

Evaluatie

Doorwerking van rekenkameronderzoek

Aan:

Rekenkamer Hoeksche Waard
Sandra van Breugel en Jelle Stelpstra

6 december 2023

Van: Bart Litjens en Igno Pröpper

PARTNERS+PRÖPPER
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK



Er zijn veel beelden over rekenkameronderzoek in Hoeksche Waard.

Positief en negatief.

Als je met helikopterperspectief uitstijgt boven de 'microkosmos' zien we goede bedoelingen.



Iedereen vindt de rekenkamer belangrijk en het doel is nobel:
een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het lokaal bestuur en de samenleving.

Overal gaan ook wel eens zaken minder goed. Dat horen we ook. Het is mensenwerk.
We zien in gesprekken dat iedereen wil bijdragen aan het succes van het rekenkamerwerk.
Ook dát is mensenwerk.



1	Doel- en vraagstelling, opzet en aanpak	4
2	Werkt rekenkameronderzoek door?	8
3	Hoe receptief is de gemeenteraad?	10
4	Goede inbedding rekenkameronderzoek in het politiek-bestuurlijke proces?	14
5	Kwaliteit van onderzoek?	16
6	Samenspel binnen de Rekenkamer?	29
7	Conclusie	31
8	Aanbevelingen	33
	Bijlage 1: Overzicht doorwerking aanbevelingen van de ambtelijke organisatie	41
	Bijlage 2: Ambtelijke reactie	43

(1) Doel- en vraagstelling, opzet en aanpak van de evaluatie

Doelstelling

- Inzicht in de doorwerking van rekenkameronderzoek.
- Lessen en aanbevelingen om doorwerking verder te vergroten.

Vraagstelling

1. Wat is de doorwerking van rekenkameronderzoek?
2. Hoe kunnen we doorwerking verklaren?
3. Wat zijn wensen en leerpunten om doorwerking verder te vergroten?

Aanpak

1. Negen individuele gesprekken met vertegenwoordigers vanuit het college, de ambtelijke organisatie, griffie en leden van de rekenkamer.
2. Drie groepsgesprekken.
 - Vertegenwoordigers vanuit de ambtelijke organisatie.
 - Vertegenwoordigers vanuit de raad.
 - Leden van de Rekenkamer.
3. Bestuderen schriftelijk materiaal.
4. Bestuderen raadsbehandeling rekenkameronderzoeken (via online videoregistratie).

Realisatiegerichte evaluatie

- Evalueren in dienst van realiseren.

Wat is de gewenste situatie voor het rekenkamerwerk in Hoeksche Waard? Terug-redenerend vanuit de gewenste situatie: waar staan we nu? Wat staat ons te doen om de afstand tussen huidige en gewenste situatie te overbruggen?

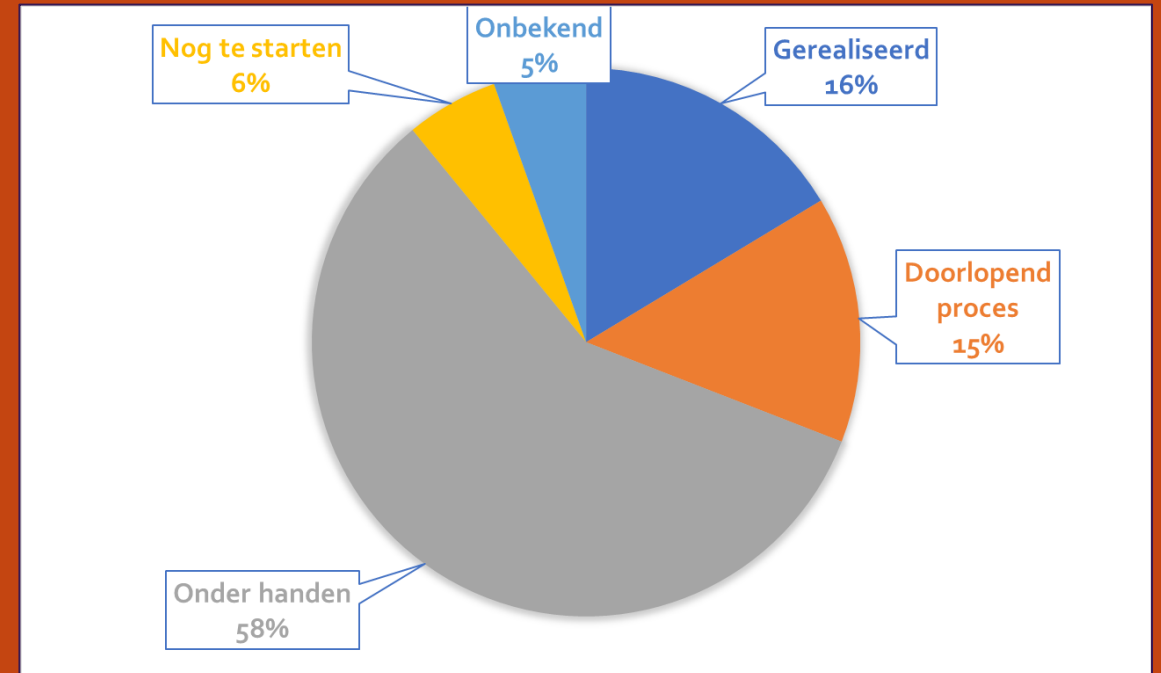
- Interactief / gezamenlijk leren met alle betrokkenen.
- Expertoordeel van de onderzoekers en 'peer review'.

1. Energieneutraal/ duurzaamheid	November 2020	Extern bureau
2. 100% Dienstverlenend	Februari 2021	Rekenkamer
3. Quick scan externe inhuur	December 2021	Extern bureau
4. Informatiebeveiliging en privacy	Februari 2022	Extern bureau in samenwerking met een ethische hacker
5. Verbonden partijen	December 2022	Extern bureau
6. Rollen van de raad	Oktober 2022	Extern bureau
7. Quick scan leges	Januari 2023	Rekenkamer
8. Gebiedsmarketing (brief)	Februari 2023	Rekenkamer

Zie: <https://www.gemeentehw.nl/bestuur-organisatie/gemeenteraad/documenten-en-rapporten>

(2) Werkt rekenkameronderzoek door?

1. De ambtelijke organisatie houdt de stand van zaken nauwgezet bij en rapporteert hierover periodiek aan directie en college (zie bijlage 1).
2. 55 aanbevelingen uit zes van de acht onderzoeken zijn in beeld (exclusief 'Rollen van de raad' en 'Gebiedsmarketing'). Volgens opgave van de ambtelijke organisatie is de stand van zaken:
 - 9 aanbevelingen zijn 'gerealiseerd'.
 - 8 aanbevelingen krijgen continue aandacht ('doorlopend proces').
 - 32 aanbevelingen zijn 'onder handen'.
 - 3 aanbevelingen gaan 'nog starten'.
 - (van 3 aanbevelingen is de status onbekend).
3. Doorwerking vindt in bijzonder plaats rond 'Externe inhuur' en 'Informatiebeveiliging en privacy'.
4. Het recente hoofdlijnenakkoord "Samen doordacht doen" biedt de griffier een goede aanleiding en aangrijpingspunten om concreet met de aanbevelingen uit het rapport 'Rollen van de raad' aan de slag te gaan.



Afbeelding: opgesteld aan de hand van het overzicht (Excel) van de ambtelijke organisatie (bijlage 1):
55 aanbevelingen uit de onderzoeken naar duurzaamheid, dienstverlening, informatiebeveiliging en privacy, inhuur, leges en verbonden partijen.

(3) Hoe receptief is de gemeenteraad?

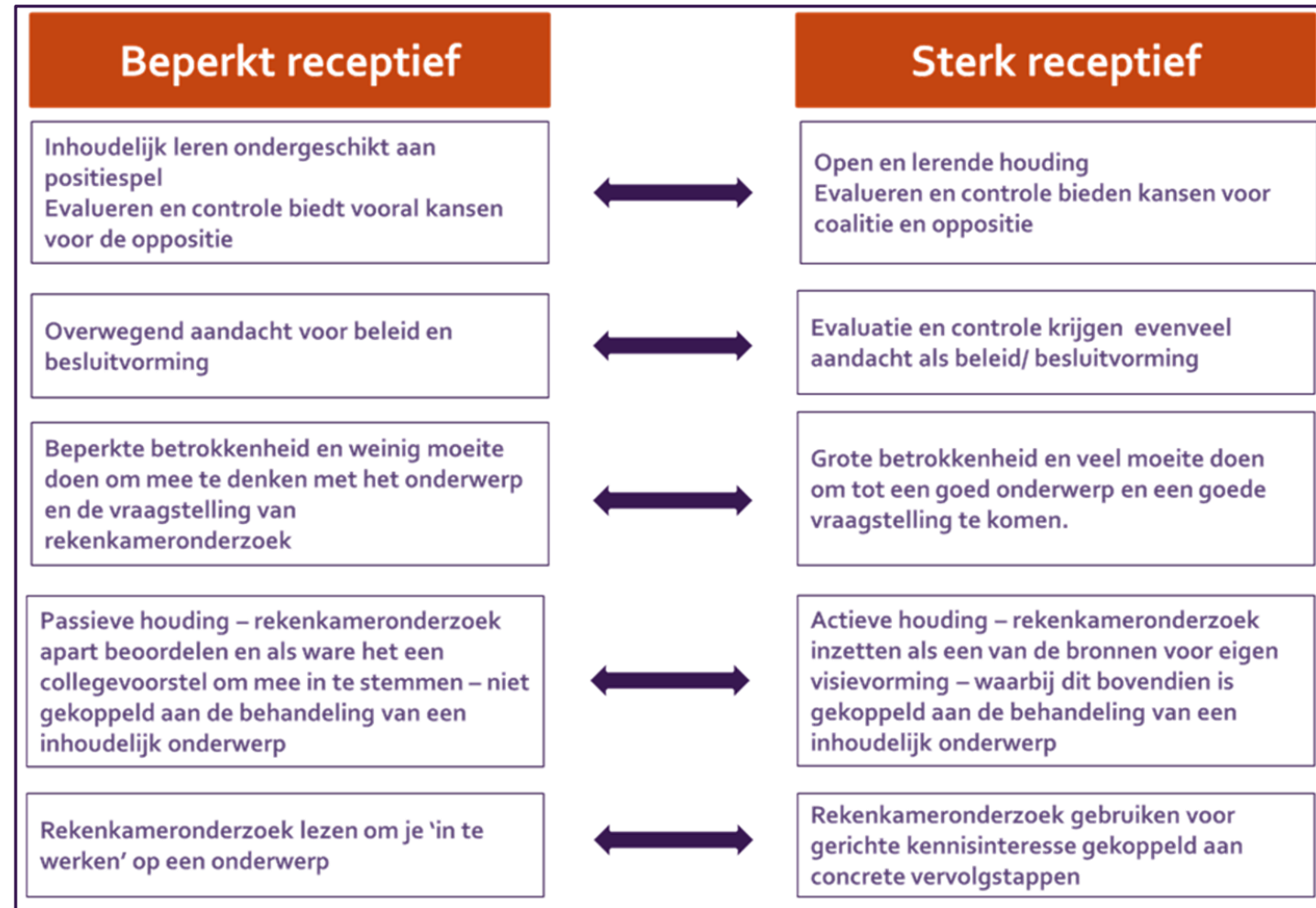
1. In gesprekken komt aan de orde dat vooral oppositiepartijen de rekenkameronderzoeken benutten om zich te profileren.
Dit is een barrière voor gezamenlijk leren (tussen fracties én tussen raad en college/ ambtelijke organisatie) om samen de kwaliteit van het bestuur en beleid te verbeteren.
2. Vanuit het college/ ambtelijke organisatie is een wens dat je ook meer als gemeentebestuur als geheel kunt leren.
Een dialoog over de vraagstelling en de lessen van onderzoek met het college wordt gemist.

3. Net als in veel andere raden gaat veel aandacht uit naar beleid en besluitvorming en veel minder naar evaluatie en controle.

- De frequentie van rekenkameronderzoek is hoog en de agenda van de raad is overvol. Door tijdsgebrek is er weinig ruimte voor evaluatie, leren en zelfreflectie op de eigen rol en het aandeel van de raad.
- Tijdens gesprekken en observatie van de videoregistratie is het beeld dat raadsbehandeling vooral in het teken staat van het 'afdoen' van rekenkamerrapporten en de aanbevelingen vervolgens opgedragen worden aan het college.

4. De raad heeft geen beeld van de opvolging van aanbevelingen.

Het overzicht van de ambtelijke organisatie over de opvolging van aanbevelingen (zie de bijlage) wordt niet gedeeld met de raad, griffie en de Rekenkamer.



Afbeelding: Evaluatiekader 'receptief en lerend vermogen van de raad'.

5. De begeleidingscommissie uit de raad is vooral aan de 'achterkant' betrokken.

De commissie is niet betrokken bij het richten van onderwerpen, vraagstelling en aansluiting op politiek-bestuurlijke agenda en proces (+ timing).

De raad is via de commissie onvoldoende receptief.

- De begeleidingscommissie is vooral aan het einde betrokken als een rapport wordt opgeleverd. De 'scharnier-/ en antennefunctie' ontbreekt tijdens het gehele proces.
- De commissie neemt regie op de begeleidende raadsvoorstellen. Deze leggen vooral focus op besluitvorming ('overnemen van aanbevelingen') in plaats van het organiseren van een 'goed gesprek' in het teken van gezamenlijk leren en (zelf)reflectie.
- In gesprekken komt ook naar voren dat het binnen de commissie niet altijd lukt om de politiek buiten de deur te houden bij de doorgeleiding van de rekenkameronderzoeken.
- De ervaring is ook dat raadsvoorstellen nogal eens 'loszingen' van de rekenkameronderzoeken – onder meer door het herformuleren van conclusies en aanbevelingen.

**(4) Goede inbedding rekenkameronderzoek
in het politiek-bestuurlijke proces?**

1. Rekenkameronderzoek wordt vaak apart behandeld. Zonder dat het onderdeel is van politiek bestuurlijk werkproces waarbij je uit meerdere bronnen put (en rekenkameronderzoek één van de bronnen is).

Kun je het onderzoek naar Leges bijvoorbeeld zinvol verbinden aan een ander onderwerp op de politiek-bestuurlijke agenda? Bijvoorbeeld: 'Indirecte subsidieverlening' van de samenleving via leges als apart onderwerp, of koppelen aan ('directe') subsidieverlening voor maatschappelijke doelen via gesubsidieerde organisaties/ verenigingen?

Tijdens gesprekken noemen betrokkenen ook voorbeelden waarbij een betere inbedding en timing kan bijdragen aan doorwerking, zoals bij het onderzoek naar duurzaamheid.

2. De langetermijnplanning van de raad is een ontwikkelpunt. Dat leidt tot extra moeite om met onderzoek goed aan te sluiten op de politiek-bestuurlijke actualiteit.
 - De Begeleidingscommissie kan juist hier aan de voorkant veel meerwaarde bieden.
 - Tijdens gesprekken wordt ook gewezen op de huidige rol van de Agendacommissie bij de termijnplanning.

(5) Kwaliteit van onderzoek?

- Raadsleden zijn raadsbreed zeer tevreden over de kwaliteit van rekenkamer-onderzoek. Dat horen we in gesprekken terug.
- Raadsleden beoordelen de kwaliteit van onderzoek veel positiever dan het college en ambtenaren.

Hoe kunnen we dit verschil duiden?

1. Uit bestuurskundig onderzoek is bekend dat gemeenten na herindeling vaak jaren 'wat in zichzelf gekeerd' zijn – en daarmee extra 'kopschuw voor kritiek'.
 - Er wordt heel hard gewerkt aan de opbouw van de interne organisatie en processen.
 - Realisatie van een herindeling is op zichzelf een grote opgave met veel extra werkdruk.
 - Dat gaat ten koste van andere zaken, zoals voldoende ruimte voor evaluatie en zelfreflectie.
2. De gemeenteraad is beperkt receptief.
 - Grote waardering voor rekenkameronderzoek, maar gering lerend vermogen.
 - Aanbevelingen worden zonder veel discussie overgenomen en landen dan vooral bij het college (en ambtelijke organisatie).
3. Beperkte inbedding van rekenkameronderzoek in het politiek-bestuurlijke proces – wat betreft gezamenlijke werkwijze, inhoud en timing.
 - Rekenkameronderzoek komt er als 'apart spoor of wereld' bij – en concurreert met veel andere zaken die ook aandacht vragen.
 - Onderwerpen en timing sluiten onvoldoende aan op de politiek-bestuurlijke agenda van raad (en college). Dit leidt ook tot wrijving in het samenspel tussen met name Rekenkamer en college/ ambtelijke organisatie.
4. 'De oppositie' maakt meer gebruik van onderzoek dan 'de coalitie'. Dat heeft niet met de rekenkameronderzoeken te maken. Hierdoor ontstaat wel het beeld dat rekenkameronderzoek de oppositie 'in de kaart speelt'.

- ✓ In korte tijd een goede basiskwaliteit aan onderzoek neergezet.
- ✓ Zelfwerkzaamheid door zelf uitvoeren van onderzoek is een kracht:
 - Aansluiting zoeken bij wat leeft en speelt in de gemeente.
 - Kwaliteit van eigen onderzoeken doet niet onder voor onderzoek door externe bureaus, integendeel!
- ✓ Moeite doen om aan te sluiten op wensen/ behoeften raad.
- ✓ Onafhankelijke opstelling als basisattitude: in gesprekken bestaat hierover geen twijfel.
- ✓ Educatieve waarde van onderzoek. Zie bijvoorbeeld: Verbonden partijen (H2) en Rollen van de raad (H3).
- ✓ Goede zorg voor beknopte rapportages (zoals 'externe inhuur') en toegankelijke vormgeving (zoals de infographics in rapportage 'duurzaamheid').

- Maatschappelijke effecten blijven onderbelicht.
 - Positieve uitschieter is het onderzoek 'duurzaamheid' met een inzicht in doelbereiking - nog los van precieze effecten.
 - Bij verbonden partijen bestaat veel aandacht voor zaken zoals 'governance' en financiële en juridische risico's. Bij de casus is nauwelijks aandacht voor de doelen en resultaten voor de samenleving (ook in termen van verlengd lokaal bestuur). Dat is een gemiste kans.
- Aanbevelingen zijn vaak algemeen. De gemeenteraad ontleent daaraan geen eigen visie.
- Wat nog ontbreekt is onafhankelijkheid door meervoudig perspectief. Naast één perspectief spelen vaak meerdere perspectieven waarlangs je naar een situatie kunt kijken. Zelden is er één waarheid.

Goede basiskwaliteit die verder kan toenemen:

Goed: bovengrens

- In 2040 energieneutraal/ duurzaamheid
- Quick scan leges
- Informatiebeveiliging & Privacy
- Externe inhuur

Voldoende

- 100% Dienstverlenend
- Gebiedsmarketing

Matig: ondergrens

- Verbonden Partijen
- Rollen van de Raad

Algemeen beeld: goede kwaliteit

Positieve punten

- ✓ Actuele opgave voor de komende jaren/ sluit aan bij de kennisbehoefte van de raad.
- ✓ Beknopt en hanteerbaar.
- ✓ Technisch goed uitgevoerd en gedegen onderzoek.
- ✓ Heldere en toegankelijke samenvatting onder meer via een infographic.
- ✓ Duidelijke (hoofd)conclusie.

Aandachtspunten

- Algemene aanbevelingen: De uitdagingen zijn heel groot en de tijd dringt. De gemeente 'ligt niet op koers'. Dat vraagt om het fundamenteel versterken van de werkwijze en aanpak.
- Bijdrage van concrete beleidsmaatregelen aan resultaten zijn onbepaald. Voorbeeld: 'Zakelijk energieloket'. Status: 'Groen – wordt uitgevoerd'. De concrete bijdrage aan de opgave: 'forse energiebesparing bij bedrijven' is niet helder. Wat is bijvoorbeeld het concrete potentieel van bedrijven om bij te dragen aan de algemene beleidsopgave voor energie?
- Doorwerking: vooralsnog beperkt. In het ambtelijke overzicht: 'Aanbevelingen zijn onder handen'.

Gemeente Hoeksche Waard in 2040 energieneutraal?



Algemeen beeld: goede kwaliteit

Positieve punten

- Beknopt en hanteerbaar.
- Technisch goed uitgevoerd en gedegen onderzoek.
- Duidelijke conclusies en concrete aanbevelingen met heldere keuzevraagstukken voor de raad. Onder meer over gewenste kostendekkendheid van leges.

Aandachtspunten

Doorwerking: vooralsnog beperkt. In het ambtelijke overzicht: 'Aanbevelingen zijn onder handen'.

Het ontbreekt aan regie op aanbevelingen die aan de raad zijn gericht: deze 'landen' tijdens de behandeling bij het college.



Quick scan leges

Algemeen beeld: goede kwaliteit

Positieve punten

- ✓ Aansluiting op de raad: op verzoek van meerdere fracties.
- ✓ Technisch goed uitgevoerd en gedegen onderzoek.
- ✓ Beknopt en hanteerbaar.
- ✓ Heldere en concrete conclusies en aanbevelingen.
- ✓ Veel doorwerking: dat blijkt uit het ambtelijke overzicht en ook uit diverse gesprekken.

Aandachtspunten

- Tegenover kosten van inhuur staan ook baten. Heeft de gemeente door meer inhuur bijvoorbeeld een hoger ambitieniveau, betere kwaliteit of meer maatschappelijke effecten gerealiseerd? Dit blijft onderbelicht in het onderzoek.
- Van vergelijking met andere gemeenten kan je leren. Dit biedt een zinvol perspectief. We zien ook dat veel moeite is gedaan om vergelijkbare gemeenten te vinden – ook wat betreft de factor 'herindelingsgemeente'. Verdieping is meestal nodig om de context in termen van overeenkomsten en verschillen preciezer te kunnen duiden – ook in het verlengde van het voorgaande punt.

Quick scan externe inhuur



Algemeen beeld: voldoende kwaliteit

Positieve punten

- ✓ Aansluiting op de raad: op verzoek van meerdere fracties.
- ✓ Goede balans bij focus: zowel brede verkenning als verdieping op onderdelen.
- ✓ Beknopt en hanteerbaar.
- ✓ Grote mate aan doorwerking – dit blijkt onder meer uit het ambtelijke overzicht.

Aandachtspunten

- Houding en gedrag zijn een belangrijke component van dienstverlening. Dit komt terug in het onderzoek, maar wordt onvoldoende concreet. Denk bijvoorbeeld aan een 'hoe kan ik het mogelijk maken-houding'. Wat vraagt dit aan voorwaarden, houding en werkwijzen? Waar is dit bij uitstek nodig – bijvoorbeeld in het sociaal domein en bij vergunningverlening voor duurzame initiatieven door burgers en ondernemers?
- De Rekenkamer doet zelf veldonderzoek bij een servicepunt. Dit is positief: vanuit de zelfwerkzame houding van de Rekenkamer en vanuit het belang van frontlijnwerkers voor de dienstverlening. Los van bepaalde gebeurtenissen tijdens dit veldonderzoek is de gekozen onderzoeksmethodiek echter onvoldoende betrouwbaar. Medewerkers zullen als 'object van onderzoek' tijdens de observatie waarschijnlijk anders handelen of ander gedrag vertonen.
- De conclusies en aanbevelingen blijven grotendeels algemeen – mede in relatie tot het eerste punt (zie hiervoor).



Algemeen beeld: voldoende kwaliteit

Positieve punten

- ✓ Aansluiting op de raad: onderzoek op verzoek van meerdere fracties.
- ✓ Technisch goed uitgevoerd en gedegen onderzoek.
- ✓ Heldere conclusies en concrete aanbevelingen.

Aandachtspunten

- Goed richten en inbedden in het politiek-bestuurlijke proces lukt niet. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Rekenkamer, raad en college/ ambtelijke organisatie. Dit werkt ook door op de informatievoorziening van het college aan de Rekenkamer.
 - De goede bedoeling is dat de raad en het college met het onderzoek een goed gesprek kunnen voeren. Een goed gesprek vraagt van twee kanten goede voorwaarden. Als het college het beeld heeft dat zij met dit onderzoek op achterstand raakt, blokkeert het goede gesprek. Dan is nodig om eerst op een veilige manier de voorwaarden voor dit gesprek in te vullen. In de huidige samenwerkingscultuur ontbreken hiervoor de vaardigheden.
 - Het proces onttaardt vervolgens in allerlei methodische/technische en procedurele zaken, zoals over de 'betrouwbaarheid' van het onderzoek en de procedure voor hoor en wederhoor. Deze zaken gaan voorbij aan het doel van het goede gesprek.
- In het onderzoek wordt regelmatig in algemene zin verwezen naar 'de gemeente': "De gemeente kondigt aan dat ...", "De gemeente wil ..." (et cetera). Welke organen of functies betreft het hier?

Gebiedsmarketing Hoeksche Waard: wat is het waard?



Rekenkamerbrief over Gebiedsmarketing Hoeksche Waard 2012-2022

Algemeen beeld: matige kwaliteit

Positieve punten

- ✓ Aansluiting op de behoefte van de raad: op verzoek van meerdere fracties (vooral de casus Bres).
- ✓ Gedegen indruk ook door het uitgebreide evaluatiekader.
- ✓ Grote educatieve waarde, zie hoofdstuk 2.



HV Rekenkamer Hoeksche Waard

Aandachtspunten

- Het gaat om 'grip' door de raad. In het onderzoek staat vooral "de gemeente" centraal. Het onderscheid raad – college raak uit beeld.
Zie bijvoorbeeld: "Dit onderzoek laat zien dat zowel de verbonden partij als de gemeente (lees college en ambtelijke organisatie) meer grip wil op het functioneren van de verbonden partij." (...) De gemeente en verbonden partijen ervaren spanning tussen grip van de gemeente versus zelfstandigheid van de verbonden partij. Kies je als gemeente ervoor om grip te houden op een verbonden partij of juist om afstand te bewaren door de verbonden partij ruimte te geven voor het stellen van kaders en/of de uitvoering van beleid?" (Et cetera)
- Bij de balansen in de bestuurlijke nota staat "bestuurlijke belang" centraal. De politieke functie van de raad is uit beeld. De introductie van deze balansen in de bestuurlijke nota sluit bovendien onvoldoende aan op het onderzoeksrapport.
De balansen geven een beperkte focus op "bestuurlijk belang" – "(financiële) risico's" en "vertrouwen" – "controle". De kern van de zaak wordt niet geraakt: wat ontbreekt is een balans tussen doelen en motieven voor samenwerking in verbonden partijen en de resultaten. Draagt samenwerking in verbonden partijen bij aan goede resultaten? Realiseren we de beoogde doelen? Heeft samenwerking meerwaarde voor Hoeksche Waard (en de bredere regio)?
- Conclusies zijn grotendeels gebaseerd op 'wat raadsleden van belang vinden'. Het (expert)oordeel van de onderzoeker ontbreekt.
- Aanbevelingen richten zich eenzijdig op de 'governance' en bijvoorbeeld niet op benodigde werkwijzen en sturen op resultaten. Voor grip en het realiseren van verlengd lokaal bestuur (in plaats van *verlegd* lokaal bestuur) is veel meer nodig dan een eenzijdige focus op de structuur en vormgeving van verbonden partijen.
- Doorwerking: vooralsnog beperkt. Uit het ambtelijke overzicht: 'aanbevelingen zijn onder handen'.

Algemeen beeld: matige kwaliteit

Positieve punten

- ✓ De Rekenkamer wil met dit onderzoek de 'nieuwe' raad ondersteunen.
- ✓ Verdieping aan de hand van drie casus.
- ✓ Organisatie van een interactieve sessie met prof. Elzinga voor het stimuleren van een grote betrokkenheid van raadsleden bij dit onderzoek.
- ✓ Grote educatieve waarde, zie hoofdstuk 3.

Aandachtspunten

- De rollen van de raad zijn het onderwerp. De definities van de drie kernrollen zijn onvoldoende precies en dragen bij aan verwarring.
Zo wordt de politieke functie van de gemeenteraad onterecht verengd tot de volksvertegenwoordigende rol en functioneert de raad blijkbaar als een 'symbolisch systeem' (onduidelijk blijft wat dit is of betekent – zie ook het derde punt hieronder). De kaderstellende rol wordt eenzijdig omschreven als 'het benoemen van doelen en bepalen van middelen'.
- De 'onderzoeksbil' is daarmee niet scherp en levert onvoldoende inzicht in de praktijk. Dat zien we ook terug bij de algemene conclusies.
- Goed democratisch samenspel en sterke lokale democratie blijven onderbelicht. Een goede rolinvulling door de raad en constructief samenspel met college staan hieraan ten dienste: zorgvuldige afweging én bundeling van belangen, door maatschappelijke partijen onderling en/of via politiek-bestuurlijke besluitvorming, op basis van een transparant en fair proces.
- Er is nog geen concrete doorwerking.

Rollen van de raad

Rekenkameronderzoek naar de kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordige rol van de raad



(6) Samenspel binnen de Rekenkamer?

- De rekenkamer is zeer productief en zelfwerkzaam.
 - Zelf onderzoek doen is een kracht van deze Rekenkamer. Tegelijkertijd vraagt dit veel van de beschikbare capaciteit en inzet.
 - In de huidige rol en taakverdeling heeft vooral de voorzitter veel hooi op de vork –vooral omdat zij vanuit korte lijnen en nabijheid veel relaties onderhoudt met raad, college en organisatie.
 - Afscheid door de secretaris- onderzoeker vergroot overbelasting van de rekenkamer (en de voorzitter).
- **Rekenkamerwerk is mensenwerk:** 'op afstand nabij zijn' is een opgave
 - Op basis van de gesprekken bestaat bij college en ambtenaren behoefte aan persoonlijk contact en nabijheid – passend bij de onafhankelijke rol van de Rekenkamer.
 - Investeren in persoonlijk contact en nabijheid 'verdient' zich volgens gesprekspartners terug in het onderlinge samenspel tussen Rekenkamer-raad-college/ ambtelijke organisatie bij de uitvoering van onderzoek.
 - In gesprekken wordt gewezen op 'nabijheid' en 'aanwezigheid' ook buiten de strikte invulling van rekenkamerwerk, bijvoorbeeld, regelmatig bezoeken van een raadsvergadering of informatiebijeenkomst om goed voeling te houden en relatie te vestigen.

Er is behoefte aan logistieke ondersteuning en meewerkkracht bij de organisatie en uitvoering van onderzoeken.

(7) Conclusie

- 1. Kernconclusie is dat rekenkameronderzoek doorwerkt** – en doorwerking verder kan toenemen. Voortgang van aanbevelingen wordt door de ambtelijke organisatie nauwgezet bijgehouden en afgestemd met college en directie. De doorwerking kan versterken door dit overzicht te delen met de raad (en griffie) en de Rekenkamer.
- 2. De Rekenkamer realiseert een goede basiskwaliteit wat betreft de uitvoering van onderzoek.** Deze basiskwaliteit komt mede tot stand door de grote productiviteit en zelfwerkzaamheid: ook door zelf onderzoek uit te voeren (in plaats van 'op afstand' uitbesteden aan derden). Dit is een stimulans voor doorwerking.
- 3. De gemeenteraad is zeer tevreden over de Rekenkamer.** De raad gebruikt het onderzoek nog onvoldoende om de eigen rol te versterken. De doorwerking van onderzoek kan op dit punt versterkt worden.
- 4. Rekenkameronderzoek is onvoldoende in het politiek-bestuurlijke proces ingebed.** Door goede aansluiting op de politiek-bestuurlijke termijnagenda en passende timing en tempo. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de Rekenkamer, de raad en het college plus de ambtelijke organisatie. De doorwerking van onderzoek kan op dit punt versterkt worden.
- 5. Er is onvoldoende voedingsbodem voor samenwerking in een politieke context.** Doorwerking kan op dit punt versterkt worden door dit klimaat gezamenlijk te creëren. Ook door vaardigheden te ontwikkelen om verschillende beelden bij Rekenkamer, raadsleden, college en ambtenaren bij elkaar te brengen. Zowel positieve als negatieve beelden, zoals "vertrouwen", "moeizaam", "afstand" maar ook "gedegen", "onafhankelijk" en "stof tot nadenken".

(8) Aanbevelingen

Het onderzoek leidt tot vijf aanbevelingen.

De eerste aanbeveling is een voorstel om gezamenlijk invulling te geven aan een ontwikkeltraject door Rekenkamer, Raad, College en Ambtelijke organisatie.

Dat vraagt bijdragen van alle betrokkenen: vertrouwen, vaardigheden om het goede gesprek te voeren en elkaar vanuit ieders rol 'wat gunnen'. Inzet is doorwerking van rekenkameronderzoek voor een goed bestuur en samenleving. Dit kan versterken door rekenkameronderzoeken te integreren in het politiek-bestuurlijke proces – in plaats van apart behandelen. Doorwerking kan ook toenemen als de raad met rekenkameronderzoek zijn rol versterkt:
aan de voorkant met invoer voor het richten van focus en vraagstelling en een goed proces van politieke beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming als sluitstuk.

Gezamenlijke inzet op een termijn van drie tot vijf jaar:

- **Samen bouwen aan goed functionerende en succesvolle Rekenkamer:** een succesvolle Rekenkamer draagt bij aan een goed bestuur ('de Rekenkamer is een middel').
 - Goede inbedding van rekenkameronderzoek in het politiek-bestuurlijke proces is hier de kern: Zie de binnenring in de onderstaande figuur.

- **Samen bouwen aan goede voorwaarden:** een goed bestuur biedt omgekeerd voorwaarden voor het goed functioneren van de Rekenkamer. Beiden versterken elkaar.
 - Zie de buitenring in de onderstaande figuur.



- a. Organiseer goede inbedding van onderzoek in het politiek-bestuurlijke proces:
 - Aansluiten op de (lange) termijnagenda (politiek-bestuurlijk): inhoudelijke en ontwikkelagenda.
 - Passende timing, tempo en diepgang van het onderzoek.
 - Overzicht 'status aanbevelingen' delen met de raad: zicht op doorwerking.
- b. Grijp rekenkameronderzoek aan om gezamenlijk (raad, college/ ambtelijke organisatie) op een hoger plan te komen: bijdragen aan kwaliteit lokaal bestuur en samenleving – met aandacht voor:
 - Oog voor meerdere perspectieven: er is nooit 'één waarheid in een wereld vol tegenstellingen'.
 - Didactische kwaliteit: goede balans tussen 'waarderen wat goed gaat' en zaken die anders kunnen of moeten.
- c. Starten vanuit goed vertrouwen via een gezamenlijk experiment: goede inbedding 'van start tot doorwerking' voor een concreet onderzoek. Met vertrouwen meer en sneller realiseren ('de snelheid van vertrouwen').

- d. Investeer via deze inbedding in 'sociale binding', het goede gesprek en bouwen aan vertrouwen.
 - Het goede gesprek als voorwaarde voor gezamenlijk leren: vooraf samen richten en achteraf samen lessen trekken.
 - Via goede inbedding investeren in relaties, vertrouwen en nabijheid.
 - Voor alle partijen passende vorm van hoor en wederhoor als onderdeel van goede inbedding en 'het goede gesprek' .
- e. Beproof *opgaven gestuurd of realisatiegericht* onderzoek rond een maatschappelijke opgave waar de raad en het college mee aan de slag willen of moeten.
- f. Versterken van de faciliterende rol van de begeleidingscommissie in samenspel met griffie: vooral door een meer actieve rol aan de voorkant.
- g. Het 'overzicht doorwerking aanbevelingen' actief delen met alle spelers: raad (en griffie), college/ ambtelijke organisatie, Rekenkamer.

- h. Bereid het experiment samen voor met aandacht voor het benutten van evaluatie- en leermomenten en het formuleren van lessen.
- i. Oefen tijdens het experiment een aantal vaardigheden (uit de buitenring, zie de figuur): juist om het lerende vermogen van de raad te versterken, bijvoorbeeld:

 - Hoe kun je samenwerken om politieke keuzevraagstukken te inventariseren?
 - Hoe kun je samen bouwen aan een goede formulering van maatschappelijke effecten?
 - Hoe organiseer je een goed proces van beeldvorming, oordeelsvorming tot besluitvorming (BOB) als rekenkameronderzoek één van de bronnen is – naast bronnen van het college en vanuit de samenleving?
 - Hoe kom je tot een goed raadsvoorstel voor behandeling van rekenkameronderzoek met aandacht voor het doel van behandeling, de inhoud, het proces en de doorwerking?
- j. Op basis van de resultaten van het experiment de meerwaarde van de Rekenkamer voor de kwaliteit van het bestuur evalueren – met doorwerking op de hoogte van het budget voor de Rekenkamer ('Wat vraagt dit en wat heb je er voor over?').

2. Organiseer meer focus op maatschappelijke effecten/ maatschappelijke impact.
Als effecten niet helder zijn: grijp realisatiegericht onderzoek aan om daar samen met raadsleden, college/ ambtelijke organisatie aan te bouwen (zie aanbeveling 1).
3. Behoud en versterk de kracht van deze Rekenkamer: zelf onderzoek uitvoeren— aangevuld met gerichte externe expertise waar nodig en wenselijk.
4. Werf op korte termijn een nieuwe secretaris / onderzoeker.
Profiel: Goed bekend met de praktijk van lokale politiek en bestuur. Goed inzicht in het politiek-bestuurlijk proces om onderzoek slagvaardig en creatief in te kunnen bedden (en ook doorgronden dat dit bijdraagt aan doorwerking). Goede affiniteit met zingevend onderzoek: ondersteuning kunnen bieden aan opgaven gestuurd / realisatiegericht onderzoek. Interesse in de maatschappelijke opgaven van gemeente Hoeksche Waard.
5. Werf op korte termijn een nieuw lid/ onderzoeker van de Rekenkamer.
Profiel: ambassadeur met concrete inzet voor het gezamenlijk ontwikkelingstraject. Actieve rol en meerwaarde bij het uitvoeren van onderzoek door de Rekenkamer. Goede relationele vaardigheden om vanuit goede inbedding in het politiek-bestuurlijke proces bij te dragen aan sociale binding en het 'goede gesprek' met alle betrokken partijen. Nabijheid om op locatie in Hoeksche Waard verder te bouwen aan relaties en vertrouwen.

Bijlagen

Bijlage 1: impressie overzicht 'opvolging aanbevelingen'

Docu- ment	Team manager	Actie houder Naam	Actie houder Team	Aanbeveling uit Rekenkamerrapport en raadsbesluit	Bestuurlijke reactie nav rapport	Stand van zaken 31-03-2023	Prio Hoog/ Midden /Laa	Gerealiseerd / Onderhanden / Nog te starten / Doorlopend proces	Dead line
9 RKH Onderzoek Duurzaam heid	Patricia de Ruijter	Ilse Voogt	Omgeving	Zet meer in op burgerparticipatie. Bij het RES-traject waren weinig inwoners betrokken. De gemeente zou inwoners meer bij het beleid kunnen betrekken door bijvoorbeeld actiever te communiceren richting inwoners over bijeenkomsten. Ook kan ze duidelijker terugkoppelen in de verslaglegging wat er met de inzichten van de inwoners is gedaan bij de vormgeving van het beleid.	Het college vraagt zich af waarop de opmerking dat er weinig inwoners waren betrokken in het RES-proces is gebaseerd. Er waren inwoners aanwezig tijdens de RES-bijeenkomsten, echter het aantal is niet geteld. Vooropgesteld wordt dat het college graag de samenleving betreft bij de verduurzaming van de Hoeksche Waard. Vanuit de samenleving moet immers de transitie vormgegeven worden. De vorm en mate van participatie is mede afhankelijk van het onderwerp, het abstractieniveau en de mate waarin inbreng mogelijk is. Inwoners willen vooral actief meedenken als het gaat om zaken die spelen binnen hun directe leefomgeving (relevantie) hebben wij geleerd. Het college stelt om deze reden vanuit het programmaplan Duurzaamheid een Leidraad 'Participatie & communicatie Duurzaamheid' op. Dit loopt parallel aan het traject om te komen tot gemeentelijk participatiebeleid. Deze leidraad wordt voor de zomer ter besluitvorming aan uw raad voorgelegd.	Bij de processen om te komen tot de uitvoeringsprogramma's 'Hoeksche Waard richting energieneutraal', 'Circulaire economie', 'Klimaatadaptatie' e de uitvoeringsagenda 'Biodiversiteit' heeft uitvoerige participatie met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties plaatsgevonden. Ook bij verschillende projecten die voortvloeien uit de uitvoeringsprogramma's en -agenda vindt participatie plaats. Hierbij houden we de door de gemeenteraad vastgesteld leidraad 'Participatie & communicatie Duurzaamheid' aan.	Hoog	Onderhanden	2023
10 RKH Onderzoek Dients verlening	Joyce Boer- Pronk	Benny Weeda	Dienst verlening	De raad geeft opdracht aan het college tot het ontwikkelen van een systeem van doorlopende kwaliteitsmeting voor alle dienstverlenings- en communicatiekanalen; en over de resultaten die uit dit systeem blijken, separaat bij de Zomerrapportage te rapporteren; voor het eerst in 2022.		We doen doorlopende kwaliteitsmetingen op volgende dienstverleings- en communicatiekanalen: Website, telefonie, baliebezoek Publiekszaken en Post&Mail (verzoeken van derden. De raad wordt halfjaarlijks via de raadsinformatiebrief dienstverlening gerapporteerd over de	Hoog	Doorlopend proces	2023
11 RKH Onderzoek Dients verlening	Joyce Boer- Pronk	Benny Weeda	Dienst verlening	De raad geeft opdracht aan het college om op basis van de conclusies en aansporingen actie te ondernemen; de raad van die acties en voornemens op de hoogte te stellen en aan de raad te rapporteren over de stand van zaken in het derde kwartaal 2021 en eerste kwartaal 2022.		De raad is in 2021 en 2022 geïnformeerd via verschillende raadsinformatiebrieven.	Midden	Gerealiseerd	2023
12 RKH Onderzoek Dients verlening	Joyce Boer- Pronk	Benny Weeda	Dienst verlening	De bekendheid en de borging in het beleid van 100% dienstverlenend is prima. Overweeg als gemeente om de uitvoering van 100% dienstverlenend verder uit te werken, stel concrete doelen en monitor deze om de ontwikkelingen en de successen in kaart te brengen.		Nieuwe medewerkers volgen de training 100% dienstverlenend. Adviseurs zijn bij alle teams langsgeweest met een presentatie 100% dienstverlenend. Daarnaast zijn er ambassadeurs bereikbaarheid ingezet om alle teams (praktisch) te ondersteunen om de bereikbaarheid te verbeteren. Ontwikkelingen en successen worden gedeeld via Samen@Work (nieuwsbrief/column Dienstverlening,		Doorlopend proces	
13 RKH Onderzoek Dients verlening	Joyce Boer- Pronk	Benny Weeda	Dienst verlening	De Rekenkamer constateert dat 100% dienstverlenend op individueel niveau van de medewerker meer kan worden gestimuleerd. Zo zou de 100% dienstverlenende houding van de medewerker bijvoorbeeld een vast onderdeel van functioneringsgesprekken kunnen zijn, om ook het sturingsmechanisme van dat gesprek aan te wenden ten behoeve van de doelstelling van 100% dienstverlenend.	We onderkennen dat de invulling van 100% dienstverlenend werken op individueel niveau nog verder kan worden gestimuleerd. In de 'praatplaat' die wordt gebruikt bij de ontwikkelgesprekken van medewerkers is 100% dienstverlenend opgenomen als gespreksonderwerp. Medewerkers worden daarbij door hun teammanager gestimuleerd om over de invulling van 100% dienstverlenend concrete ontwikkel- of resultaatafspraken te maken. Vanuit de Hoeksche Campus zijn momenteel diverse sessies om medewerkers te ondersteunen bij (het voorbereiden van) deze ontwikkelgesprekken.	zie bestuurlijke reactie		Gerealiseerd	
				Zoals gezegd is de gemeente goed op weg. Er kunnen nog stappen	Op individueel niveau zetten we onder andere in op een leer- en	zie bestuurlijke reactie		Gerealiseerd	

Voorbeelden: informatie aan de raad over opvolging van aanbevelingen

HLW gemeente Hoeksche Waard

Informatiebrief

Aan: gemeenteraad
 Van: college van burgemeester en wethouders
 Zaaknummer: Z/22/175086
 Documentnummer: DOC-23723828
 Portefeuillehouder: burgemeester Ch. B. Aptroot
 Team: HRM
 Datum vaststelling college: 30 mei 2023
 Vertrouwelijk:
 Fase BOB-cyclus: besluitvormend

Onderwerp
 Regie op externe inhuur

Kennisnemen van
 De stand van zaken implementatie raadsbesluit Rekenkameronderzoek externe inhuur

Aanleiding
 Op 15 februari 2022 werd naar aanleiding van het rekenkamerrapport 'Quick scan externe inhuur' het volgende raadsbesluit genomen:

- Het college te verzoeken om periodiek binnen de context van de P&C-cyclus de raad actief te informeren over de doelstelling, de totale lasten en de samenstelling van externe inhuur
- Het college te verzoeken om een jaar na datum van dit raadsbesluit, de raad inzicht te geven in de implementatie van de vijf aanbevelingen gedaan aan het college in het rekenkamerrapport 'Quick scan externe inhuur'.
- De auditcommissie en de begeleidingscommissie rekenkamer op te dragen om met de raad inhuur vorm kunnen krijgen.
- Het college te verzoeken om de uitkomsten van deze verkenning te vertalen in de ondersteuning van externe inhuur bij de vaststelling van de Perspectiefnota 2023-2026 voor deze raadsperiode worden opgeleverd, met gebruikmaking van de resultaten van de raads werkgroep ingesteld die zich gaat buigen over de raadsondersteuning. De uitkomsten van deze raads werkgroep zullen dienen als leidraad voor de werkgeverscommissie en griffier bij het vervullen van hun rol als werkgever en leidinggevende van de griffie en bij de implementatie van de raadsondersteuning op maat, dat wil zeggen passend bij de raad van Hoeksche Waard.

In deze raadsinformatiebrief informeren wij u over de stappen die sinds het nemen van het raadsbesluit zijn gezet, over de ontwikkeling van de externe inhuur en over de aanpak waarmee we verder invulling geven aan regievoering op externe inhuur. Daarnaast leest u in bijlage 1 'Stand van zaken vijf aanbevelingen aan regievoering op externe inhuur' per aanbeveling op welke manier hier invulling aan is en wordt gedeeld.

HLW gemeente Hoeksche Waard

Informatiebrief nr. 2

Aan: Raad
 Van: Werkgeverscommissie en griffier
 Datum: 8 februari 2023

Informatievoorziening aan de raad door werkgeverscommissie en griffier
 Door de raad is op 5 juli 2022 de werkgeverscommissie ingesteld. Bij informatiebrief van 19 september 2022 hebben wij u hierover geïnformeerd. Het is de opzet van ons (deze commissie en de griffier) om in deze raadsperiode de raad periodiek te blijven informeren over onze werkzaamheden. Dat doen wij door middel van raadsinformatiebriefen, jaarverslagen en het griffieplan.

Invulling werkgeversrol van de gemeente door de werkgeverscommissie en de ondersteuning van de raad
 Om je rol als werkgevercommissie (en griffier) goed te kunnen vervullen is het zaak eerst zicht te krijgen op welke invulling van de raadsondersteuning het beste tegemoet wordt gekomen aan de ambitie van de raad. Deze ondersteuning moet dus een directe afgeleide zijn van het antwoord op de vraag wat voor een raad de raad van Hoeksche Waard wil zijn. In bijlage 1 worden hiervoor enkele handvatten gegeven. Hierop sluit mooi aan het recent verschenen rapport van de rekenkamer 'De rollen van de raad'. In dat rapport wordt de nadruk gelegd op een goede ondersteuning van de raad door de gemeentelijke organisatie, de griffie in het bijzonder in relatie tot de ambitie van de raad ten aanzien van de door hem in te vullen rollen, taken en bevoegdheden. In de lijn met het rapport heeft de raad op 7 februari jl. een raads werkgroep ingesteld die zich gaat buigen over de raadsondersteuning. De uitkomsten van deze raads werkgroep zullen dienen als leidraad voor de werkgeverscommissie en griffier bij het vervullen van hun rol als werkgever en leidinggevende van de griffie en bij de implementatie van de raadsondersteuning op maat, dat wil zeggen passend bij de raad van Hoeksche Waard.

Griffieplan
 Parallel aan de eerste kadernota van deze raad, welke in juni ter besluitvorming voorligt, zal het griffieplan 2023 - 2026 voor deze raadsperiode worden opgeleverd, met gebruikmaking van de resultaten van de hierboven genoemde raads werkgroep. Om een indruk te krijgen hoe een dergelijk griffieplan eruit zit, treft u bijgaand aan het griffieplan uit de vorige raadsperiode (bijlage 2).

Externe ontwikkelingen
 Gevolgen *Wet normalisering rechtspositie ambtenaren*
 Een belangrijke wijziging voor de raad en de griffie is de inwerkingtreding op 1 januari 2020 van de *Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra)*. Op dat moment is er een einde gekomen aan een tijdelijke overgangssituatie voor de raad en de griffie. De raad en de griffie zijn nu een eigen ambtelijke organisatie voor de raad en de griffie.

Rollen van de raad

Indien er onvoldoende ingezet wordt op het opvolgen van de aanbevelingen zal dit effect hebben op de weerbaarheid van gemeente Hoeksche Waard. Zonder risicomanagement te voeren op het onderwerp informatiebeveiliging is de gemeente beperkt in staat om de BIO-maatregelen structureel aan te pakken en te komen op, maar vooral te blijven op volwassenheidsniveau 3. De uitvoering van het verbeteringsplan en de awareness in de organisatie dat informatiebeveiliging onlosmakelijk verbonden is met de uitvoering van welke functie dan ook is essentieel om niveau 3 te realiseren en te behouden. **Verder zal het oppakken van**

³ DPIA: Data Protection Impact Assessment (een DPIA is een onderzoek dat duidelijk maakt of en waar grote privacyrisico's ontstaan bij het verwerken van persoonsgegevens; het laat ook zien waar maatregelen genomen moeten worden om de risico's te verkleinen of te voorkomen)
⁴ BIO: regelgeving Baseline Informatiebeveiliging Overheid
⁵ Three lines: Waarbij de organisatie werkt vanuit risicomanagement

2/3

HLW

de aanbevelingen van het Rekenkamer onderzoek ten goede komen aan het informatiebeveiligingsniveau van de gemeente.

Vervolgprocedure
 Het college zal conform de gemaakte afspraken op een soortgelijke wijze de raad informeren over het algemeen beeld ten aanzien van privacy en informatiebeveiliging.

Informatiebeveiliging en privacy

HLW

Planning vervolgproces
 De planning voor het vervolgproces ziet er als volgt uit:

8 juni	Technische bijeenkomst raad: Presentatie uitkomsten Zomerrapportage 2023 + Presentatie kostendekking leges (toezegging nav onderzoek rekenkamer)
13/14 juni	Verzenden Perspectiefnota 2024-2027 en Jaarstukken 2022
20 juni	Mogelijkheid tot indienen van technische vragen
22 juni	Bijeenkomst raad: Presentatie Actueel Financieel Kader inclusief de Meicirculaire 2023 + Presentatie Uitkomsten Motie: inzicht bestedingen en de keuzemogelijkheden
26 juni	Bespreken afwegingskaders met raad
6 juli	Beantwoording van technische vragen Behandeling Zomerrapportage 2023 en Perspectiefnota 2024-2027 (incl. afwegingskader beleidskeuzes) en Jaarstukken 2022

8 juni Bijeenkomst raad - Zomerrapportage 2023 - Kostendekkingheid leges	13/14 juni ontvangst - Jaarstukken 2022 - Perspectiefnota 2024	22 juni Bijeenkomst raad - Actueel Financieel beeld inclusief Meicirculaire - Uitkomsten Motie - Afwegingskader	6 juli Raadsvergadering - Jaarstukken 2022 - Zomerrapportage 2023 - Perspectiefnota 2024
---	---	---	--

Planning ná de Zomer (wordt nog nader uitgewerkt)

Sept/okt November
 Bijeenkomst over concrete voorstellen obv motie beleidskeuzes
 Per maart 2024-2027

Leges

42

Bijlage 2: ambtelijke reactie op de evaluatie



Doorwerking Rekenkameronderzoeken

Algemene opmerkingen

De rekenkamer heeft een onderzoek gedaan naar de doorwerking van rekenkameronderzoeken. Het DT waardeert het dat u een dergelijk onderzoek heeft uitgevoerd en neemt het rapport ter kennisname aan.

Onderzoeken van de Rekenkamer geven de gemeentelijke organisatie de mogelijkheid om de doelstellingen, het beleid en de procedures rondom het betreffende onderzoeksonderwerp extra tegen het licht te houden en verder te optimaliseren.

Diverse aanbevelingen uit de uitgevoerde rekenkameronderzoeken zijn inmiddels doorgevoerd en verwerkt. Nog openstaande aanbevelingen zijn onderhanden en worden gemonitord tot realisatie ervan.

Ambtelijk hebben we een pizzasessie gehad met het onderzoeksbureau en de voorzitter van de rekenkamer, over alle onderzoeken. Het extern onderzoeksbureau heeft in het concept rapport conclusies opgenomen die wij niet altijd kunnen plaatsen. Omdat alle gesprekken zijn samengevoegd en dit geen acties zijn, hebben wij de weergave gelaten voor wat het is.

De aanbeveling uit het rapport Doorwerking Rekenkameronderzoeken om gezamenlijk invulling te geven aan een ontwikkeltraject door Rekenkamer, Raad, College en Ambtelijke organisatie, om zo samen te bouwen aan een goed functionerende en succesvolle Rekenkamer die kan bijdragen aan goed bestuur, kan het DT alleen maar omarmen.

Specifieke opmerkingen

#	Paragraaf	Pagina	Passage waarop uw opmerking betrekking heeft	Opmerking	Onderbouwing van opmerking ¹