

Rapportage van de Bevindingen

## 'AAN DE SLAG ERMEE'

Over de doorwerking van Rekenkamerrapporten -



Rekenkamercommissie  
Gemeente Waalre

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
I INLEIDING EN AANPAK VAN HET ONDERZOEK .....	3
1.1 Inleiding.....	3
1.2 Opzet van de rapportage.....	3
1.3 Doel .....	3
1.4 Aanpak.....	4
II AANBEVELINGEN: BELEID, KWALITEIT EN PATRONEN .....	5
2.1 Beleidsmatige afspraken rondom aanbevelingen Rkc en doorwerking ervan. ....	5
2.2 Beoordeling van de aanbevelingen .....	5
2.2.1 Specifiek .....	6
2.2.2. Realistisch.....	7
2.2.3 Adressering.....	7
2.2.4 Oordeel van de Raad .....	8
2.3 Patronen in de aanbevelingen.....	8
2.3.1 Informatievoorziening aan de raad.....	9
2.3.2. Rolduidelijkheid .....	9
2.3.3. Meer energie in de voor- en achterkant van het beleidsproces .....	10
2.3.4 Beter gebruik van bestaande mogelijkheden .....	10
III. BESLUITVORMING OVER DE AANBEVELINGEN .....	11
3.1 Bespreking in de raad .....	12
IV UITVOERING VAN DE AANBEVELINGEN.....	13
4.1 Afspraken m.b.t. monitoring en uitvoering .....	13
4.2 Uitvoering en doorwerking van de aanbevelingen .....	14
4.3 Belemmerende en bevorderende factoren voor doorwerking.....	16
4.3.1 Voorproces .....	16
4.3.2 Onderzoek .....	16
4.3.3. Besluitvorming.....	17
4.3.4. Uitvoering.....	18
4.4 Opvolging van de aanbevelingen door de raad .....	19
V DE NIEUWE WERKWIJZE VAN DE RKC.....	20
5.1 Voorproces .....	20
5.2 Onderzoek .....	20
5.3 Besluitvorming.....	21
5.4 Uitvoering en monitoring .....	21
5.5 Schematische weergave nieuwe werkwijze Rkc .....	23

Bijlagen.....	25
Bijlage I – Overzicht van de aanbevelingen .....	25
Bijlage II - Overzicht van de geïnterviewden .....	38
Bijlage III – Reactie van het College van Burgemeester en wethouders.....	39
Bijlage IV – Nawoord RKC.....	40

# I INLEIDING EN AANPAK VAN HET ONDERZOEK

## 1.1 Inleiding

De Rkc Waalre heeft de afgelopen jaren meerdere rapporten gepubliceerd, met per rapport diverse aanbevelingen. Doel van deze aanbevelingen is dat inzichtelijk wordt wat er moet gebeuren om zaken (beter) te organiseren. De Rkc vindt het dan ook van belang dat de aanbevelingen uit de onderzoeken worden opgevolgd en dat ze een vertaling krijgen naar de praktijk.

In welke mate en op welke wijze dat gebeurt staat in dit onderzoek centraal. Daaruit kunnen aandachtspunten naar voren komen voor de raad, voor het college en/of voor de ambtelijke organisatie, maar ook voor de Rkc zelf.

## 1.2 Opzet van de rapportage

Deze bijlage hoort bij een compacte eindrapportage over het onderzoek naar de opvolging van Rkc aanbevelingen getiteld 'Aan de Slag Ermee - over de doorwerking van Rkc rapporten'. In die kernrapportage wordt verwezen naar deze bijlage voor een meer uitgebreide beschrijving van de bevindingen. Daarmee vormt dit achtergrondinformatie voor de raad, het college en ambtenaren, die zich meer willen verdiepen in de resultaten van het onderzoek en de context van de conclusies en aanbevelingen.

In hoofdstuk II staan we stil bij de gemaakte afspraken en het beleid over zowel het proces om te komen tot aanbevelingen, als de gemaakte afspraken over de doorwerking van de aanbevelingen. In dit hoofdstuk wordt ook de kwaliteit van de aanbevelingen besproken en getoetst aan de mate waarin de aanbevelingen concreet en realistisch zijn en een heldere adressering kennen. Tenslotte maken we inzichtelijk welke onderwerpen een terugkerend karakter hebben in de aanbevelingen in Waalre.

In hoofdstuk III gaan we in op de besluitvorming over de aanbevelingen. Zo houden we de wijze waarop de raad de rapportages bespreekt tegen het licht, onderzoeken we of-, en zo ja hoe, de aanbevelingen worden overgenomen door de raad en hoe deze stuurt op de doorwerking van de aanbevelingen.

In hoofdstuk IV gaan we in op de uitvoering en de doorwerking van de aanbevelingen. In dit hoofdstuk staat het beleid centraal over de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan de afspraken en schetsen we een beeld over de monitoring van de doorwerking. We geven aan in welke mate- en hoe de uitvoering van de aanbevelingen vorm krijgt en welke factoren bevorderend of belemmerend werken.

In hoofdstuk V schetsen we wat deze bevindingen betekenen voor het werkproces van de Rkc in de toekomst.

## 1.3 Doel


Met het onderzoek geven we inzicht in:

- De mate van doorwerking van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie;
- Eventuele rode draden in de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie;
- Het verloop van de processen tijdens het onderzoek, bij de besluitvorming en de uitvoering;
- De factoren die van invloed zijn op (de mate van) doorwerking.


## 1.4 Aanpak


Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn de volgende stappen doorlopen. Deze worden onder figuur 1 nader toegelicht.





 De Rkc heeft een analyse gedaan op de aanbevelingen van zeven Rekenkamercommissie rapporten die zijn opgeleverd in de periode 2015 t/m 2020. Daarnaast hebben we de reacties van het college en de behandeling ervan in de raad teruggekeken om beeld te krijgen van de wijze waarop de aanbevelingen werden ontvangen.; We hebben de volgende Rkc rapporten in het onderzoek meegenomen.

- Nu de transformatie centraal (2016);
- Een goed begin is het halve werk (2017);
- Samen is soms beter (2018);
- De Raad van Waalre in zijn volksvertegenwoordigende rol (2019)
- Inhuur van externen (2020);
- De Omgevingswet: Een uitdaging voor elke gemeente (2020);
- Draaien aan de knoppen van ODZOB (2020);
- Verzilver de mogelijkheden (2021).

 Om beeld te krijgen van de ervaringen van medewerkers die contactpersoon waren voor een onderzoek en die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de aanbevelingen, zijn er interviews gehouden. Daarnaast is er onder deze medewerkers een digitale uitvraag gedaan op de beoordeling van de aanbevelingen (in hoeverre zijn deze specifiek, realistisch en helder geadresseerd).

 Er is een raadswerksessie gehouden met vertegenwoordigers van de raad. Hierin is de raad bevraagd op hun ervaringen met de Rekenkamercommissie en zijn rol aangaande de doorwerking van aanbevelingen.

 De essenties van de bevindingen uit voornoemde stappen zijn voorgelegd aan het MT. Zij kreeg de gelegenheid om mee te denken over eventuele oplossingsrichtingen voor nog betere doorwerking van de rapporten.

 Het concept rapport is opgesteld. De laatste stap van het rapport betreft de formele behandelingsprocedure: de hoor- en wederhoorprocedure en de behandeling in de raad.

## II AANBEVELINGEN: BELEID, KWALITEIT EN PATRONEN

### 2.1 Beleidsmatige afspraken rondom aanbevelingen Rkc en doorwerking ervan.

Op 15 september 2015 is de verordening op de Rekenkamercommissie door de gemeenteraad vastgesteld en zijn de leden van de nieuwe rekenkamercommissie beëdigd. Middels het raadsbesluit *“Vaststellen van de Verordening rekenkamercommissie gemeente Waalre” en benoeming van de leden van de rekenkamercommissie* is het volgende vastgesteld over de taken van de Rekenkamercommissie: *“De Rekenkamercommissie verricht onderzoek naar en adviseert aan de raad over de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het gemeentelijke beleid en beheer. De Rekenkamercommissie doet gemiddeld 1,5 onderzoek per jaar en volgt de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen, de toezeggingen van het college en de besluiten van de gemeenteraad met betrekking tot en de doorwerking van eerdere onderzoeken. Van deze nazorg wordt verslag gedaan in het jaarverslag van de Rekenkamercommissie en wordt eens in de vier jaar een rapportage met conclusies en aanbevelingen opgesteld.”* De rekenkamercommissie Waalre heeft in aanvulling daarop een *“Aanpak en werkwijze onderzoek rekenkamercommissie”* vastgesteld in de vergadering van de rekenkamercommissie van 6 februari 2019. Hierin is concreet beschreven hoe de Rkc komt tot haar onderzoeksprogramma en hoe het onderzoek vorm krijgt, maar hierin wordt niet specifiek gerept over de aanbevelingen of de doorwerking daarvan. In diezelfde Rkc vergadering zijn ook de missie en de doelen van de Rkc Waalre vastgesteld. Hier tekent zich de aard af van de aanbevelingen die Rkc Waalre nastreeft. *“De rekenkamercommissie Waalre wil een “kwaliteitskamer” zijn en geen “afrekenkamer”, zij wil geen ‘club’ zijn van de gele en rode kaarten. Onderzoeken die geëntameerd worden vanuit de rekenkamercommissie hebben altijd als oogmerk een constructieve bijdrage te leveren aan het bestuurlijk handelen. De rekenkamercommissie verricht onderzoeken vanuit het lerend perspectief.”*

Verdere beleidsmatige afspraken rondom aanbevelingen en doorwerking ontbreken. Noch in de verordening noch in de beschreven werkwijze van de Rkc staat iets vastgelegd over het besluitvormingsproces en ook niet over het proces na de besluitvorming.

#### CONCLUSIES

- Er zijn geen formele afspraken gemaakt over het besluitvormingsproces over de aanbevelingen van de Rkc. Er heeft zich wel een werkwijze ontwikkeld in de praktijk: De griffier maakt een besluit, op basis van de aanbevelingen van de Rkc, en legt dat voor aan de raad.
- De Rkc heeft momenteel een kleine rol in de monitoring. Zij volgt zelf de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen van de besluiten, de toezeggingen van het college en de besluiten van de gemeenteraad met betrekking tot- en de doorwerking van eerdere onderzoeken. Deze landen in het jaarverslag.
- De aanbevelingen van de Rkc zijn geadresseerd aan de ambtelijke organisatie, college en raad, maar er is met deze partijen geen formele afspraak gemaakt over de opvolging van die aanbevelingen.

### 2.2 Beoordeling van de aanbevelingen

Zowel de ambtelijke organisatie als de raad, is bevraagd op hun ervaring met de aanbevelingen van de Rkc. De Rkc heeft contact-ambtenaren van de onderzoeken gevraagd in hoeverre zij de aanbevelingen als specifiek en realistisch ervaren. Daarbij geven wij u mee dat de specificiteit van de aanbevelingen zijn grenzen kent. De Rkc is een instrument voor de raad, en steekt meer in op de ‘Wat-vraag’ die hoort

bij een strategisch en kaderstellend niveau, dan op de 'Hoe-vraag' welke zich meer richt op het randvoorwaardelijke en procesmatige, tactische- en operationele niveau.

De aanbevelingen van de Rkc kenschetsen zich door, zoals een van de geïnterviewden het teruggaf, "de juiste afstand en objectiviteit en met verstand van zaken". Een andere respondent zei "Er is begrip en realiteitszin met zicht op de (on)mogelijkheden van een kleinere gemeente." De respondenten gaven aan ze het prettig vonden dat de Rkc "ook aandacht heeft voor onderdelen die goed gaan. Dat draagt eraan bij dat medewerkers zich niet aan de voorkant veroordeeld voelen. Er is geen afrekencultuur bij deze Rkc." Daarbij kreeg de Rkc in dit onderzoek te horen dat zij een goed gevoel heeft voor de lokale kleur; zij voelt zich betrokken bij de praktijk. Eén van de raadsleden zei hierover: "Het lijkt niet of jullie (de RKC leden) lid zijn van meerdere rekenkamercommissie. Voor ons zijn jullie echt onze Rekenkamercommissie van Waalre."

Om scherper beeld te krijgen van het ambtelijk oordeel over de aanbevelingen is de organisatie gevraagd om te reflecteren op de aanbevelingen uit een zevental rapporten die de afgelopen 5 jaar zijn opgeleverd. In deze zeven rapporten worden in totaal 49 aanbevelingen gedaan. Aan de organisatie is gevraagd om per aanbeveling te oordelen of deze voldoende specifiek en realistisch is en in hoeverre zij de adressering van de aanbeveling helder vindt. Dit gaf het volgende beeld. (zie figuur hieronder)

Opvolging en beoordeling van aanbevelingen				
Rapporten	Aantal aanbevelingen	Kwaliteit van aanbevelingen		
		Voldoende specifieke aanbeveling	Voldoende realistische aanbeveling	Heldere adressering
Nu de transformatie Centraal	8	6/8	7/8	8/8
Een goed begin is het halve werk	5	5/5	5/5	5/5
Samen is soms Beter	13	10/13	8/13	6/13
De raad van Waalre in zijn volksvertegenwoordigende rol	7	4/7	7/7	7/7
Inhuur van externen	5	5/5	2/5	5/5
De omgevingswet: een uitdaging voor elke gemeente	6	6/6	5/6	6/6
Draaien aan de knoppen aan de ODZOB ( Omgevingsdienst Zuidoost Brabant)	5	5/5	5/5	5/5
TOTAAL	49	41	39	42
Percentages	100%	84%	80%	86%

**Specifiek** - Het doel is duidelijk en concreet en beschrijft een waarneembare actie, resultaat of waarneembaar gedrag. De volgende zaken zijn expliciet gemaakt: Wat willen we bereiken? Wie zijn erbij betrokken? Waar vindt het plaats? Wanneer vindt het plaats? Waarom wil je dit bereiken?

**Realistisch** - Is de aanbeveling uitvoerbaar en zijn de inspanningen aanvaardbaar? Is de partij aan wie de aanbeveling geadresseerd is, in staat om het doel te realiseren en beschikt hij over de middelen (bijvoorbeeld financieel/ personeel) om het doel te behalen?

**Adressering** - Is duidelijk aan wie de aanbeveling is gericht? (denk hierbij aan de raad, het college, de ambtelijke organisatie, dan wel aan anderen.)

### 2.2.1 Specifiek

Hoewel de mate van specificiteit uitgevraagd is, is het nadrukkelijk niet de bedoeling om aanbevelingen zo specifiek mogelijk te maken. De Rkc moet niet op de stoel van het college gaan zitten. Desondanks vormt deze uitvraag een goede graadmeter om van de ambtelijke organisatie te vernemen of ze met de aanbevelingen uit de voeten kunnen. De geïnterviewden beschouwden 16% van de aanbevelingen als onvoldoende specifiek. Hiervoor waren enkele oorzaken:

- Het raadsbesluit kent slechts een beperkt aantal woorden. De aanbevelingen worden in het raadsbesluit kort en bondig geformuleerd. Doordat de beslispunten in het raadsdossier slechts een beperkte lengte kennen, gaat informatie verloren. Nadat de aanbevelingen zijn vastgesteld, wordt in de uitvoering van de aanbevelingen en tijdens de rapportage op de voortgang



veelal teruggegrepen op het raadsbesluit. Minder vaak wordt het kernrapport geraadpleegd en nog minder vaak het bijlagenboek. In het kernrapport staan de conclusies en in het bijlagenboek zijn de achtergronden van de aanbevelingen terug te vinden. In de interviews kwam naar voren dat in de ambtelijke beoordeling van de mate waarin de aanbevelingen specifiek, realistisch etc. waren, ook niet meer naar het rapport is gekeken.

- De aanbevelingen zijn niet als opdracht geformuleerd. Met name termijnen en de specifieke uitvoerders ontbreken soms in de aanbevelingen zoals deze in het raadsbesluit staan geformuleerd. Deze zijn vaak wel globaal af te leiden uit de kernrapportage, of te halen uit het bijlagenboek, maar de aanbevelingen kennen geen diep detailniveau. Overigens is dat ook niet het streven van de Rkc. Zij biedt de aanbevelingen aan, en het is aan de raad om deze nader te specificeren. De Rkc wil nadrukkelijk niet op de stoel gaan zitten van de opdrachtgever of op die van de uitvoerder.

### 2.2.2. Realistisch

Geïnterviewden melden dat het merendeel van de aanbevelingen realistisch is. 20% van de aanbevelingen werd als onvoldoende realistisch beoordeeld door de geïnterviewden. Enkele redenen om een aanbeveling als 'minder realistisch' te beschouwen, kwamen vaker voor:

- Aanbevelingen laten toetsen door experts. Zeker wanneer aanbevelingen technisch-juridisch gevoelige zaken aanstippen, is het goed om de aanbevelingen in een tussengesprek met de ambtelijke organisatie te toetsen op haalbaarheid. Denk bijvoorbeeld aan zaken waarbij je als gemeente gehouden bent aan wettelijke normen, contracten en vastgelegde regels. Qua formulering komt dat heel nauw. Meerdere ambtenaren pleitten ervoor om tussentijds al eens mee te mogen kijken op de bevindingen en conclusies van de Rekenkamer. Voorstel was om dan gezamenlijk (RKC en ambtelijke organisatie) te komen tot verdere concretisering van de aanbevelingen. Dit kan vooraf aan-, maar ook na vaststelling door de raad. Dit zou dienen om de actualiteit mee te nemen in de aanbeveling, meer eigenaarschap te creëren op de aanbevelingen in de ambtelijke organisatie en feitelijke onjuistheden voorkomen en uitvoerbaarheid borgen.
- Termijnen ontbreken. Wanneer er geen termijn benoemd wordt waarbinnen bepaalde zaken afgerond moeten zijn, dan is het moeilijker om iets over het realisme aan te geven.
- Kleinere gemeente Waalre heeft als relatief kleinere gemeente niet altijd de mogelijkheid om bepaalde aanbevelingen uit te voeren. Bijvoorbeeld wanneer zij afspraken heeft binnen samenwerkingsverbanden, wanneer zij de uitvoering van beleid bij een andere gemeente heeft gelegd, of denk bijvoorbeeld aan de door aanbesteding vastgelegde afspraken m.b.t. de registratie van de inhuur van derden.

### 2.2.3 Adressering

In 14% van de gevallen ervoer het ambtelijk apparaat onduidelijkheid over de adressering. Verklaringen die zij hiervoor gaven zijn:

- Geen onderscheid in rol raad, ambtelijke organisatie en college bij aanbevelingen. Soms zijn adresseringen gericht aan zowel raad als college als ambtelijke organisatie. Hierbij valt in de adressering in het raadsbesluit weg wie verantwoordelijk is voor welk onderdeel. Dit is meestal af te leiden uit het rapport, maar soms ook niet. *"Het zou helpen als er dan duidelijk beschreven staat wie welk onderdeel voor zijn/haar rekening moet nemen"*. De Rkc vraagt in veel gevallen aan het college om een raadsbesluit voor te bereiden. Dan zijn vanzelf beide partijen betrokken. De Rkc beschouwt de door haar opgestelde aanbevelingen vaak ook als de start van een gesprek en is in sommige gevallen niet van zins om een scherpe verdeling van taken op te nemen.



- Specificering doorgevoerd Enkele jaren terug was er soms verwarring over de adressering. Tegenwoordig is deze specifiek in de kernrapportage opgenomen, en landt deze adressering ook in de raadsvoorstellen.

#### 2.2.4 Oordeel van de Raad

De raadsleden gaven aan dat zij graag meer en beter gebruik wil maken van de aanbevelingen die de Rkc doet. De raad erkent dat hij de aanbevelingen aanneemt en er vervolgens weinig mee doet. *“De onderzoeken en aanbevelingen raken uit beeld door een volle agenda en teveel besluiten. We moeten daar (red: de aanbevelingen) meer aandacht voor hebben; Wat hebben we afgesproken? Wat hebben we besloten? En leven we dat na? Daar ligt een opgave voor ons als raad.”*

#### CONCLUSIES

- Van de aanbevelingen wordt 84 % als voldoende specifiek en 80% als voldoende realistisch beoordeeld en in 86% van de aanbevelingen vond men de adressering van de aanbevelingen duidelijk.
- Er tekent zich een paradox af ten aanzien van de aanbevelingen: Er is een vraag naar meer specifieke aanbevelingen en tegelijkertijd wordt gevraagd om de aanbevelingen op kaderstellend niveau te formuleren.
- Soms worden aanbevelingen als weinig specifiek beoordeeld. Dit komt doordat de bondig geformuleerde raadsbesluiten weinig detail kennen, maar op hoofdlijnen zijn geformuleerd.
- Aanbevelingen met een technisch karakter, of met juridische implicaties komen nauw. Bij aanbevelingen waarbij technische details belangrijk zijn, ontstaat er een groter risico op minder realistische aanbevelingen. Sommige ambtenaren die input leveren voor de onderzoeken, missen een terugkoppeling tussen hun interview en het moment dat het rapport wordt aangeboden aan het college.
- De adressering is veelal helder. Wanneer er meerdere geadresseerden staan bij een aanbeveling gaat de Rkc er vanuit dat er een natuurlijke rolverdeling is.
- De raad vindt de aanbevelingen van de Rkc over het algemeen helder. Zij wil graag beter opvolging geven aan de aanbevelingen aan haar adres.

#### 2.3 Patronen in de aanbevelingen

In deze paragraaf komen de rode draden uit de RKC onderzoeken aan de orde.

Aan de hand van een analyse van de aanbevelingen is gespeurd naar bepaalde patronen en nagegaan of sommige thema's vaker terugkomen.

Uit deze analyse komen de volgende vier rode draden naar voren:

- Informatievoorziening aan de raad
- Rolduidelijkheid
- Energie in de voorkant en achterkant van het beleidsproces
- Beter gebruik van bestaande mogelijkheden

Het figuur op de volgende pagina geeft zicht op de belangrijkste terugkerende thema's.

Terugkerende thema's			
Informatievoorziening aan de raad	Rolduidelijkheid	Energie aan voor- en achterkant van beleidsproces	Beter gebruik bestaande mogelijkheden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passende beleidsinformatie</li> <li>• Keuzemogelijkheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolverdeling intern</li> <li>• Rolverdeling extern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadruk op oordeelsvormende en besluitvormende fase</li> <li>• Onvoldoende focus op beeldvorming en evaluatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerkingen</li> <li>• Instrumentaria</li> <li>• Monitoringsystemen</li> </ul>

### 2.3.1 Informatievoorziening aan de raad

Voor een goede beeld-, oordeels- en besluitvorming is het belangrijk dat de raad over de goede informatie beschikt. Dat betekent dat het beleidsonderwerp in de volle breedte en in de juiste context moet kunnen worden beschouwd. Samenhang en integraliteit zijn hierbij sleutelwoorden. Voor de rol als kadersteller is het bieden van keuzemogelijkheden aan de raad wezenlijk. Voor de rol van controleur is passende beleidsinformatie onontbeerlijk.

In tal van onderzoeken komt dit thema van de informatievoorziening terug. Bijvoorbeeld:

- Bij het onderzoek 'Participatiewet' wordt gesproken over een betere duiding van de informatie en een betere koppeling aan de beleidsdoelen (en dus geen kale cijfers zonder context);
- Bij het onderzoek naar de Omgevingsdienst wordt gepleit voor meer samenhang in de informatie;
- Bij het onderzoek over de 'transformatie sociaal domein' wordt gevraagd om betere sturingsinformatie en alternatieven in mogelijke beleidsoplossingen of scenario's;
- Bij het onderzoek 'meldingen openbare ruimte' gaat het om de informatie over de prestatienormen en om bruikbare informatie uit het Zaaksysteem te upgraden naar relevante sturingsinformatie voor de raad;
- Bij het onderzoek over de Omgevingswet wordt gepleit voor de invoering van voortgangsrapportages op basis van het vastgestelde Programmaplan Omgevingswet.

### 2.3.2. Rolduidelijkheid

Zowel bij de beleidsvorming als bij de beleidsuitvoering is het nodig dat de rollen van de verschillende spelers helder zijn. Dit geldt voor de rolverdeling binnen de gemeente (raad, college en ambtelijke organisatie), maar ook voor de rollen van externe spelers als inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties verenigingen en andere overheden als provincie en rijk. Zeker in een tijd, waar het opereren in netwerken en coproducties in beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering schering en inslag zijn, is een duidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden nodig. Als daar niet aan wordt voldaan, kunnen onderling verkeerde verwachtingen ontstaan, hetgeen leidt tot onnodige ruis.

Veel aanbevelingen uit de RKC onderzoeken van afgelopen jaren hebben hierop betrekking:

- In het onderzoek naar de Omgevingsdienst wordt een duidelijkere definiëring van rollen bepleit tussen gemeente(n) als opdrachtgever en ODZOB als opdrachtnemer;
- In het onderzoek naar Transformatie sociaal domein wordt ervoor gepleit om afspraken met elkaar te maken hoe op basis van een geactualiseerde visie op de transformatie de rolverdelingen en de fasering van de uitvoering wordt gezien;
- In het onderzoek naar de volksvertegenwoordigende rol van de raad komt dit thema in meerdere aanbevelingen terug. Zo gaat het om de rollen van raad, college en ambtelijke organisatie te verduidelijken in het kader van de Nota burgerparticipatie. Ook wordt ervoor gepleit om duidelijker aan te geven welke rol de inbreng van inwoners en organisaties heeft gespeeld bij de oordeels- en besluitvorming en de terugkoppeling hierover;

- In het onderzoek over regionale samenwerking wordt voorgesteld om bij het aangaan van samenwerkingsverbanden vast te leggen welke rol de raad van Waalre daarin vervult en op welke momenten hij in beeld komt;
- In het onderzoek over de volksvertegenwoordigende rol wordt ervoor gepleit om bij de start van beleidsprocessen expliciet vast te leggen waar ruimte voor de samenleving zit en waar niet.

### 2.3.3. Meer energie in de voor- en achterkant van het beleidsproces

In de huidige beleidsprocessen steken raadsleden veel energie in de fases van oordeelsvorming en besluitvorming en veel minder in de beeldvorming en de bij het beleidsproces behorende nazorg of wel de terugkoppeling over gemaakte keuzes en de uitvoering van de keuzes.

Het opbouwen van een juist en vooral ook een compleet beeld, is randvoorwaardelijk voor een goed beleidsproces. Het gaat er daarbij om dat verschillende invalshoeken worden gehanteerd en de verschillende - vaak ook contraire - belangen worden verkend. Daar ligt de basis. Het lijkt dan ook zinvol om een benen op tafel gesprek te voeren om met elkaar het speelveld te verkennen.

Meerdere ambtenaren geven aan dat er spanning zit op de relatie tussen raad, college en ambtelijke organisatie. Zij laten weten dat rechtstreekse ontmoeting tussen ambtenaren en raad zeker zou bijdragen aan een verbeterde relatie. *“Deze inhoudelijke dialoog zou aan de voorkant van de beleidsprocessen plaats moeten vinden. “Echt zwaar inhoudelijke verschillen zijn klein en op een hand te tellen. Het zou logisch zijn als we ons ambtelijk en politiek makkelijker zouden kunnen vinden. Informele sessies kunnen hier zeker aan bijdragen. We willen immers allemaal dat de mensen in Waalre er beter van worden.”*

Na de besluitvormingsfase is de uitleg naar betrokken spelers nodig over het waarom van de genomen besluiten en waarom bepaalde belangen niet (of minder), zijn gehonoreerd en andere wel (of meer). Ook de stappen naar en in de uitvoering zijn daarbij belangrijk. Zowel de informatie over het ‘Waarom’ van de besluitvorming, als de weg naar de uitvoering, kan helpen de betrokkenheid bij het gemeentelijk handelen te versterken.

Tenslotte wordt ook gewezen op het belang van evaluatie aan de achterkant van het beleidsproces. Door evaluatief terug te kijken kan worden geleerd: het gemeentelijk functioneren is daarmee gaand.

Dit thema komt regelmatig terug in de aanbevelingen van de RKC. Bijvoorbeeld:

- In het onderzoek meldingen openbare ruimte wordt gepleit voor een betere terugkoppeling naar melders over de afhandeling van de klacht;
- In hetzelfde onderzoek wordt ook aanbevolen om beter gebruik te maken van het instrument ‘evaluatie’ om te leren en te verbeteren;
- In het onderzoek over de volksvertegenwoordigende rol van de raad wordt de wens uitgesproken om meer energie te steken in de voorkant van het beleidsproces;
- In het onderzoek over de Omgevingsdienst wordt aangedrongen op afspraken over de wijze, waarop de monitoring en evaluatie wordt vormgegeven.
- In het onderzoek over projectmatig werken wordt aan het college gevraagd de raad goed in stelling te brengen om kaders te stellen voor majeure processen en projecten, bijvoorbeeld aan de hand van startnotities;

### 2.3.4 Beter gebruik van bestaande mogelijkheden

De aanbevelingen van de RKC wijzen soms op de wenselijkheid van nieuwe initiatieven, andere procedures en procesinrichtingen, maar vaak gaat het ook om het beter benutten van de bestaande mogelijkheden. Voorbeelden daarvan zijn:

- In het onderzoek over regionale samenwerking wordt gesproken over een effectiever gebruik van zowel het formele instrumentarium als de meer informele beïnvloedingsmogelijkheden;

- In het onderzoek externe inhuur wordt gepleit om de contracten ook in het zaak-systeem te registreren, waarin ook alle overige contracten worden geregistreerd;
- In het onderzoek over de Omgevingsdienst wordt aanbevolen om als raad de bestaande mogelijkheden te gebruiken om geïnformeerd te worden en op de geëigende momenten invloed uit te oefenen;
- In het onderzoek Meldingen openbare ruimte wordt aangedrongen op een beter gebruik van de mogelijkheden, die het zaaksysteem biedt;
- In het onderzoek Transformatie sociaal domein wordt ervoor gepleit om de doelstellingen sociaal domein ook een plaats te geven in de programmabegroting, zodat de afstemming tussen het beleid in het sociaal domein en de reguliere P&C cyclus wordt verstevigd.

#### CONCLUSIES

- In de aanbevelingen onderscheiden zich vier terugkerende thema's. Het gaat om aanbevelingen die gericht zijn op A) Informatievoorziening aan de raad, B) Rolduidelijkheid, C) Meer energie in de voor- en achterkant van het beleidsproces en tenslotte D) Een beter gebruik van bestaande mogelijkheden.
- De aanbevelingen rond 'informatievoorziening aan de raad' zijn er veelal erop gericht om de raad van de juiste (hoeveelheid) informatie te voorzien om met elkaar de juiste gesprekken te kunnen voeren en daarnaast om de controlerende rol uit te kunnen voeren en sturing te geven.
- De aanbevelingen gericht op 'rolduidelijkheid' zijn een appel aan zowel college, als ambtelijke organisatie om scherp te zijn op (gemaakte of te maken) afspraken aangaande rolverdeling en verantwoordelijkheden. Het huidig tijdsgewricht waarin beleidsontwikkeling plaatsvindt in netwerken en coproducties vergroot de urgentie hiervan.
- De aanbevelingen gericht aan de raad die zich richten op 'meer energie in de voor- en achterkant van het beleidsproces', laten een beeld zien van een raad die de focus heeft op oordeelsvorming en besluitvorming en minder op beeldvorming. Hierdoor is de raad minder op de hoogte van de achtergrond van de voorliggende besluiten en de uitvoering ervan. Ook ligt er minder nadruk op evaluatie en bijsturen.
- Tenslotte zijn er meerdere aanbevelingen die wijzen op 'een beter gebruik van bestaande mogelijkheden'. Deze gaan over de ruime mogelijkheden die Waalre reeds tot haar beschikking heeft. Beleid maken betekent niet automatisch nieuwe dingen ontwikkelen, maar kan ook vaak gaan over slimmer, of aanvullend gebruik maken van reeds bestaande netwerken, instrumenten, contracten en systemen.

### III. BESLUITVORMING OVER DE AANBEVELINGEN

Wanneer een Rkc rapport is afgerond start het formele besluitvormingsproces. Zoals gezegd is de werkwijze niet formeel vastgelegd, maar er heeft zich een vaste werkwijze ontwikkeld. De Rkc biedt het rapport aan het college aan voor wederhoor. Hierin vraagt ze om een toets op de juistheid van de bevindingen en om een eerste bestuurlijke reactie. Deze reactie wordt integraal opgenomen in de rapportage met daarbij de reactie van de rekenkamercommissie op de bestuurlijke respons. De beide reacties worden toegevoegd aan het rapport en dit wordt het middels een raadsvoorstel aan de raad aangeboden. De raad behandelt het eerst in de oordeelsvormende vergadering. In deze vergadering licht de RKC het rapport toe, is er gelegenheid tot het stellen van vragen. In de besluitvormende vergadering beslist de raad of hij instemt met de aanbevelingen.

### 3.1 Bespreking in de raad

De ervaring leert dat de raad veelal zonder al teveel discussie instemt met de aanbevelingen. Hieronder vindt u een overzicht van de mate waarop het college en van de raad instemden met de 7 rapportages.

Opvolging en beoordeling van aanbevelingen			
Rapporten	Aantal aanbevelingen	Bestuurlijke reactie	
		Aanbeveling overgenomen door het college	Aanbeveling overgenomen door de raad
Nu de transformatie Centraal	8	8/8	8/8
Een goed begin is het halve werk	5	5/5	5/5
Samen is soms Beter	13	13/13	13/13
De raad van Waalre in zijn volksvertegenwoordigende rol	7	7/7	7/7
Inhuur van externen	5	5/5	5/5
De omgevingswet: een uitdaging voor elke gemeente	6	6/6	5/6
Draaien aan de knoppen aan de ODZOB ( Omgevingsdienst Zuidoost Brabant)	5	5/5	5/5
TOTAAL	49	49	48
Percentages	100%	100%	98%

Over het algemeen is de raad goed te spreken over de inhoudelijke kwaliteit en leesbaarheid van de rapporten van de Rkc. Ook worden de onderwerpen die de Rkc behandelt veelal gewaardeerd. De raad maakt goed gebruik van de mogelijkheid om vragen te stellen aangaande de rapportage. Toch komt het geregeld niet tot een daadwerkelijk inhoudelijke discussie over de aanbevelingen. In de bespreking van het rapport staan soms niet zozeer de aanbevelingen centraal, maar wordt de publicatie van het rapport aangegrepen als een aanleiding om het onderwerp nog eens (politiek) met elkaar te bespreken. De raad heeft 100% van de aanbevelingen overgenomen, maar net de aanbevelingen gericht aan de raad, kennen de minste opvolging. Meer hierover in Paragraaf 4.4.

#### CONCLUSIES

- De raad heeft 98% van de aanbevelingen van de zeven onderzochte rekenkamerrapporten overgenomen. Daarnaast geeft zij aan veelal aan tevreden te zijn over de wijze waarop de Rkc functioneert en over de kwaliteit van de rapporten.
- De aanbevelingen worden wel besproken, maar een inhoudelijke discussie over (de uitvoering van) de aanbevelingen zelf, blijft veelal uit.
- De raad vraagt niet expliciet om een terugkoppeling over de uitvoering van de aanbevelingen. Wel geeft zij aan dat de huidige terugkoppeling middels het jaarverslag onvoldoende aandacht geniet.

## IV UITVOERING VAN DE AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk staan we allereerst stil bij de afspraken rondom de opvolging van de aanbevelingen. Daarna gaan we in op de mate van opvolging van de aanbevelingen in de verschillende onderzoeken.

### 4.1 Afspraken m.b.t. monitoring en uitvoering

De rekenkamer levert jaarlijks een overzicht over de opvolging van de aanbevelingen bij haar jaarverslag (zoals besproken in hoofdstuk 2.1). Deze inventarisatie komt tot stand in een samenspel tussen Rkc, college en ambtelijke organisatie. Er wordt een overzicht gemaakt door de Rkc van de openstaande aanbevelingen. Daarop wordt door het college een verantwoording opgenomen over de afhandeling. De inventarisatie hiervan vindt plaats in de vorm van een digitale uitvraag bij de contactambtenaren van het onderzoek. Dit is de verantwoordelijkheid van het college. Het wordt niet nader onderzocht door de Rkc. Zij neemt de bevindingen over in haar jaarverslag. De uitvraag die de Rkc doet voor haar jaarverslag, betreft de mate waarin de aanbevelingen zijn afgehandeld. Dit geeft niet altijd zicht op de effecten van de aanbevelingen, noch op de doorwerking hiervan. Uit de interviews en de sessie met de raad is gebleken dat deze monitoring zowel door de raad als door de betrokken ambtenaren als 'dode materie' wordt ervaren. Het geeft wel de status weer, maar vormt (indien er kennis van wordt genomen) geen aanleiding om in actie te komen. In de raadsessie gaf de raad aan liever jaarlijks een monitoringssessie te doen met de RKC, om zo gezamenlijk te kijken naar de status en doorwerking van de aanbevelingen. Dat maakt dat aanbevelingen meer blijven leven en voorziet in meer interactie tussen raad en RKC als instrument voor de raad.

Ten aanzien van de wijze waarop de uitvoering vorm krijgt zijn geen afspraken gemaakt. Niet tussen raad, college en ambtelijke organisatie, maar ook is er geen richtlijn opgesteld vanuit de Rkc zelf. Nadat een rekenkamerrapport is vastgesteld en de aanbevelingen zijn overgenomen vindt er geen andere terugkoppeling terug naar de verantwoordelijk ambtenaar, dan de reguliere terugkoppeling uit de raadsvergadering. Ook voor de RKC eindigt in de huidige werkwijze hier haar taak.

Om aanbevelingen op een goede manier te laten landen probeert de Rkc haar aanbevelingen helder te adresseren, zodat er een eigenaar is voor iedere aanbeveling. Toch is dit slechts in beperkte mate mogelijk. Het college en de ambtelijke organisatie bepalen immers zelfstandig waar eigenaarschap van aanbevelingen komt te liggen. Om dezelfde reden geeft de Rkc soms geen termijnen mee, waarbinnen een aanbeveling dient te worden afgehandeld. Uit interviews bleek dat het gebrek aan afspraken hierover soms een probleem vormt voor de uitvoering.

Het college werd door verschillende geïnterviewden genoemd als de beste kandidaat om dit eigenaarschap op de aanbevelingen te beleggen. De Rkc zou het college kunnen laten formuleren hoe ze de aanbevelingen uit gaat voeren. Het college geeft dan de randvoorwaarden voor een juiste uitvoering van de aanbevelingen weer en zet de aanbevelingen in een procesvorm. Dit stuurt impliciet aan op een realiteits-toets van de aanbevelingen en daagt raad en college uit om te komen tot prioritering. Hoe dan ook: Een concretisering van de wijze waarop de uitvoering van de aanbevelingen plaats gaat vinden is van belang voor een goede doorwerking. De raad zelf heeft op dit moment formeel geen rol in de monitoring van de aanbevelingen. De raad omarmt de aanbevelingen, maar gaat feitelijk na vaststelling van het rapport over tot de orde van de dag. De raad informeert, buiten kennisgeving van het jaarverslag, niet actief naar de uitvoering of doorwerking van de onderzoeken.

Mogelijk worden er wel vragen gesteld aan de voor de rapporten verantwoordelijke portefeuillehouders, maar dat vindt dan plaats buiten de scope van de Rkc. Vanuit de ambtelijke organisatie en in de raadsessie werd de suggestie gedaan om bij de behandeling van de rapportage in de raad als Rkc de vraag voor te leggen: "Hoe gaat u erop toezien dat de aanbevelingen worden uitgevoerd?"

## CONCLUSIES

- Er zijn geen afspraken gemaakt tussen raad, college en ambtelijke organisatie over de wijze waarop de uitvoering van de aanbevelingen vorm krijgt.
- Er vindt een jaarlijkse terugkoppeling plaats over de opvolging van de aanbevelingen via het jaarverslag van de Rkc, maar dit draagt nauwelijks bij aan het actueel houden van de aanbevelingen, of een verhoogde doorwerking hiervan.
- De huidige raad heeft voorkeur voor een meer interactieve monitoringssessie van de aanbevelingen met raad en RKC.
- Zowel het eigenaarschap van de aanbevelingen, als de opgave om te komen tot concretisering van de wijze waarop de aanbevelingen vorm wordt gegeven, is onvoldoende belegd. Noch het college, noch de raad worden uitgedaagd om hun acties m.b.t. de rapporten te expliciteren.
- Noch het college, noch de raad worden uitgedaagd om hun acties m.b.t. de rapporten te expliciteren.

### 4.2 Uitvoering en doorwerking van de aanbevelingen

Om zicht te krijgen op de uitvoering van de aanbevelingen, is bij zeven rekenkameronderzoeken nagegaan in hoeverre de aanbevelingen zijn opgevolgd. Dit overzicht wijkt af van de bevindingen in de jaarverslagen. Dat komt doordat in de jaarverslagen wordt aangegeven in hoeverre de organisatie, het college en/of de raad de aanbevelingen opgepakt hebben. Dat zegt nog niet per definitie iets over de doorwerking.

Achterin deze bijlage is per onderzoek een overzicht opgenomen waarin de oorzaken vermeld staan van het slechts deels uitvoeren, of zelfs het helemaal uitblijven van opvolging van de aanbevelingen. Een samenvatting van deze bevindingen wordt in onderstaand overzicht weergegeven.

Opvolging en beoordeling van aanbevelingen				
Rapporten	Aantal aanbevelingen	Opvolging van aanbevelingen		
		Opgevolgde aanbeveling	Deels opgevolgde aanbeveling	Niet opgevolgde aanbeveling
Nu de transformatie Centraal	8	5/8	3/8	0/8
Een goed begin is het halve werk	5	3/5	1/5	1/5
Samen is soms Beter	13	4/13	4/13	5/13
De raad van Waalre in zijn volksvertegenwoordigende rol	7	0/7	4/7	3/7
Inhuur van externen	5	2/5	2/5	1/5
De omgevingswet: een uitdaging voor elke gemeente	6	3/6	2/6	1/6
Draaien aan de knoppen aan de ODZOB ( Omgevingsdienst Zuidoost Brabant)	5	4/5	1/5	0/5
TOTAAL	49	21	17	11
Percentages	100%	43%	35%	22%



Het merendeel (43%) van de aanbevelingen is uitgevoerd. 35% van de aanbevelingen is deels uitgevoerd en met 22% van de aanbevelingen is niets gebeurd. Veel van de volledig uitgevoerde aanbevelingen zijn aanbevelingen die goed aansloten bij een reeds op gang zijnde beweging, of aanbevelingen die een antwoord gaven op een actueel thema.

Er zijn meerdere oorzaken aan te wijzen waarom aanbevelingen niet, of slechts deels zijn uitgevoerd. Hieronder de meest voorkomende:

- Het is onvoldoende duidelijk wie eigenaar is van de aanbeveling (bijvoorbeeld als het een organisatievraagstuk betreft, of als de aanbeveling sector overstijgend is).
- Corona en de bestuurlijke crisis in Waalre haalden het tempo uit de uitvoering van de aanbevelingen, of droegen eraan bij dat de aanbeveling geen prioriteit kreeg.
- De aanbeveling kan landen in een ander project en is niet meer op zichzelf te volgen.
- De aanbeveling schuift door in de tijd bijvoorbeeld doordat een wet wordt uitgesteld.
- De aanbevelingen hield onvoldoende rekening met de complexiteit van de uitvoering. Bijvoorbeeld omdat Waalre niet eigenstandig koers kan bepalen wanneer zij werkt in een samenwerkingsvorm.
- Een onderwerp heeft een sterk technisch of juridisch karakter, waardoor de aanbeveling niet uitvoerbaar blijkt.
- Er wordt nog gewerkt aan de uitvoering van de aanbeveling.

#### CONCLUSIES

- Het merendeel (43%) van de aanbevelingen is uitgevoerd. 35% van de aanbevelingen is deels uitgevoerd en met 22% van de aanbevelingen is niets gebeurd.
- De aanbevelingen waar niets mee is gebeurd, liggen relatief veel bij de raad.
- Ruim de helft van de aanbevelingen heeft voor blijvende verbeteringen gezorgd.
- Er worden vier oorzaken genoemd waardoor aanbevelingen niet zijn uitgevoerd:
  - Wanneer er geen eigenaar (in persoon) is, of wanneer een termijn ontbreekt waarbinnen de aanbeveling moet worden uitgevoerd, vergroot dit het risico dat de aanbeveling deels-, of helemaal niet, wordt uitgevoerd.
  - Wanneer aanbevelingen technisch of juridisch niet uitvoerbaar zijn, blijven deze liggen. Aan de voorkant ontbreekt het nu aan een technisch/juridische check op de aanbevelingen.
  - De bestuurscrisis en corona hebben in sommige gevallen gezorgd voor gebrek aan, of vertraging in, de opvolging van de aanbevelingen.
  - Soms zijn aanbevelingen achterhaald. Als Rkc heb je te maken met een politiek bestuurlijke omgeving. Deze is altijd in beweging. Het is dus mogelijk dat aanbevelingen door ontwikkelingen ingehaald worden.

### 4.3 Belemmerende en bevorderende factoren voor doorwerking

Meerdere factoren zijn van invloed op de doorwerking van de aanbevelingen. Het proces dat een Rkc-onderzoek momenteel doorloopt is in 4 fases op te delen. Per fase zijn factoren benoemd die van invloed zijn op de doorwerking van aanbevelingen.



#### 4.3.1 Voorproces

De Rkc kiest haar onderwerpen eigenstandig, maar zij geeft de raad de mogelijkheid om met haar van gedachte te wisselen over de onderwerpen die zij gaat behandelen. Deze afstemming vindt plaats via een tweejaarlijks ‘rondje langs de fracties’. Deze manier van werken wordt door de fracties als heel prettig ervaren bleek uit de sessie met de raad. Voorafgaand aan dit ‘rondje’ worden de fracties aangeschreven en gevraagd om na te denken over mogelijke onderzoeksonderwerpen. De Rkc levert zelf ook al mogelijke onderzoeksthema’s aan. Na de bespreking presenteert de Rkc haar onderzoeksprogramma. Dit wordt jaarlijks vastgesteld. De Rkc probeert om de onderzoeksonderwerpen evenredig te verdelen over de verschillende portefeuilles. Toch komt het soms voor dat een bestuurder, of een afdeling snel achter elkaar wordt geconfronteerd met een Rekenkamer rapport. Raadsleden gaven in de raadsessie aan dat een jaarlijkse frequentie hen ook aan zou spreken.

De Rkc zendt haar onderzoeksprogramma naar het college en de raad en naar het MT. Zo kan er een inschatting worden gemaakt van wie bij welk onderzoek betrokken moet worden en globaal wanneer dat plaats gaat vinden. Het benaderen van de contactpersoon door de Rkc, gaat altijd in overleg met de gemeentesecretaris of de leidinggevende. Omdat een rekenkameronderzoek altijd bovenop de werkzaamheden komt, ziet de Rkc aan het begin van het onderzoek soms wat weerstand. Doordat zij probeert om met de ambtenaar ook te zoeken naar de baat die hij/zij zou kunnen hebben bij het onderzoek, verdwijnt deze weerstand vaak al na het eerste gesprek.

#### 4.3.2 Onderzoek

Voordat de Rkc een onderzoek start, gaat de Rkc op zoek naar een contactambtenaar voor het onderzoek. Met de input uit dit gesprek, wordt er een onderzoeksplan opgesteld dat de raad ter kennisname ontvangt. Op deze manier is de raad op de hoogte en kunnen zij eventuele suggesties meegeven. Het gesprek aan de voorkant helpt het om duidelijk beeld te krijgen van de ontwikkelingen die gaande zijn op het onderzoeksonderwerp. Dit levert ‘haakjes’ op om de aanbevelingen aan op te hangen. Bovendien geeft het inzicht in de kansen die het rapport biedt om een ontwikkeling te versnellen. Zoals één van de geïnterviewden zei *“We zaten al een tijdje in ons haar met de steeds verder oplopende workload. We hadden wel een kijk op de richting die we in wilden, maar onvoldoende tijd om er echt mee aan de slag te gaan. Als het rapport dan bijval geeft over de weg die je wil in slaan, dan rolt de zaak snel de goede kant op.”*

Ambtenaren krijgen meestal maar een enkele keer in hun carrière te maken met een rekenkameronderzoek. Het helpt om aan de voorkant de medewerker samen met de leidinggevende al goed mee te nemen in het proces dat gelopen gaat worden. Dit vindt direct plaats wanneer de contactambtenaar bekend is. De Rkc bespreekt dan de planning, de werkwijze, maar ook de mate van inspraak op het rapport.

Toch gaven de meeste geïnterviewden aan dat ze de Rkc Waalre ervaren als een onafhankelijk en kritisch meedenkend orgaan. Het verbeteren van processen en organisatie, en het verkrijgen van een beter resultaat voor inwoners, staat bij de Rkc voelbaar voorop en dat wordt als prettig ervaren. De interviews en soms groepsessies die de rekenkamercommissie organiseert worden als prettig ervaren. Er is voldoende ruimte om diep op het onderwerp in te gaan en het overheersende gevoel is dat de gesprekken prettig en opbouwend zijn. *“Het is geen rekenkamer van rode en gele kaarten”*.

Verschillende geïnterviewden geven aan dat zij graag nog een terugkoppeling ontvangen rondom de conclusies en de aanbevelingen. De standaard werkwijze van de Rkc is dat na de deskresearch, de interviews en het raadplegen van eventueel andere informatiekanalen, het rapport wordt opgesteld en in concept wordt voorgelegd aan het college. Tussentijds vindt er geen terugkoppeling meer plaats over bevindingen, conclusies of aanbevelingen naar de ambtelijke organisatie. De betrokken ambtenaren worden hier pas mee geconfronteerd als de formele besluitvorming in gang wordt gezet en de conceptversie voor wederhoor voorligt bij het college.

Meerdere geïnterviewde medewerkers gaven aan dat zij het op prijs zouden stellen als zij al eerder kennis kunnen nemen van de conclusies en eventueel in de gelegenheid gesteld worden om input te leveren op de aanbevelingen. Hier zijn meerdere voordelen aan verbonden:

- Het verhoogt het realisme van de aanbevelingen. Zeker als er juridisch technische zaken spelen, kan herformulering van aanbevelingen maken dat uitvoerbaar zijn. Technische onjuistheden, waar aanbevelingen op voortborduren, kunnen dan worden vermeden.
- De uitvoerbaarheid kan verbeteren. Door input van medewerkers kan de aanbevelingen beter worden afgestemd op de praktijk;
- Er is ruimte om te horen of er actuele ontwikkelingen zijn die nog meegenomen dienen te worden in het rapport. De interviews vinden vroeg in het onderzoek plaats en de doorlooptijd van onderzoeken is soms best lang. Hierdoor missen in het rapport de laatste ontwikkelingen. Dat maakt dat de aanbevelingen bij behandeling soms achterhaald kunnen zijn.
- Het creëert meer ambtelijk eigenaarschap. Door gezamenlijk stil te staan bij bevindingen en conclusies en hier input op te kunnen leveren wordt de ambtelijke organisatie aan de voorkant al meer meegenomen *“dan is het onderzoek ook meer van mij en wil ik ermee aan de slag”*.

Overigens zit er ook risico in een nauwer samenspel tussen Rkc en de ambtelijke organisatie. De Rkc dient zich bewust te zijn van haar onafhankelijke positie. Zij dient ten alle tijde te borgen dat de aanbevelingen onafhankelijk zijn.

#### 4.3.3. Besluitvorming

De aanbevelingen van de Rkc worden doorgaans zonder veel discussie overgenomen. Zowel de Rkc zelf, als de ambtenaren die betrokken zijn geweest bij de onderzoeken, hebben behoefte aan meer reflectie door de raad op de aanbevelingen. *“Nu worden aanbevelingen te vaak klakkeloos overgenomen. Het rapport en de bevindingen worden gezien als een gegeven. Er wordt weinig ruimte genomen voor reflectie, voor de vraag of het wel of niet uitgevoerd kan worden, of het past binnen de begroting of de formatie.”* Ook de impact op de raad zelf bij aanbevelingen gericht aan de raad krijgen weinig aandacht. In twee gevallen (monitoring sociaal domein en de raad van Waalre in zijn volksvertegenwoordigende rol) werd weliswaar een raads werkgroep geïnstalleerd, maar in één van de twee gevallen is deze zelfs niet bij elkaar gekomen. Wanneer de implicaties van het overnemen van de aanbevelingen niet goed doordacht zijn aan de voorkant, creëert dat een probleem bij de uitvoering van de aanbevelingen. Serieuze bespreking en overweging over het al dan niet aannemen van de aanbevelingen is nodig.

Er is in de interviews veel gesproken over de hoeveelheid aanbevelingen die in een rapport worden gedaan. Tot wel dertien aanbevelingen vonden meerdere mensen veel. De heersende gedachte is dat het de voorkeur geniet om er meer focus in aan te brengen. Het is voor de Rkc zoeken naar een balans:

Eenzijds wil de Rkc voorkomen dat de aanbevelingen van een dusdanig hoog abstractieniveau worden, dat het in praktische zin aan handvatten ontbreekt. Anderzijds is het ook niet de bedoeling dat de Rkc zich verliest in details.

#### 4.3.4. Uitvoering

Het risico van een rekenkamerrapport is dat het een op zich staande papieren werkelijkheid is. Het rapport zelf verandert niets. De doorwerking is afhankelijk van wat de betrokkenen er daadwerkelijk mee gaan doen. Er zijn geen afspraken over de wijze waarop de uitvoering van de aanbevelingen vorm krijgt en het eigenaarschap is ook niet georganiseerd. De Rkc speelt er (m.u.v. het uitbrengen van haar jaarverslag) zelf momenteel ook geen rol in. Formeel is de Rkc nu klaar met het rapport wanneer dit door de raad is vastgesteld. Gevaar van 'weglopen' of in de kast blijven liggen van aanbevelingen is daarmee groot. Een suggestie die werd gedaan in de interviews, is dat de Rkc na besluitvorming, de onderzoeksresultaten actief aan zou moeten bieden/presenteren bij het verantwoordelijk college- en MT lid. Zo kan ze duiding geven aan wat is opgeschreven en kan een eerste aanzet gedaan worden tot nadere concretisering. Dit verhoogt betrokkenheid, urgentie en creëert eigenaarschap. Dit sluit goed aan bij een besluit dat het MT heeft genomen; dat zij RKC rapporten standaard voorbij gaan laten komen op de strategische MT vergaderingen.

Door de Rkc wordt op dit moment weinig actief gestuurd op de doorwerking van haar rapporten binnen de ambtelijke organisatie. Ze bevraagt de organisatie jaarlijks op de vorderingen en rapporteert dit in haar jaarverslag, maar verder wordt er geen inhoudelijke vinger aan de pols gehouden. Eén van de geïnterviewden zei hierover *"Eigenlijk zou er meer automatisme moeten komen in de opvolging van de aanbevelingen. Bij onszelf als uitvoerder van aanbevelingen, maar ook dat je er als vanzelf aan de aanbevelingen herinnerd wordt."* De doorwerking van een onderzoek wordt voor een groot deel bepaald door de mate waarin het onderzoek actueel wordt gehouden. Op dit moment is het de taak van de eigenaar van de aanbevelingen om deze ook daadwerkelijk uit te voeren. Door diverse geïnterviewden werd de suggestie gedaan om iedere paar jaar enkele rapporten tegen het licht te houden, om zo de vinger aan de pols te houden en de aanbevelingen actueel te houden. Dat zou ook de raad helpen. Hij heeft de aanbevelingen van de Rkc rapportages niet altijd scherp. Het zou helpen als de Rkc de raad soms actief informeert over reeds gedane aanbevelingen/verschenen rapporten. Bijvoorbeeld, wanneer een onderwerp op de raadsagenda staat. Dit kan bijvoorbeeld middels een brief.

De uitvoering van aanbevelingen verloopt soepeler, wanneer de aanbeveling 'de tijd mee heeft'. Denk bijvoorbeeld aan het onderzoek over sturing en sturingsinformatie. Deze onderzoeksopzet kwam 2 jaar na doorvoering van de decentralisaties; een goed moment om terug- en vooruit te kijken en de monitoring goed in te regelen. Ook als er druk zit op een dossier kan het een goed moment zijn om een onderzoek te doen; denk bijvoorbeeld aan de invoering van de omgevingswet. Het rapport gaf aanleiding en urgentie aan de zaken die opgepakt moesten worden. We zien dat de ambtelijke organisatie in Waalre een open houding heeft naar verbeteringsuggesties. Ook in dit onderzoek zagen we terug dat zij vaak graag met de aanbevelingen aan de slag gaat.

## CONCLUSIES

- De kans op doorwerking van een aanbeveling is groter, wanneer de aanbeveling aansluit bij een beweging die gaande is of wanneer het onderzoek een actueel thema betreft.
- Publicatie van het rapport wordt soms aangegrepen om met elkaar over het onderzoeksonderwerp in gesprek te gaan, zonder dat er discussie plaatsvindt over de aanbevelingen. De implicaties van het overnemen van de aanbevelingen zijn hierdoor soms onvoldoende doordacht.
- Sommige rapporten kennen te veel aanbevelingen (soms wel tot 13). Wanneer de focus verwatert, heeft dat geen positieve invloed op de doorwerking van de aanbevelingen.
- Nadere concretisering van de aanbevelingen is noodzakelijk. Dat is nu nergens belegd.
- Het momentum van een rapport is van belang: We zien dat de uitvoering van aanbevelingen heel soepel verloopt, wanneer de aanbeveling 'de tijd mee heeft' en ook als er druk zit op een dossier kan het een goed moment zijn om een onderzoek te doen.
- Medewerkers van de gemeente Waalre willen over het algemeen graag leren en de actiebereidheid n.a.v. de aanbevelingen ligt over het algemeen hoog.

### 4.4 Opvolging van de aanbevelingen door de raad

Het is opvallend dat de raad de aanbevelingen aan haar eigen adres in meerdere gevallen wel overneemt, maar niet uitvoert. Voorbeelden hiervan zijn:

- Uit het rapport nu de transformatie centraal (2016) aanbeveling 7: "*Raad: kom op basis van de meer passende informatie vanuit het college en ambtelijke organisatie ook tot daadwerkelijke beleidssturing.*" Ervaring is dat de raad goed ingelezen is, ook vragen stelt naar aanleiding van de aangeleverde cijfers en moties voorbereidt, maar het blijkt soms moeilijk om te sturen op hoofdlijnen. De cijfers vertalen naar (bij)sturing op kaderstellend niveau is een uitdaging.
- Uit het rapport over projectmatig werken (2017) aanbeveling 4: "*stel bij de voorbereiding van besluiten over belangrijke plannen, processen en projecten vooraf kaders vast voor de:*
  - *beoogde resultaten;*
  - *rollen en verantwoordelijkheden;*
  - *randvoorwaarden;*
  - *planning en fasering;*
  - *risico's, controle, evaluatie en verantwoording;*
  - *participatie, communicatie en informatie*

Hoewel het college een vast proces heeft voorbereid voor de startnotitie, heeft de raad deze niet besproken.

- Uit het rapport "Samen is soms beter" (2018) aanbeveling 6: "*Maak als raad vast een effectiever gebruik van zowel het formele instrumentarium als de meer informele beïnvloedingsmogelijkheden om in de samenwerkingsverbanden een stem te laten horen.*". De Raad maakt gebruik van haar informele beïnvloedingsmogelijkheden door soms regionale bijeenkomsten te bezoeken. Dit lijkt nog niet frequent plaats te vinden.

Aanbeveling 13: "*Sta als raad of Presidium nadrukkelijk stil bij de wijze hoe men de aan de raad geadresseerde aanbevelingen denkt vorm te geven en geef een opdracht aan het college om een voorstel voor te leggen hoe en op welke termijn men de overige aanbevelingen denkt uit te voeren.*" Hierop is geen actie gekomen.

- Uit het rapport “De raad van Waalre in zijn volksvertegenwoordigende rol” (2019) zijn alle zeven aanbevelingen die gericht waren aan de raad, slechts deels of helemaal niet opgevolgd.

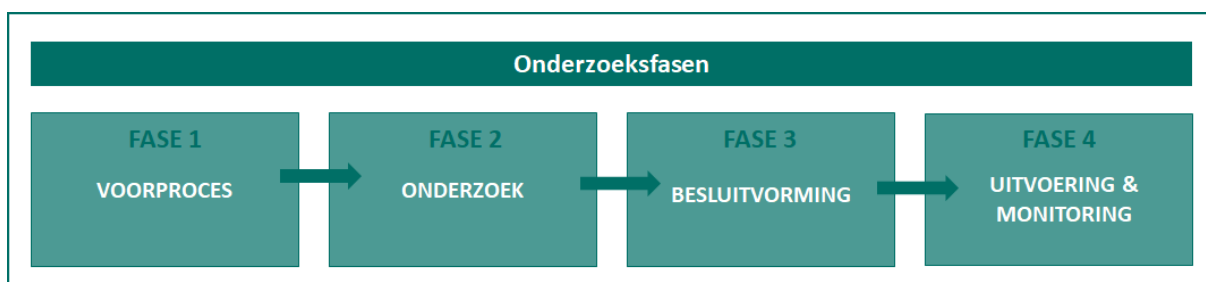
In de gesprekken met de raad en ook met de ambtelijke organisatie is gezocht naar manieren om het eigenaarschap van de aanbevelingen bij de raad beter te borgen. Door af te stappen van het informeren van de raad middels het jaarverslag, maar een interactieve sessie te houden, wordt vanzelf het eigenaarschap van de aanbevelingen gericht aan de raad, verbeterd. Daarbij wordt de raad zo automatisch getriggerd om kritisch betrokken te zijn op de aanbevelingen. Overigens gaven raadsleden in de sessie met de raad ook nadrukkelijk te kennen dat zij vinden dat zij ook echt hier hun rol beter in moeten pakken en dat zij voor de aanbevelingen die zij zelf hebben aangenomen moeten staan.

#### CONCLUSIES

- De raad neemt de aanbevelingen aan haar eigen adres in meerdere gevallen wel over, maar voert deze onvoldoende uit.
- De raad heeft de voorkeur aan interactieve sessies boven schriftelijke monitoring.

## V DE NIEUWE WERKWIJZE VAN DE RKC

Dit onderzoek geeft naast aanbevelingen aan raad, college en ambtelijk apparaat, ook handvatten voor de Rkc om een bijdrage te leveren aan een betere doorwerking van haar onderzoeken. Eerder onderscheiden we de vier fasen van een onderzoeksproces. In dit hoofdstuk geven we weer wat de bevindingen betekenen voor de werkwijze van de Rkc en schetsen we een nieuwe werkproces van de Rkc dat daaruit voortvloeit.



### 5.1 Voorproces

Het ‘rondje langs de fracties wordt erg gewaardeerd. Hierin wisselen fracties en Rkc van gedachte over mogelijke onderwerpen. Deze input neemt de Rkc mee om te komen tot een onderzoeksprogramma. Dit onderzoeksprogramma wordt jaarlijks door de Rkc zelf vastgesteld. In verkiezingsjaren wordt wel eens van deze frequentie afgeweken. In dat geval wordt de raad hiervan vooraf op de hoogte gebracht. Wanneer het onderzoeksprogramma is vastgesteld, wordt dit verzonden aan de raad, het college en het MT. Zo kan er rekening mee worden gehouden in de jaarplanning.

Als vervolgens het onderzoek uitgevoerd gaat worden, dan benadert de Rkc de verantwoordelijk leidinggevende. Hiermee houdt zij een voorgesprek. In dit gesprek wordt een contactambtenaar aangewezen. Het eerste gesprek met de contactambtenaar vormt mede de input voor het onderzoeksplan. Dit plan wordt voorgelegd aan de raad. De raad kan dan suggesties meegeven voor het onderzoek.

### 5.2 Onderzoek

Het onderzoek bestaat globaal uit de volgende fasen:

1. Document-analyse

2. Interviews
3. Werksessie Raad
4. Conclusies delen met ambtelijk verantwoordelijken
5. Opstellen concept rapportage
6. Formele behandelingsprocedure

Afhankelijk van het onderwerp kunnen hier andere elementen aan worden toegevoegd zoals bewonersavonden, ambtelijke sessies, enquêtes etc. De hieronder beschreven elementen zijn relatief nieuw en wil de Rkc onderdeel maken van de nieuwe werkwijze.

1. Werksessie met de raad. De raad heeft expliciet aangegeven het prettig te vinden dat de Rkc - indien het meerwaarde heeft - lopende het onderzoek een werksessie met de raad vorm geeft. Zo worden raadsleden meegenomen, kunnen ze input geven en komt het onderzoek meer tot leven.
2. Conclusies delen met ambtelijk verantwoordelijken; Ambtenaren geven aan dat er behoefte is aan een terugkoppeling over het onderzoek voordat het wordt voorgelegd aan het college voor de formele reactie. Dit gesprek dient meerdere doelen:
  - Het is een toets om de aanbevelingen technisch kloppend te maken;
  - De doorlooptijd van de onderzoeken is soms erg lang. Dit biedt de mogelijkheid om nog aan te sluiten op actuele ontwikkelingen;
  - Meedenken over de conclusies en eventueel het reageren op aanbevelingen creëert eigenaarschap. Dit heeft een positieve uitwerking op de doorwerking van de aanbevelingen.

### 5.3 Besluitvorming

De Rkc biedt het rapport aan het college aan voor wederhoor; een toets op feitelijke onjuistheden. Omdat uit dit onderzoek blijkt dat nadere concretisering van de uitvoering bijdraagt aan een betere doorwerking van onderzoeken zal de Rkc, daar waar onderwerpen zich ervoor lenen, het college vragen om aan te geven hoe zij de aanbeveling ten uitvoer wil brengen. Bijvangst is dat hierdoor de aanbevelingen direct een procesvorm krijgen. De Rkc formuleert een laatste reactie op de bestuurlijke respons en deze wordt integraal opgenomen in het rapport.

De griffier zet de aanbevelingen om in een raadsvoorstel. In de beeldvormende vergadering van de Raad licht de Rkc haar onderzoek toe. In de besluitvormende vergadering wordt al dan niet ingestemd met het voorstel.

De betrokken contactambtenaar krijgt terugkoppeling via de reguliere lijnen.

### 5.4 Uitvoering en monitoring

Het is de expliciete wens van de gesproken ambtenaren en de raadsleden dat de Rkc meer aandacht besteedt aan de uitvoering en monitoring van de aanbevelingen. Waar voorheen de rol van de Rkc was uitgespeeld na besluitvorming, wordt ook een rol toegekend aan de achterkant. Dit heeft overigens wel gevolgen voor de frequentie waarin rapporten uitgebracht worden. Die zal wat omlaag gaan. Dit vindt de Rkc te verantwoorden, omdat naar verwachting de effectiviteit van de rapporten stijgt. Bovendien ligt de feitelijke productie van de Rkc nu nog boven de afgesproken anderhalve rapportage per jaar.

#### **Uitvoering**

Na besluitvorming presenteert de Rkc haar bevindingen bij de verantwoordelijk wethouder, verantwoordelijk leidinggevende en de contactambtenaar. In dit gesprek is ruimte voor nadere duiding en concretisering van de aanbevelingen.

#### **Monitoring**

In het proces van monitoring wil de Rkc enkele zaken veranderen.



- Anderhalf jaar na vaststelling van een rapport houdt de Rkc een doorwerkingsgesprek met de betrokken ambtenaar. Hierdoor blijft er druk zitten op de uitvoering. Daarnaast biedt het input voor de jaarlijkse terugkoppeling met de raad over de status van de aanbevelingen.
- Het jaarverslag dat de Rkc jaarlijks uitbrengt, helpt de raad niet om hun controlerende rol op de aanbevelingen vorm te geven. Het blijkt geen passende informatieoverdracht. Door over te stappen naar een standaard jaarlijkse agendering in een interactieve sessie met de raad, kan een stap vooruit worden gemaakt.

## CONCLUSIES

- De raad wil een meer interactieve afstemming met de Rkc.
- De ambtelijke organisatie wil tussentijds meer betrokken worden, waardoor actuele ontwikkelingen mee worden genomen in de aanbevelingen. Zo worden direct zowel de operationele kant en de invoeringsmogelijkheden van de aanbevelingen meegenomen. Bewaak hierbij de onafhankelijkheid van de Rkc.
- De rol van de Rkc bij een onderzoek is momenteel uitgespeeld wanneer het besluitvormingsproces is afgerond. Het onderzoek komt dan enkel nog terug in de monitoring via de jaarverslagen. Zowel de Raad als de ambtelijke organisatie geven aan dat de doorwerking van de rapporten zou stijgen wanneer er ook meer aandacht zou komen voor de uitvoering en de monitoring van de aanbevelingen.
- De huidige monitoring leeft onvoldoende en leidt niet tot (bij)sturing. Er is behoefte aan een interactieve vorm om de status van de aanbevelingen te volgen.

## 5.5 Schematische weergave nieuwe werkwijze Rkc

# ONDERZOEKSPROCES RKC



### VOORBEREIDING ONDERZOEK

- Afstemming griffie over timing rapport;
- Opvragen contact-persoon voor het onderzoek;
- Opstellen concept onderzoeksplan;
- Concept onderzoeksplan bespreken met contactpersoon;
- Vaststellen onderzoeksplan;
- Onderzoeksplan ter kennisname aanbieden aan de raad.

### ONDERZOEKSFASEN

- Documentanalyse:
  - Opvragen documenten bij contactpersoon;
  - Bestuderen en analyseren documenten.
- Interviews:
  - Opstellen lijst van te interviewen personen;
  - Plannen interviews;
  - Interviews afnemen en verslaglegging op hoofdpunten.
- Werksessie met de raad (indien gewenst)
- Conclusies delen met ambtelijk verantwoordelijken;
- Opstellen concept-onderzoeksrapport en concept kernrapport;
- Vaststellen definitieve onderzoeks- en kern rapportage door RKC.

### COLLEGE

- College ontvangt vertrouwelijk het conceptrapport van de RKC voor
  - een toets op feitelijke onjuistheden;
  - wederhoor;
  - een eerste concretisering van de aanbevelingen.
- RKC voegt de reactie van college toe aan het rapport;
- RKC formuleert een nawoord met daarin een reactie op de bestuurlijke respons;
- RKC stelt de rapportage definitief vast in een RKC vergadering.

### RAAD

- Griffie maakt raadsvoorstel o.b.v. de aanbevelingen;
- RKC licht voorstel toe in de oordeelsvormende raadsbijeenkomst;
- Raad stemt wel/niet/of aangepast in met voorstel in de besluitvormende raadsvergadering;
- RKC evalueert de behandeling van het raadsvoorstel in een RKC vergadering.

### UITVOERING

- Na besluitvorming presenteert RKC bij verantwoordelijk wethouder, - leidinggevende en - uitvoerende ambtenaar;
- RKC vraagt naar concretisering van de uitvoering van de aanbevelingen;
- RKC plaatst het onderzoek op de website van de NVRR.
- RKC houdt de Strategische agenda van de raad bij en -indien wenselijk- informeert zij de raad actief over eerder verschenen rapportages.

### MONITORING

- Anderhalf jaar na besluitvorming rond een rapport, vindt een doorwerkingsgesprek plaats met de verantwoordelijk ambtenaar;
- Via een notitie 'Doorwerking aanbevelingen' vanuit de RKC wordt de raad tweejaarlijks op de hoogte gesteld over de mate van doorwerking van de onderzoeken van de afgelopen jaren;
- Over deze notitie vindt een interactieve sessie plaats met de RKC en de raad.

# PLANNING RKC



## JAARLIJKS

### Jaarverslag (mrt)

Opstellen jaarverslag waarin de RKC verantwoording aflegt.

## TWEEJAARLIJKS

### Gesprek gemeentesecretaris (2<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> jaar raadsperiode) over

- Verwachtingen over en weer;
- Ontwikkelingen in de organisatie;
- Planning organisatie en college;
- Potentiële onderzoeksonderwerpen.

Gespreksverslag maken en bespreken in RKC.

### Onderzoeksprogramma (2<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> jaar raadsperiode)

- Concept onderzoeksprogramma opstellen (mede aan de hand van inventarisatie bij de fracties);
- Concept bespreken in een oordeelsvormende raadsbijeenkomst. Raad kan input leveren en aandachtspunten/accents meegeven;
- Definitief vaststellen onderzoeksprogramma in RKC vergadering;
- Definitief onderzoeksprogramma aanbieden aan raad, college en MT.



## JAARLIJKS

### Jaarverslag (apr)

Jaarverslag ter kennisname sturen aan raad en college.

### Check de website (jun)

Periodieke check op volledigheid en actualiteit van de documenten op de website van de gemeente, onderdeel RKC.

### Opgave nevenfuncties (jun)

Alle leden van de RKC geven eventuele aanpassingen in de nevenfuncties door.

## TWEEJAARLIJKS

### Notitie 'Doorwerking aanbevelingen' naar de raad (2<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> jaar raadsperiode)

- Via deze notitie vanuit de RKC, wordt de raad op de hoogte gesteld over de mate van doorwerking van de onderzoeken van de afgelopen jaren;
- Over deze notitie vindt een interactieve werksessie plaats met de raad.
- In bovenstaande sessie licht de RKC ook kort het onderzoeksprogramma toe.



## JAARLIJKS

### Budgetbewaking (jul/aug)

- Verstrekken van budgetoverzicht door de griffie;
- Beoordelen toereikendheid budget in vergadering RKC;
- Maatregelen bespreken ter voorkoming/beperking dreigende budgetoverschrijding.

### Strategische agenda checken (sep)

- Check beleidsstukken/ontwikkelingen i.r.t. de onderwerpen uit eerder verschenen RKC rapporten;
- Indien er dossiers worden behandeld/voorbereid met een relatie naar één van de rapporten, mogelijk raad attenderen.

## TWEEJAARLIJKS

### Reflectie-sessie (1<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> jaar raadsperiode)

- Sessie met de griffies van Waalre en Best. Hierin staat het functioneren van de RKC centraal evenals ontwikkelingen waarbij de RKC aan moet/kan sluiten.



## JAARLIJKS

### Check de website (dec)

- Periodieke check op volledigheid en actualiteit van de documenten op de website van de gemeente, onderdeel RKC.

### Budgetbewaking (okt/nov)

- Verstrekken van budgetoverzicht door de griffie;
- Beoordelen toereikendheid budget in vergadering RKC;
- Maatregelen bespreken ter voorkoming/beperking dreigende budgetoverschrijding.

## TWEEJAARLIJKS

### Fractiebezoeken (1<sup>ste</sup> en 3<sup>e</sup> jaar raadsperiode)

- Afspraken regelen met de fracties;
- Ter voorbereiding onderzoeksuggesties toesturen;
- Bezoeken fracties, over:
  - Verwachtingen over en weer;
  - Potentiële onderzoeksonderwerpen;
- Gespreksverslagen maken en bespreken in RKC.

## Bijlagen

### Bijlage I – Overzicht van de aanbevelingen

Vanaf de volgende pagina vindt u per rapport een overzicht van de aanbevelingen. Hierin komt terug in hoeverre de aanbevelingen zijn overgenomen door college en raad, hoe de kwaliteit van de aanbevelingen is beoordeeld. (Dit betreft de beoordeling door de ambtelijke contactpersoon voor het dossier). Daarnaast vindt u een oordeel over de mate van opvolging van de aanbevelingen en – indien aanbevelingen deels of geen opvolging hebben gekregen – een toelichting op die afwijking. De toelichting op de afwijkingen is

## Nu de transformatie centraal (2016)

### - Over sturingsinformatie in het Sociaal Domein-

#### Aanbevelingen

Aantal aanbevelingen: 8

Overgenomen college: 8

Overgenomen Raad: 8\*

#### Kwaliteit aanbevelingen

Voldoende specifiek: 6

Realistisch: 7

Heldere adressering: 8

#### Doorwerking aanbevelingen

Opgevolgde aanbevelingen: 5

Deels opgevolgde aanbevelingen: 3

Niet opgevolgde aanbevelingen: 0

\*De raad heeft besloten een werkgroep in te stellen die tot een voorstel komt hoe de aanbevelingen dienen te worden opgepakt. Deze werkgroep is 8 keer bijeen gekomen.

Aanbeveling	Opvolging
1. Raad: geef het college opdracht een proces te starten om te komen tot actualisering van de beleidskader(s) in het sociale domein.	Opgevolgd
2. College en ambtelijke organisatie: leg bij dit nieuwe beleidskader ook de alternatieve mogelijkheden of scenario's voor, waardoor het inhoudelijk debat in de raad wordt gestimuleerd.	Deels opgevolgd
3. College en ambtelijke organisatie: maak het voor de raad beter mogelijk te gaan sturen op de hoofdlijnen door doelen en bijbehorende effectindicatoren te formuleren.	Opgevolgd
4. Raad en college: maak heldere afspraken met elkaar hoe op basis van een geactualiseerde visie op de transformatie de rolverdelingen en de fasering van de uitvoering wordt gezien.	Opgevolgd
5. Raad en college: geef de nieuwe doelstellingen voor het sociale domein ook een plaats in de programmabegroting, zodat de afstemming tussen het beleid in het sociaal domein en de P&C cyclus wordt verstevigd.	Opgevolgd
6. College en ambtelijke organisatie: richt de informatievoorziening aan de raad sterker op de beleidsdoelstellingen en de afspraken over de fasering van de uitvoering.	Opgevolgd
7. Raad: kom op basis van de meer passende informatie vanuit het college en ambtelijke organisatie ook tot daadwerkelijke beleidssturing.	Deels opgevolgd
8. College en ambtelijke organisatie: geef de coproductanten in het sociaal domein een stevige rol bij de actualisering van het beleid alsook bij de periodieke informatievoorziening.	Deels opgevolgd

#### **Toelichting afwijking per aanbeveling:**

2. Er zijn voorbeelden waar dit wel is gedaan. (zo wordt soms in dossiers aangegeven waar wettelijke verplichtingen liggen en waar de politieke afweging ligt, of door te werken met startnotities) maar het is nog geen ingebodde werkwijze in de voorstellen vanuit SD aan de raad.

6. Waalre heeft grote slagen gemaakt met betrekking tot deze aanbeveling. Complimenten hiervoor. Wat nog ontbreekt is een lange termijn analyse van de effecten van de preventieve inzet op de uitgaven aan zorgaanbieders. Dit is ook een complexe opgave.

7. College en organisatie doen hun best om de raad goed te informeren met de monitor, cliënt-ervaringsonderzoeken, evaluatierapporten etc. De raad doet ook haar best om de informatie goed te interpreteren, leest en formuleert moties (bijv. m.b.t. het armoedebeleid.) Op hoofdlijnen sturen blijft een uitdaging voor de gemeenteraad. Op de juiste wijze evaluatieve gegevens aanleveren aan de gemeenteraad, wat uitnodigt tot het sturen op hoofdlijnen, ook.

8. Diverse maatschappelijke partners zijn intensief betrokken geweest bij de beleidsontwikkeling in het SD. Beleidsadviseurs hebben het in hun systeem voorafgaand aan het beleidsvormingsproces na te denken over hoe partners worden betrokken en in welke rol (informerend, adviserend, coproducerend). Ondanks dat, is deze betrokkenheid wellicht niet altijd als stevig genoeg beoordeeld. Werkdruk (aan beide kanten) bemoeilijkt de uitvoering van de ambities.

## Een goed begin is het halve werk (2017)

- Over projectmatig werken -

	Aanbeveling	Opvolging
<p><u>Aanbevelingen</u>                      Aantal aanbevelingen: 5                      Overgenomen college: 5                      Overgenomen Raad: 5</p>	<p>1. Raad: zorg bij het overnemen van aanbevelingen uit rapporten van de rekenkamer-commissie voor een duidelijke opdracht aan uzelf, het college/de ambtelijke organisatie en andere organisaties, zodat het eigenaarschap goed belegd is en laat u informeren over de voortgang, de resultaten en de bereikte effecten.</p>	Opgevolgd*
<p><u>Kwaliteit aanbevelingen</u>                      Voldoende specifiek: 5                      Realistisch: 5                      Heldere adressering: 5</p>	<p>2. College: maak planmatig en projectmatig werken nadrukkelijker onderdeel van de ontwikkeling van de organisatie naar een innovatieve netwerkgemeente, als hulpmiddel en impuls om resultaatgerichtheid te borgen.</p>	Opgevolgd
<p><u>Doorwerking aanbevelingen</u>                      Opgevolgde aanbevelingen: 3                      Deels opgevolgde aanbevelingen: 1                      Niet opgevolgde aanbevelingen: 1</p>	<p>3. College: sluit met de implementatie van planmatig en projectmatig werken aan bij de ontwikkeling van 'belief' en 'behaviour' binnen het project 'het nieuwe samenwerken'.</p>	Deels opgevolgd
	<p>4. Raad: stel bij de voorbereiding van besluiten over belangrijke plannen, processen en projecten vooraf kaders vast voor de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o beoogde resultaten;</li> <li>o rollen en verantwoordelijkheden;</li> <li>o randvoorwaarden;</li> <li>o planning en fasering;</li> <li>o risico's, controle, evaluatie en verantwoording;</li> <li>o participatie, communicatie en informatie.</li> </ul>	Niet opgevolgd
	<p>5. College: breng de raad goed in stelling om kaders te stellen voor belangrijke plannen, processen en projecten door de onderdelen van aanbeveling 4 consequent toe te passen en te verwerken in startnotities of bestuursopdrachten.</p>	Opgevolgd

### Toelichting afwijking per aanbeveling:

3. De intentie om dit op elkaar aan te laten sluiten was er en heeft in het begin ook plaatsgevonden, maar bij het opnieuw oppakken van dit onderwerp bestond het Nieuwe Samenwerken als project niet meer.

4. Het college heeft een vast proces voorbereid voor de startnotitie. Dit is niet besproken door de raad.

\*Vanwege bestuurlijke onrust – en later Corona – is dit thema vooral ambtelijk opgepakt. Hier zijn grote stappen gemaakt. Hoewel met name de raad vrij summier is meegenomen in deze stappen, zullen college en raad er in de fase waar het project nu in verkeert, meer van gaan merken. Eerste resultaten laten zien dat het voeren van een goed gesprek met elkaar 'aan de voorkant' van een project, leidt tot beter inzicht in wat het college wil met het project en dat maakt het ook makkelijker om te sturen op de beoogde resultaten door het college.



## Samen is soms beter (2018)

- Over interregionale samenwerking -

### Aanbevelingen

Aantal aanbevelingen: 13

Overgenomen college: 13

Overgenomen Raad: 13

### Kwaliteit aanbevelingen

Voldoende specifiek: 10

Realistisch: 8

Heldere adressering: 6

### Doorwerking aanbevelingen

Opgevolgde aanbevelingen: 4

Deels opgevolgde aanbevelingen: 4

Niet opgevolgde aanbevelingen: 5

Aanbeveling	Opvolging
1. Ga bij het aangaan nieuwe of bij herijking van bestaande samenwerkingsverbanden primair de mogelijkheden na om deze onder te brengen in een van de volgende drie schaalgroottes : - Schaal van 9 gemeenten uit het stedelijk gebied - Schaal van 21 voormalige SRE-gemeenten; - Schaal van 1 gemeente (bijvoorbeeld Veldhoven of Eindhoven).	Deels opgevolgd
2. Neem als college en als raad de maatschappelijk meerwaarde voor de gemeente Waalre als uitgangspunt voor samenwerking en benoem dit expliciet bij de start van de samenwerking.	Opgevolgd
3. Niet het vermeende financiële voordeel maar de inhoud moet bepalend zijn voor het aangaan van samenwerking.	Opgevolgd
4. Leg bij het aangaan van samenwerkingsverbanden zo concreet mogelijk vast welke resultaten worden beoogd en hoe en met welke frequentie de feitelijke resultaten worden verantwoord.	Niet opgevolgd
5. Maak bij onduidelijkheden over de inhoud in ieder geval procesafspraken zodat de raad op zijn minst het proces kan volgen.	Niet opgevolgd
6. Maak als raad vast een effectiever gebruik van zowel het formele instrumentarium als de meer informele beïnvloedingsmogelijkheden.	Deels opgevolgd
7. Geef collegeleden die actief zijn in besturen of organen van samenwerkingsverbanden heldere opdrachten mee vanuit de lokale beleidsformulering en spreek collegeleden daarop ook aan	Niet opgevolgd
8. Stel als raad vast op welke samenwerkingsverbanden je als raad nadrukkelijk wil sturen en die waarin je een meer passieve deelname voorstaat dan wel aan het college wil overlaten.	Deels opgevolgd
9. Draag het college op om bij de aangewezen samenwerkingsverbanden te bepleiten, (voor zover dat al niet gebeurt) dat deze tenminste één keer in de vier jaar een meerjarenplan opstellen en dit voorleggen aan de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten.	Opgevolgd
10. Houd ten behoeve van de aansturing van de als belangrijk aangemerkte samenwerkingsverbanden éénmaal per jaar, bij voorkeur in september, een thematische raadsbijeenkomst. Zorg er daarbij voor dat in één zittingsperiode van de raad tenminste alle als zodanig aangemerkte samenwerkingsverbanden één keer aan de orde komen.	Deels opgevolgd



## Samen is soms beter (2018)

- Over interregionale samenwerking -

	Aanbeveling	Opvolging
	11. Leg in de voorstellen en besluiten tot het aangaan van samenwerkingsverbanden vast welke rol de raad van Waalre daarin vervult en op welke momenten hij in beeld komt.	Opgevolgd
	12. Maak zowel bij toekomstige besluiten tot het aangaan van samenwerkingsverbanden als bij de herijking van bestaande samenwerkingsverbanden gebruik van de aanbevelingen uit het Rapport Democratische Legitimering, de aanbevelingen uit dit rapport en het hierna uitgewerkte afwegingskader en de bijgevoegde checklist.	Niet opgevolgd
	13. Sta als raad of Presidium nadrukkelijk stil bij de wijze hoe men de aan de raad geadresseerde aanbevelingen denkt vorm te geven en geef een opdracht aan het college om een voorstel voor te leggen hoe en op welke termijn men de overige aanbevelingen denkt uit te voeren.	Niet opgevolgd

### Toelichting afwijking per aanbeveling:

1. Er is bewustwording over de verschillende bestaande samenwerkingsverbanden en het belang om van die bestaande samenwerkingsverbanden gebruik te maken. In veel gevallen bepaalt Waalre niet als enige hoe de samenwerkingsvorm eruit zal zien, of met welke gemeenten wordt samengewerkt.
4. In verschillende samenwerkingsverbanden zijn concrete resultaten en de frequentie van de verantwoording moeilijk af te dwingen. Denk hierbij aan langlopende meerjarige trajecten op gebiedsontwikkeling, voorwaarden om subsidies bij provincie, rijksoverheid en EU aan te trekken voor gemeentegrens overstijgende projecten, of voor gebiedsontwikkeling. Daar waar niet veel eer te behalen is, wordt ook niet actief ingezet.
5. Niet in alle gevallen zijn bij het aangaan van een samenwerking alle beoogde motieven, doelen en resultaten concreet benoembaar. De rekenkamer adviseert om daar procesafspraken voor te maken, zodat de raad dit proces wel kan volgen. Er wordt soms wel een terugkoppeling gegeven, maar in sommige gevallen komt het daar niet van.
6. De Raad maakt gebruik van haar informele beïnvloedingsmogelijkheden door soms regionale bijeenkomsten te bezoeken. Toch zien we dat dit niet heel frequent plaatsvindt. Ook wordt er weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheden om via zienswijzen te reageren op bepaalde voorstellen tot regionale samenwerking.

## Samen is soms beter (2018)

- Over interregionale samenwerking -

7. In 2019 is gebleken dat de raad niet proactief heldere opdrachten meegeeft aan portefeuillehouders en hen daar ook niet actief op aanspreekt. Dit is in 2020 en 2021 niet verbeterd, mogelijk mede door de beperkingen om fysiek te vergaderen en de bestuurscrisis. Een ander aspect is dat er door portefeuillehouders weinig gebruik wordt gemaakt van het agendapunt 'mededelingen' in de raadsvergadering. Tussen de griffier en de collegeleden is besproken dat dit ook een goede manier kan zijn om de opdracht op te halen. We gaan dit in de nieuwe bestuursperiode vanaf 2022 met het nieuwe college oppakken en invullen.
8. Het voorstel is gereed en dient enkel nog aan de raad te worden voorgelegd. De werkwijze is wel al geïmplementeerd.
10. Er is een eerste aanzet gemaakt om deze aanbeveling structureel in te bedden. Zo heeft er een sessie plaatsgevonden met SGE. Daarnaast is in het agendapunt mededelingen een mogelijkheid gegeven aan het college om een terugkoppeling te geven vanuit de samenwerkingen.
12. Hoewel de democratische legitimering op de agenda staat in de organisatie, is het niet altijd afdwingbaar in de aangegane samenwerkingen. Waalre is er dan maar één van vele.
13. De raad heeft dit nog niet gedaan en dient hiertoe nog een besluit te nemen.

## De raad van Waalre in zijn volksvertegenwoordigende rol (2019)

	Aanbeveling	Opvolging
<u>Aanbevelingen</u> Aantal aanbevelingen: 7 Overgenomen college: 7 Overgenomen Raad: 7	1. Versterk als raad uw volksvertegenwoordigende rol en maak hierover nadere afspraken met elkaar	Niet opgevolgd
<u>Kwaliteit aanbevelingen</u> Voldoende specifiek: 4 Realistisch: 7 Heldere adressering: 7	2. Bespreek als raad, college en ambtelijke organisatie met elkaar hoe ieders rol wordt ingevuld bij de uitwerking van de Nota Burgerparticipatie.	Deels opgevolgd
<u>Doorwerking aanbevelingen</u> Opgevolgde aanbevelingen: 0 Deels opgevolgde aanbevelingen: 4 Niet opgevolgde aanbevelingen: 3	3. Steek als raad, college en ambtelijke organisatie meer energie in de voorkant van het proces van beleidsvorming en besluitvorming	Deels opgevolgd
	4. Leg als raad en college bij de start van beldisprocessen expliciet vast waar ruimte voor de samenleving zit en waar niet.	Deels opgevolgd
	5. Voorkom als raad overmatige politisering en gekissebis	Niet opgevolgd
	6. Maak als raad en college duidelijk zichtbaar welke rol de inbreng van inwoners en organisaties heeft gespeeld . Ga als raad daarop ook uitdrukkelijk in bij de oordeels- en besluitvorming en koppel de resultaten van de afweging ook uitdrukkelijk terug.	Deels opgevolgd
	7. Kies als raad enkele concrete acties om zichtbaar te maken dat het menens is.	Niet opgevolgd

### Toelichting afwijking per aanbeveling:

1. Er is een Raadswerkgroep opgetuigd en formeel door de raad ingesteld. Er is zelfs een externe voorzitter benoemd. Een eerste sessie heeft nooit plaatsgevonden.
2. In het kader van de uitwerking van de kadernota burgerparticipatie zijn inderdaad gesprekken gevoerd en sessies georganiseerd. Op basis daarvan is ook een manifest opgesteld waarin rollen beschreven worden. Dit is echter niet door het college vastgesteld en ook nooit naar de raad gestuurd.
3. Er zijn weinig concrete acties ondernomen in navolging van dit beslispunt. Wel zijn er, geïnitieerd door de ambtelijke organisatie en collegeacties ondernomen met betrekking tot deze aanbeveling. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het proces richting de besluiten over de Omgevingswet.
4. Er is geen nieuwe procesvorm vastgesteld. Wel was de inzet van een aantal startnotities succesvol. Dat heeft een positieve ervaring opgeleverd: 21-05-2019 - Jeugdbeleid en verordening Jeugdhulp; 17-09-2019 – Omgevingsvisie; 21-01-2020 – Recreatie en Toerisme; 09-06-2020 – Transitievisie Warmte.
5. Ondanks inzet van een traject met Leo Custers, heeft de raad in 2021 met de bestuurscrisis niet laten zien dat er op deze aanbeveling vorderingen zijn gemaakt. Een fris begin met een nieuwe raad biedt nieuwe mogelijkheden.
6. In raadsvoorstellen wordt aandacht besteedt aan de rol en inbreng van organisaties en inwoners. We zien dat het van belang is om aan de voorkant de participatiekaders vast te stellen. Wanneer uitkomsten van het participatieproces niet passen bij verwachtingen of wensen van de raad en hierdoor de uitkomsten ter discussie worden gesteld, leidt dit tot frustratie bij inwoners en politieke spanningen binnen de raad.
7. De politieke samenwerking bleek in de periode 2018-2022 dermate ingewikkeld, dat initiatieven om dit op te pakken geen effect hebben gehad.

## Inhuur Derden(2020)

- Over het inhuren van externe medewerkers -

### Aanbevelingen

Aantal aanbevelingen: 5  
Overgenomen college: 5  
Overgenomen Raad: 5

### Kwaliteit aanbevelingen

Voldoende specifiek: 5  
Realistisch: 2  
Heldere adressering: 5

### Doorwerking aanbevelingen

Opgevolgde aanbevelingen: 2  
Deels opgevolgde aanbevelingen: 2  
Niet opgevolgde aanbevelingen: 1

Aanbeveling	Opvolging
1. Leg de te volgen procedure vast in een eenvoudig protocol op basis van het thans gehanteerde aanvraagformulier.	Opgevolgd
2. Neem de afweging waarom in een specifiek geval tot inhuur moet worden overgegaan als een vast onderdeel in op het aanvraagformulier.	Opgevolgd
3. Registreer de contracten ook in het ZAAK-systeem, waarin ook alle overige contracten worden geregistreerd.	Niet opgevolgd
4. Neem in de gevallen, waar het een tijdelijke waarneming van een functie betreft, in het aanvraagformulier onder "opdrachtoomschrijving" een verwijzing op naar de functiebeschrijving van de te vervangen functionaris.	Deels opgevolgd
5. Maak van tussentijdse evaluatiegesprekken een beknopt verslag op en leg bij langlopende contracten de momenten van die tussentijdse gesprekken in het contract vast.	Deels opgevolgd

### **Toelichting afwijking per aanbeveling:**

3. Externe inhuur is ZOB breed aanbesteedt via BISOP. Onderdeel van de aanbesteding was dat de gunning verleend zou worden aan een organisatie die de rechtmatigheid van de inhuur zou borgen. Dit betekent dat gemeenten zich dienen te houden aan het registratiesysteem van de aanbieder die de gunning krijgt. Archivering in het zaakstelsel betekent een dubbele administratie met meerwerk en meer kans op fouten. Om de kwetsbaarheid te verminderen is wel aan meer managers toegang verleend tot het systeem.

4. Bij regulier tijdelijke inhuur is dit doorgevoerd. Waar het gaat om een ZZP'er is dit i.v.m. de wet 'Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA)' niet toegestaan. Wel is op het aanvraagformulier een kopje opgenomen met "opdrachtoomschrijving" Hier staat de kern van de opdracht omschreven.



## De omgevingswet: een uitdaging voor elke gemeente (2020)

- Over de invoering van de omgevingswet -

	Aanbeveling	Opvolging
<p><u>Aanbevelingen</u>                      Aantal aanbevelingen: 6                      Overgenomen college: 5                      Overgenomen Raad: 6</p>	<p>1. Draag het college op om op korte termijn de raad te informeren over alle relevante aspecten, en de daarbij behorende door de raad te nemen besluiten, om tijdig aan de minimale wettelijke eisen te voldoen inclusief het realiseren van de eigen ambities.</p>	Opgevolgd
<p><u>Kwaliteit aanbevelingen</u>                      Voldoende specifiek: 6                      Realistisch: 5                      Heldere adressering: 6</p>	<p>2. Draag het college op in 2020 elke 2 maanden een voortgangsrapportage te agenderen voor bespreking waarin alle relevante (bestuurlijke) aspecten (zie ook aanbeveling 1) inclusief de risico's zijn ogenomen. Voor 2021 en later kan met een lagere frequentie volstaan worden.</p>	Deels opgevolgd
	<p>3. Actualiseer op korte termijn het Programmaplan en breidt dit plan uit met het overzicht van alle minimale wettelijke vereisten én de eigen ambities en draag er zorg voor dat een en ander ook doorwerkt in de projectplannen.</p>	Deels opgevolgd
<p><u>Doorwerking aanbevelingen</u>                      Opgevolgde aanbevelingen: 3                      Deels opgevolgde aanbevelingen: 2                      Niet opgevolgde aanbevelingen: 1</p>	<p>4. In aansluiting op aanbeveling 3: Gebruik het Programmaplan, en aansluitend de verschillende projectplannen als basis voor de komende voortgangsrapportages.</p>	Opgevolgd
	<p>5. Ga op korte termijn, al dan niet samen met andere gemeenten, het overleg met de ketenpartners en met name de ODZOB aan om te komen tot juiste processen en procedures waardoor op 1-1-2021 meldingen en vergunningaanvragen volgens de wettelijke vereisten kunnen worden afgehandeld.</p>	Opgevolgd
	<p>6. Zorg op korte termijn voor een realistische inschatting van het aantal meldingen en vergunningaanvragen en vertaal dit naar de concept legesverordening 2021. Leg zo nodig voorafgaand aan de begrotingscyclus de financiële consequenties van het werken met de omgevingswet aan de raad voor.</p>	Niet opgevolgd

### Toelichting afwijking per aanbeveling:

2. Omdat het college oordeelde dat iedere twee maanden een te hoge frequentie was, heeft zij besloten tot het sturen van een driemaandelijks voortgang-bulletin.

3. De aanbeveling is vertraagd en in een wat andere vorm opgepakt. Het programmaplan zelf is niet geactualiseerd. Dat werd overbodig omdat in de doorontwikkeling van het projectmatig werken en de start van het opstellen van een Omgevingsplan voor heel Waalre, een projectplan voor 1 Omgevingsplan Waalre werd opgesteld. Dit document is vastgesteld door de stuurgroep en ter informatie gebracht aan de raad.

6. Door het uitstel van de wet nu inmiddels tot 1 januari 2023 is deze actie nog niet uitgevoerd. Het is een punt van aandacht voor de interne aanpak om de structurele financiële gevolgen van de Omgevingswet voor Waalre in beeld te brengen. Dat staat voor 2022 op de planning. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het Dashbord ontwikkeld door de VNG.

## Draaien aan de knoppen van de ODZOB (2020)

- Over de omgevingsdienst Zuidoost Brabant -

### Aanbevelingen

Aantal aanbevelingen: 5  
Overgenomen college: 5\*  
Overgenomen Raad: 5

### Kwaliteit aanbevelingen

Voldoende specifiek: 5  
Realistisch: 5  
Heldere adressering: 5

### Doorwerking aanbevelingen

Opgevolgde aanbevelingen: 4  
Deels opgevolgde aanbevelingen: 1  
Niet opgevolgde aanbevelingen: 0

Aanbeveling	Opvolging
1. Vraag als raad aan het college een notitie over de ODZOB, waarbij de positie en rol van de raad wordt verduidelijkt.	Deels opgevolgd
2. Gebruik als raad de bestaande mogelijkheden om geïnformeerd te worden en op de geëigende momenten invloed uit te oefenen.	Deels opgevolgd
3. Maak als (samenwerkende) colleges van B&W en in overleg met de provincie duidelijk voor welke gemeentelijke en regionale opgaven en doelstellingen een bijdrage van de ODZOB gevraagd wordt en verzoek de ODZOB daarop te reageren in haar aanbod van activiteiten.	Opgevolgd
4. Verbeter het samenspel tussen gemeenten en ODZOB.	Opgevolgd
5. Maak als gemeenten en ODZOB afspraken over de wijze, waarop de monitoring en evaluatie wordt vormgegeven en de wijze waarop de resultaten hiervan worden gecommuniceerd.	Opgevolgd

### **Toelichting afwijking per aanbeveling:**

- Dit onderdeel is voor de nieuwe raad in planning gezet. Aan de communicatie naar de nieuwe raadsleden wordt dit jaar extra aandacht besteed door – in samenspraak met de griffies – te zorgen voor een goed introductieprogramma over de ODZOB en de rol- en positie van gemeenteraden daarin.
- Hier maakt de raad nog niet veel gebruik van.

\* Vanwege een samenwerking met 9 andere rekenkamers voor dit rekenkamerrapport is er gekozen voor een uniforme weergave van de rapportage naar de diverse raden. Het college is wel om een inhoudelijke reactie gevraagd. Omdat de geest van de aanbevelingen doorklonk in hun reactie, durven we hier aan te geven dat het college deze 5 aanbevelingen steunde.

## Verzilver de mogelijkheden (2021)

- Over Meldingen openbare Ruimte -

### Aanbevelingen

Aantal aanbevelingen: 7

Overgenomen college: 7

Overgenomen Raad: 7

### Kwaliteit aanbevelingen \*

Voldoende specifiek:

Realistisch:

Heldere adressering:

### Doorwerking aanbevelingen

Opgevolgde aanbevelingen:

Deels opgevolgde aanbevelingen:

Niet opgevolgde aanbevelingen:

Aanbeveling	Opvolging
Werk de ambities over het dienstverleningsniveau nader uit in prestatienormen en informeer de gemeenteraad hierover.	* Te vroeg
Leg bij de vaststelling van ambities en de prestatienormen een duidelijke relatie met de benodigde middelen.	* Te vroeg
Blijf de korte lijnen in de organisatie gebruiken en koester de betrokkenheid, ook na de invoering van de verbeteringen uit de eerdere aanbevelingen.	* Te vroeg
Verbeter de communicatie met de melders OR. Zowel in het meldingsproces, als in terugkoppeling naar de melders.	* Te vroeg
Maak optimaal gebruik van de mogelijkheden die het zaaksysteem biedt.	* Te vroeg
Verbeter de monitoring van het totale proces op basis van verbeterde informatie uit het Zaaksysteem.	* Te vroeg
Maak gebruik van het instrument 'evaluatie' om te leren en te verbeteren.	* Te vroeg

Dit onderzoek is niet betrokken bij dit doorwerkingsonderzoek omdat het ten tijde van de interview-ronde nog te recentelijk was gepubliceerd. Omdat we de nieuwe raad wel een beeld willen geven van de aanbevelingen die gedaan zijn in de afgelopen raadsperiode, nemen we deze aanbevelingen toch op in deze rapportage.



## MRE & SGE Regionale opgaven (2022)

- over regionale samenwerking in Zuidoost Brabant -

	Aanbeveling	Opvolging
<u>Aanbevelingen</u> Aantal aanbevelingen: 5 Overgenomen college: 5 Overgenomen Raad: 5	1. De ambities en doelen van MRE aan te passen, zodat deze beter aansluiten op de strategische - procesmatige rol en daarbij de verbindende functie van MRE voor de versterking en branding van Brainport te behouden;	* Te vroeg
<u>Kwaliteit aanbevelingen *</u> Voldoende specifiek: Realistisch: Heldere adressering:	2. Te komen tot een andere verdeling van werkzaamheden tussen MRE, SGE en individuele gemeenten;	* Te vroeg
<u>Doorwerking aanbevelingen</u> Opgevolgde aanbevelingen: Deels opgevolgde aanbevelingen: Niet opgevolgde aanbevelingen:	3. Een deel van de capaciteit op MRE-niveau in te zetten om de subregio's te versterken;	* Te vroeg
	4. RHCE en Gulbergen buiten de MRE te plaatsen of expliciet te besluiten dat dat niet meer nodig is;	* Te vroeg
	5. Alle betrokkenen te helpen om regionaal te denken en te handelen;	* Te vroeg

Dit onderzoek is niet betrokken bij dit doorwerkingsonderzoek omdat het ten tijde van de interview-ronde nog te recentelijk was gepubliceerd. Omdat we de nieuwe raad wel een beeld willen geven van de aanbevelingen die gedaan zijn in de afgelopen raadsperiode, nemen we deze aanbevelingen toch op in deze rapportage.

## Participatiewet (2022)

	Aanbeveling	Opvolging
<u>Aanbevelingen</u> Aantal aanbevelingen: Overgenomen college: Overgenomen Raad:	1. Ga na in hoeverre de visie "Persoonlijk en Dichtbij" actualisering c.q. bijstelling behoeft.	* Te vroeg
<u>Kwaliteit aanbevelingen *</u> Voldoende specifiek: Realistisch: Heldere adressering:	2. Stel een beleidsnotitie participatie vast, waarbij expliciet aandacht wordt gegeven aan de "vergeten groep" en de daarvoor in te zetten middelen.	* Te vroeg
<u>Doorwerking aanbevelingen</u> Opgevolgde aanbevelingen: Deels opgevolgde aanbevelingen: Niet opgevolgde aanbevelingen:	3. Stel in deze beleidsnotitie in beperkte zin streefwaarden vast en geef deze een plaats in de monitoring.	* Te vroeg
	4. Benader zowel ambtelijk (medewerker Economische Zaken) als bestuurlijk (wethouder Econ.Zaken en wethouder Soc.Domein) werkgevers over plaatsingsmogelijkheden voor mensen met een beperking tot de arbeidsmarkt.	* Te vroeg
	5. Organiseer een gestructureerd en geagendeerd overleg tussen Veldhoven en Waalre over ontwikkelingen met betrekking tot beleid en uitvoering van de Participatiewet.	* Te vroeg
	6. Geef meer inhoudelijke duiding aan de cijfers en grafieken van de kwartaalmonitor.	* Te vroeg

Dit onderzoek is niet betrokken bij dit doorwerkingsonderzoek omdat het ten tijde van de interview-ronde nog te recentelijk was gepubliceerd. Omdat we de nieuwe raad wel een beeld willen geven van de aanbevelingen die gedaan zijn in de afgelopen raadsperiode, nemen we deze aanbevelingen toch op in deze rapportage.

## Bijlage II - Overzicht van de geïnterviewden

De geïnterviewden waren allemaal werkzaam bij de gemeente Waalre

- Teamleider vergunningen, toezicht en handhaving
- HR strateeg
- Raadsgriffier
- Beleidsadviseur regionale samenwerking
- Beleidsadviseur projectmatig werken
- Strategisch adviseur sociaal domein
- Projectmanager omgevingswet

Er heeft een werksessie met de raad plaatsgevonden, waar de raad bevroegd is op de werkzame en minder werkzame elementen van het werk en de procedures van de RKC

Tenslotte hebben we voor de hebben we het MT van de gemeente Waalre meegenomen in de voorlopige conclusies en aanbevelingen en hebben zij ons van input aangaande de toekomstige procesvorm voorzien.

Waalre, 19 oktober 2022

Met belangstelling hebben we het concept-rapport 'Aan de slag ermee' van de Rekenkamercommissie Waalre gelezen. Het is interessant dat uw Rekenkamercommissie over een langere periode de balans opmaakt welke uitwerking uw aanbevelingen hebben. En wat dit betekent voor het beleid, het besluitvormingsproces, de opvolging en sturing op uw aanbevelingen binnen de gemeente Waalre. In deze brief vindt u onze reactie op het rapport: de toets op feitelijke juistheden en een eerste bestuurlijke reactie.

### **Toets op feitelijke juistheden**

Wij hebben geen feitelijke onjuistheden gevonden in het concept-rapport.

### **Bestuurlijke reactie**

Over de jaren heen heeft de Rekenkamercommissie een aantal waardevolle rapporten uitgebracht. Uw aanbevelingen - en de prettige wijze waarop deze zijn overgebracht - hebben geholpen bij het bestuurlijk handelen en het ontwikkelen van de organisatie tot waar deze nu is.

Het concept-rapport 'Aan de slag ermee' - waarin u terugblijkt over een periode van 5 jaar - brengt een aantal verhelderende en constructieve conclusies en aanbevelingen aan het licht. Het biedt ons als college duidelijke handvatten voor het maken van afspraken met de raad. Dit betreft afspraken over het eigenaarschap van de aanbevelingen en de ondersteuning aan de raad in zijn rol van opdrachtgever/ kadersteller en controleur in deze.

We nemen de terugkerende thema's 'de rode draden' uit de onderzoeken ter harte. Betere informatievoorziening aan de raad, rolduidelijkheid bij beleidsvorming en -uitvoering, meer aandacht voor beeldvorming en dialoog met de raad, en nazorg in besluitvormingstrajecten pakken we samen met de raad, MT en organisatie op. Ook het advies om vaker gebruik te maken van systemen en instrumenten die ons al ter beschikking staan, nemen we mee in de verdere uitwerking. Datzelfde geldt voor de aanbevelingen die nog niet of onvoldoende opgevolgd zijn.

De doorwerking van de door de commissie gedane aanbevelingen is van essentieel belang in het ontwikkelen van onze gemeente. Wij staan dan ook achter uw aanbevelingen en willen daar graag in samenwerking met de Rekenkamercommissie, de gemeenteraad, het MT en de organisatie werk van maken. Hoe we dit planmatig gaan aanpakken, bereiden we samen met het MT voor.

Hoogachtend,  
BURGEMEESTER EN WETHOUDERS VAN WAALRE,

## Bijlage IV – Nawoord RKC

De RKC dankt het college voor de instemmende reactie.

Duidelijk is echter dat de stappen naar de uitvoering van de aanbevelingen en wie daarbij welke rol speelt nog moeten worden gezet. De reactie van het college geeft daarin geen inzicht. Wellicht dat een werkgroep met vertegenwoordigers vanuit de raad, college en ambtelijke organisatie daarvoor de uitvoeringsacties benoemen. Natuurlijk is de RKC - met de kennis en ervaring uit dit onderzoek - bereid daarbij te ondersteunen.

Bij de behandeling in de raad is het zaak oog te hebben voor deze vertaling van de aanbevelingen naar de uitvoering.

De RKC wil tenslotte de personen bedanken, die hebben meegewerkt aan dit onderzoek door informatie aan te leveren of in gesprek te gaan met de RKC. Deze gesprekken met ambtenaren en vertegenwoordigers vanuit de raad heeft de RKC ervaren als open en constructief.