

# Evaluatie Rekenkamer Hilversum

## **Begeleidingscommissie Evaluatie Rekenkamer Hilversum**

t.a.v. mw. D. Verloop (ambtelijke ondersteuning begeleidingscommissie)

Postbus 9900

1201 GM Hilversum

T. 035-6292957

E. [d.verloop@hilversum.nl](mailto:d.verloop@hilversum.nl)



**Onderzoekers:**

Drs. M. (Maaïke) van Elteren  
Drs. A.L. (Lauryan) Bakker  
R. (Rembrandt) Rowaan Msc.

**Contactpersoon:**

Maaïke van Elteren  
T. 06 45156342  
E. maaïke@necker.nl

**Kenmerk:**

RA 14830

**Datum:**

1 augustus 2016

## Inhoudsopgave

<b>1 Onderzoeksverantwoording</b>	<b>1</b>
1.1 / Aanleiding en vraagstelling	1
1.2 / Onderzoeksuitvoering	2
1.3 / Leeswijzer	2
<b>2 De Rekenkamer Hilversum</b>	<b>3</b>
2.1 / Missie en visie Rekenkamer Hilversum	3
2.2 / Effectiviteit interne organisatie	4
2.3 / Kwaliteit onderzoeken	7
2.4 / Doorwerking aanbevelingen	9
2.5 / Relevantie gemeenteraad	12
2.6 / Onafhankelijkheid	14
2.7 / Gezag en vertrouwen	15
<b>3 Aanbevelingen</b>	<b>17</b>
3.1 / Aanbevelingen gericht aan de gemeenteraad	17
3.2 / Aanbevelingen gericht aan de Rekenkamer	19
<b>Bijlagen</b>	<b>21</b>
Bijlage 1: Normenkamer	21
Bijlage 2: Doorwerking van vijf onderzoeken	24
Bijlage 3: Geraadpleegde bronnen	39

# 1 Onderzoeksverantwoording

## 1.1 / Aanleiding en vraagstelling

Op 8 juni 2005 stelde de gemeenteraad van Hilversum een rekenkamercommissie in. Het doel van de oprichting van de commissie was het verbeteren van het functioneren van de gemeente en het versterken van de controlerende rol van de gemeenteraad. De commissie bestond uit drie externe leden en twee gemeenteraadsleden. In 2010 is de rekenkamercommissie voor de gemeente Hilversum omgezet naar een rekenkamer. Daarmee is een omslag gemaakt van een model met externe leden en raadsleden naar een model met alleen externe leden die de rekenkamer vormen. Destijds was de aanleiding voor deze keuze de wens van de raad om de onafhankelijke positie van de raad sterker neer te zetten. In 2013 is de verordening op de rekenkamer aangepast. Deze aanpassing had betrekking op de wijze waarop het contact en de relatie tussen de rekenkamer en de raad is georganiseerd.

Inmiddels is de rekenkamer één termijn operationeel. Dat en het feit dat de benoemingstermijn van een aantal leden respectievelijk eind 2016 en begin 2017 afloopt, is de aanleiding om het functioneren van de rekenkamer te evalueren. Een belangrijk doel daarbij is het benoemen van leerpunten voor de raad en de rekenkamer om de effectiviteit van de rekenkamerrapporten in de toekomst te vergroten. De evaluatie wordt begeleid door een begeleidingscommissie waarin, naast de voorzitter van de Rekenkamer, een aantal raadsleden, de burgemeester en de griffier van de gemeente Hilversum zitting hebben. De commissie wordt ambtelijk ondersteund door de secretaris van de Rekenkamer.

De begeleidingscommissie formuleert de volgende centrale vraag voor de evaluatie:

“Hoe effectief is het werk van de Rekenkamer Hilversum in de periode 2010-2016 geweest en welke leerpunten zijn hieruit te trekken voor de gemeenteraad en de rekenkamer?”

De centrale vraag is door de begeleidingscommissie uitgewerkt in de volgende deelvragen:

1. Hoe wordt de selectie van de onderwerpen ervaren?
2. Wat is de kwaliteit van de onderzoeken?
3. Wat is de impact van de onderzoeken geweest?
4. Hoe hebben de onderzoeken van de rekenkamer bijgedragen aan een beter bestuur?
5. Hoe worden de onderzoeken door de raad gewaardeerd?
6. Hoe ervaren raad, college en ambtelijke organisatie het contact met de rekenkamer?
7. Hoe wordt de onafhankelijkheid van de rekenkamer door betrokkenen beoordeeld?
8. Is het model van de rekenkamer het meest geschikte model om de rekenkamerfunctie vorm te geven in Hilversum?
9. Ervaren de leden, voorzitter en secretaris van de rekenkamer de organisatie van de rekenkamer als adequaat?

## 1.2 / Onderzoeksuitvoering

De deelvragen zijn geclusterd in een zestal onderzoekselementen die in gezamenlijkheid een uitdrukking geven aan de effectiviteit van de rekenkamer. Dit zijn:<sup>1</sup>

- / Kwaliteit van onderzoek
- / Onafhankelijkheid
- / Effectiviteit interne organisatie
- / Relevantie gemeenteraad
- / Gezag voor en vertrouwen in de rekenkamer
- / Doorwerking aanbevelingen

De onderzoekselementen hangen sterk met elkaar samen. Zo draagt relevant en degelijk onderzoek bij aan de doorwerking van aanbevelingen. Maar ook de rol en houding van de rekenkamer zelf speelt ook een rol bij impact van onderzoek. In deze evaluatie besteden we daarom zowel aandacht aan 'harde' onderzoekselementen zoals kwaliteit van onderzoek, als aan 'zachte' elementen zoals onderlinge verhoudingen en de wijze van communiceren tussen rekenkamer, raad, college en ambtelijke organisatie (gezag en vertrouwen).

## 1.3 / Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is de analyse en beoordeling van de effectiviteit van de Rekenkamer Hilversum aan de hand van de genoemde onderzoekselementen opgenomen. We besluiten iedere paragraaf met een aantal conclusies. Deze conclusies vormen, samen met de suggesties voor verbetering die zijn gedaan door de gesprekspartners de basis voor de aanbevelingen. De aanbevelingen voor het versterken van de meerwaarde van de rekenkamer voor de gemeente Hilversum zijn opgenomen in hoofdstuk 3. In de bijlagen treft u de bevindingen over de doorwerking van de vijf rekenkameronderzoeken, het normenkader dat is gehanteerd in deze evaluatie en een overzicht van onderzoeksbronnen (geraadpleegde documenten en geïnterviewde personen).

---

<sup>1</sup> In bijlage 1 is het normenkader opgenomen waarin de zes onderzoekselementen zijn uitgewerkt en geconcretiseerd.

## 2 De Rekenkamer Hilversum

### 2.1 / Missie en visie Rekenkamer Hilversum

In 2011 is de visie van de Rekenkamer Hilversum vastgelegd in het document 'De Rekenkamer Hilversum. Waar is de Rekenkamer Hilversum voor?'. In deze visie zijn de taak, missie, kernwaarden en positionering verwoord, evenals de werkwijze. Uit het gesprek met de rekenkamerleden en de secretaris blijkt dat deze visie niet continu als toetssteen wordt gebruikt, maar dat de rekenkamer zich er nog steeds voldoende in kan vinden. Met name de missie is met taken als "het ondersteunen van het democratisch proces" en "het vergroten van vertrouwen van de burger in het gemeentebestuur" abstract geformuleerd en hierdoor moeilijk te toetsen en beoordelen. De rekenkamer weet met concrete voorbeelden echter wel aan te geven waar haar bijdrage op deze punten zit. Zo voedt zij het politieke debat met kwalitatief goed onderzoek en inhoudelijke aanbevelingen. Hierin zit ook de bijdrage aan de versterking van de controlerende en kaderstellende rol van de gemeenteraad. Door de conclusies en vooral de aanbevelingen constructief te formuleren, hoopt de rekenkamer een wezenlijke bijdrage te leveren aan een beter bestuur. De gedachte hierbij is dat wanneer een rapport constructief geformuleerd is – in tegenstelling tot een meer afrekenende toon – het bestuur ook eerder geneigd zal zijn om met de aanbevelingen aan de slag te gaan. De gesprekspartners geven aan dat het bevorderen van het vertrouwen van burgers in het bestuur niet de meeste aandacht krijgt van de rekenkamer. Wel wordt in bijvoorbeeld de persberichten rekening gehouden met de toonzetting. Enige nuance (balans tussen wat gaat goed, wat verdient verbetering) in de uitingen van de rekenkamer is op zijn plaats, zo vindt de rekenkamer.

De kernwaarden die de Rekenkamer Hilversum heeft geformuleerd, zijn: onafhankelijk, objectief, zorgvuldig, kritisch, constructief en lerend. Sinds 2011 gelden deze waarden volgens de leden sterk voor de rekenkamer. Een lerende houding is een waarde die zij van toepassing acht op de ambtelijke organisatie. Door opbouwend, maar kritisch te zijn. En door nazorgonderzoek uit te voeren, waardoor de aandacht weer even op de implementatie van aanbevelingen wordt gelegd. Zelf tekent de rekenkamer ook haar lessen op. Ook hier leveren de nazorgonderzoeken een bijdrage aan. Wat heeft wel en niet gewerkt in termen van toon, formulering, methodiek, etc.? Door de tijd heen is er dan ook een ontwikkeling in de manier waarop de rekenkamer haar resultaten presenteert. Een andere ontwikkeling is de verschuiving van enkel ex post onderzoek naar meer ex ante onderzoek. Voorbeelden hiervan zijn de onderzoeken naar decentralisaties en vastgoed. Voor het onderzoek naar decentralisaties heeft de rekenkamer gedurende het decentralisatieproces willen bijdragen aan de kaderstellende rol van de raad. Hoewel de ambtelijke organisatie wat moeite had met de timing van het onderzoek (vanwege de werkdruk die gepaard ging met het doorvoeren van de decentralisaties), beantwoordde het wel aan de vragen die er bij de raad lagen. Naast de eigen missie en visie bestaan de kaders voor de Rekenkamer Hilversum uit het reglement van orde en de gemeentewet (art. 182 Gw).

## 2.2 / Effectiviteit interne organisatie

De wijze waarop de rekenkamer zich organiseert, is van invloed op de effectiviteit van haar onderzoeken en op haar eigen positie in het relationele veld van de rekenkamer. Daarbij is het van belang dat de leden samen de benodigde competenties in huis hebben om kwalitatief onderzoek te doen en draagvlak voor het onderzoek en de resultaten hiervan te creëren. De werkwijze van de rekenkamer en de afweging waarvoor zij haar budget inzet, dragen hier eveneens aan bij.

### **Samenstelling Rekenkamer Hilversum**

De Rekenkamer Hilversum bestaat sinds 1 juli 2015 uit twee externe leden, een externe voorzitter en een ambtelijk secretaris. De rekenkamerleden geven aan tevreden te zijn met de huidige samenstelling. De samenwerking tussen de leden verloopt volgens hen vlot en soepel. De rekenkamer hecht ten aanzien van de samenstelling waarde aan complementariteit. Niet alleen in competenties, maar ook in persoonlijkheden. Er moet een goede klik zijn tussen de leden om als rekenkamer goed te kunnen functioneren. Omdat de leden verschillende achtergronden en nevenfuncties hebben, zijn ook verschillende competenties in de rekenkamer geborgd. Zo heeft de huidige voorzitter een achtergrond in organisatieadvies zijn de twee externe leden zelfstandig onderzoeker en is één van deze leden ook politiek actief. Politiek-bestuurlijke sensitiviteit in de Hilversumse context is volgens de leden onmisbaar om als rekenkamer positie te hebben. Zij moeten weten 'hoe de hazen lopen' om de conclusies en aanbevelingen zo goed mogelijk te laten landen en de reacties hierop te kunnen plaatsen. Alle leden hebben veel ervaring met het rekenkamerwerk en het werk in politiek-bestuurlijke context. Daarnaast zijn de voorzitter en de ambtelijk secretaris inwoner van de gemeente Hilversum. De competentie die op dit moment minder sterk vertegenwoordigd is in de rekenkamer, is juridische kennis.

Tot 2011 was er in Hilversum sprake van een rekenkamercommissie, een gemengd model met externe leden en raadsleden. Om de onafhankelijke positie beter te borgen is vanaf 2011 voor een ander model, de rekenkamer, gekozen. Hierin hebben enkel externe leden zitting.<sup>2</sup> Om de verbinding met de raad te borgen, heeft tussen 2011 en 2013 een raadscommissie als klankbordgroep voor de rekenkamer gefungeerd. Zowel de raad als de rekenkamer vonden dit uiteindelijk geen goede werkwijze, omdat de raadscommissie onvoldoende representatief voor de raad was. De verbinding met de raad wordt nu op andere manieren georganiseerd, door middel van het contact rondom de onderzoeken en de jaarstukken van de rekenkamer. Voor de verschillende gesprekspartners in deze evaluatie staat het model van de rekenkamer niet ter discussie. Waar zij knelpunten ervaren, worden eerder oplossingen aangedragen in de werkwijze of de houding van de rekenkamer (en de raad, het college en de organisatie).

### **Werkwijze**

De rekenkamer hanteert een vaste werkwijze. Dat betekent dat ieder onderzoeksjaar er hetzelfde uitziet. Het jaar wordt gestart met een inventarisatie van mogelijke onderzoeksobjecten onder de fracties. In november vindt daarnaast afstemming plaats tussen de rekenkamer, de rekeningcommissie, de

---

<sup>2</sup> De overgang van rekenkamercommissie (gemengd model) naar rekenkamer bracht verandering mee in zittingstermijn van de leden, namelijk van 4 naar 6 jaar. De organisatorische positionering van de ambtelijk secretaris verschoof van een aanstelling door de raad naar een aanstelling door het College van B&W.

wethouder Financiën en de accountant over het onderzoeksprogramma, om overlap te voorkomen. Mede op basis hiervan stelt de rekenkamer haar onderzoeksprogramma in een jaarplan op.

Bij de keuze voor een onderwerp is de raad niet betrokken, hierin handelt de rekenkamer, vanuit haar onafhankelijke positie, alleen. Via het jaarplan wordt de raad wel op de hoogte gesteld van het gekozen onderwerp. Daarnaast ontvangt de raad een onderzoeksplan voorafgaand aan de start van een onderzoek. Raadsleden geven aan zich altijd wel te herkennen in de gekozen onderwerpen, maar soms de onderbouwing voor de keuze te missen (zie ook paragraaf 2.5).

Het aantal producten dat de rekenkamer in een jaar oplevert, verschilt. Zo waren er in 2014 vier publicaties, in 2013 één en in 2012 drie. De producten bestaan uit onderzoeken, nazorgonderzoeken en in 2014 een terugblik van alle onderzoeken in de periode 2005-2014. Daarnaast stelt de rekenkamer elk jaar het jaarplan en een jaarverslag op.

Een vaste werkwijze betekent ook dat het onderzoeksproces steeds dezelfde 'ingrediënten' kent. Momenteel bestaat het onderzoeksproces uit de volgende stappen:

- 1 onderwerpskeuze;
- 2 vooronderzoek door de rekenkamer, i.s.m. de ambtelijke organisatie;
- 3 onderzoeksplan;
- 4 eventueel offerteproces extern onderzoeksbureau;
- 5 uitvoering onderzoek;
- 6 ambtelijk wederhoor;
- 7 bestuurlijk wederhoor, inclusief warme overdracht;<sup>3</sup>
- 8 presentatie onderzoeksresultaten in de raad.

De invulling van deze stappen kan al naar gelang het onderwerp en de focus verschillen. In de afgelopen jaren is er in de werkwijze van de rekenkamer meer ruimte ontstaan voor interactie met de verschillende actoren in de gemeente. Zo wordt de organisatie aan de voorkant betrokken, voorziet een onderzoek soms in gezamenlijke reflectie op de bevindingen en is er sprake van een warme overdracht van de bestuurlijke boodschap richting het college. De ambtelijk secretaris vervult een verbindende rol tussen rekenkamer en het relationele veld. Zij is het eerste aanspreekpunt en door haar vaste 'standplaats' op de griffie is zij voor de organisatie, het college en de griffie zelf goed te vinden. De ambtelijke organisatie geeft aan dat de rekenkamer de afgelopen jaren beter benaderbaar is geworden. Er is meer ruimte voor interactie en er is meer ruimte voor de organisatie om knelpunten in het proces aan te geven. De betrokken ambtenaren ervaren dit als een positieve ontwikkeling. Als dagelijks 'gezicht' van de rekenkamer wordt de ambtelijk secretaris door alle gesprekspartners zeer gewaardeerd.

### **Budget**

Het totale budget van de rekenkamer is sinds 2011 met € 10.000 afgenomen, van € 152.000,- naar € 142.000,-.<sup>4</sup> Ten opzichte van 2011 telt de rekenkamer ook één lid minder en is de raadscommissie voor de rekenkamer afgeschaft. De omvang (in tijd, kwaliteit en budget) van een onderzoek bepaalt de ruimte die er

---

<sup>3</sup> Tijdens het bestuurlijk wederhoor is er een gesprek tussen de betreffende wethouder, de lid-rapporteur en de secretaris van de Rekenkamer.

<sup>4</sup> De rekenkamer rapporteert in de jaarverslagen over de besteding van het budget en maakt daarbij onderscheid in de posten: inhuur onderzoeksbureau's, vergoeding leden en loonkosten ambtelijk secretaris en overig.



over is om extra (onderzoeks)activiteiten in dat jaar uit te voeren. Uit de jaarverslagen is op te maken dat de factoren tijd en kwaliteit hierin leidend zijn. Elk jaar is er voldoende budget om de onderzoeken (en andere activiteiten) uit te voeren en houdt de rekenkamer budget over. De restantbedragen verschillen van € 18.609 in 2014 tot € 37.301 in 2015. Deze bedragen vloeien terug naar de algemene middelen.

### **Organisatie lerend vermogen**

De rekenkamer voert op alle onderzoeken na twee of drie jaar een nazorgonderzoek uit. Hierin wordt getoetst wat er met de door de raad overgenomen aanbevelingen is gebeurd. Het effect van deze onderzoeken is tweeledig. Enerzijds heeft het een effect bij raad, college en organisatie omdat de implementatie van de aanbevelingen en het effect wat zij sorteren onder de aandacht wordt gebracht. Anderzijds heeft het een effect binnen de rekenkamer zelf. In de nazorgonderzoeken wordt met de betrokkenen gesproken over mogelijke verbeteringen in het onderzoeksproces om het een volgende keer soepeler te laten verlopen. Naast de nazorgonderzoeken, voert de rekenkamer interne evaluaties uit. In 2011 en 2016 zijn interne evaluaties uitgevoerd die een aantal verbeterpunten voor de rekenkamer hebben opgeleverd. Hier is de rekenkamer mee aan de slag gegaan.

In onderstaand kader zijn suggesties opgenomen die in de gesprekken zijn genoemd om de effectiviteit van de interne organisatie van de rekenkamer te versterken.

#### **Suggesties uit de interviews met raad, college, ambtelijke organisatie en griffie**

- / De rekenkamer geeft aan dat wanneer zij naar de huidige competenties kijken, er nog juridische kennis kan worden toegevoegd. Daarnaast is het vooral belangrijk dat de leden een passie hebben voor het doen van onderzoek.
- / Raadsleden geven aan graag meer meegenomen te willen worden in de onderwerpskeuze en de focus van het onderzoek.
- / De ambtelijke organisatie begrijpt dat de onderwerpskeuze een aangelegenheid van de rekenkamer zelf is. De onafhankelijkheid moet volgens betrokken ambtenaren ook geborgd worden. Input aan de voorkant van ambtenaren over de focus van het onderzoek is volgens hen evengoed wenselijk en draagt bij aan de toegevoegde waarde er van.
- / Raadsleden geven aan dat het contact tussen raad en rekenkamer enkel plaatsvindt tijdens de inventarisatie van onderwerpen en de presentatie van onderzoeksresultaten. De rekenkamer is voor hen onvoldoende zichtbaar en wordt hierdoor door sommigen als afstandelijk ervaren. Aangegeven wordt dat meer contact tijdens het onderzoeksproces wenselijk is.

#### **Conclusies Necker van Naem 'effectiviteit interne organisatie'**

- / De huidige samenstelling heeft een positief effect op de efficiëntie en effectiviteit van de rekenkamer. De leden en ambtelijk secretaris weten onderling snel te schakelen. Daarnaast is een aantal belangrijke competenties geborgd in de rekenkamer, waarbij de juridische kennis nog ondervertegenwoordigd is. De houding van de leden richting het relationele veld heeft er voor gezorgd dat er meer ruimte is ontstaan voor interactie. Dit wordt opgemerkt en gewaardeerd en draagt bij aan de impact van de onderzoeken.

- / De fysieke aanwezigheid van de rekenkamer in de persoon van de ambtelijk secretaris draagt bij aan de zichtbaarheid en benaderbaarheid van de rekenkamer. Ook de extra communicatiestappen die in het onderzoeksproces zijn ingebouwd, dragen hieraan bij. Deze positieve ontwikkeling wordt vooral gevoeld door de organisatie. Raadsleden zien hier minder van terug, omdat de rekenkamer fysiek juist verder weg is komen te staan en omdat zij tussen het aankondigen en presenteren van het onderzoek geen contact hebben. De rekenkamer heeft omgekeerd ook het gevoel weinig van de raad te zien. Hier zit dus een gedeelde wens tot intensiever contact.
- / Wij constateren dat het budget van de rekenkamer ruim lijkt, gezien er jaarlijks sprake is van een restantbedrag. Ook constateren wij dat er binnen de rekenkamer veel aandacht is voor de kwaliteit van de onderzoeken en er veel tijd wordt gestoken in een zorgvuldig en gedegen onderzoeksproces. Dit wordt verder onderbouwd door de waardering van college, raad en organisatie voor de kwaliteit (zie onder paragraaf 2.3). Dat betekent dat de rekenkamer het budget voldoende en daarnaast efficiënt benut voor onderzoek.
- / Het model van de rekenkamer is voor de gesprekspartners geen onderwerp van discussie. Zij zien de oplossingen van ervaren knelpunten veel meer in de organisatie van onder andere onafhankelijkheid, verbinding met de raad en afstemming met de organisatie over inhoud en proces. De organisatie hiervan moet altijd plaatsvinden, welk model er ook gekozen is. Wij zien daarom geen aanleiding om een oordeel te vellen over het huidige model.
- / De rekenkamer heeft veel aandacht voor haar eigen ontwikkeling. De lerende houding blijkt uit de nazorgonderzoeken en de interne evaluaties die zij uitvoert. Op een aantal punten uit de evaluaties wordt door de organisatie en het college een positieve ontwikkeling gesignaleerd. Uit de gesprekken met de leden blijkt ook dat zij zeer bewust in hun werk staan en reflecteren op de verhouding van de rekenkamer met de raad, het college en de organisatie. Daarin weten zij te benoemen waar de rekenkamer zich kan ontwikkelen, maar ook waar de andere actoren een stap kunnen zetten.

## 2.3 / Kwaliteit onderzoeken

In deze paragraaf staat de kwaliteit van de onderzoeken centraal. We beoordeelden de onderzoeken Gemeentelijke Dienstverlening (2013), Decentralisaties (2014), P&C-cyclus (2014) Vrouwenopvang (2015) en het vervolg onderzoek Grote Projecten (2012) op de onderzoeksaanpak, de stevigheid van de onderbouwing van bevindingen en de aansluiting van conclusies en aanbevelingen met bevindingen. Tot slot komen ook de leesbaarheid en toegankelijkheid de rapporten aan bod in deze paragraaf.

### Onderzoeksaanpak

De onderzoeken worden methodisch en navolgbaar uitgevoerd. Alle onderzoeken zijn voorzien van een onderzoeksopzet waarin helder uiteen wordt gezet wat de doel- en vraagstelling zijn en op welke wijze (methodiek) de vraagstelling beantwoord wordt. Daarbij maakt de rekenkamer voldoende gebruik van de inzet van meerdere instrumenten en informatiebronnen (documentanalyse, interviews etc). Over het algemeen weet de rekenkamer een goede match te vinden tussen doel- en vraagstelling en de gekozen onderzoeksmethodiek. In de gekozen aanpak voor de vijf onderzoeken ligt de nadruk op kwalitatief onderzoek, ook bij onderwerpen en onderzoeksvragen die zich goed lenen voor een aanvullende kwantitatieve component. Een voorbeeld is het onderzoek dat de rekenkamer uitvoerde naar de gemeentelijke dienstverlening. Hierbij werden ook de ervaringen van inwoners en ondernemers onderzocht. De rekenkamer koos voor een kwalitatieve aanpak en organiseerde vijftien diepte- interviews. Een

kwantitatieve aanpak, bijvoorbeeld een enquête onder bewoners en ondernemers zou aanvullende informatie opgeleverd kunnen hebben over de bijvoorbeeld gebruiksgemak en tevredenheid over diensten en producten. Opvallend in dit onderzoek is overigens dat de rekenkamer bij de selectie voor de diepte-interviews gericht is op personen die niet uitermate tevreden of ontevreden waren. Als argumentatie wordt aangegeven dat dit (uitermate tevreden/ontevreden burgers) waarschijnlijk uitzonderingssituaties waren en geen goed beeld geven van de dienstverlening. Wij denken dat (juist) ook uit casuïstiek van uitermate tevreden/ontevreden burgers leerpunten te halen zijn. Buiten de vijf onderzoeken die centraal staan in deze evaluatie, heeft de rekenkamer wel kwantitatief onderzoek verricht. Voorbeelden hiervan zijn het onderzoek naar re-integratie, onderwijshuisvesting en het meest recente onderzoek 'Slank en hoogwaardig' naar de reorganisatie van de gemeente.

De rekenkamer richt zich in de onderzoeken niet alleen op gesprekspartners binnen de gemeentelijke organisatie, maar betreft ook relevante instellingen in onderzoeken. Zo is bij het onderzoek decentralisaties met een behoorlijk aantal netwerkpartners van de gemeenten interviews gehouden. De focus van de onderzoeken ligt in minder sterke mate op de doelgroepen van beleid.

### **Aansluiting bevindingen, conclusies en aanbevelingen**

De rapporten zijn gedegen en over het algemeen zijn bevindingen goed onderbouwd en volgens conclusies een aanbevelingen logisch voort uit het bevindingendeel van het rapport. Eén van de onderzoeken die wij beoordeelden vormt een uitzondering: het eindrapport Decentralisaties (geschreven door extern een onderzoeksbureau) is weinig overzichtelijk en kent geen heldere indeling. Ook is het niet te achterhalen welke gegevens voortkomen uit de documentanalyse of uit de interviews. De Rekenkamer heeft dit gerepareerd met een uitgebreide "Rekenkamernotitie onderzoek Decentralisaties sociaal domein" waarin de conclusies en aanbevelingen die uit het onderzoek voortkomen helder opgesomd worden.

### **Leesbaarheid en toegankelijkheid**

De rapporten zijn goed leesbaar en toegankelijk. Bij meer technische zaken in onderzoeken, zoals de subsidieregelingen in het onderzoek Vrouwenopvang, zijn versimpelende voorbeelden opgenomen om het rapport beter leesbaar te maken. Waar nodig is in een bijlage aanvullende informatie opgenomen zoals de tabellen met 'de pieken en dalen in de beleving met de inwoners' in het onderzoek Gemeentelijke Dienstverlening.

In onderstaand kader zijn suggesties opgenomen die in de gesprekken zijn genoemd om de kwaliteit van onderzoek te versterken.

### **Suggesties uit de interviews met raad, college, ambtelijke organisatie en griffie**

- / De kwaliteit van de onderzoeken wordt door gesprekspartners als positief beoordeeld en als belangrijk ingrediënt gezien voor de effectiviteit van de rekenkamer. De onderzoeken worden als gedegen geduid. Er zijn geen specifieke suggesties gedaan anders dan de wens om de goede kwaliteit voort te blijven zetten.

### **Conclusie Necker van Naem 'kwaliteit van onderzoek'**

- / De onderzoeken van de rekenkamer zijn gedegen en van goede kwaliteit. Onderzoeksvragen zijn helder geformuleerd en de onderzoeksaanpak past over het algemeen goed bij de vraagstelling. De focus van de rekenkamer is met name gericht op kwalitatief onderzoek. Meer variatie in de onderzoeksaanpak door ook gebruik te maken van kwantitatieve methoden kan bijdragen aan een rijkere beantwoording van onderzoeksvragen. In het meest recente onderzoek dat de Rekenkamer uitvoerde (Slank en Hoogwaardig) is een kwantitatieve enquête onder een groot aantal managers en medewerkers gehouden. Dit onderzoek maakt geen onderdeel uit van deze evaluatie. Ook een meer naar buiten gerichte focus (doelgroepen van beleid) kan hier aan bijdragen.

## **2.4 / Doorwerking aanbevelingen**

Uiteindelijk wil de rekenkamer maximale impact hebben. In haar missie heeft de rekenkamer omschreven op welke gebieden zij impact wil hebben, waaronder het versterken van de controlerende en kaderstellende rol van de raad en het verbeteren van het bestuur en de organisatie. Dit zijn abstracte doelen en om na te gaan wat het concrete effect van de rekenkameronderzoeken is, is het van belang om naar de behandeling van de onderzoeken en de implementatie van de aanbevelingen te kijken. Leidt het onderzoek tot inhoudelijk debat in de raad? Dit komt in paragraaf 2.5 aan de orde. En hoe is de implementatie opgepakt en waar heeft dat toe geleid. In deze paragraaf gaan we daar voor de vijf onderzoeken – Vrouwenopvang, Decentralisaties, Dienstverlening, P&C cyclus en vervolgonderzoek Grote projecten – op in. Per onderzoek is daarnaast in bijlage 2 een overzicht gemaakt van de specifieke doorwerking per aanbeveling.

### **Acceptatie van de aanbevelingen**

Wanneer de rekenkamer haar rapport gereed heeft, wordt het voor een ambtelijke en bestuurlijke reactie aan de organisatie en het college voorgelegd. De werkwijze van het ambtelijk wederhoor wordt door de organisatie als tijdrovend en niet effectief ervaren. Op dit moment is het volgens hen een lastig proces waarin over en weer tabellen ingevuld dienen te worden. Recentelijk is er een wederhoorsessie gehouden, waarin de rekenkamer met de betrokkenen om tafel ging om de resultaten te bespreken. De ambtenaren geven aan dit goed vonden werken. Wij zien toegevoegde waarde in een proces van ambtelijk wederhoor waarbij èn een schriftelijke reactie wordt gevraagd/gegeven èn een gesprek plaats vindt over de reactie en de (voorgenomen) verwerking hiervan door de rekenkamer. Door een gesprek kunnen eventuele onduidelijkheden bij de rekenkamer of de ambtelijke organisatie worden weggenomen. Bovendien draagt mondelinge communicatie vaak bij aan een constructieve samenwerking. Dit is ook van belang in het kader van de effectiviteit van de rekenkamer en de onderzoeken.

Sinds 2015 is het goed gebruik om voor een 'warme overdracht' te zorgen, waarbij er een gesprek plaatsvindt tussen de rekenkamer en de portefeuillehouder. De idee hierachter is om de onderzoeksresultaten zachter te laten landen en toe te lichten. De rekenkamer geeft aan dat een dergelijke overdracht een positief resultaat heeft. De eerste keer bleef nog enigszins formeel, maar inmiddels heeft het een informelere vorm aangenomen en kan het gesprek tussen rekenkamer en portefeuillehouder over het onderzoek vrij plaatsvinden. Opvallend is dat deze ontwikkeling door het college in het gesprek niet is genoemd. De wethouders geven juist aan dat meer vaste contactmomenten tijdens het onderzoeksproces gewenst is. Dat zou het college de gelegenheid geven de rekenkamer van waardevolle input te voorzien, zoals huidige ontwikkelingen die in het onderzoek meegenomen kunnen worden.

In de bestuurlijke reacties op de rapporten neemt het college altijd een standpunt in op de conclusies en aanbevelingen. Daarbij wordt aangegeven welke conclusies zij wel of niet onderschrijft en welke aanbevelingen wel of niet worden overgenomen. Het college motiveert deze reactie door bijvoorbeeld aan te geven dat de aanbevelingen in de praktijk niet werkbaar zijn, de genoemde aanbevelingen irrelevant zijn omdat er recent een andere keuze is gemaakt, of omdat de verbeteringen reeds zijn opgepakt. Waar de aanbevelingen wel worden overgenomen door het college, wordt aangegeven dat zij hiermee aan de slag zullen gaan. De rekenkamer ervaart dat de warme overdracht er voor zorgt dat de resultaten beter bij het college landen en er wederzijds begrip is voor ieders rol en positie. In de bestuurlijke reacties merkt de rekenkamer echter dat gepoogd wordt de scherpe kantjes van de conclusies en aanbevelingen af te halen en wordt de urgentie van de aanbevelingen ondermijnd door aan te geven dat het college hier al mee bezig is. Uiteindelijk beslist de raad of de aanbevelingen worden overgenomen en volgt er een opdracht aan het college om dit besluit uit te voeren. Voor vier onderzoeken die centraal staan in deze evaluatie heeft de raad de aanbevelingen overgenomen. Uitzondering is het onderzoek naar de P&C cyclus. De raad vond hier dat de rekenkamer te veel op de stoel van de raad was gaan zitten en dat een aantal aanbevelingen politiek was geformuleerd.

### **Implementatie aanbevelingen**

De aanbevelingen die in een raadsbesluit aan het college zijn opgedragen om uit te voeren, zijn in deze evaluatie getoetst op de mate waarin zij geïmplementeerd zijn. Daarbij is gevraagd of de aanbevelingen geïmplementeerd zijn en op welke wijze. Wanneer een aanbeveling niet geïmplementeerd is, is gevraagd naar de planning hiervan of de reden om de implementatie helemaal niet op te pakken.

Wanneer er raadsbesluiten volgen uit rekenkameronderzoeken, zorgen de verantwoordelijk portefeuillehouder en de lijnmanager dat er navolging aan wordt gegeven. Het komt voor dat de ambtelijke organisatie zich niet kan vinden in het onderwerp of de timing van het rekenkameronderzoek. Het gevolg daarvan voor de doorwerking is dat het rapport minder effect sorteert, zo geeft de ambtelijke organisatie aan. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek naar de P&C cyclus. Dit onderzoek vond plaats op een moment dat er net een ontwikkeling in de P&C cyclus werd doorgevoerd. Hierdoor werd het onderzoek door de organisatie en het college als 'mosterd na de maaltijd' beschouwd. In de vijf onderzoeken die centraal staan in deze evaluatie, vormt dit onderzoek echter een uitzondering.

Voor de vijf onderzoeken geldt dat de doorwerking groot is. Slechts in één geval is een aanbeveling niet doorgevoerd, omdat de raad achteraf geen belang meer zag in de opvolging. Het gaat hier om de aanbeveling om 'politiek winkelen' nadrukkelijker in de beleidsontwikkeling te betrekken. In vier gevallen is de aanbeveling nog niet geïmplementeerd, maar is gemotiveerd aangegeven wanneer de implementatie alsnog plaatsvindt. Vaak heeft dit te maken met lopende beleidsontwikkelingen waarin de aanbeveling een plek zal krijgen. Voor 23 aanbevelingen geldt dat deze zijn geïmplementeerd, naar de letter of in de geest van de aanbeveling. Dat betekent dat er concrete maatregelen zijn genomen om de beoogde verbetering te realiseren. In haar aanbevelingen doet de rekenkamer concrete voorstellen voor de maatregelen. Hierin maken het college en de organisatie soms andere keuzes.

### **Monitoring opvolging aanbevelingen**

De rekenkamer voert, zoals eerder genoemd, zelf nazorgonderzoek uit om te toetsen wat er met de aanbevelingen gebeurt. Dit brengt het onderzoek en de implementatie bij alle partijen weer even onder de aandacht. Raadsleden geven aan het prettig te vinden dat de rekenkamer hier aandacht aan besteed. Ook vinden zij dat hier eigenlijk een belangrijke rol voor de raad en het college zelf ligt. Zij zijn immers

verantwoordelijk voor de implementatie en het realiseren van het beoogde effect. Er is geen informatievoorziening specifiek voor de opvolging van rekenkameronderzoek. De raad wordt via de reguliere informatievoorziening over de implementatie op de hoogte gehouden. Het is daarmee de verantwoordelijkheid van het CT en de betrokken (beleids)ambtenaren om de implementatie te monitoren en er voor te zorgen dat het rekenkameronderzoek wordt ingebed in de (door)ontwikkeling van beleid en uitvoering. De intensiteit van de informatievoorziening verschilt per onderwerp en is sterk afhankelijk van de urgentie die de raad aan het onderwerp toekend.

### **Effect implementatie**

De implementatie van de aanbevelingen moet uiteindelijk leiden tot een verbetering in de houding en het handelen van de raad, het college en de organisatie. Vanuit de organisatie is aangegeven dat de meeste onderzoeken hiertoe leiden. Voor de vijf onderzoeken geven zij hier concrete voorbeelden bij, zoals een verscherpt toezicht vanuit de organisatie op vrouwenopvang en de verbeterde sturingswijze van het college hierin. Voor de onderzoeken naar de P&C cyclus en de decentralisatie geldt dat het heeft geleid tot een stimulans of bevestiging in de houding en het handelen van de organisatie. Bijvoorbeeld doordat het rekenkamerrapport concreet aangaf welke gebieden aandacht vergen. Dit sterkt de organisatie in haar keuzes en in haar communicatie hierover richting het college en de raad.

In onderstaand kader zijn suggesties opgenomen die in de gesprekken zijn genoemd om de effectiviteit van de interne organisatie van de rekenkamer te versterken.

### **Suggesties uit de interviews met raad, college, ambtelijke organisatie en griffie**

- / Wethouders geven aan meer vaste contactmomenten met de rekenkamer te hebben, gedurende het onderzoeksproces. Op die manier kan er gezamenlijk gewerkt worden aan draagvlak voor het onderzoek en uiteindelijk de acceptatie van aanbevelingen.
- / Raadsleden geven aan een grotere rol voor zichzelf te zien (en voor het college) in de monitoring van de opvolging van aanbevelingen.
- / De ambtelijke organisatie geeft aan het wederhoor graag (ook) in een gesprek te laten plaatsvinden, zodat het proces minder tijdrovend en effectiever plaatsvindt.

### **Conclusies Necker van Naem**

- / De doorwerking van de vijf onderzoeken is groot. Er worden concrete maatregelen genomen om de verbeteringen te realiseren. De impact die de rekenkamer heeft op de houding en het handelen van de organisatie, het college en de raad is wellicht lastig te toetsen. De ervaring van de organisatie is in ieder geval dat de rekenkamer een positieve impact heeft, omdat er aandacht voor een onderwerp is, de organisatie wordt bevestigd in haar keuzes of omdat er daadwerkelijke beleidsresultaten te meten zijn.
- / De doorwerking kan verder worden vergroot. Uit de evaluatie blijkt dat er belangrijke stappen zijn gezet in de interactie tussen rekenkamer en raad, college en organisatie. Toch wordt door alle actoren aangegeven dat er in een onderzoeksproces meer afstemming kan plaatsvinden over het onderzoek en de resultaten hiervan. Het gaat dan niet om formele afstemming op papier, maar om momenten waarop

de actoren met elkaar om tafel kunnen om het gesprek aan te gaan. Dit zal de acceptatie van de onderzoeksresultaten en daarmee de doorwerking van de aanbevelingen nog verder vergroten.

## 2.5 / Relevantie gemeenteraad

De relevantie van rekenkameronderzoeken voor de gemeenteraad draagt bij aan de effectiviteit van de rekenkamer. Daarbij is zowel de wijze waarop (proces) de rekenkamer de raad betreft bij opstellen van de onderzoeksprogrammering (en/of onderzoeksfocus) van belang als de ervaren toegevoegde waarde en relevantie van de gekozen onderwerpen en onderzoeksfocus. Ook de mate waarin onderzoeksrapporten bijdragen aan politiek relevante discussies in de commissie- en raadvergaderingen wordt in deze paragraaf besproken.<sup>5</sup>

### Proces onderzoeksprogrammering

Bij de start van de rekenkamer (november 2010) besloot de raad een overleggroep in stellen met de verwachting dat de rekenkamer daardoor 'voeling kan houden' met wat de raad belangrijk vindt en onderzoeksopzetten gevoed worden vanuit lokale kennis en de volksvertegenwoordiging.<sup>6</sup> Het functioneren van deze raadscommissie wordt in 2013 geëvalueerd. Uit de evaluatie komt naar voren dat deze 'constructie onvoldoende nuttig en effectief is'.<sup>7</sup> Deze conclusie wordt gedeeld door zowel de raadscommissie als de rekenkamer. Belangrijke constatering daarbij dat de raadscommissie niet functioneert als afspiegeling van de raad (zoals opgenomen in de Verordening op de rekenkamer) en dat er een beperkte mogelijkheid ervaren wordt om apolitieke relevante informatie over de onderzoeksrapporten terug te koppelen naar de raad. De evaluatie leidt tot het besluit om de raadscommissie als vehicel voor het contact tussen de rekenkamer en de raad af te schaffen. In het raadsvoorstel dat het afschaffen van de raadscommissie behandeld wordt voorgesteld om de jaarlijkse inventarisatie van onderwerpen en de evaluatie van de rekenkamer via de commissie Economie & Bestuur te laten verlopen.

In de praktijk vindt de inventarisatie van onderwerpen plaats door middel van een 'rondje langs de fracties'. De rekenkamer legt daarbij het oor te luister bij alle raadsfracties en betreft de input uit het rondje bij het vaststellen van het onderzoeksprogramma en de focus van de onderzoeksopzet. Deze werkwijze waarborgt een bredere input vanuit de raadsfracties, dan een inventarisatie via de commissie Economie en Bestuur. In de gesprekken die wij voerden met een afvaardiging van de raadsfracties werd deze werkwijze voor het opstellen van de onderzoeksprogrammering positief gewaardeerd. Het gevoel is dat de rekenkamer de input van de fracties serieus betreft bij het opstellen van het onderzoeksprogramma.

De rekenkamer zoekt in het kader van onderwerpselectie ook afstemming met het college en de accountant. Eén keer per jaar (begin november) vindt een afstemmingsoverleg (in de rekeningencommissie) plaats met de gemeentesecretaris, de accountant, de rekenkamer en de wethouder Financiën. In dat gremium worden het onderzoeksprogramma van de rekenkamer en het college (213a-onderzoeken) en de accountant op elkaar afgestemd.

---

<sup>5</sup> In bijlage 1 is het normenkader met concrete normen en uitgangspunten opgenomen dat de basis vormt voor de analyse in deze paragraaf.

<sup>6</sup> Raadsvoorstel relatie Rekenkamer-Raad doelmatig & doeltreffend d.d. 11 december 2013

<sup>7</sup> Idem

### **Toegevoegde waarde onderzoeksonderwerpen**

Bij de vijf onderzoeken waarvan wij de doorwerking onderzochten is over het algemeen duidelijk terug te zien dat de Rekenkamer zich in onderwerpkeuze- (en focus) richt op toegevoegde waarde voor de raad. Zo zijn de onderzoeken naar de P&C-cyclus en de decentralisaties deels ingericht op sturingsmogelijkheden voor de raad. En ook het vervolgonderzoek Grote Projecten is een voorbeeld van een onderwerp dat aansluit bij de behoefte van de raad: de raad gaf aan meer behoefte te hebben aan grip op grote projecten. Het onderwerp gemeentelijke dienstverlening lijkt een uitzondering te zijn. Een deel van de fracties liet zich bij de behandeling van het rapport in de commissie weinig positief uit over de onderwerpkeuze.

### **Politiek debat naar aanleiding van rekenkamerrapporten**

De rekenkamer formuleerde in de vijf onderzoeken die we nader bekeken voor deze evaluatie over het algemeen heldere en specifiek geformuleerde conclusies en aanbevelingen. We constateren dat de rekenkamer aanbevelingen niet altijd duidelijk adresseert aan raad of college. Ook in de gesprekken die wij voerden met vertegenwoordigers van de griffie en de raadsfracties werd de degelijkheid van conclusies en aanbevelingen genoemd als positief punt. Tegelijkertijd vragen gesprekspartners zich ook af of de conclusies en aanbevelingen soms niet 'te netjes' zijn geformuleerd door de Rekenkamer en daardoor wellicht minder prikkelend zijn voor het politieke debat.

Het beeld dat gesprekspartners schetsen is dat de debatten in de raad- en raadscommissies veelal op de inhoud worden gevoerd. De indruk bestaat dat raad en college rekenkamerrapporten serieus nemen. Soms krijgt de gehanteerde onderzoeksmethodiek in het debat relatief veel aandacht. Dat was bijvoorbeeld het geval bij het onderzoek gemeentelijke dienstverlening.

Opvallend is dat bij een klein aantal onderzoeken (o.a. P&C-cyclus) de rekenkamer door de raad werd aangesproken op het feit dat zij te politieke aanbevelingen zou hebben geformuleerd en de neiging zou hebben daarmee 'op de stoel van de raad te zitten'. Ook in de interviews is dit onderwerp van gesprek geweest. Het beeld wat uit de gesprekken naar voren komt is dat het niet als de rol van de rekenkamer gezien wordt om de raad aan te spreken op rolinvulling.

In onderstaand kader zijn suggesties opgenomen die in de gesprekken zijn genoemd om de relevantie voor de raad te versterken.

#### **Suggesties uit de interviews met raad, college, ambtelijke organisatie en griffie**

- / Een aantal raadsleden geeft aan het wenselijk te vinden om een korte argumentatie te ontvangen van de Rekenkamer bij de uiteindelijke onderzoeksonderwerpen.
- / De toegevoegde waarde van de rekenkamer kan versterkt worden door onderwerpen te onderzoeken die op de gemeente afkomen, zoals de omgevingswet.
- / Andere vormen van rapporteren (quick scan, rekenkamerbrief etc) kunnen toegevoegde waarde hebben. Dat geldt ook voor de focus van onderzoeken (niet alleen ex-post).
- / De rekenkamer kan de onderzoeken versterken door bij de keuze van onderzoeksonderwerpen en de vertaling daarvan naar een onderzoeksvraag meer aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de gemeente.
- / Een andere invulling van het proces van de behandeling van rekenkamerrapporten in commissie en raad kan een goede bijdrage leveren aan het politiek debat: eerst de behandeling van het rapport in de raad en daarna pas een reactie van het college (het debat van de raad gehoord hebbende).



### **Conclusies Necker van Naem 'relevantie gemeenteraad'**

- / De rekenkamer richt zich zowel bij het proces van onderwerpselectie als de keuze van onderwerpen voldoende op relevantie voor de gemeenteraad. Dit wordt ook als zodanig ervaren door de raadsfracties. De overgang van de raadscommissie naar een rondje langs de fracties in het kader van de inventarisatie van onderzoeksonderwerpen wordt door de raadsfracties als zeer positief beoordeeld. Ook in het kader van het belang van goed contact tussen raad en rekenkamer.
- / De conclusies en aanbevelingen zijn over het algemeen helder en voldoende specifiek geformuleerd en dragen daarmee bij aan het faciliteren van een relevant politiek debat. De rekenkamer adresseert niet alle aanbevelingen specifiek aan de raad of het college.
- / Gesprekspartners in het relationele veld zien het niet als de rol van de rekenkamer om de raad aan te spreken op rolinvulling en aanbevelingen hierover te formuleren. Wij hebben een andere opvatting over de taak en rol van de rekenkamer. In de gemeentewet is vastgelegd dat de rekenkamer(commissie) als taak heeft te onderzoeken of het gevoerde bestuur doelmatig, doeltreffend en rechtmatig is. Dit betreft zowel het college van burgemeester en wethouders, als de raad. Dat betekent dat de raad en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de kaderstellende en controlerende rol focus van een rekenkameronderzoek kan zijn en de rekenkamer aanbevelingen hierover formuleert die gericht zijn aan de raad.

## **2.6 / Onafhankelijkheid**

Voor het goed functioneren van de rekenkamer is onafhankelijkheid van belang. Onafhankelijkheid komt met name tot uitdrukking in het handelen van de rekenkamer zoals eigenstandige oordeelsvorming van feiten en bevindingen en de vrijheid in keuze van een onderzoeksonderwerp. We gaan in deze paragraaf ook in op de nevenfuncties van de leden van de rekenkamer (transparantie).

### **Onafhankelijkheid en nabijheid**

In de werkwijze van de rekenkamer is onafhankelijkheid geborgd en zichtbaar. Zo kiest de rekenkamer zelfstandig onderwerpen en haalt zij tegelijkertijd actief input vanuit de fracties op voor het onderzoeksprogramma. De onafhankelijke wijze van opereren wordt door de gesprekspartners onderschreven en als positief beoordeeld. Zoals al eerder beschreven in deze evaluatie neemt de rekenkamer de laatste jaren een minder formalistische houding aan richting raad en college (zie o.a. paragraaf effectiviteit interne organisatie). Bijvoorbeeld door conclusies en aanbevelingen van een onderzoek te bespreken met de betreffende portefeuillehouder. De rekenkamer zet daarbij in op uitleg en toelichting van de bestuurlijke boodschap zonder daarbij rollen en posities uit het oog te verliezen. We constateren dat de rekenkamer hiermee een betere balans weet te vinden tussen onafhankelijkheid en nabijheid. Daardoor kan meer ruimte ontstaan en gevoeld worden informeel contact. Daarnaast kan een gesprek over een bestuurlijke boodschap helpen bij het wegnemen eventuele onduidelijkheden. Dit kan een positieve bijdrage leveren aan de doorwerking van aanbevelingen.

### Nevenfuncties

Op de website van de rekenkamer staat een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de rekenkamer. In het overzicht staat geen datum vermeld waardoor het voor een raadpleger van de website niet duidelijk is wanneer het overzicht voor het laatst geactualiseerd is.

In de gesprekken zijn geen suggesties genoemd om de onafhankelijkheid van de rekenkamer te versterken. In deze paragraaf is dan ook geen kader met suggesties opgenomen.

### Conclusies Necker van Naem 'onafhankelijkheid'

- / De rekenkamer voert op onafhankelijke wijze haar taak uit zonder daarbij nabijheid uit het oog te verliezen. Met name in de laatste jaren zet de rekenkamer hier actief op in. Dit is onder andere zichtbaar in de veranderde werkwijze rondom het betrekken van input van de raad voor de onderwerpselectie en de inzet op meer mondelinge contactmomenten met bijvoorbeeld het college.
- / De rekenkamer is transparant over nevenfuncties. Op de website van de rekenkamer is een overzicht opgenomen. Het dateren van het overzicht vergroot de transparantie van de rekenkamer over nevenfuncties.

## 2.7 / Gezag en vertrouwen

Ook de wijze waarop de rekenkamer zich positioneert en in contact treedt met raad, college en ambtelijke organisatie kan van invloed zijn op de effectiviteit van de rekenkamer. In deze paragraaf gaan we in op de communicatiestijl van de rekenkamer en de onderlinge relatie tussen rekenkamer en raad, college en ambtelijke organisatie.

### Communicatie

De rekenkamer treedt op vaste momenten in het onderzoeksproces in contact met raad, college en ambtelijke organisatie. In communicatiemomenten en communicatiestijl heeft de rekenkamer de laatste jaren een aantal veranderingen doorgevoerd. Zo investeert de rekenkamer in meer mondelinge communicatiemomenten met raad, college en ambtelijke organisatie. Een voorbeeld hierin is een gesprek met de verantwoordelijk wethouder over de bestuurlijke boodschap in een onderzoeksrapport ('warme overdracht') dat bijdraagt aan onderling begrip van rol en positie en verduidelijking van conclusies en aanbevelingen. Ook de houding van de rekenkamer ten opzichte van raad, college en organisatie is aan verandering onderhevig. De rekenkamer zet in op een minder formalistische houding en arrangeert meer contact met bijvoorbeeld college en ambtelijke organisatie. In de eerste jaren van de Rekenkamer werd nabijheid in contact en communicatie als mogelijke afbreuk beschouwd van de onafhankelijkheid. De huidige leden van de rekenkamer zijn minder bevreesd dat door nabijheid in contact en communicatie de onafhankelijkheid in het geding kan raken. In de gesprekken die we voerden gaven enkele raadsfracties en ook collegeleden aan behoefte te hebben aan meer contactmomenten met en informatie van de rekenkamer. Tussen de vaste momenten in een onderzoeksproces ervaren zij de rekenkamer als weinig zichtbaar. Raadsleden zien graag dat de rekenkamer meer tijd uittrekt voor de presentatie van een onderzoeksrapport aan de raad. Niet alleen zodat er voldoende tijd en ruimte is om bevindingen toe te

lichten maar ook ter versterking van het 'publieke' moment en de profilering van de rekenkamer. Voor het college is communicatie over en voorspelbaarheid van het proces een aandachtspunt.

### Positionering

De positie van de rekenkamer in het Hilversumse bestel is stevig te noemen. De rekenkamer wordt gewaardeerd voor het werk dat zij doet. De kwaliteit van de rapporten van de rekenkamer staat in de ogen van raad, college en ambtelijke organisatie buiten kijf. Gesprekspartners kenschetsen de rekenkamer als 'zorgvuldig', 'gedegen' en 'onafhankelijk'.

In alle gesprekken die wij voerden werd 'de politieke aard' van Hilversum genoemd als een specifiek kenmerk van de context waarin de rekenkamer zich beweegt. Ook de rekenkamer wordt hier soms ongewild onderdeel van. Dit was bijvoorbeeld het geval bij het onderzoek naar de P&C-cyclus waarbij discussies in de raad ontstonden over het politieke gehalte van de aanbevelingen van de rekenkamer. Dit wordt door gesprekspartners overigens niet in verband gebracht met de rekenkamer zelf, maar wordt gezien als kenmerk van het Hilversumse. In de beleving van de gesprekspartners doet het dan ook geen afbreuk aan de positie van de rekenkamer.

In onderstaand kader zijn suggesties opgenomen die in de gesprekken zijn genoemd om het gezag en vertrouwen te versterken.

#### Suggesties uit de interviews met raad, college, ambtelijke organisatie en griffie

- / De presentatie van een rapport door de rekenkamer kan versterkt worden door meer tijd te nemen (bijvoorbeeld een uitgebreide presentatie van een uur aan de raad met ruimte voor feitelijke vragen). Dat geldt ook voor de aankondiging van publicaties: een heldere en in het oog springende aankondiging van momenten van presentatie en behandeling in de commissie.
- / Duidelijke werkafspraken en contactmomenten tussen rekenkamer en college zodat verwachtingen en de stappen in het onderzoekproces (tot en met publicatie) helder zijn.

#### Conclusies Necker van Naem 'gezag en vertrouwen'

- / De rekenkamer heeft de laatste jaren een meer open en communicatieve houding aangenomen richting raad, college en ambtelijke organisatie. De rekenkamer organiseert meer contactmomenten en de aard van het contact is minder formeel. We beoordelen dit als een belangrijke en positieve ontwikkeling die kan bijdragen aan de effectiviteit van de rekenkamer. De raadsfracties en het college wensen op een aantal specifieke elementen meer nabijheid van en contact met de rekenkamer.
- / De rekenkamer neemt een niet weg te denken plaats in in het Hilversumse bestel. De rekenkamer wordt door raad, college en ambtelijke organisatie gewaardeerd om de kwaliteit van de onderzoeken.
- / De Rekenkamer Hilversum functioneert in een context die door alle gesprekspartners als 'politiek' wordt geduid. Met name als onderzoeksonderwerpen politiek-bestuurlijk gevoelig liggen of aanbevelingen spannend zijn, komt het bijvoorbeeld voor dat aanbevelingen van de rekenkamer als 'politiek' worden gezien.

## 3 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk noemen we aanbevelingen voor het versterken van de meerwaarde van de rekenkamer voor de gemeente Hilversum. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de bevindingen en conclusies uit de evaluatie. De suggesties voor verbetering die raad, college, ambtelijke organisatie en griffie hebben aangedragen in de gesprekken hebben we daar waar passend meegenomen in onze adviezen aan de rekenkamer en de gemeenteraad van Hilversum.

### Algemene indruk

De Rekenkamer Hilversum 'scoort' goed op het onderzoekselement kwaliteit van onderzoek. Daar formuleren we dan ook geen aanbevelingen over. De effectiviteit van de rekenkamer gaat over meer dan het doen van gedegen onderzoek. De positie van de rekenkamer in het gemeentelijk samenspel met raad, college en ambtelijke organisatie is net zo cruciaal. Zachte factoren als communicatie en houding spelen hier onder andere een rol. Dit is het terrein waar we mogelijkheden zien voor verbetering voor de effectiviteit van de Rekenkamer Hilversum: het samenspel tussen rekenkamer en raad, college en ambtelijke organisatie. De aanbevelingen die we formuleren zijn gericht op de rekenkamer en de raad. We beschouwen de rekenkamer en de raad als belangrijke initiatiefnemers. Dat neemt niet weg dat een effectief samenspel inzet vraagt van *alle* betrokkenen. De focus van de aanbevelingen ligt op het versterken van de doorwerking van rekenkameronderzoeken. Uit de evaluatie blijkt weliswaar dat de doorwerking van de onderzoeken groot is, maar we zien tegelijkertijd ook dat de raad 'het instrument' rekenkamer beter kan benutten om daarmee kaderstellende en controlerende rol te versterken.

### 3.1 / Aanbevelingen gericht aan de gemeenteraad

*Faciliteer het gesprek met de rekenkamer om (hernieuwde) afspraken te maken over de gewenste contactvormen- en momenten.*

Er bestaan verschillende beelden over de (gewenste) vorm en de mate van contact tussen raad en rekenkamer. In de evaluatie hebben raadsleden verschillende wensen geuit ten aanzien van de ruimte die de rekenkamer krijgt om haar onderzoekswerk te presenteren, de bijdrage aan het politieke debat en haar zichtbaarheid door het jaar heen. Ook hebben raadsleden suggesties gedaan om meer betrokken te zijn bij de onderwerpselectie. Wij bevelen aan dat de raad het initiatief neemt en een gesprek tussen raad en rekenkamer faciliteert. Onderwerp van gesprek is het contact en de communicatie tussen raad en rekenkamer. Deze evaluatie en de samenstelling van een nieuwe rekenkamer creëren hiervoor een mooi moment. Wij geven voor de dialoog tussen raad en rekenkamer een aantal aandachtspunten en concrete suggesties mee:

Aandachtspunten Raad-Rekenkamer:

- / De betrokkenheid van de raad bij de onderwerpselectie. Een aantal raadsleden heeft aangegeven zich wel vaak te herkennen in de onderwerpskeuze, maar minder in afwegingen van de rekenkamer bij de inrichting van een onderzoek (het hoe en waarom van de focus en afbakening). Om de betrokkenheid van de raad te vergroten, kan de rekenkamer bijvoorbeeld in het jaarlijkse gesprek

met de fracties goed aangeven waar een rekenkamer wel en niet onderzoek naar kan doen. In haar onderzoeksplan kan de rekenkamer extra aandacht besteden aan het onderbouwen van haar keuzes. Een suggestie die tijdens de evaluatie is gedaan, is het opstellen van een rekenkameragenda voor de raad. Op dit moment bestaat er een P&C agenda, op basis waarvan de raad gedurende een jaar precies weet wat er gaat komen. Een dergelijke agenda voor de rekenkamer kan er voor zorgen dat de rekenkamer altijd goed op het netvlies van de raad staat.

- / Het proces van behandelen van rapporten in commissie en raad. Een aantal raadsfracties gaf aan behoefte te hebben aan een andere invulling van het proces van de behandeling van rekenkamerrapporten in commissie en raad met als doel een goede bijdrage aan het politiek debat: eerst de behandeling van het rapport in de raadscommissie en daarna pas een reactie van het college (het debat van de raadscommissie gehoord hebbende). Anders dan het wijzigen van het proces, zijn er ook opmerkingen gedaan ten aanzien van de toon. Het mag best een beetje scherp geformuleerd, om zo het politieke debat te prikkelen. Dat vraagt echter ook van de raad om dergelijke scherpe conclusies en aanbevelingen te accepteren. Ons advies is om het gesprek te voeren over de wensen ten aanzien van toon, scherpheid en concreetheid van aanbevelingen. Wat is nodig om ook de rolinvulling van de raad als focus van onderzoek te hanteren, zonder dat dit leidt tot politiseren? In onze conclusies geven wij al aan dat het politieke debat rijker wordt gevoed wanneer de kaderstellende en controlerende rol focus van een rekenkameronderzoek is en de rekenkamer hierover aanbevelingen formuleert die zijn gericht aan de raad.
- / Ook de presentatie van rapporten aan de raad werd genoemd. Een aantal raadsfracties uitte de wens aan een meer uitgebreide presentatie van de Rekenkamer. Rekenkamer en raad kunnen bijvoorbeeld een principe-afspraken maken over de tijd die de rekenkamer besteedt aan de presentatie van een onderzoek. Ook kan er worden gesproken over de vorm waarin dat gebeurt. Tijd en vorm zijn echter niet alleen randvoorwaardelijk voor een goed gesprek tussen raad en rekenkamer over een onderzoek, of voor een goed politiek debat daarna. Het is ook belangrijk dat de fracties voldoende tijd nemen om zich voor te bereiden op de presentatie van de rekenkamer en op de politieke behandeling. Wellicht dat een 'rekenkamerkalender' hieraan bijdraagt, doordat fracties ver van tevoren weten in welke periode een rapport behandeld gaat worden.

#### *Organiseer zicht op de uitvoering van raadsbesluiten en de resultaten hiervan*

Op dit moment verzorgt de rekenkamer zelf het inzicht in de doorwerking van aanbevelingen door middel van het nazorgonderzoek dat zij uitvoert. Raadsfracties hebben aangegeven dat, omdat het hier feitelijk gaat om de uitvoering van raadsbesluiten, hier ook een rol en zeker een verantwoordelijkheid voor de raad zelf ligt. De raad kan hierover concrete afspraken maken met het college. Er zijn verschillende vormen waarin de monitoring en controle op de uitvoering van deze besluiten kan plaatsvinden. Zo kan de raad een plan van aanpak met concrete stappen ten aanzien van de implementatie van het college vragen. Dit geeft inzicht in de wijze waarop het college uitvoering zal geven aan het raadsbesluit. Ook kan de raad besluiten dat hij voortaan een paragraaf in het jaarverslag opgenomen wil zien worden ("opvolging rekenkameronderzoek"), waarin een korte rapportage van de implementatie van raadsbesluiten en resultaten hiervan wordt opgenomen. Zo zijn er nog verschillende andere vormen die de controle van de raad op de uitvoering van de aanbevelingen versterkt, maar ook – nog belangrijker – het inzicht in de resultaten van de verbeteringen vergroot.

### *Geef de behandeling van de rekenkamerrapporten voldoende ruimte*

Enkele raadsfracties hebben aangegeven meer tijd te willen besteden aan de behandeling van de rekenkamerrapporten. Dat kan allereerst door voldoende tijd in de raadsagenda te reserveren voor de presentatie van de rekenkamer van het rapport en het gesprek tussen raad en rekenkamer hierover. Hierover kunnen raad (presidium of agendacommissie) en de rekenkamer gezamenlijk een uitgangspunt formuleren. De rekenkamer kan haar presentatie hierop inrichten en het presidium kan hiermee rekening houden in het opstellen van de agenda. Op die manier ontstaat de gewenste ruimte voor de behandeling van het rekenkamerrapport. Daarnaast kan de raad eenzelfde uitgangspunt formuleren voor de tijd die zij, nadat de presentatie heeft plaatsgevonden, wil benutten voor het politieke debat.

## 3.2 / Aanbevelingen gericht aan de Rekenkamer

### *Voer het gesprek met de raad, college en ambtelijke organisatie om (hernieuwde) afspraken te maken over de gewenste contactvormen- en momenten.*

De werkwijze van de Rekenkamer is vastgelegd in de verordening en het Reglement van Orde. In die zin zijn processen en procedures helder en transparant. We constateren in deze evaluatie dat de rekenkamer een ontwikkeling heeft ingezet als het gaat om contact, communicatie, houding en positionering. De rekenkamer zoekt meer nabijheid, mondeling contact en dialoog met raad, college en ambtelijke organisatie. Wij onderschrijven het belang hiervan voor het versterken van de effectiviteit van de rekenkamer. De vernieuwing is echter nog geen gestolde werkwijze geworden. Dat uit zich bijvoorbeeld in het feit dat raad en college in de gesprekken suggesties deden voor verbeteringen op het vlak van contact en communicatie die in de beleving van de Rekenkamer al staande praktijk zijn. We adviseren om het momentum van de evaluatie en de nieuw te vormen rekenkamer te gebruiken om in een goed en open gesprek te reflecteren op gewenste contactvormen en –momenten.

De gesprekken kunnen uitmonden in herbevestiging van bestaande afspraken en werkwijzen en in het formuleren van nieuwe afspraken en handswijzen. We geven voor de dialogen met het college en de ambtelijke organisatie een aantal aandachtspunten mee. De aandachtspunten voor het gesprek met de raad staan onder de aanbevelingen gericht aan de raad vermeld.

#### Aandachtspunten Rekenkamer-College van B&W:

- / Ruimte voor informeel contact. Zowel rekenkamer als college geven aan hier behoefte aan te hebben en toch lijkt er soms sprake van schroom te zijn om daadwerkelijk het initiatief te nemen. Er zijn voldoende momenten waarop dit kan plaatsvinden: rondom raadsvergaderingen en sociale gelegenheden van de gemeente. In andere gemeenten vindt ook wel jaarlijks een informeel gesprek tussen de voorzitter van de rekenkamer, de burgemeester en de griffier plaats.
- / Afspraken over contactmomenten en -vormen in een onderzoeksproces. De rekenkamer zet in op een warme overdracht aan de betreffende portefeuillehouder van de bestuurlijke boodschap. Dit wordt door het college niet herkend als vast onderdeel van het onderzoeksproces. Daarnaast geeft het college aan behoefte te hebben aan duidelijke werkafspraken. Een gezamenlijke reflectie op de bestaande werkwijzen en het bespreken van eventuele nieuwe handswijzen dragen bij aan duidelijkheid en voorspelbaarheid van contact. De warme overdracht lijkt zijn vruchten af te werpen, wij bevelen dan ook aan om deze werkwijze voort te zetten.

Aandachtspunten Rekenkamer- ambtelijke organisatie:

- / Werkwijze ambtelijk wederhoor. Zowel de rekenkamer als de ambtelijke organisatie zijn tevreden over de bespreking van de ambtelijke reactie bij het meest recente onderzoek. De combinatie van een schriftelijke reactie en een bespreking hiervan kan een effectieve invulling zijn van het ambtelijk wederhoor.
- / Ruimte voor input van de ambtelijke organisatie aan de voorkant van een onderzoek. De organisatie respecteert de onafhankelijke positie van de rekenkamer en de autonomie die zij heeft in het kiezen van een onderwerp. De organisatie geeft ook aan dat zij aan de voorkant van een onderzoeksproces wellicht waardevolle input kunnen leveren die de rekenkamer kan benutten in de inrichting van het onderzoek. Die input kan bestaan uit het toelichten van de stand van zaken met betrekking tot het onderwerp, ontwikkelingen, planning. Ook stelt de rekenkamer de organisatie in staat om op deze manier aan te kunnen geven waar de organisatie zelf mee geholpen zou zijn. De rekenkamer kan vervolgens zelf beslissen wat zij hiermee doet. Een dergelijke werkwijze zou bijdragen aan het draagvlak voor de aanbevelingen en daarmee ook de doorwerking, zonder dat de onafhankelijkheid van de rekenkamer in het geding wordt gesteld.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Normenkamer

Onderzoekselement	Normen
<b>Kwaliteit van het onderzoek</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De onderzoeksonderwerpen zijn relevant voor de gemeente(raad Hilversum (zie normen element 4).</li> <li>2. De rekenkamer is transparant over de onderzoeksopzet en het –proces.</li> <li>3. De onderzoeken worden methodisch en navolgbaar uitgevoerd.</li> <li>4. De onderzoeksbevindingen zijn onderbouwd met valide en betrouwbare data. De bevindingen geven antwoord op de onderzoeksvragen.</li> <li>5. De conclusies en oordelen sluiten aan op de bevindingen. Oordelen en conclusies zijn gebaseerd op een heldere norm.</li> <li>6. Het rapport is toegankelijk en goed leesbaar. Het rapport bevat een heldere structuur en duidelijk taalgebruik en er is sprake van een goede balans tussen volledigheid, relevantie, nuance en stevigheid.</li> <li>7. Het rapport wordt gepresenteerd in de betreffende raadscommissie en er vindt communicatie plaats met de media.</li> <li>8. In de onderzoeken (inhoud en proces) komen de kernwaarden van de rekenkamer tot uitdrukking.</li> <li>9. Het onderzoek heeft impact: de aanbevelingen worden door de raad overgenomen en door het college gebruikt bij de formulering en/of aanpassing van het beleid.</li> </ol>
<b>Onafhankelijkheid</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. De rekenkamer kiest zelf haar onderzoeksonderwerpen en richt haar eigen onderzoek in.</li> <li>11. De rekenkamer opereert onafhankelijk zowel ten opzichte van raad, college van burgemeester en wethouders en ambtelijk apparaat als ten opzichte van burgers, bedrijven en instellingen van Hilversum.</li> <li>12. De rekenkamer heeft met inachtneming van het uitgangspunt van onafhankelijkheid oog voor de politiek-bestuurlijke context van Hilversum. Dit komt tot uitdrukking in haar handelen.</li> <li>13. De leden van de rekenkamer hebben een onafhankelijke positie; de rekenkamer is transparant over hoofd- en nevenfuncties en toetst of hoofd- en nevenfuncties verenigbaar zijn met het lidmaatschap van de rekenkamer.</li> </ol>
<b>Effectiviteit interne organisatie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Bij elk onderzoek wordt een afweging gemaakt tussen de inzet van middelen en de verwachte opbrengsten (i.r.t. de wettelijke taak en missie). De keuze van onderzoeksonderwerpen is afgestemd met de</li> </ol>



	<p>rekeningencommissie en controller, zodat overlap in onderzoek wordt voorkomen.</p> <p>15. Onderzoeken worden planmatig uitgevoerd.</p> <p>16. De leden, voorzitter en secretaris ervaren de interne organisatie en de werkwijze van de rekenkamer als effectief en efficiënt.</p> <p>17. De leden van de rekenkamer beschikken over verschillende competenties en hebben ervaring met rekenkamerwerk, dan wel ervaring met het openbaar bestuur.</p> <p>18. De ambities over de (aantallen) onderzoeken en het beschikbare budget zijn in evenwicht.</p> <p>19. De rekenkamer werkt conform de Verordening op de rekenkamer, de bepalingen in de gemeentewet, het Reglement van Orde en haar eigen Visie en missie.</p> <p>20. De rekenkamer organiseert haar eigen lerend vermogen.</p> <p>21. De rekenkamer is zichtbaar en communiceert actief met raad, college en ambtelijke organisatie voor- tijdens- en na het onderzoek. De wijze van communiceren rondom de aankondiging van onderzoeken, bestuurlijk wederhoor en presentatie van het rapport aan de raad is duidelijk bepaald en afgestemd met raad, college en organisatie.</p>
<p><b>Relevantie gemeenteraad</b></p>	<p>22. De rekenkamer overlegt periodiek met de raad over mogelijke relevante onderwerpen voor onderzoek.</p> <p>23. De rekenkamer is voldoende op de hoogte van de (politieke) actualiteit om in de onderwerpselectie aansluiting te kunnen vinden bij de raad.</p> <p>24. De rekenkamer maakt een afweging ten aanzien van de timing van een onderzoek.</p> <p>25. De rekenkamer richt zich in haar onderzoekskeuze op wat vanuit het raadsperspectief van toegevoegde waarde is.</p> <p>26. Raadsleden ervaren de onderzoeken van de rekenkamer als politiek aansprekend.</p> <p>27. De onderzoeken van de rekenkamer leiden tot politiek relevante discussies in de raad en zijn van invloed op de houding en het handelen van de raad.</p>
<p><b>Gezag &amp; vertrouwen</b></p>	<p>28. De rekenkamer werkt transparant en navolgbaar (zie ook element kwaliteit onderzoek).</p> <p>29. De rekenkamer gaat zorgvuldig om met verkregen informatie. De rapporten zijn in beginsel openbaar, tenzij in het rapport geheime informatie is opgenomen.</p> <p>30. De rekenkamer heeft een open en communicatieve houding t.o.v. de raad, het college en de organisatie.</p> <p>31. Rekenkamer, raad, college en organisatie dragen bij aan een werkbare</p>

	<p>onderlinge relatie.</p> <p>32. De relatie tussen rekenkamer, raad, college en organisatie is constructief en met respect voor elkaars rollen.</p> <p>33. De kernwaarden van de rekenkamer zijn in de praktijk herkenbaar voor de raad, het college en de organisatie.</p> <p>34. Er is voldoende balans in een kritische en constructieve houding van de rekenkamer.</p> <p>35. De onderzoeken van de rekenkamer krijgen voldoende politieke aandacht.</p>
<p><b>Doorwerking</b></p>	<p>36. De aanbevelingen van de rekenkamer zijn geadresseerd, toetsbaar, ondubbelzinnig, realistisch en hebben toegevoegde waarde.</p> <p>37. De aanbevelingen van de rekenkamer worden overgenomen door de raad.</p> <p>38. De overgenomen aanbevelingen hebben – indien noodzakelijk - geleid tot veranderingen in beleid.</p> <p>39. De overgenomen aanbevelingen hebben – indien noodzakelijk - geleid tot veranderingen in de gemeentelijke organisatie.</p> <p>40. De onderzoeken van de rekenkamer hebben geleid tot aantoonbare positieve effecten (doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van de uitvoering van het beleid).</p> <p>41. De opvolging van de raadsbesluiten over rekenkamerrapporten wordt gemonitord.</p> <p>42. Een aantal jaren na de afronding van een onderzoek voert de rekenkamer een zogenaamd nazorg- of opvolgingsonderzoek uit om vast te stellen wat er met de resultaten van het eerdere onderzoek is gebeurd. De resultaten hiervan worden tevens benut voor de interne leercyclus van de rekenkamer.</p>

## Bijlage 2: Doorwerking van vijf onderzoeken

### Toelichting

De rekenkamer wordt aan de hand van zes onderzoekselementen geëvalueerd, waarvan doorwerking van de aanbevelingen er één is. De rekenkamer hanteert een termijn van twee of drie jaar alvorens zij zelf een nazorgonderzoek start, waarin de opvolging van aanbevelingen wordt getoetst. Voor vier onderzoeken in deze evaluatie geldt dat er nog geen nazorgonderzoek is verricht. Het vijfde onderzoek is deze evaluatie betreft een nazorgonderzoek (vervolgonderzoek Grote Projecten). De doorwerking is in deze evaluatie bepaald aan de hand van dossieranalyse, een enquête onder betrokken ambtenaren en gesprekken met raad, college, CT en betrokken (beleids)ambtenaren.

Hieronder wordt per onderzoek de concrete doorwerking behandeld. Daarbij kijken we allereerst naar de kwaliteit van de aanbevelingen. Vervolgens komen de opvolging, de concrete implementatie en resultaten hiervan aan de orde.

#### 1. Onderzoek Vrouwenopvang (2015)

Dit onderzoek vindt haar aanleiding in een incident dat plaatsvond binnen het SOG (Stichting Opvangcentrum het Gooi) in 2012. Vijf vrouwen moesten met hun kinderen elders ondergebracht worden omdat ze zich niet meer veilig voelden in het Hilversumse opvanghuis. Naar aanleiding van dit incident werd er een onderzoek ingesteld, uitgevoerd door de Commissie Haanstra. Die concludeerde dat de locatie niet geschikt en zelfs onveilig was en dat de gemeente een slechte opdrachtgever was geweest. Als gevolg van het onderzoek fuseerde de SOG met Blijf Groep en moest de zogenaamde 'Oranjuhuismethode' ingevoerd in de vrouwenopvanghuizen. Ook zouden de opvanghuizen volgens de commissie moeten voldoen aan de algemene subsidieverordening (2011) van de gemeente Hilversum. Bij gebrek aan een goede locatie werd als tussenoplossing een Oranjehuis van Blijf Groep in Alkmaar gekocht. In de tussentijd werd een nieuw gezamenlijk Oranjehuis gerealiseerd in Almere voor de regio's Gooi- en Vechtstreek en Flevoland.

Het doel van het rekenkameronderzoek was om na te gaan of alle aanbevelingen van de Commissie Haanstra over de opvang van vrouwen uit de regio Gooi- en Vechtstreek doorgevoerd zijn en of er daarmee sprake is van goede opvang van vrouwen uit de Gooi- en Vechtstreek die dat nodig hebben. Op 5 november 2015 is het onderzoek van de rekenkamer behandeld in de raadscommissie Samenleving en in de raad op 18 november 2015.

#### Kwaliteit aanbevelingen

De aanbevelingen die de rekenkamer op basis van het onderzoek doet, zijn toetsbaar en ondubbelzinnig. Wel ontbreekt een duidelijke adressering. Ook zijn de aanbevelingen realistisch, in die zin dat ze binnen de invloedssfeer van de gemeente liggen. Het betreft vooral een verdere ontwikkeling van de subsidievaststelling en het maken van prestatieafspraken met partners. De aanbevelingen hebben geleid tot

een inhoudelijk politiek debat en vooral daarin is nu de toegevoegde waarde gebleken. Daarnaast worden in de aanbevelingen concrete handvatten voor verbetering aangereikt. Omdat het onderzoek recent is uitgevoerd, is er echter nog onvoldoende tijd versteken waarin deze verbetering doorgevoerd konden worden. Inmiddels worden wel stappen gezet (zie hieronder).

### Opvolging aanbevelingen

Het college onderschrijft de aanbevelingen in haar bestuurlijke reactie van 30 september 2015, met uitzondering van aanbevelingen 2 en 6. In de reactie onderbouwt het college waarom dit geen werkbare aanbevelingen zouden zijn. De gemeenteraad kiest er echter voor om alle conclusies en aanbevelingen over te nemen. Ook wordt er naar aanleiding van het rapport een motie ingediend door zes fracties waarin het college wordt opgeroepen om kwalitatieve afspraken te maken tussen Blijf Groep en de colleges van de centrumgemeenten in Noord-Holland waarvoor de Blijf Groep vrouwenopvang organiseert en om de subsidiebeschikking 2017, waarin kwalitatieve afspraken staan verwoord, te agenderen voor de commissie Samenleving van 23 november 2016.

Het college heeft hiermee de opdracht gekregen om alle aanbevelingen te implementeren. Uit het doorwerkingsonderzoek blijkt dat de implementatie nagenoeg is voltooid. In de enquête die ten behoeve van deze evaluatie is uitgezet, is door de betrokken ambtenaren aangegeven dat de aanbevelingen hebben geleid tot een positieve bijdrage aan de efficiëntie van de organisatie en uitvoering van het beleid en een verandering in de houding en het handelen van het college van B&W en ambtelijke organisatie. Een voorbeeld hiervan is een nieuwe sturingswijze, waarover de verantwoordelijk portefeuillehouder de Commissie Samenleving heeft geïnformeerd.<sup>8</sup> De portefeuillehouder heeft aangegeven dat toezicht op kwaliteit en resultaten vanuit de ambtelijke organisatie plaats gaat vinden. De vernieuwing van de subsidierelaties wordt voor meerdere partners, niet alleen de vrouwenhuisvesting, op dit moment gerealiseerd. Omdat de uitvoering van de aanbevelingen nog volop in behandeling is, zijn er nog geen maatschappelijke resultaten aan te wijzen.

Aanbeveling	Implementatie
<p><u>Aanbeveling 1</u>: Ga verder met de doorontwikkeling van de subsidierelatie met Blijf Groep. Gebruik daarbij het Kwaliteitsdocument “Opvang slachtoffers huiselijk geweld”. Volg actief de</p>	<p>De subsidierelatie met de Blijf Groep is doorontwikkeld met behulp van het kwaliteitsdocument ‘opvang slachtoffers huiselijk geweld’<sup>9</sup>. Uit de vaststelling van de subsidie voor</p>

<sup>8</sup> Memo rekenkameronderzoek Vrouwenopvang t.b.v. de Commissie Samenleving.

<sup>9</sup> Memo rekenkameronderzoek Vrouwenopvang t.b.v. de Commissie Samenleving.

<p>landelijke ontwikkelingen om tot een set van basisnormen tussen centrumgemeenten en instellingen, te komen.</p>	<p>Blijf Groep blijkt dat een vernieuwde set van basisnormen is gebruikt.</p>
<p><u>Aanbeveling 2:</u> Maak prestatieafspraken met Blijf Groep over de kwaliteit van de dienstverlening en overweeg aan te sluiten bij de Basisset indicatoren van de Federatie Opvang (zie bijlage 6). Maak ook prestatieafspraken met de overige ketenpartners (met name politie, brandweer en GGD) over veiligheid en hygiëne.</p>	<p>Er zijn prestatieafspraken gemaakt waarover Blijf Groep moet verantwoorden.</p> <p>Voor de bepaling van de prestatie-indicatoren voor 2016 is gebruikt gemaakt van de Basisset indicatoren van de Federatie Opvang en ervaringsdeskundigheid tot stand gekomen. Daarnaast is gebruik gemaakt van het kwaliteitsdocument regioaanpak Veilig Thuis om tot de juiste prestatie-indicatoren te komen en kwaliteitsafspraken te maken. In een interne memo is de commissie Samenleving hierover geïnformeerd.</p> <p>Er zijn geen prestatieafspraken gemaakt over veiligheid en hygiëne met overige ketenpartners omdat het opvanghuis van Blijf Groep gevestigd is in de gemeente Alkmaar. Wel wordt de gemeente Alkmaar op de hoogte gesteld als er signalen binnen komen met betrekking tot veiligheid en hygiëne.</p>
<p><u>Aanbeveling 3:</u> Onderzoek of de prestatieafspraken die Blijf Groep met andere gemeenten (zoals Haarlem) heeft gemaakt over kwaliteit ook bruikbaar zijn voor Hilversum.</p>	<p>Uit de regionale nota Maatschappelijk Zorg blijkt dat gemeenten in de Regio Gooi &amp; Vechtstreek intensief hebben samengewerkt om tot een gedeelde visie en uitvoeringspraktijk te komen. De formulering van de prestatieafspraken zelf is te vinden in de Uitvoeringsovereenkomst die de Centrumgemeente Hilversum heeft afgesloten met Blijf Groep.</p>
<p><u>Aanbeveling 4:</u> De gemeente Hilversum is voornemens om de doelgroep in de vorm van een panel te betrekken in de doorontwikkeling van de subsidierelatie. Onderzoek in hoeverre de cliëntenraad de rol van het voorgenomen panel in</p>	<p>Het college van B&amp;W geeft aan deze aanbeveling niet op te volgen vanwege twee redenen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Capaciteit &amp; prioriteit</li> <li>2) Het feit dat het accounthouderschap wordt overgedragen aan de Regio Gooi en Vechtstreek.</li> </ol>

kan innemen.	Het college van B&W stelt dat het efficiënter is om vanuit de regio de doelgroep in de vorm van een panel te betrekken in de doorontwikkeling van de subsidierelatie. Volgens het college van B&W is de nieuwe projectleider vanuit de regio geschikt om te onderzoeken in hoeverre de cliëntenraad de rol van het voorgenomen panel in kan innemen.
<u>Aanbeveling 5:</u> Treed nogmaals in overleg met Blijf Groep om resterende onduidelijkheden over bijdrage aan het landelijk dekkende systeem van vrouwenopvang weg te nemen.	Er is een overleg geweest tussen de gemeente met Blijf Groep om het beleid af te stemmen.
<u>Aanbeveling 6:</u> Zorg bij de subsidievaststelling voor een consequente en consistente afrekening over de in de subsidie-uitvoeringsovereenkomst opgenomen prestatieafspraken.	Uit de subsidievaststelling blijkt dat de afrekening plaatsvindt op basis van de vooraf vastgestelde prestatieafspraken (genoemd in aanbeveling 2).

## 2. Onderzoek Sturen met de P&C-cyclus (2014)

Vanaf 2007 voerde de gemeente Hilversum verbeteringen door in de P&C-cyclus en in 2013 werd door het college van B&W een geheel nieuwe P&C-cyclus voorgesteld. De raad ging hiermee akkoord. De rekenkamer zag hierin aanleiding om te onderzoeken of de P&C-cyclus geschikt was voor politieke sturing. Daarnaast wilde de rekenkamer bij dragen aan de – tijdens het onderzoek lopende – ontwikkeling van de nieuwe P&C-cyclus. Op 19 februari 2014 is het uiteindelijke rekenkamerrapport gepresenteerd in de raadscommissie Economie & Bestuur. Op 5 maart 2015 vond de behandeling van het rapport in de raadsvergadering plaats.

### Kwaliteit aanbevelingen

De aanbevelingen zijn ten eerste allemaal specifiek geadresseerd aan college, raad of beiden. De aanbevelingen zijn ten tweede toetsbaar, ondubbelzinnig en realistisch, aangezien ze concrete handvatten bieden voor de verbetering van de P&C-cyclus en van toepassing zijn op de context van Hilversum. Ze sturen vooral aan op een sterkere en logischere aansluiting van de P&C-onderdelen op elkaar. Of het onderzoek en de aanbevelingen toegevoegde waarde hebben voor het college en de raad wordt echter door beide gremia betwist, omdat er net geïnvesteerd was in een nieuwe P&C cyclus..

### Opvolging aanbevelingen

Het college geeft in haar bestuurlijke reactie van 28 januari 2014 aan dat ze de aanbevelingen over sport (aanbevelingen 10 t/m 15) ter harte neemt en zal doorvoeren. Echter, de aanbevelingen over de P&C-cyclus zelf (1 t/m 9) worden niet overgenomen, omdat deze – volgens het college – slechts betrekking hebben op één onderdeel van de P&C-cyclus (de programmabegroting) en omdat er recentelijk een nieuwe P&C-cyclus is geïntroduceerd die door de organisatie zeer positief beoordeeld wordt. Dat brengt het college ertoe om de aanbevelingen als ‘mosterd na de maaltijd’ te kwalificeren.

De raad neemt daarentegen de aanbevelingen ten aanzien van de P&C cyclus zelf (1 t/m 8) wel over, maar de aanbevelingen over sport niet (9 t/m 15), met de motivatie dat de rekenkamer met deze aanbevelingen teveel ‘op de stoel van de raad’ is gaan zitten.

Het toenmalige college heeft in eerste instantie geen plan van aanpak om de aanbevelingen te implementeren. Er was vlak voor de publicatie van het rapport een vereenvoudigde P&C-cyclus ingevoerd, met een *lean* programmabegroting. Echter, het huidige college heeft het rekenkamerrapport weer opgepakt in de huidige ontwikkelingen op het gebied van de P&C cyclus. De implementatie is daarmee toch in gang gezet, met uitzondering van aanbeveling 4 over het ‘politiek winkelen’. De raad ziet hier toch vanaf. Het in kaart brengen van meerdere beleidsopties met een doorrekening, zou veel tijd kosten en is ongebruikelijk. Afstemming over de begroting tussen college en raad vindt wel van tevoren plaats.

Aanbeveling	Implementatie
<p><u>Aanbeveling 1:</u> Zorg voor een heldere doel-middelsystematiek die consequent wordt doorgetrokken in alle P&amp;C-stukken.</p>	<p>In het nieuwe begrotingsboek (2016, boek 1) heeft de ambtelijke organisatie aandacht besteed aan de presentatie en begrijpelijkheid van de inhoud van de P&amp;C-stukken. Ook wordt aandacht besteed aan de samenhang tussen Kadernota, Begroting en de nieuwe, daaropvolgende Kadernota.</p>
<p><u>Aanbeveling 2:</u> Zorg ervoor dat beleidsnota's en de beleidsdoelen die daarin worden geformuleerd goed aansluiten op de verschillende onderdelen van de P&amp;C-cyclus. Vergemakkelijk de aansluiting door formats voor beleidsnota's af te stemmen op de systematiek van de P&amp;C-cyclus.</p>	<p>De ambtelijke organisatie geeft aan dat er op het moment dat het rapport uitkwam, gewerkt werd aan het stroomlijnen van de P&amp;C-cyclus. Hierbij werd ingezet op het verminderen van detaillistische informatie naar documenten met hoofdlijnen. De uitkomst hiervan was de kadernota met de “tien onderwerpen die er toe doen”. Ook zijn budgetrapportages afgeschaft. Hiervoor in de plaats worden raadsvoorstellen opgesteld indien er</p>

	<p>majeure afwijkingen (politiek gevoelige onderwerpen, afwijkingen van betekenis op inhoud of op geld) zijn.</p>
<p><u>Aanbeveling 3:</u> Investeer bij de ontwikkeling van beleid in evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de huidige situatie ‘nu’ te beschrijven: wat is er aan de hand? Wat is het probleem? Wat vraagt om aandacht?;</li> <li>– de gewenste situatie in de samenleving te beschrijven (als resultaat van politieke visievorming);</li> <li>– te benoemen waar je als gemeentebestuur op inzet: wat is het verschil tussen de feitelijke situatie nu en de gewenste situatie? Hoe groot is dit verschil? Is de gewenste situatie al bijna bereikt en is het vooral een kwestie van ‘consolideren’? Of moet er nog een aanzienlijke ‘afstand’ overbrugd worden en is er een flinke investering nodig?</li> <li>– een uitwerking in subdoelen en indicatoren (kwantitatief én kwalitatief) die de lading van het doel werkelijk dekken. Investeer in een uitwerking die monitoring en evaluatie van maatschappelijke effecten over de tijd mogelijk maakt.</li> </ul>	<p>De nieuwe programmabegroting geeft voor elk van de vijf programma’s een beschrijving van de huidige situatie, waarna de gewenste situatie in kaart wordt gebracht. Hierna wordt de benodigde investering geschetst. In de meeste gevallen worden daarbij prestatie-indicatoren genoemd, af en toe wordt er vermeld dat de prestatie-indicator in een later stadium nog volgt. Het college van B&amp;W beoogt daarmee dat de raad de mogelijkheid heeft om concreet te sturen op de beleidsplannen die geformuleerd worden in de programmabegroting.</p>
<p><u>Aanbeveling 4:</u> Breng het idee van ‘politiek winkelen’ nadrukkelijker in in de beleidsontwikkeling. Bied de raad in beleidsnota’s en de kadernota waar mogelijk en zinvol, verschillende scenario’s (ambitieniveaus, maatregelen en prijskaartjes) die ten opzichte van elkaar kunnen worden afgewogen.</p>	<p>Deze aanbeveling over het ‘politiek winkelen’ is niet opgevolgd, omdat de raad daar toch vanaf heeft gezien. Het in kaart brengen van meerdere beleidsopties, met doorrekening, zou veel tijd kosten en is ongebruikelijk. Afstemming over de begroting tussen college en raad vindt al van tevoren plaats.</p>
<p><u>Aanbeveling 5:</u> Geef prioriteit aan het door ontwikkelen van een integrale benadering van maatschappelijke opgaven en het ‘meenemen’ van de raad hierin. Onderzoek en experimenteer met</p>	<p>Uit het nieuwe begrotingsboek blijkt dat het aantal begrotingsprogramma’s teruggebracht is van 16 naar 5. Dit betreft een bundeling van de politieke prioriteiten naar de thema’s ‘Wonen en leven’;</p>



<p>nieuwe manieren om de integraliteit van middeleninzet en de bijdrage van middelen aan verschillende doelen zichtbaar te maken. Start na de verkiezingen in ieder geval met het terugbrengen van het aantal programma's. Werken met minder programma's geeft meer ruimte om doelen en middelen slim en samenhangend te bundelen.</p>	<p>'zorg'; 'werken'; 'bestuur'; en 'financiën en grondexploitaties', waardoor een meer integrale overzicht is gegeven.</p>
<p><u>Aanbeveling 6:</u> Beschouw de programmabegroting als 'verzamelstaat' van actuele kaders (gemeentelijk beleid, wet- en regelgeving van hogere overheden, afspraken met externe partijen etc.). Deze verzamelstaat geeft naast doelen en middelen inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de integraliteit van de middeleninzet;</li> <li>– de partners die bijdragen aan de realisatie van doelen en de mate waarin de gemeente van hen afhankelijk is;</li> <li>– de opstelling en rol die de gemeente kiest ten opzichte van partners – heeft de gemeente bijvoorbeeld doorzettingsmacht en zet de gemeente vooral eigen middelen in? Of ligt de bal vooral bij partners en heeft de gemeente vooral een faciliterende, ondersteunende of aanjagende rol (zoals bijvoorbeeld binnen het programma sport)?</li> <li>– de feitelijke situatie ten opzichte van de gewenste situatie en de ontwikkeling die zich voltrekt.</li> </ul>	<p>Het college beoogt met het nieuwe begrotingsboek een verzamelstaat van actuele kaders te bieden. Gemeentelijke doelen en middelen worden in de begroting inderdaad in de context van regelgeving en de samenwerking met of verhouding tot partners gezet.</p>

### 3. Onderzoek Decentralisaties (2014)

Tijdens dit onderzoek was de gemeente Hilversum volop aan de slag met de voorbereiding van de drie decentralisaties in het sociaal domein. Het onderzoek richtte zich op het blootleggen van de kansen en risico's die de decentralisaties bieden, hoe de gemeente daarmee omgaat, en hoe de gemeenteraad kan sturen op het benutten van kansen en het beheersen van risico's. Hierbij ging speciale aandacht uit aan de decentralisatie van de jeugdzorg. Op 23 oktober 2014 werd het rapport gepresenteerd in de commissie Samenleving en op 5 november 2014 volgde de behandeling in de raad.

### Kwaliteit aanbevelingen

De aanbevelingen zijn door de rekenkamer geformuleerd in een aparte rekenkamernotitie van 22 september 2014, naar aanleiding van het door een onderzoeksbureau geschreven rapport. De aanbevelingen zijn specifiek geadresseerd en tevens toetsbaar, ondubbelzinnig en realistisch. Alle aanbevelingen geven concrete handvatten voor het maken van afspraken over informatievoorziening, en een systematische methode van het in kaart brengen en voorkomen van risico's bij de aankomende decentralisaties. Door de raad worden de aanbevelingen positief ontvangen, gezien het feit ze allen overgenomen worden na een inhoudelijke discussie in de commissie Samenleving.

### Opvolging aanbevelingen

Het college van B&W geeft in haar bestuurlijke reactie aan de aanbevelingen te onderschrijven, al is het college van mening dat een groot deel van de aanbevelingen ook al doorgevoerd wordt.

Tijdens de behandeling in de commissie Samenleving geven alle raadsfracties aan blij te zijn met het rekenkameronderzoek en wordt er gediscussieerd over de invulling van de kaderstellende rol van de raad, de privacy problematiek en de inkoopprocedure van de zorg. In de raadsvergadering van 5 november 2014 worden alle aanbevelingen zonder discussie overgenomen.

Uit de enquête kwam naar voren dat de implementatie van de aanbevelingen heeft geleid tot een positieve bijdrage aan maatschappelijke resultaten, de efficiëntie van de organisatie en een verandering in de houding en het handelen van de gemeenteraad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie. Het rekenkamerrapport heeft voor de organisatie vooral heeft gediend als bevestiging van waar zij al aandacht op had gericht. Binnen de gemeente wordt - volgens betrokken ambtenaren - tussen de verschillende gremia de afgelopen jaren in goed vertrouwen gewerkt op het gebied van het sociale domein. Procesverordeningen zijn opgesteld en in lijn met de geest van de Wmo wordt maatwerk afgeleverd aan zorgcliënten. Er komt een zekere vrijheid kijken bij de uitvoering van beleid, en dat kan alleen functioneren wanneer er vertrouwen heerst, zo wordt door de organisatie aangegeven.

Aanbeveling	Implementatie
<p><u>Aanbeveling 1</u>: College, geef op korte termijn duidelijkheid over de wijze waarop de privacy van cliënten na 1 januari 2015 geborgd zal worden. Laat op de werkwijze die hierin wordt voorgestaan een Privacy Impact Assessment (middel om privacyrisico's in kaart te brengen) uitvoeren en</p>	<p>De Privacy Impact Assessment is uitgevoerd door het externe bedrijf Ernst &amp; Young en de uitkomst hiervan – in de vorm van een rapport dat op 9 dec. 2014 uitkwam – is gedeeld met het college en de raad via het informatiesysteem iBabs en tijdens een BOT-overleg op 6 november 2014.</p>

<p>informeer de raad over de uitkomsten hiervan.</p>	
<p><u>Aanbeveling 2:</u> College, inventariseer bij de invoering van nieuwe werkwijze welke onzekerheden bij medewerkers in de uitvoering leven en stem het opleidingsprogramma daarop. Zorg voor een goede verbinding tussen de ontwikkeling van het beleid en de uitvoeringspraktijk.</p>	<p>Het is de praktijk van de gemeente om wekelijks een inventarisatie te doen onder de medewerkers van het sociaal plein. Onzekerheden en mogelijk ontbrekende competenties bij de medewerkers worden in kaart gebracht zodat het opleidingsprogramma daarop afgesteld kan worden.</p>
<p><u>Aanbeveling 3:</u> Voorkom dat cliënten tussen wal en schip kunnen vallen of de juiste expertise missen in hun benadering, onder het mom van 'gaandeweg in de praktijk ontwikkelen'. Maak expliciet hoe kan worden voorkomen dat hierdoor cliënten – een kwetsbare groep immers – het risico lopen geen adequate zorg te krijgen.</p>	<p>Het sociaal plein is ingericht opdat cliënten toegang hebben tot integrale zorg. Dit is vormgegeven door de aanwezigheid van meerdere zorgverleners op het sociaal plein. Hiermee wordt beoogd dat cliënten zicht hebben op welke zorg er voor hen mogelijk is.</p>
<p><u>Aanbeveling 4:</u> Raad en college, maak specifieke afspraken over de wijze waarop en de frequentie waarin de raad geïnformeerd zal worden over de beheersing van gesignaleerde risico's, de financiële omvang daarvan en de consequenties met betrekking tot de benodigde risicoreserve en onttrekkingen daaraan.</p>	<p>In het ingangsjaar van de Wmo is de raad met behulp van kwartaalrapportages geïnformeerd over de uitvoering. Op 16 december 2015 heeft de raad ingestemd met het raadsvoorstel inzake de inzet van de bestemmingsreserve Sociaal Domein.</p>
<p><u>Aanbeveling 5:</u> Raad en college, voer in het kader van het vaststellen van een incidentenprotocol met elkaar ook een discussie over het slagvaardig reageren op onverwachte ontwikkelingen en incidenten.</p>	<p>Er is een calamiteitenprotocol opgesteld, waarover gecommuniceerd is met de raad middels een BOT-overleg. Er is daarbij verslag gedaan van de gang van zaken bij ernstige onverwachte ontwikkelingen.</p>
<p><u>Aanbeveling 6:</u> College, maak duidelijk(er) hoe ingezet gaat worden op innovatie bij zorgaanbieders, bijvoorbeeld door meer te gaan sturen op resultaat in plaats van op productie, en</p>	<p>Uit het document 'werkwijze en criteria innovatie' wordt duidelijk dat de gemeente stuurt op innovatievere jeugdzorg en behandeling van speciale gevallen met een bijdrage uit het</p>

<p>hoe wordt omgegaan met het risico van 'cherry picking' (eenzijdige inzet van zorgaanbieders op de minst complexe problematiek en type ondersteuning).</p>	<p>jeugdbudget.</p>
<p><u>Aanbeveling 7:</u> College, maak duidelijk op welke wijze gewerkt zal worden aan de informatievoorziening over de uitvoering van de nieuwe taken in het sociaal domein, zodat de raad kan controleren of doelstellingen behaald worden.</p>	<p>Er zijn uitgebreide kwartaalrapportages opgesteld voor de nieuwe zorgtaken in het sociaal domein, bestemd voor de gemeenteraad.</p>
<p><u>Aanbeveling 8:</u> College, zorg voor aansluiting van de interne informatievoorziening over de ontwikkelingen in het sociaal domein op de eigen planning- en control cyclus en pas zo nodig de inrichting van de programmabegroting hierop aan. Besteed hierbij nadrukkelijk aandacht aan de vraag hoe zo eenvoudig mogelijk kan worden voorzien in de behoefte aan monitoringsinformatie van het Rijk. Voorkom bureaucratiesering door een 'mismatch' tussen deze monitoringsinformatie en de interne informatievoorziening.</p>	<p>Deze aanbeveling staat nog op de planning voor de komende jaren. Het betreft hier namelijk een doorontwikkeling van het informatiesysteem. Er is echter al wel een basis gelegd met de implementatie van het regiesysteem en veilige gevensuitwisselingen (bijv. met CORV). Ook is de gewenste sturing vastgelegd in Qlikview. Daarmee is er een basis gelegd voor zowel de behoefte aan monitoringsinformatie vanuit het rijk, als de eigen sturingsbehoeften van de gemeente Hilversum. Voor 2016 wordt er nog gewerkt aan een betere aansluiting van het niveau van de cliënt, tussen het regionale systeem (het Digitaal Leefplein) en het gemeentelijke systeem.</p>

#### 4. Onderzoek Gemeentelijke dienstverlening (2013)

Dit onderzoek vond plaats in de context van de gemeentelijke nota 'De Klant Centraal' van 26 mei 2004, waarin de gemeente de ambitie uitspreekt om service- en doelgericht te zijn, en waaruit het één-loketprincipe voortkwam. Deze visie, waarbij de vraag van de klant centraal staat en niet de drempels die de gemeente bij de afhandeling van vragen tegenkomt, is in de jaren daarna verder ontwikkeld en uitgevoerd. In 2011 werd er in de benchmarking 'Publiekszaken' geconstateerd dat de klanttevredenheid een 7,0 bedroeg, met een oordeel van een 8,0 over de geboden service. Dit onderzoek is bedoeld als een

kwalitatieve verdieping van die resultaten. Met diepte-interviews probeert de rekenkamer erachter te komen hoe de burger de dienstverlening *ervaart*. Op 4 september 2013 werd het eindrapport besproken in de raadscommissie Economie en Bestuur en behandeling in de raadsvergadering was op 18 september 2013.

### Kwaliteit aanbevelingen

De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn niet specifiek geadresseerd. Ze richten zich echter duidelijk op de uitvoering van beleid, waaruit af te leiden valt dat ze bedoeld zijn voor het college. De aanbevelingen zijn grotendeels toetsbaar en ondubbelzinnig. Ze bieden concrete handvatten voor het vormgeven van (de uitvoering van het) beleid. Aanbeveling 1 is hierop een uitzondering. Deze aanbeveling doelt op een verandering in houding ten aanzien van dienstverlening, maar het ontbreekt aan toelichting. De toegevoegde waarde van de aanbevelingen blijkt uit het feit dat de raad ze allemaal heeft overgenomen en uit het inhoudelijke debat wat is gevoerd over de verbetering van de dienstverlening.

### Opvolging aanbevelingen

In de wethoudersbrief van 14 oktober 2013 wordt door het college aangegeven dat zij reeds aan de slag is met de zaken die aanbevolen worden in het rekenkamerrapport. Er wordt door het college niet expliciet vermeldt of zij voornemens zijn om de aanbevelingen op te volgen. De raad neemt alle aanbevelingen over, na een discussie waarin de inhoud van het gemeentelijke beleid en de kwaliteit van de onderzoeksmethodiek afwisselend onderwerp van gesprek waren.

Aanbeveling	Implementatie
<u>Aanbeveling 1:</u> Denk in kansen: wat kan er wel?	Uit het document 'Communicatie Mijn Inkomen' blijkt dat er plannen opgesteld zijn om iedereen van dienst te kunnen zijn, zowel online als offline. Het idee hierbij is dat het Sociaal Plein de eerste stop is, waarna er maatwerk voor cliënten geregeld kan worden. Het principe 'de klant centraal' is hierbij leidend.
<u>Aanbeveling 2:</u> Hergebruik reeds bekende gegevens.	Er is gewerkt aan de integratie van verschillende applicaties en gegevensuitwisselingen met de ketenpartners waarvan verslag is gelegd in het document 'Project opdrachtomschrijving informatievoorziening transformatie v1-6.'
<u>Aanbeveling 3:</u> Houd de aanvrager proactief op de hoogte van de voortgang van de afhandeling.	De implementatie van deze aanbeveling staat op de planning voor volgend jaar. Dan worden er protocollen en stukken voor geschreven. Op dit moment wordt er al wel op aangestuurd dat de

	<p>medewerkers proactief de afhandeling van een dienstverleningsaanvraag in het systeem volgen, en de klant ervan op de hoogte stellen. De reden dat deze aanbeveling uitgesteld is, is dat er eerst prioriteit gegeven werd aan de ontwikkeling van ander beleid.</p>
<p><u>Aanbeveling 4:</u> Stel de vraag centraal en maak het mogelijk voorzieningen gecombineerd aan te vragen.</p>	<p>Er is niet specifiek aangestuurd op de mogelijkheid tot een gecombineerde aanvraag van voorzieningen. Wel is men meer integraal gaan werken, via het zaakstelsel, waarin diverse dossiers gekoppeld worden aan de klant. Op die manier kan er samenwerking tussen de teams tot stand komen en staat de vraag meer centraal. Ook is er qua Vergunningverlening één loket ontstaan. De organisatie geeft aan op die manier de vraag meer centraal te stellen.</p>

## 5. Vervolgonderzoek Grote Projecten (2012)

In 2010 werd er een onderzoek uitgevoerd naar Grote Projecten, waaruit verschillende aanbevelingen naar voren kwamen, waaronder aanbevelingen over informatievoorziening aan de raad, risicobeheersing en projectsturing. De rekenkamer voerde dit vervolgonderzoek Grote Projecten uit omdat de raad aangaf meer behoefte te hebben aan grip op het onderwerp en om te controleren of de aanbevelingen aangaande risicobeheersing en projectsturing werden doorgevoerd. Op 3 oktober 2012 is het rapport gepresenteerd in de raadscommissie Ruimte en op 17 oktober is het besproken tijdens de raadsvergadering.

### Kwaliteit aanbevelingen

De aanbevelingen zijn helder geadresseerd: sommige aan het college, andere aan de raad. Ze zijn ook voor een groot deel toetsbaar: de concrete stappen die in de uitvoering van grote projecten gezet kunnen worden, zijn helder geformuleerd en achteraf goed te controleren. De aanbevelingen over communicatie met de raad zijn minder makkelijk te toetsen. Verder zijn alle aanbevelingen ondubbelzinnig en realistisch geformuleerd. De toegevoegde waarde werd door de raad betwist. Uiteindelijk zijn de aanbevelingen wel overgenomen (zie hieronder).

### Opvolging aanbevelingen

De raad neemt alle aanbevelingen over na twee moties, waarvan één inhoudt dat de raad de inhoud van het

rapport niet onderschrijft, maar wel de aanbevelingen overneemt. De ander houdt in dat het college wordt opgedragen de nodige stappen te zetten rondom de implementatie van de Principal Toolbox en in overleg dient te gaan met de raad over de berichtgeving en informatievoorziening.

Uit de enquête blijkt dat dit onderzoek heeft geleid tot een positief maatschappelijk resultaat, een positieve bijdrage aan de efficiëntie van de organisatie en de uitvoering van beleid, en een verandering in de houding en het handelen van het college van B&W, de ambtelijke organisatie en de gemeenteraad. De veranderde werkwijze van het college en de ambtelijke organisatie blijkt uit het feit dat er op basis van de aanbevelingen is toegewerkt naar een verbetering van de projectbeheersing, met als belangrijk onderdeel de implementatie van het projectmanagementsysteem Principal Toolbox. Hierin zijn gestandaardiseerde projectfasedocumenten opgenomen. Ook zijn de risicoanalyses verbeterd als gestandaardiseerd onderdeel van de Principal Toolbox. Ook wordt de raad wordt door het college en de organisatie beter op de hoogte gehouden over de gang van zaken omtrent Grote Projecten. Er vindt jaarlijks een projectenrapportage plaats richting de raad waarin rechtstreeks uit de Principal Toolbox wordt gerapporteerd. Tevens wordt de raad jaarlijks op de hoogte gesteld van de financiële stand van zaken van projecten waar grondexploitaties een rol spelen. Ook wordt per project afzonderlijk inhoudelijke besluitvorming aan de raad voorgelegd, afhankelijk van de noodzaak. De informatie wordt nu transparanter (maatwerk wordt gerapporteerd) en eenduidiger (volgens de Principal Toolbox en met risicoanalyses) voorgelegd aan de raad.

Aanbeveling	Implementatie
<p><u>Aanbeveling 1</u>: Kwaliteitsverbetering. Zie toe op de kwaliteitsverbetering in de organisatie. Zorg voor implementatie van de noodzakelijke hulpmiddelen zoals de Principal Toolbox en organisatorische veranderingen, zodat betere projectbeheersing kan plaatsvinden.</p>	<p>De Principal Toolbox is geïmplementeerd, samen met de zogenaamde Prince2-methode. Ook krijgen de medewerkers trainingen in en oefeningen met de Principal Toolbox en zijn er handleidingen voor tijdschrijven opgesteld.</p>
<p><u>Aanbeveling 2</u>: Projectinformatie. Gebruik fasedocumenten en projectplannen om het proces vooraf te structureren en inzichtelijk te maken. Maak vooraf zo veel mogelijk <u>duidelijk wanneer de raad welke informatie kan verwachten</u> en wanneer de raad wat moet besluiten. Manage op deze manier de verwachtingen en de informatiebehoefte van de raad. Plaats informatie ook altijd in de projectcontext. Zorg voor een afgewogen</p>	<p>In de Principal Toolbox zijn fasedocumenten opgenomen (volgens Prince2), zodat gestructureerd en eenduidig het proces voor besluitvorming en vaststelling per fase kan plaatsvinden. Daarbij maakt elke projectleider de informatie voor college en raad op maat passend bij de context en complexiteit van het project. Afspraken daarover zijn opgenomen in het document 'De Standaard voor PMW'. Per project zijn raadsvoorstellen</p>

<p>hoeveelheid informatie. Laat vooral zien waarom de informatie wordt gegeven, waarover moet worden besloten en wat de consequenties zijn. Neem de raad als het ware mee in het proces.</p>	<p>opgesteld waarbij altijd vooraf krediet aan de raad wordt gevraagd waarbij scope en opdracht van het project wordt uitgelegd en risico's worden aangegeven.</p>
<p><u>Aanbeveling 3:</u> Risicomanagement. Het risicomanagement kan en moet beter. Ontwikkel een visie op risicomanagement (wat, waarom en hoe) die door de hele organisatie op dezelfde manier wordt (uit)gedragen en toegepast. Maak voor risicoanalyses gebruik van een standaard format. Uniformiteit en standaardisatie dragen bij aan herkenning in de raad en deskundigheidsbevordering. Het risicospreadsheet van Anna's Hoeve dat als bijlage is bijgevoegd bij de voortgangsrapportage december 2011 kan prima als format voor andere projecten dienen. Het is eenvoudig qua opzet en bevat alle voor de raad relevante informatie (risico, toelichting/oorzaak, kans van optreden, gevolg in geld, mogelijke maatregelen en eventueel extra toelichting/duiding). Uiteraard is voor de uitvoering gedetailleerdere informatie van belang. Voor de raad kan worden volstaan met de top risico's (top 5 voor kleinere projecten en top 10 voor grote projecten) en informatie op hoofdlijnen.</p>	<p>Er is een handleiding opgesteld voor het risicomanagement bij grote projecten, waarin stap voor stap is opgenomen hoe deze analyse bij de uitvoering van elk project vorm moet krijgen. Verantwoordelijkheden in rollen, richtlijnen en rekensommen bij financiële risico's zijn in het plan opgenomen.</p>
<p><u>Aanbeveling 4:</u></p>	<p>(gericht aan de Raad)</p>
<p><u>Aanbeveling 5:</u></p>	<p>(gericht aan de Raad)</p>
<p><u>Aanbeveling 6:</u> Geheimhouding. Ga onderling de discussie aan over de geheimhouding van documenten en stappen in het proces. Misschien is het niet nodig de hele raad te informeren over bepaalde (precaire) ontwikkelingen, maar kan worden volstaan met de commissie of het presidium. Werk toe naar meer transparantie. Dit</p>	<p>De indruk van de ambtelijke organisatie is dat de communicatie tussen de raad en de ambtelijke organisatie sterk is verbeterd. Er wordt meer aandacht besteed aan 'het verhaal' achter geheime documenten. Het gevoel is dat het wantrouwen van de raad verdwenen is door versimpelde en beknoptere rapportages en presentaties over hoe</p>



<p>versterkt uiteindelijk ook het vertrouwen van de burger.</p>	<p>het werken met de Principal Toolbox precies plaatsvindt.</p>
<p><u>Aanbeveling 7</u>: Communicatie. Zoek naar manieren voor een betere en meer open communicatie en naar manieren om het onderling wantrouwen te verminderen. De in dit rapport naar voren gebrachte punten uit vooral interviews en de interactieve sessie kunnen daarbij als leidraad dienen.</p>	

### Bijlage 3: Geraadpleegde bronnen

#### Documenten

- / Raadsbesluit 1 sept. 2010
- / Raadsbesluit 1 juli 2011 (instellen rekenkamer)
- / Interne evaluatie rekenkamer Hilversum 2011
- / Interne evaluatie rekenkamer Hilversum 2016
- / Evaluatie raadscommissie
- / Reglement van orde Rekenkamer Hilversum (2011)
- / De Rekenkamer Hilversum blikt terug. Een overzicht van de rekenkameronderzoeken vanaf de oprichting in 2005. (maart 2015)
- / De Rekenkamer Hilversum. Waar is de Rekenkamer Hilversum voor? (feb. 2011)
- / Jaarplan Rekenkamer 2011 t/m 2016

Per onderzoek is daarnaast het volledige onderzoeksdossier van de rekenkamer geanalyseerd. Daarnaast heeft de organisatie specifieke stukken toegezonden om de implementatie van aanbevelingen te onderbouwen.

#### Geïnterviewde personen

Naam	Functie	Datum
<i>Interview t.b.v. de doorwerking van de onderzoeken P&amp;C cyclus, Vrouwenopvang en vervolgonderzoek Grote Projecten en de ervaring van de organisatie met de Rekenkamer Hilversum</i>		
Dhr. Moolenaar	Ambtenaar	23 mei 2016
Mw. Van de Beld	Ambtenaar/ CT-lid	
Mw. Volbers	Ambtenaar/ CT-lid	
<i>Interview t.b.v. de doorwerking van de onderzoeken Dienstverlening en Decentralisaties en de ervaring van het CT met de Rekenkamer Hilversum</i>		
Mw. Aipassa	CT-lid	1 juni 2016
Dhr. Böhm	Ambtenaar	
Mw. de Vries	Gemeentesecretaris	
-		
-		
-		
<i>Interview t.b.v. de ervaring van het college met de Rekenkamer Hilversum</i>		
Dhr. Jaeger	Wethouder Financiën, Economie en Media, Cultuur, Regio, Wijken en Buurten	7 juni 2016
Dhr. Voorink	Wethouder Ruimtelijke Ordening en Verkeer, Sport en Gemeentelijke Organisatie	

Dhr. Klamer	Wethouder Participatie, Sociale Zaken, Welzijn en Arbeidsmarkt, Wijken en Buurten	
Mw. van Vroonhoven	Wethouder Wonen, Natuur en Duurzaamheid, Monumentenzorg	
Dhr. van der Want	Wethouder Zorg en Onderwijs	
Mw. van Elk	Loco-gemeentesecretaris	
<i>Interview t.b.v. de ervaring van de griffie met de Rekenkamer Hilversum</i>		
Mw. Drenth	Raadsadviseur/ plaatsvervangend griffier	14 juni 2016
Dhr. Zwertbroek	Raadsadviseur/ plaatsvervangend griffier	
<i>Interview t.b.v. de ervaring van de raad met de Rekenkamer Hilversum</i>		
Dhr. Blok	Raadslid (Leefbaar Hilversum)	14 juni 2016
Dhr. Göbbels	Raadslid (D66)	
Dhr. de Wit	Raadslid (CU)	
Dhr. de Akker	Raadslid (Hilversum1)	
Dhr. Vogel	Fractievoorzitter (VVD)	
Dhr. Streutker	Fractievoorzitter (CDA)	
Dhr. Braaksma	Raadslid (Hart voor Hilversum)	
Dhr. Kool	Fractiemedewerker (GroenLinks)	
<i>Intervisie met de Rekenkamer Hilversum</i>		
Dhr. Elenbaas	Vervangend voorzitter rekenkamer Hilversum	16 juni 2016
Dhr. Derks	Lid rekenkamer Hilversum	
Mw. Verloop	Secretaris rekenkamer Hilversum	