamheid – de adviezen overnemen. Ook gemeenschappelijk is dat in alle drie de gevallen het ambtelijk wederhoor kritisch is. Dat wil zeggen op onjuiste of onvolledige inhoud, deels op toonzetten en deels op (slordige) redactie.

Een overeenkomst is ook dat het accent van alle drie de adviezen ligt op een aantal inhoudelijke vraagstukken rond het thema. De aanbevelingen over de rolneming door de raad zijn algemeen en bieden – met uitzondering van het advies over maatschappelijk vastgoed via de vastgoedkaart – ook geen echte handvatten voor die rolneming.

Er zijn ook nadrukkelijk verschillen. Uiteraard de thematiek. Van zeer politiek gevoelig (sociaal domein) tot redelijk ver afstaand van de politieke agenda (maatschappelijk vastgoed).

De grootste verschillen zitten in de aard van de rapportages en aanbevelingen. Het onderliggend onderzoek voor maatschappelijk vastgoed is concreet (daarmee toetsbaar), wel technisch en (ook voor de raad) op een zeer begrijpelijke wijze uitgewerkt. De 'toevoeging' bij het rapport in de vorm van een leidraad voor de raad en 'vastgoedkaart' met vragen heeft daarbij geholpen. Het onderzoeksrapport (rapporten) naar duurzaamheid en maatschappelijke initiatieven is het meest 'taai' van de drie. Enerzijds zijn er de omvang en abstractie van het deelonderzoek van Telos. Anderzijds het niet goed aansluiten van het rapport van K+V op het Telos-rapport en het ontbreken van concrete aanbevelingen daarin. De rekenkamercommissie zag zich genoodzaakt daar zelf als een soort synergie, eigen rapport overheen te leggen. Meest opvallende is dat de oorspronkelijke hoofdvraag van de commissie, niet beantwoord wordt. De aanbevelingen zijn, zeker vergeleken met het onderzoek naar maatschappelijk vastgoed, erg algemeen. Het onderzoek en advies naar de toegang tot het sociaal domein geeft een heldere, zij het soms wat gekleurde, analyse van de stand van zaken en komt met redelijk concrete aanbevelingen, toegespitst op zowel het beleidsproces als het beheersproces (als de relatie daartussen en het belang voor de raad).

5.2 Doelbereiking adviezen

2. In welke mate is het doel van de adviezen bereikt? Oftewel: in hoeverre zijn in de tijd gezien de besluitvorming en rolneming door het college en de raad in lijn met de adviezen?

De aanbevelingen van alle drie de adviezen zijn na kortere of langere tijd ook in de beleids- en uitvoeringspraktijk terug te vinden. Met andere woorden, wat de rekenkamcommissie heeft geadviseerd, is ook gerealiseerd. Daarbij hoort wel een nuancering.

Het zijn vooral de inhoudelijke aanbevelingen over bijvoorbeeld het opstellen van beleidsvisies, de specifieke inhoudelijke aanbevelingen over maatschappelijk vastgoed, het benoemen van concrete doelstellingen, monitoring en informatievoorziening en doorontwikkeling organisatie die zijn gerealiseerd. De realisatie van de specifieke aanbevelingen over de rolneming door de raad laat een wat ambivalent beeld zien. De raad gebruikt de adviezen nadrukkelijk bij de totstandkoming van de beleidskaders in 2018 op de betreffende terreinen en pakt zijn rol. Aanbevelingen blijven liggen (zoals rolneming bij maatschappelijke initiatieven) of in de jaren weg te ebben (gebruik vastgoedkaart). Veel raadsleden en vooral ook burgercommissieleden zijn niet (meer) inhoudelijk bekend met de adviezen of weten niet van het bestaan ervan.

Het referentiekader voor wanneer de aanbevelingen (voldoende) zijn gerealiseerd, verschilt voor de drie adviezen. Wat betreft de drie adviezen is de doelbereiking van het advies over maatschappelijk vastgoed het meest concreet vast te stellen. Daarin wordt specifiek benoemd wat moet worden gerealiseerd. Het advies over de toegang tot het sociaal domein heeft vooral een procesmatig karakter, dat wil zeggen dat bepaalde ontwikkelingen in gang moeten worden gezet. Ook daarvan kan goed worden bepaald of dat is gebeurd. De aanbevelingen over duurzaamheid en maatschappelijke initiatieven zijn deels zeer algemeen en er ontbreken deels referentiekaders voor de vraag of de aanbeveling (afdoende) is gerealiseerd. Er kan dan alleen worden bepaald of een aanbeveling 'nominaal' is opgevolgd.

5.3 Doorwerking?

3. In hoeverre is ook sprake van doorwerking van de adviezen? Met andere woorden, is de doelbereiking ook een (direct) gevolg van de adviezen?

De hamvraag is of de realisatie van de aanbevelingen ook (direct of mede) een gevolg is van de rekenkameronderzoeken. In algemene zin kan deze vraag met 'ja' worden beantwoord.

Om te beginnen kunnen we vaststellen dat in alle drie de beleidsvelden het college de adviezen omarmt en dat in de raadsvoorstellen bij de kadernota's het aansluiten bij aanbevelingen van de rekenkamercommissie expliciet wordt benoemd.

Het is niet uit te sluiten dat een en ander ook gerealiseerd zou zijn (maar mogelijk anders) als de adviezen er niet waren geweest. Beleid en organisatie waren immers in ontwikkeling in het kader van de fusie. Daarin liepen ook al processen om beleid te ontwikkelen, organisatie en processen te optimaliseren en de informatiehuishouding op orde te brengen, om er een paar te noemen.

In de doorwerking van alle drie de adviezen was wel sprake van een zekere 'hickup' bij het ambtelijk wederhoor. De ambtelijke reacties waren overwegend kritisch op onjuistheden, onvolledigheden en deels de toonzetting (of gewekte "suggestie"). Dat heeft wat weerstand bij de ambtelijke organisatie opgeroepen. Vooral omdat ze zich niet erkend voelden voor de inspanningen die werden gepleegd in de fase waarin de organisatieontwikkeling na de fusie verkeerde. We komen daar in de volgende paragraaf nog op terug.

De adviezen hebben, op verschillende wijzen, bijgedragen aan het meer en/of weer richting geven aan de lopende processen en deels ook het bewustzijn van de urgentie versterkt. Daarnaast hebben ze de raad geholpen om, in de context van de fase waarin de fusiegemeente verkeerde, zijn kaderstellende rol – in elk geval tijdelijk – te pakken.

De drie adviezen hebben bij de raad bijgedragen aan meer bewustzijn en kennis van de complexiteit (inhoud en ontwikkelingsproces) en alertheid rond de onderzochte beleidsvelden. Het onderzoek naar maatschappelijk vastgoed heeft het onderwerp in elk geval op de raadsagenda gezet: was niet een prominent politiek issue. We zien wel dat de kaderstellende en controlerende rol op dit thema in algemene zin, lastig blijft. De raad

wordt vooral 'actief' als het om concrete casuïstiek gaat. De relatie met het advies (en het gebruik van vastgoedkaart) wordt daarbij echter niet gelegd. Ook het advies over duurzaamheid heeft bijgedragen aan het op dat moment meer onder de aandacht brengen van het thema. Zij het dat de controverse over de agrarische sector daar mogelijk onbedoeld een belangrijke rol in heeft gespeeld. De toegang tot het sociaal domein was ook al voor het uitkomen van het advies een politiek speerpunt waarover veel discussie was in de raad. Voor de raad kwam het advies – zoals een aantal raadsleden zelf aangaf – precies op het goede moment. Er was veel discussie en onenigheid en het was moeilijk om meer ordening aan te brengen in het politieke debat ("wat zijn de prioriteiten waar de raad zich op zou moeten focussen?"). Daar heeft het advies de raad nadrukkelijk bij geholpen. Dat zien we bijvoorbeeld ook terug in het commissiedebat over het beleidskader.

5.4 Belemmerende en bevorderende factoren

4. Welke factoren waren belemmerend en welke bevorderend voor die doorwerking?

Zoals we hebben aangegeven is het grootste deel van de aanbevelingen gerealiseerd. Daarbij de kanttekeningen dat een aantal aanbevelingen erg algemeen zijn en vooral de aanbevelingen over de rolneming door de raad moeilijk lijken te beklijven. Belangrijke bevorderende factoren voor de doorwerking zijn de professionaliteit van de werkwijze van de rekenkamercommissie, de concreetheid van de aanbevelingen (en aansluiting bij de raad), het meenemen van de raad in het onderzoeksproces en de timing van het advies in relatie tot de beleidsvorming, organisatieontwikkeling en uitvoeringcyclus. Als belemmerende factoren komen naar voren doelverschuiving binnen het onderzoek, een complex onderzoeksproces, onderbelichting van de analyse van de rolneming door de raad, het moment van feitencheck, het spanningsveld tussen beleid en casuïstiek en het ontbreken van een mechanisme om de opvolging van adviezen te monitoren. In alle drie de onderzoeken heeft de fase waarin de beleids- en organisatieontwikkeling zich bevond. Zowel op inhoud (beleids- en organisatieontwikkeling schreden voort gedurende de onderzoeken) als op proces ('onderzocht worden' lag gevoelig bij de ambtelijke organisatie die toch al onder druk stond). Op die context zelf heeft de commissie geen invloed. Door genoemde bevorderende factoren heeft de commissie er wel mede aan bijgedragen dat de adviezen uiteindelijk politiek en bestuurlijk goed zijn geland.

Bevorderende factoren

Als we om te beginnen kijken naar factoren die de doorwerking bevorderd hebben, komen we tot het volgende beeld:

1. Een eerste belangrijke bevorderende factor is de professionaliteit van de rekenkamercommissie. Die zien we terug in de filosofie ('geen afrekenkamer'), de voorbereiding van de onderzoeken en het vinden van een goede balans tussen betrokkenheid en politieke distantie (zich niet laten verleiden tot politieke uitspraken) bij de presentatie van de onderzoeken
2. Belangrijke tweede factor – een beetje open deur - is de concreetheid van de aanbevelingen. Dat geldt zowel voor de aanbevelingen over wat gerealiseerd zou

moeten worden (vooral het profiel van het advies over maatschappelijk vastgoed) als over de processen die zouden moeten worden ingezet (vooral het profiel over de toegang tot het sociaal domein).

3. Een derde factor is de aansluiting bij de raad. Dat geldt enerzijds bij de vraagstelling: zijn het de vragen die ook de raad zich stelt of geven ze antwoord op zaken waar de raad mee worstelt? Anderzijds voor de praktische hanteerbaarheid van de aanbevelingen. Dus naast concreet of aanbevelingen of handvatten om als raad een rol te pakken. Bijvoorbeeld met de vastgoedkaart.
4. Wat ook heeft gewerkt is het meenemen van de raad in het onderzoeksproces door werksessies te organiseren. Aan de ene kant kunnen raadsleden (voor zover nodig) op 'vlieghoogte' worden gebracht wat betreft de materie en kunnen ze alvast wat meegenomen worden in het denkproces. Dat helpt bij de verwerking van het advies en bij het voeren van het politieke debat. Aan de andere kant is het ook een goed moment voor de onderzoekers om te peilen welke vragen en aandachtspunten raadsleden hebben. Dat kan weer gebruikt worden om goed aan te sluiten bij de (latente) adviesbehoefte bij de raad.
5. Een factor die ook een rol speelt, maar waar de rekenkamercommissie geen directe invloed op heeft, is het onderwerp zelf. Een onderwerp als toegang sociaal domein staat hoog op de politieke agenda en een advies van de rekenkamercommissie zal niet om aandacht hoeven te 'smeken'. Bij een onderwerp als maatschappelijk vastgoed, dat minder politiek op de voorgrond staat, voor een goede doorwerking ook de relevantie en eventuele urgentie goed voor het voetlicht gebracht moeten worden.
6. Wat verder meespeelt is de timing, dat wil zeggen de 'afstand' tussen het moment dat het advies gepresenteerd en bediscussieerd wordt en een eerstvolgend beleidsmoment. Bijvoorbeeld het vaststellen van een kadernota. Naarmate die momenten dichter bij elkaar zitten, is de kans op doorwerking in de rolneming ook groter. Daar staat tegenover dat als die dicht op elkaar zitten, de inhoudelijke aanbevelingen en de voorbereiding van zo'n nota elkaar kruisen.
7. In het doorwerkingsonderzoek is in relatie ook de vraag gesteld hoe het zat met de timing van de drie adviezen in relatie tot het fusieproces: "kwamen deze onderzoeken niet te vroeg?". De beleids- en organisatieontwikkeling was immers nog in volle gang. Daarnaast was de op onderdelen verwerkte informatie in de onderzoeken alweer ingehaald door de praktijk. Eindconclusie is dat de timing vanuit de beleids- en organisatieontwikkeling mogelijk 'gewaagd' was, maar zeker wat betreft het sociaal domein voor de raad juist op precies het goede moment kwam.

Belemmerende factoren

In de doorwerking van de drie onderzochte adviezen zat ook 'ruis' die mogelijk belemmerend heeft gewerkt. Het beeld daarvan is als volgt:

1. Een eerst factor is doelverschuiving binnen het onderzoek. We zien dit met name bij het onderzoek naar duurzaamheid en maatschappelijk initiatieven. De oorspronkelijke doelstelling van de rekenkamercommissie was de raad handvatten te bieden voor het nemen van een rol in het aanjagen, stimuleren en faciliteren van maatschappelijke initiatieven. De hoofdvraag is in het onderzoek niet beantwoord en daarover is ook

geen advies gegeven. Doelverschuiving is ook een risico in het verwachtingenmanagement naar de raad toe. In dit specifieke geval is op dat punt vanuit de raad niet gereageerd.

2. Het voorgaande had ook te maken met de complexiteit van het onderzoeksproces rond duurzaamheid en maatschappelijke initiatieven, met twee zeer verschillende bureaus waarbij de onderlinge aansluiting onvoldoende was.
3. In de onderzoeken en adviezen ligt het accent van de vraagstelling vooral op de inhoud van het onderwerp. De rolneming van de raad is slechts één van de deelvragen (dit met uitzondering van het onderzoek naar duurzaamheid, maar daar werd de hoofdvraag niet beantwoord). De opbouw en scherpte van de vraagstelling correspondeert niet altijd met de primaire doelstelling van de rekenkamercommissie (de raad handvatten bieden). Dat lijkt overigens los te staan van de waardering die de raad heeft voor de adviezen. Raadsleden geven echter wel aan dat ze het lastig vinden om het debat met zichzelf, d.w.z. de raad, te voeren. Behandeling van adviezen en nota's wordt in de praktijk vooral als debat met het college ervaren. Er is bij de raad een behoefte om ook bij inhoudelijke adviezen handvatten mee te krijgen voor de rolneming bij de behandeling van de adviezen en de nawerking daarvan (zoals beleidsnota's die erop volgen).
4. In alle drie de onderzoeken en adviezen was er vanuit het ambtelijk wederhoor (veel) kritiek op feitelijke onjuistheden, onvolledigheden en ook deels de toonzetting. Dit is in de definitieve rapportages wel (deels) gecorrigeerd. Ervan uitgaande dat de inhoud van het ambtelijk wederhoor correct is, zitten hierin twee risico's. Enerzijds roept het weerstand op bij de ambtelijke organisatie die straks verantwoordelijk is voor de uitwerking en realisatie van de aanbevelingen. Anderzijds is er ook het risico dat de onderzoekers op basis van (deels) onjuiste en/of onvolledige informatie conclusies trekken.
5. Een factor die hiermee samenhangt is voldoende hoor- en wederhoor binnen het onderzoek en niet alleen rond de concept-rapportage. Dit is vooral van belang als een onderzoek wordt gebaseerd op interviews en er belangen op het spel staan, dan wel 'spanning' staat op het onderwerp. Dit was bij de onderzochte onderzoeken nadrukkelijk het geval binnen de context van de beleids- en organisatieontwikkeling na de fusie. Dat gold zowel voor de ambtelijke organisatie als voor de raad. Voor de medewerkers was er in dat proces nog veel onzekerheid, onrust, wennen aan elkaar en hoge werkdruk. Het kan ook bedreigend ervaren worden als er op dat moment een onderzoek wordt uitgevoerd waarover een raad, die zijn politieke 'balans' ook nog moet vinden, gaat oordelen.
6. Voor de raad zijn onderwerpen als duurzaamheid en maatschappelijk vastgoed vaak pas tastbaar als het over concrete casuïstiek gaat. Bijvoorbeeld zoeklocaties voor windmolens en zonnepanelen of een sportaccommodatie. Er zit een spanningsveld tussen de aanbevelingen over kaderstelling en controle op beleid en de 'habitat' van de raad van kaderstelling en controle op casuïstiek.
7. Het ontbreken van een vast mechanisme bij het college en of de raad (en griffie) om de opvolging van adviezen te monitoren, te evalueren en eventueel te her-agenderen (vervolgonderzoek).

5.5 Samenvattende conclusies

Welke conclusies kunnen daaruit worden getrokken wat betreft de doorwerking van de adviezen en handvatten die kunnen worden geboden om het doorwerkingsproces te verbeteren?

1. Vrijwel alle aanbevelingen zijn op de een over andere wijze 'gerealiseerd' door de gemeente ('doelbereiking'). Dat geldt meer voor de inhoudelijke aanbevelingen dan voor de aanbevelingen wat betreft de rolneming door de raad.
2. De realisatie is – gegeven het parallelle proces van beleidsvorming en organisatieontwikkeling in 2017 en 2018 – niet per se exclusief een gevolg van de adviezen. Ze lijken wel mede richting te hebben gegeven. Ze worden in elk geval onderschreven door het college en er wordt naar verwezen in de kadernota's.
3. In algemene zin hebben alle drie de adviezen (bedoeld en onbedoeld) de raad, het college en de ambtelijke organisatie meer op scherp gezet in het licht van de beleids- en organisatieontwikkeling. Voor de raad hebben de adviezen ook 'ordenend' gewerkt in de complexiteit van de materie.
4. De adviezen zijn wel weggezakt in het geheugen van de raad (weinig raadsleden en geen burgercommissieleden blijken nog goed inhoudelijk bekend te zijn met de adviezen) en spelen in de praktijk een beperkte rol. De focus van de raad ligt vaak op de casuïstiek. Daar zit een spanningsveld met de meer op beleid en kaderstellen en controle gerichte adviezen.
5. Belangrijke bevorderende factoren voor de doorwerking zijn de professionaliteit van de werkwijze van de rekenkamercommissie, de concreetheid van de aanbevelingen (en aansluiting bij de raad), het meenemen van de raad in het onderzoeksproces en de timing van het advies in relatie tot de beleidsvorming, organisatieontwikkeling en uitvoeringcyclus.
6. Als belemmerende factoren komen naar voren doelverschuiving binnen het onderzoek, een complex onderzoeksproces, onderbelichting van de analyse van de rolneming door de raad, het moment van feitencheck, het spanningsveld tussen beleid en casuïstiek en het ontbreken van een mechanisme om de opvolging van adviezen te monitoren.

6 Lessen voor de toekomst

Op basis van het voorgaande komen we tot een aantal lessen en aanbevelingen voor de toekomst. Onderverdeeld in die voor de rekenkamercommissie, de gemeenteraad en het college van B en W.

6.1 De rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie en haar werk worden breed en vooral door de raad gewaardeerd. De lessen en aanbevelingen hebben dan ook vooral betrekking op een 'next level' advisering. De aanbevelingen zijn vooral gericht op het versterken van de advisering van de raad in zijn rolneming en het beklijven daarvan, het voorkomen van onnodige 'ruis' in de adviestrajecten en het (nog scherper) aansluiten op de agenda van het college en de raad.

In de voorbereiding en agendering van adviezen

1. Hou goed voor ogen wat het *doel van het onderzoek* en advies moet zijn, dus ook wat de raad kan veranderen en verbeteren in zijn rolneming op basis van het advies. De rolneming hoeft daarbij niet altijd centraal te staan in het onderzoek, de raad heeft wel behoefte aan handvatten, ook bij inhoudelijke adviezen. Het *doel in het onderzoek* is antwoord geven op een aantal vragen op basis waarvan (in het advies) handvatten kunnen worden geboden. Besteed bij de voorbereiding van een onderzoek dus ook veel aandacht aan *scherpte in de vraagstelling over de rolneming* van de raad en ben op dat punt scherp bij de beoordeling van offertes en de voortgang in het onderzoek. Zorg ook dat de raad in het onderzoek voldoende kritisch tegen het licht wordt gehouden waar het gaat om zijn rolneming.
2. Breng aan de voorkant de *adviesbehoefte* goed in beeld. In elk geval die bij de raad. Niet alleen op inhoud, maar (vooral) ook op rolneming. Een behoefte van de raad is bijvoorbeeld ook handvatten voor hoe het debat te voeren over een advies. Dat wil zeggen met de raad en niet (alleen) met het college. Het kan daarbij helpen om bij de voorbereiding en uitvoering van een onderzoek ook vooral naar de volksvertegenwoordigende rol van de raad te kijken, het belangenspeelveld bij een advies in beeld te brengen en vragen mee te geven voor de beeld- en oordeelsvorming.
3. *Timing!* Kies het juiste moment om een advies te 'lanceren', dat wil zeggen in de tijd dicht op een politiek moment. Overweeg daarbij de uitvoering van *'quickscans'* die de raad van handvatten voor een kaderstellend of controlerend debat voorzien. Overweeg ook om meer in termen van 'onderzoekslijnen' te werken. Er is een meerjaren-beleidsagenda en de doorvoering van adviezen kan worden gemonitord. Betracht daar tegenover ook voldoende flexibiliteit. Het gangbare beleidsconcept van doelstellingen formuleren en daarna uitvoeren staat onder druk, zeker op dit moment met mondiaal grote veranderingen die ook een impact hebben op Meierijstad: de Oekraïnecrisis (vluchtelingen, energieprijzen e.a.), de woonopgave, transities in economie, energie en landbouw en de inclusieve samenleving. Beleid en uitvoering zullen moeten meebewegen met deze omgevingsfactoren. De rekenkamercommissie kan de raad (ook

ongevraagd) ondersteunen in het pakken van zijn rol in die veranderende beleidsdynamiek.
4. Overweeg in het verlengde daarvan ook het werken met onderzoekslijnen waarbij rond een bepaald onderwerp (of deelonderwerpen daarvan) een meerjarig onderzoeksprogramma wordt gevolgd. Mogelijk met een mix van reguliere onderzoeken, quickscans en korte expert-oordelen rond een actualiteit.

In de uitvoering van onderzoeken en het uitbrengen van adviezen

5. Voor een goede aansluiting bij de adviesbehoefte en een goede landing van het advies is voldoende *'omgevingssensitiviteit'* nodig. Breng bij de voorbereiding dus ook in beeld waar mogelijke maatschappelijke, politieke, bestuurlijke of ambtelijke gevoeligheden of controversiële punten liggen. Bewaak dat ook bij de uitvoering en de presentatie. Dat is geen pleidooi voor een aanpassing van doel- en vraagstelling, maar wel een aandachtspunt voor de communicatie in en over het onderzoek. Voor zover dat vooraf niet duidelijk is, geef het in beeld brengen daarbij van de start van een onderzoek nadrukkelijk mee aan de onderzoekers. Bijvoorbeeld via een aantal korte intakegesprekken met de belangrijkste spelers. Neem die omgevingssensitiviteit ook mee bij de keuze voor een onderzoeksbureau en/of in te zetten onderzoekers.
6. Zorg dat onderzoekers een *tijdige 'feitencheck'* plegen in vóór ze hun analyse hebben gemaakt en conclusies hebben getrokken. Dus haal waar mogelijk het ambtelijk wederhoor op feitelijke juistheid, naar voren. Leg (in elk geval in de rapportage) een duidelijke knip tussen de fase van informatie verzamelen en het maken van een 'foto' en de fase van het duiden en kwalificeren van de bevindingen. Bewaak ook dat onderzoekers *voldoende hoor- en wederhoor in het onderzoek* toepassen, zeker waar in een onderzoek uitspraken worden gedaan over groepen (samenleving, raad, college, ambtelijke organisatie) of waar het gaat om controversiële zaken.
7. Het kan mogelijk geen kwaad om bij de adviezen ook nogmaals (kort) de *onderbouwing (waarom dat advies?) en het doel van het advies (waar moet het toe leiden?)* te benoemen. Dat geeft raadsleden (en ook het college) net iets meer context mee bij het advies en prikkelt mogelijk ook wat meer om daar inhoudelijk de discussie over aan te gaan (in plaats van vooral discussie over de conclusies).

In de doorwerking van de adviezen in de rolneming door de raad

8. *Betrek de raad* op enige wijze in het onderzoeksproces. Bijvoorbeeld in de vorm van een werksessie, een (digitale) enquête of (groeps)gesprekken. Enerzijds kunnen raadsleden dan al worden meegenomen in wat het onderzoek hen later gaat brengen. Anderzijds kunnen de onderzoekers ook peilen waar de vragen en aandachtspunten van de raad liggen.
9. Onderzoeken en adviezen gaan ook over materie waarmee raadsleden minder bekend zijn. In voorkomende gevallen kan het nuttig zijn om de raad (of de raadsleden waar het om gaat) qua kennis over het onderwerp eerst op een *voldoende vlieghoogte* te brengen. Dat zal de betrokkenheid bij en kwaliteit van de beeld- en oordeelsvorming kunnen vergroten.

10. Biedt de raad ook handvatten voor hoe met de aanbevelingen in *concrete casuïstiek* om te gaan. Dat zit meer in de 'habitat' van de raad dan in de algemene beleidsmatige kaderstelling en controle.
11. Bespreek met de raad hoe en *wanneer het rapport wordt gedeeld*. In het huidige proces wordt het rapport met bestuurlijke reactie pas gedeeld na de presentatie in de beeldvormende vergadering. Bij de raad is er ook behoefte aan het beschikken over het rapport voor de beeldvorming.
12. Daag de raad ook uit een raadsdebat te voeren over een advies (zodat het niet vooral een debat tussen raad en college wordt) en daag de raad ook uit om binnen de kaders van het onderzoek zelf prioriteiten te stellen.

6.2 De gemeenteraad

De aanbevelingen aan de raad zijn vooral gericht op een actievere en beklijvende rolneming bij de behandeling van adviezen en het beter borgen van de eigen informatiepositie.

1. *Benut de signalen* die de raad ontvangt uit de samenleving actief (actiever) om met de raad en de rekenkamercommissie het gesprek aan te gaan over een eventueel adviesverzoek.
2. Voer het debat over de adviezen ook vooral *in de raad* en niet vooral met het college. Breng als raad ook zelf prioriteiten aan in de rapportages en adviezen.
3. *Borg de algemene informatiepositie* van de raad als het gaat om rekenkameradviezen. Deze zijn nu via iBabs moeilijk te vinden. Ze staan wel op de site van de rekenkamercommissie, maar zijn ontdaan van hun context (bestuurlijke reactie, vaststelling, moties, overige stukken). Tref dus een voorziening op het intranet (bijvoorbeeld een raadsinformatiesysteem) waar adviezen, amendementen, moties en toezeggingen per advies of thematisch zijn gebundeld. Neem de belangrijkste adviezen ook mee in het introductieprogramma van nieuwe raadsleden.
4. Bevorder als griffie dat er voldoende *informeel contact is tussen ambtelijke organisatie en de raad* waarbij op verzoek van de raad of op initiatief van de ambtelijke organisatie (of het bestuur) kennisoverdracht plaatsvindt om de raad op voldoende vlieghoogte te brengen en te houden ten opzichte van het college of vanwege algemene of specifieke ontwikkelingen. Rond duurzaamheid is hier ondertussen ook een praktijk ontstaan die naar tevredenheid van ambtelijke organisatie en raad functioneert.
5. Geef het college opdracht om *periodiek (half)jaarlijks te monitoren wat er met adviezen is gebeurd* en laat de rekenkamercommissie de raad daarover adviseren. Geeft de rekenkamercommissie daarbij ook de opdracht om kritisch naar de rolneming van de raad zelf te kijken ('spiegel voorhouden').
6. Organiseer (met de griffie) *'opfrismomenten',* bijvoorbeeld 1 jaar na het uitbrengen van een advies, al dan niet gekoppeld aan een 'natuurlijk moment' (beeldvormende vergadering, monitoringsrapportage etc.). Maak hier ook afspraken over met het college, mede in het licht van de Wet versterking decentrale rekenkamers. Overweeg ook een 'attenderingsmechanisme' waarbij bijvoorbeeld de griffie verwijst naar eerdere rekenkameradviezen die gaan over een onderwerp dat op de agenda komt.

7. Bespreek dit ook met de nieuwe rekenkamer, bijvoorbeeld in een gezamenlijke bijeenkomst waarbij de nieuwe rekenkamer zich voorstelt (en mogelijk haar plannen ontvouwd over het onderzoeksprogramma) en de raad de *aanbevelingen uit dit rapport (kaderstellend) aan de rekenkamer meegeeft*.

6.3 Het college van B en W

Uit het onderzoek blijkt dat er overwegende tevredenheid is bij raadsleden over hoe het college met de aanbevelingen is omgegaan. Ook bij de raadsleden is er over het geheel tevredenheid en worden er geen verbeterpunten aangedragen. Op basis het onderzoek naar de drie uitgebrachte adviezen komen we tot de volgende aanbevelingen:

1. In aansluiting bij aanbeveling 4 aan de raad: bevorder waar nodig dat de ambtelijke organisatie open staat voor *informeel contact de raad* voor kennisoverdracht pom de raad op voldoende vlieghoogte te brengen en te houden ten opzichte van het college of vanwege algemene of specifieke ontwikkelingen.
2. Borg dat adviezen van de rekenkamercommissie ook *voldoende horizontaal worden gedeeld*, dat wil zeggen binnen het college en binnen de ambtelijke organisatie. Vooral omdat adviezen meerdere beleidsvelden kunnen raken, zeker bij een opgavegestuurde organisatie. Nodig de rekenkamercommissie waar nodig uit om de adviezen ook ambtelijk te presenteren.
3. Neem het initiatief om de *raad periodiek (half)jaarlijks te informeren* over de stand van zaken in de opvolging van adviezen. Geef ook aan wanneer aanbevelingen gerealiseerd en afgerond zijn. Dit ook in het licht van de Wet versterking decentrale rekenkamers.

BIJLAGEN

Bijlage 1: geraadpleegde documenten en overige bronnen

Doorwerking aanbevelingen maatschappelijke vastgoed

Onderzoeksopzet
- Startnotitie RKC maatschappelijk vastgoed (2017/03/10)
- Onderzoeksvoorstel REPUBLIQ (2017/03/12)
- Voorstel studie informatie-architectuur REPUBLIQ (2017/04/10)

Onderzoeksproces
- Onderzoeksmemo informatie-architectuur (2018/02/07)

Rapportage
- Voorwoord RKC bij eindrapport (2018/02/07)
- Rapportage leidraad voor de Raad (2017/11/20)
- Concept-vastgoedkaart Raad (2017/12/29)
- Vastgoedkaart Raad – definitief (2018//02/09)

Ambtelijke en bestuurlijke reacties
- Ambtelijke reactie
- Bestuurlijke zienswijzen (2018/01/15)
- Mailwisseling RKC en ambtelijke organisatie (2017/11/28)

Publicatie en behandeling in de raad(scommissie)
- Raadsvoorstel (2017/12/28)
- Amendement alle fracties (2018/02/08)
- Geamendeerd raadsbesluit (2018/02/09)
- Artikel ED (2018/02/01)
- Diverse artikelen BD, TV-Schijndel e.a.
- Stream advies 01/02/2018 Commissie oordeelsvorming
- Stream advies 08/02/2018 Besluitvorming raad

Verdere beleids- en besluitvorming na vaststelling advies
- Nota duurzaam onderhoud vastgoed (2018/08/15)
- Nota dekking kosten huur maatschappelijk vastgoed (2018/08/20)
- Vastgoedportefeuille (2018/11/20)
- Dekkingsvoorstel nota DMOP (2018/11/20)
- Raadsvoorstel kadernota (2018/11/13)
- Kadernota maatschappelijk vastgoed (2018/11/19)
- Rapportages aan de raad
- Stream nota vastgoed 25/10/2018 Commissie beeldvorming
- Stream nota vastgoed 13/12/2018 Commissie oordeelsvorming
- Stream nota vastgoed 20/12/2018 Besluitvorming raad

Doorwerking aanbevelingen duurzaamheid en maatschappelijke participatie

Voortraject
- RIB voortgang duurzaamheid (2017/11/28)

Onderzoeksopzet
- Onderzoeksopzet RKC
- Offerte/aanpak Telos
- Offerte/aanpak K+V
- Spoorboekje (2017/10/13)

Onderzoeksproces
- Toelichting bij de Telos-methode
- Opzet initiatieven en gespreksleidraad voor de interviews
- Presentatie Telos (2017/11/07)
- Mail uitnodiging raadsbijeenkomst (2018/01/25)
- Opmerkingen RKC bij concept-presentatie (2018/01/29)
- Sessie duurzaamheid en participatie (2018/02/01)
- Verslag sessie met raad (2018/02/16)

Rapportage
- Rapportage K+V (Duurzaamheid en participatie Meijerijstad)
- Rapportage Telos (Duurzaamheidsportret Meierijstad 2017)
- Aanbiedingsbrief RKC (juli 2018)

Ambtelijk wederhoor en bestuurlijke reactie
- Ambtelijke reactie (2018,05/23)
- Bestuurlijke reactie (2018/07/03)

Publicatie en behandeling in de raad(scommissie)
- Raadvoorstel ontwerpbesluit gemeenteraad (2018/07/13)
- Brief ZLTO aan RKC (2018/08/05)
- Reactie ZLTO op rapport Telos (2018/08/20)
- (mail)bericht RKC aan fracties n.a.v. artikel BD (2018/08/21)
- Brief RKC aan de raad n.a.v. kritiek ZLTO (2018/08/26)
- Brief NMV inzake Telos-rapport (2018/09/10)
- (mail)reactie van Telos n.a.v. commentaar NMV (2018/09/11)
- Brief (tussenbericht) KRC aan raad n.a.v. vragen 13/09 (2018/09/15)
- Amendement CDA/Team Meierijstad (2018/09/20)
- Artikel WUR DeMooiRooiKrant (2018/09/26)
- Artikel inwoner DeMooiRooiKrant (2018/10/03)
- Brief toelichting werkwijze Telos n.a.v. kritiek NMV en ZLTO (2018/10/12)
- Brief RKC aan raad n.a.v. kritiek NMV (2018/10/27)
- Stream advies 21/06/2018 Commissie beeldvorming
- Stream advies 3/09/2018 Commissie oordeelsvorming
- Stream advies 0/09/2018 Besluitvorming raad

Verdere beleids- en besluitvorming na vaststelling advies
- Duurzaamheidsvisie Meierijstad (september 2018)
- Collegevoorstel vaststellen Duurzaamheidsvisie (2018/10/11)
- Uitvoeringsprogramma Duurzaamheidsvisie (2018/10/16)
- Artikel BD duurzaamheidsvisie (2018/11/01)
- Technische vragen raadsvergadering (2018/11/08)
- Motie PvdA inzake duurzaamheidsvisie (2018/11/08)
- Motie D66 inzake klimaatbestendiging woningen (2018/11/08)
- De toekomst van zon en wind in Meierijstad (2020/02/06, raad)
- Raadsinformatiebrief voortgang duurzaamheid 2019 (2020/03/31)
- Voortgang uitvoeringsprogramma duurzaamheid 2019 (april 2020)
- Voortgang uitvoeringsprogramma duurzaamheid 2020 (juni 2021)
- Raadsinformatiebrief voortgang duurzaamheid 2020 (2021/06/22)
- Voortgang uitvoeringprogramma duurzaamheid 2021 (april 2022)
- Raadsinformatiebrief voortgang duurzaamheid 2021 (2022/04/12)
- Artikel BD over bewonersparticipatie Energie (2023/01/20)

Doorwerking aanbevelingen toegang sociaal domein

Onderzoeksopzet
- Onderzoeksvoorstel RKC Toegang sociaal domein (2017/09/25)
- Uitvraag onderzoek (2017/09/26)
- Onderzoeksvoorstel PLBQ

Onderzoeksproces
- Memo raadsbijeenkomst (2018/04/10)
- Uitnodiging raadsbijeenkomst (2018/04/18)
- Presentatie raadsbijeenkomst (2018/05/09)

Rapportage
- Onderzoeksrapport PBLQ (2018/07/09)
- Presentatie PBLQ (201811/10)

Ambtelijk wederhoor en bestuurlijke reactie
- Ambtelijke reactie (2018/06/15)
- Zienswijze college (2018/08/30)
- Reactie PBLQ (mail) op reactie college (2018/09/02)

Publicatie en behandeling in de raad(scommissie)
- Raadvoorstel onderzoeksrapport (2018/10/04)
- Stream advies 06/09/2018 Commissie beeldvorming
- Stream advies 04/10/2018 Commissie oordeelsvorming
- Stream advies 11/10/2018 Besluitvorming raad

Verdere beleids- en besluitvorming na vaststelling advies

- Beleidsvisie sociaal domein (2018/11/17)
- Beleidskader sociaal domein (2019/04/25)
- Projectplan doorontwikkeling toegang (2020/06/29)
- Monitor Sociaal Domein (2022/11/03)
- Programmaplan doorontwikkeling toegang sociaal domein (2022/11/18)
- Kerncijfers Sociaal domein (2022/11/17)
- Stream advies 6/05/2019 Commissie beeldvorming
- Stream advies 23/05/2019 Commissie oordeelsvorming

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Leden rekenkamercommissie

- John Verhoeven
- Sabine van Zuydam

College van B en W

- Menno Roozendaal
- Rik Compagne

Gemeenteraad

- Gea van Zutven
- Mirjam van Esch
- Laurens van Voorst
- Arie Smetsers
- Kwafo Acquaah Arhin
- Arie de Zwart

Ambtelijke organisatie maatschappelijk vastgoed

- Beleidsmedewerker en adviseur vastgoed
- Beleidsmedewerker vastgoed/onderwijshuisvesting
- Projectleider maatschappelijk vastgoed

Ambtelijke organisatie duurzaamheid

- Beleidsmedewerker duurzaamheid
- Programmamanager
- Projectleider duurzaamheid

Ambtelijke organisatie toegang sociaal domein

- Directielid
- Projectleider/strategisch adviseur sociaal domein
- Teamleider sociaal domein

Bijlage 3: Samenvatting respons digitale vragenlijst

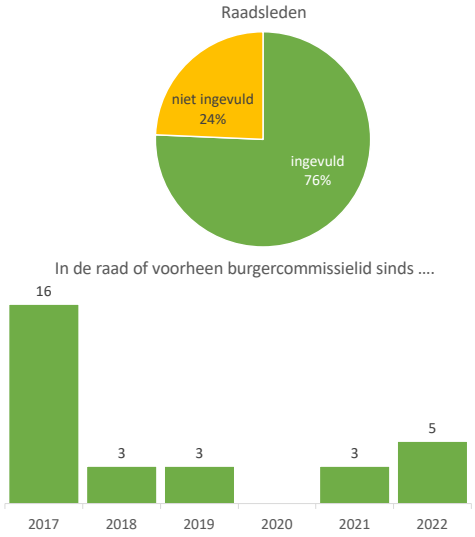
Onder alle raadsleden en burgercommissieleden is een digitale vragenlijst over de adviezen uitgezet. De vragenlijst was bedoeld om een aantal zaken te peilen:

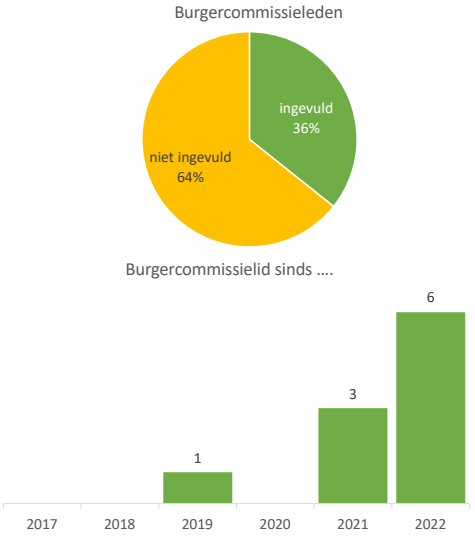
1. De bekendheid met de adviezen (bestaan ervan, inhoud)
2. Het oordeel over de adviezen (inhoud, toegankelijkheid)
3. Het oordeel over hoe het college en de raad met de adviezen zijn omgegaan.

Ook is gevraagd naar eventuele lessen en verbeterpunten. Over de oordelen en suggesties zijn met zes raadsleden die zich hadden aangemeld twee (online) groepsgesprekken daarover georganiseerd. In deze bijlage staan de uitkomsten van de peiling zonder verdere duiding. Die duiding is integraal verwerkt in de rapportage zelf.

Respons algemeen

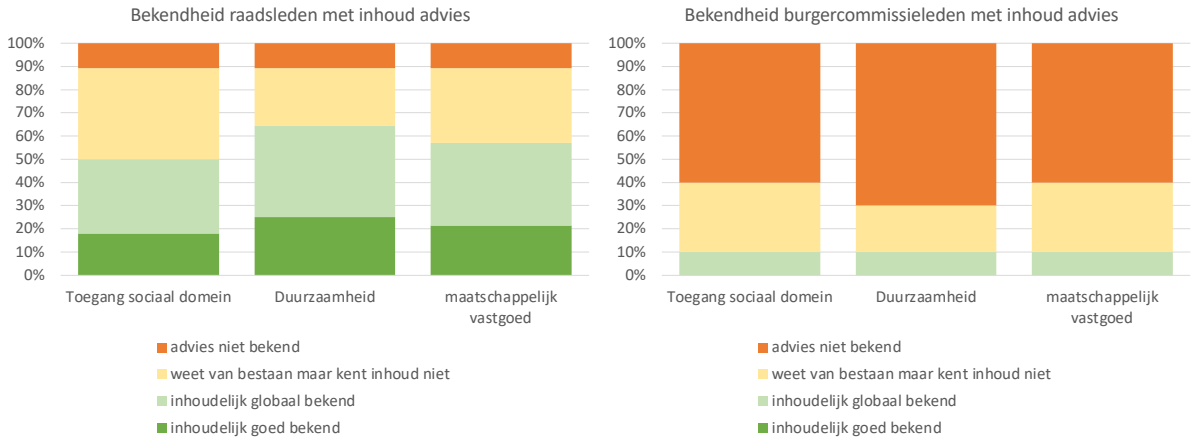
Hoge respons van raadsleden. Minder van de burgercommissielecen. Merendeel van de raadsleden die gereageerd hebben, zaten in de raad of waren burgercommissielid ten tijde van het uitbrengen van de adviezen (68%). De huidige burgercommissieleden die hebben gereageerd zijn allemaal van na de vaststelling van de adviezen.





Bekendheid met de adviezen

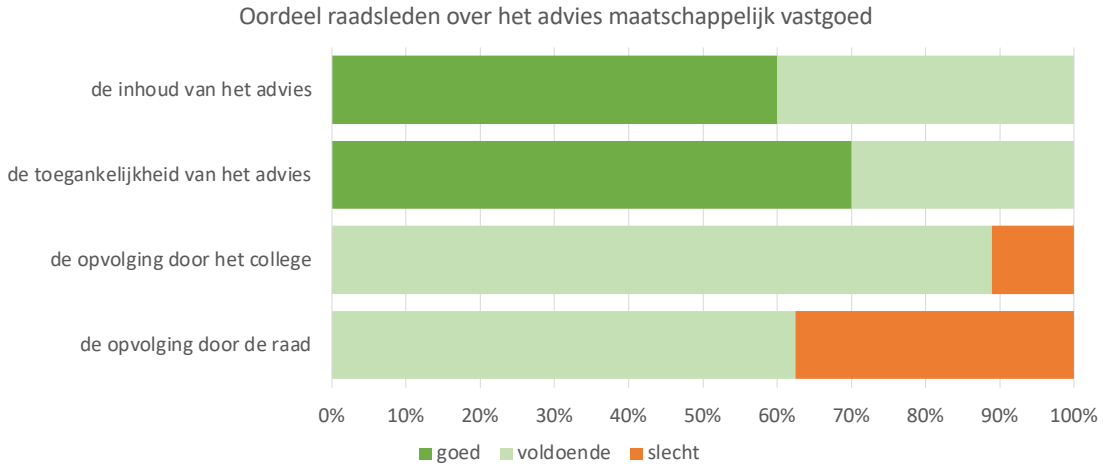
Van de raadsleden die na 2018 in de raad zijn gekomen kennen er twee het advies over duurzaamheid globaal en toegang sociaal domein inhoudelijk (globaal). De overige raadsleden van na 2018 zijn niet bekend met het advies zelf of de inhoud van het advies.



Oordeel over inhoud en opvolging adviezen (alleen respons raadsleden)

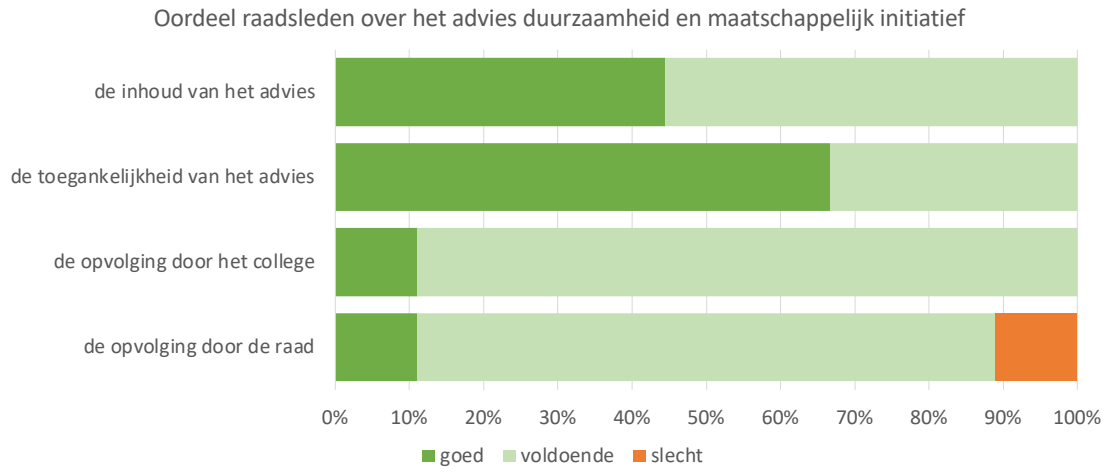
Advies maatschappelijk vastgoed

In totaal tien raadsleden die goed of globaal bekend zijn met het advies over maatschappelijk vastgoed, hebben daar ook een oordeel over gegeven. Over de adviezen zijn ze zeer te spreken. Ook de opvolging door het college krijgt een voldoende. Over de opvolging door de raad – voor zover daarover mening gegeven – zijn enkele raadsleden kritischer. In de toelichting is aangegeven dat de raad na de vaststelling van het advies, weinig meer heeft gedaan met de aangereikte handvatten (leidraad, vastgoedkaart). Als positief werd genoemd dat het advies heeft bijgedragen een betere kennis en bewustzijn van wat bij vastgoedbeheer komt kijken. Ook positief gewaardeerd is dat het college alle aanbevelingen heeft overgenomen.



Advies duurzaamheid en maatschappelijk initiatief

In totaal negen raadsleden die hebben aangegeven het advies over duurzaamheid inhoudelijk (goed of globaal) te kennen hebben zich daar ook inhoudelijk over uitgesproken. De inhoud en toegankelijkheid wordt positief gewaardeerd. Ook de opvolging door het college en de raad (op een raadslid na) krijgt een voldoende. Als belangrijkste meerwaarde is in de toelichting aangegeven dat het advies tot meer bewustzijn van en aandacht voor duurzaamheid heeft geleid.



Advies toegang sociaal domein

Negen raadsleden hebben een oordeel gegeven over het advies over de toegang tot het sociaal domein. Over inhoud en toegankelijkheid zijn ze overwegend zeer goed te spreken. Ook de opvolging door college en raad wordt positief gewaardeerd. Van de drie adviezen krijgt het advies 'toegang sociaal domein' de hoogste waardering voor de opvolging van de drie adviezen. In de toelichting is door raadsleden onder andere aangegeven dat het advies ook precies op het goede moment kwam.

