



Rekenkamercommissie

## Rekenkamer, voor en door de Raad

Onderzoek naar de mate van doorwerking van  
aanbevelingen van de Rekenkamercommissie



Wassenaar



Voorschoten



Oegstgeest

**Secretariaat:** Postbus 393, 2250 AJ Voorschoten

☎ 06-18 54 43 05 : [rekenkamercommissiewvo@voorschoten.nl](mailto:rekenkamercommissiewvo@voorschoten.nl)

**Colofon**

'Rekenkamer, voor en door de Raad'  
Onderzoek naar de mate van doorwerking van  
aanbevelingen van de Rekenkamercommissie

Uitgave: Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest

Leden:

Frank van den Broek, voorzitter  
Henny van der Klis  
Harry van der Meijden  
Bert Jan Smallenbroek

Secretaris: M.C.Teunissen

Druk: Grapefish Voorschoten

*Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest*  
*Postbus 393*  
*2250 AJ Voorschoten*  
*[www.rekenkamerwvo.nl](http://www.rekenkamerwvo.nl)*

Februari 2012

**Deel 1**  
**Aanbiedingsbrief**



Rekenkamercommissie

**Aan:**

de gemeenteraden van  
Wassenaar, Voorschoten en  
Oegstgeest

Voorschoten, 6 februari 2012

Geachte leden,

## 1. Inleiding

De Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest biedt u hierbij het rapport 'Rekenkamer, voor en door de Raad' aan. In opdracht van de Rekenkamercommissie heeft B&A Consulting BV onderzoek verricht naar de vraag in welke mate de aanbevelingen in de rapporten van de Rekenkamercommissie doorwerken in de gemeente en welke factoren de doorwerking verklaren.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek wil de Rekenkamercommissie de effectiviteit van de onderzoeken vergroten en aldus haar bijdrage aan een beter bestuur versterken. Het gehele onderzoek, inclusief gevolgde methodiek, vindt u in deel 2 van dit rapport. Op bladzijde 5 (deel 2) treft u een samenvatting aan.

Het ambtelijk wederhoor heeft plaatsgevonden in de periode van 21 november 2011 tot 19 december 2011. De opmerkingen van de gemeenten zijn, voor zover van toepassing, verwerkt in het definitieve rapport.

## 2. Geen aanbevelingen en bestuurlijk wederhoor

De Rekenkamercommissie heeft er deze keer voor gekozen geen bestuurlijke conclusies en aanbevelingen op te stellen en geen bestuurlijk hoor en wederhoor uit te voeren. Dit omdat de Rekenkamercommissie *voornemens* formuleert over haar eigen functioneren en *verwachtingen* uitspreekt die vooral de gemeenteraad betreffen. De gedachtewisseling hierover voert de Rekenkamercommissie graag in de drie gemeenteraden.

## 3. Voornaamste Conclusies

Uit het onderzoek komt naar voren dat de waardering voor de onderzoeken van de Rekenkamercommissie en voor de kwaliteit van haar conclusies en aanbevelingen groot is bij de verschillende geledingen binnen de gemeenten. De onderzoeken hebben impact. De meeste aanbevelingen van de Rekenkamercommissie worden door de Colleges overgenomen en door de ambtelijke organisaties geïmplementeerd.



Wassenaar



Voorschoten



Oegstgeest

Secretariaat: Postbus 393, 2250 AJ Voorschoten

☎ 06-18 54 43 05 : rekenkamercommissiewvo@voorschoten.nl

Maar er blijkt ook ruimte voor verbetering. Het B&A onderzoek constateert dat de Raden zich maar een beperkte sturende, controlerende en monitorende rol aanmeten als het gaat om de uitkomsten van de onderzoeken van de Rekenkamercommissie. De betrokkenheid en interesse van de Raden in de rekenkameronderzoeken lijkt gering. Belangrijker nog is wellicht de impliciete constatering dat Raden zich onvoldoende bewust zijn van de potentieel toegevoegde waarde van de Rekenkamercommissie in de uitvoering van de taken van de Raden. Dit kan suggereren dat rekenkameronderzoeken tot nu toe (te) weinig hebben bijgedragen aan versterking van de kaderstellende en controlerende functie van de gemeenteraad, de kern van de doelstelling van de Rekenkamercommissie en de bedoeling van de wetgever.

Hierna behandelen we drie thema's die we, als het gaat om versterking van de toegevoegde waarde van de Rekenkamercommissie, als kritische succesfactoren beschouwen. Het gaat om de:

1. Onderwerpkeuze.
2. Kwaliteit van de aanbevelingen.
3. 'Bewakende' rol van de Raad.

### **3.1. Onderwerpkeuze**

De Rekenkamercommissie heeft primair als doel om de Raad in zijn kaderstellende en controlerende rol bij te staan. De onderzoeken van de Rekenkamercommissie moeten daarvoor aansluiten bij de kennisbehoefte van de Raad. Uit het onderzoek blijkt dat de keuze van het onderzoeksonderwerp een belangrijke voorspeller is voor de mate van aandacht van de Raad voor een onderzoek van de Rekenkamercommissie. De Raad heeft vooral belangstelling voor onderzoeken die een majeur en actueel probleem betreffen. Het is bovendien van belang dat het onderzoek verschijnt op een moment dat de Raad er nog iets mee kan.

### **Voornemens van de Rekenkamercommissie**

De Rekenkamercommissie neemt zich daarom voor:

- de Raad te betrekken bij de onderwerpkeuze door jaarlijks te overleggen over haar onderzoeksprogramma.
- de onderzoeken zo veel mogelijk aan te laten sluiten bij besluitvormingsmomenten van de Raad (denk bijvoorbeeld aan het onderzoek naar de Wmo, dat verscheen voorafgaande aan een nieuwe beleidscyclus).
- niet alleen onderzoeken te doen naar afgerond beleid/projecten (ex post), maar juist ook onderzoek dat de Raad kan helpen bij nieuw of te wijzigen beleid (ex ante).
- ook kleinere onderzoeken te doen (quick scans) om zo optimaal aan te sluiten bij de actualiteit.
- soms onderzoek te doen voor één of twee gemeente(n) om zo in te spelen op specifieke behoeften.

### 3.2. Kwaliteit van de aanbevelingen

Hoewel niet geheel bepalend voor de doorwerking - zo blijkt uit het onderzoek -, wil de Rekenkamercommissie dat haar aanbevelingen zo concreet en praktisch mogelijk van aard zijn.

#### Voornemens van de Rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie zal:

- zorgen voor een zo helder mogelijke uitleg hoe de aanbevelingen kunnen worden toegepast, door wie (Raad, College of ambtelijke organisatie) en waar mogelijk en relevant, binnen welk tijdspad. Dit moet vooral de uitvoering door de ambtelijke organisatie van de overeengekomen aanbevelingen ten goede komen.
- zorg dragen voor een 'warme' overdracht van de overeengekomen aanbevelingen aan de ambtelijke organisatie door een gesprek te hebben met de verantwoordelijke afdeling(smanager).

### 3.3. Bewakende rol gemeenteraden

De doorwerking van de aanbevelingen staat en valt uiteraard met de wijze waarop de gemeenten hiermee omgaan. Uit het onderzoek blijkt dat de aanbevelingen hun weg vinden binnen de gemeenten en dat de doorwerking aanzienlijk is. Maar de rol van de gemeenteraden lijkt beperkt.

De Rekenkamercommissie wil met haar hierboven geformuleerde voornemens de Raad beter bedienen. Tegelijkertijd mag van de Raad ook een actieve rol worden verwacht als het gaat om de besluitvorming over en implementatie van de aanbevelingen.

#### Verwachtingen van de Rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie verwacht dat de Raad:

- meer structuur aanbrengt in het vervolgtraject na de aanbidding van rekenkameronderzoeken aan de Raad. De structuur zou er op gericht moeten zijn om de implementatie van de aanbevelingen beter te kunnen sturen en controleren.
- de onderzoeken altijd expliciet agendeert in relevante commissies en raadsvergaderingen en de discussies en besluitvorming over deze onderzoeken formeel vastlegt.
- de toezeggingen van het College aangaande de aanbevelingen bijhoudt (griffier) en het College op gezette tijden (afhankelijk van het onderwerp) naar de vorderingen per aanbeveling vraagt.

#### **4. Versterking toegevoegde waarde Rekenkamercommissie**

De Rekenkamercommissie is van mening dat met bovenstaande voornemens en verwachtingen haar toegevoegde waarde voor de Raden in de toekomst verder versterkt kan worden, daarbij voortbouwend op het solide fundament dat in de afgelopen jaren is gelegd. De Rekenkamercommissie is graag bereid in de Raad toelichting te geven op dit onderzoek en eventuele vragen te beantwoorden. Daarnaast stelt zij voor om met de respectievelijke Raden en Colleges afspraken te maken over vervolgotrajecten teneinde concrete invulling te geven aan de verwezenlijking van de hiervoor genoemde voornemens en verwachtingen.

#### **5. Tot slot**

De Rekenkamercommissie dankt de onderzoekers van B&A Consulting BV voor het uitvoeren van dit onderzoek. Onze dank gaat evenzeer uit naar alle betrokkenen bij de gemeenten Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest die hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek. De Rekenkamercommissie waardeert de open en constructieve houding van alle partijen die betrokken zijn geweest bij de uitvoering van dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten Oegstgeest



Frank van den Broek, voorzitter

## **Deel 2**

### **Nota van bevindingen**





**‘REKENKAMER, VOOR EN DOOR DE RAAD’**

**ONDERZOEK NAAR DE MATE VAN DOORWERKING VAN  
AANBEVELINGEN VAN DE REKENKAMERCOMMISSIE**

**Den Haag, 27 januari 2012**

# COLOFON

Projectnummer:26421

Auteurs: Yermo Wever  
Yorick van den Berg  
Jesse Hoogenbosch  
Guy Monod de Froideville

B&A B.V.  
Prinses Margrietplantsoen 87  
Postbus 829  
2501 CV Den Haag

t 070 - 3029500  
f 070 - 3029501

e-mail: [info@bagroep.nl](mailto:info@bagroep.nl)  
http: [www.bagroep.nl](http://www.bagroep.nl)

© Copyright B&A Groep 2012.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

B&A is gevestigd in Den Haag, Arnhem en Amsterdam.

# INHOUDSOPGAVE

<b>Samenvatting 'Rekenkamer, voor en door de Raad'</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1 Doelstelling en centrale onderzoeksvraag	12
1.2 Over deze rapportage	12
<b>2 Onderzoeksopzet en aanpak</b>	<b>13</b>
2.1 Inleiding	13
2.2 Deelvragen	14
2.3 Het Normenkader	15
2.4 Onderzoeksverantwoording	17
<b>3 Bevindingen: Kwaliteit van Aanbevelingen</b>	<b>19</b>
3.1 Inleiding	19
3.2 Kwalificatie van de aanbevelingen	19
3.2.1 Concreetheid van de aanbevelingen: het 'wat'	20
3.2.2 Concreetheid van de aanbevelingen: het 'hoe'	21
3.2.3 Concreetheid van de aanbevelingen: het 'wie'	23
3.2.4 Concreetheid van de aanbevelingen: het 'wanneer'	24
3.2.5 Beoordeling van de kwaliteit van de aanbevelingen	24
3.3 Kwaliteit volgens de interviews	25
3.3.1 Algemeen	25
3.3.2 Zwembaden	26
3.3.3 Publieke dienstverlening	27
3.3.4 Meer Raad voor het riool	27
3.3.5 Traverse	28
3.4 Samenvatting en conclusies	28
<b>4 Bevindingen: Kwaliteit van Besluitvorming</b>	<b>31</b>
4.1 Inleiding	31
4.2 Bestuurlijke Wederhoor	31
4.3 Discussie en besluitvorming in de Raad	32
4.3.1 Onderzoek exploitatie Zwembaden	33
4.4 Onderzoek exploitatie Publieke Dienstverlening	34
4.5 Meer Raad voor het Riool	35
4.6 Wegen na de Traverse (Voorschoten)	36
4.7 Samenvatting en conclusies	37

<b>5</b>	<b>Implementatie, sturing en controle</b>	<b>39</b>
5.1	Inleiding	39
5.2	Implementatie volgens de stukken	39
5.3	De praktijk in de drie gemeenten	40
5.4	De praktijk per rapport	40
5.4.1	Zwembaden	40
5.4.2	Publieke Dienstverlening	41
5.4.3	Meer Raad voor riool	41
5.4.4	Traverse	42
5.5	Samenvatting en conclusies	43
<b>6</b>	<b>Effecten van rekenkameronderzoek</b>	<b>45</b>
6.1	Inleiding	45
6.2	Exploitatie zwembaden	45
6.3	Publieke dienstverlening	46
6.4	Meer Raad voor het riool	46
6.5	Wegen naar traverse	47
6.6	Samenvatting en conclusies	47
<b>7</b>	<b>Verklaringen</b>	<b>49</b>
7.1	Inleiding	49
7.2	Bevindingen	49
7.3	Conclusies op basis van het normenkader	52
7.4	Andere verklaringen voor doorwerking	54
	<b>Bijlage 1: Gesprekspartners</b>	<b>57</b>
	<b>Bijlage 2: Overzicht aanbevelingen</b>	<b>59</b>

# SAMENVATTING “REKENKAMER, VOOR EN DOOR DE RAAD”

De Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest heeft eind 2011 onderzocht in hoeverre de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie doorwerken in de drie gemeenten en welke factoren de mate van doorwerking verklaren. Bij doorwerking van Rekenkameronderzoek gaat het om de mate waarin de aanbevelingen aan de Raad, het College en de ambtelijke organisatie zijn opgepakt en wat daarvan het effect is. Met de uitkomsten van dit onderzoek beoogt de Rekenkamercommissie de effectiviteit van haar onderzoeken te verhogen.

De centrale onderzoeksvraag in onderhavig onderzoek was:

*“In hoeverre werken de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie door in de gemeenten en welke factoren verklaren de mate van doorwerking?”*

Ter beantwoording van deze vraag zijn een viertal<sup>1</sup>, recentelijk uitgevoerde onderzoeken onder de loep genomen om inzicht te verkrijgen in de implementatie en effectiviteit van de hierin genoemde aanbevelingen. Enerzijds is een documentenstudie gehouden van de relevante documentatie en anderzijds zijn gesprekken gevoerd met Collegeleden, Raadsleden, afdelingshoofden en ambtenaren van de drie gemeenten.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van het normenkader dat het ideale proces beschrijft. Het normenkader veronderstelt dat de doorwerking van aanbevelingen positief wordt beïnvloed door de kwaliteit van de aanbevelingen (specifiek en concreet), de mate waarin de conclusies politiek en bestuurlijk worden herkend en geaccepteerd, de mate waarin en de kwaliteit waarmee de aanbevelingen worden geïmplementeerd (in de formele structuur, in de cultuur en de praktijk) en de mate van sturing en controle door de gemeenteraad.

## **Kwaliteit van de aanbevelingen**

Er is gekeken naar de kwaliteit van de aanbevelingen op basis van de kwaliteitscriteria van het normenkader. De verwachting was dat aanbevelingen die concreet en specifiek zijn en een beschrijving geven van het wat, het hoe, het wie en het wanneer eerder door Raad en College zouden worden overgenomen. Daartoe is eerst de kwaliteit van de aanbevelingen bepaald en is daarna bekeken of aanbevelingen die aan de kwaliteitseisen voldoen gemakkelijker worden overgenomen.

---

<sup>1</sup> Doelmatigheid en Doeltreffendheid exploitatie Zwembaden (2007)  
Publieke dienstverlening in de drie afzonderlijke gemeenten (2008)  
‘Meer Raad voor het Riool’, onderzoek Rioleringszorg (2009)  
‘Wegen na de Traverse’, onderzoek budgetoverschrijdingen verkeerstraverse Voorschoten (2009)

Uit de analyse blijkt dat de items 'wat' en 'wie' in de meeste aanbevelingen wel worden geconcretiseerd. Het 'hoe' en het 'wanneer' worden meestal niet concreet benoemd en over de gehele linie valt op dat geen van de onderzochte rapporten aanbevelingen kent die op alle kwaliteitscriteria een voldoende scoren.

Uit de analyse van de stukken en de interviews blijkt evenwel dat er waardering is voor alle rapporten, de getrokken conclusies en de geformuleerde aanbevelingen.

### **Kwaliteit van de besluitvorming**

Volgens het normenkader zou politieke en bestuurlijke commitment ten aanzien van de aanbevelingen - volgend op een discussie in de Raad waarin de conclusies en aanbevelingen door Raad en College worden omarmd- ertoe leiden dat de aanbevelingen eerder worden overgenomen en geïmplementeerd.

Uit de stukken en de interviews blijken discussies in commissie of Raad naar aanleiding van rekenkamerrapporten niet of nauwelijks voor te komen. Volgens de interviews wordt meestal waardering uitgesproken voor de aanbevelingen en wordt het College opgeroepen de aanbevelingen over te nemen.

### **Mate van implementatie**

Volgens het normenkader moeten de aanbevelingen vervolgens worden omgezet in beleidsplannen en maatregelen. Aan de ambtelijke organisaties van de drie gemeenten is gevraagd aan te geven in welke documenten (beleidsplannen en nota's) de implementatie van de aanbevelingen is terug te vinden.

In totaal zijn vijf documenten aangeleverd waarin expliciet wordt gerefereerd aan aanbevelingen uit rekenkameronderzoek. Drie uit Voorschoten en twee uit Wassenaar. De gedocumenteerde bewijslast voor de mate van implementatie van de aanbevelingen is daarmee dun te noemen. In de praktijk blijkt echter dat de intentie of 'geest' van veel aanbevelingen wel degelijk terugkomt in beleidsplannen en maatregelen.

### **Mate van sturing en controle**

Het normenkader veronderstelt dat het voor de doorwerking van aanbevelingen nodig is dat de Raad de aanbevelingen stuurt, volgt en controleert. Bij de Griffier en de Raad is nagegaan of gemeenten een informatievolsysteem kennen en of de Raad de implementatie van de aanbevelingen met belangstelling volgt.

Geen van de gemeenten werkte op het moment van onderzoek met een bestuurlijk volgsysteem waarmee specifiek de aanbevelingen uit rekenkameronderzoeken kunnen worden gevolgd en waarmee in het algemeen toezeggingen aan de Raad kunnen worden bijgehouden. We moeten ter zake constateren dat de Raad de implementatie amper stuurt of controleert. De drie raden herinneren de Colleges niet of nauwelijks aan gemaakte afspraken over de aanbevelingen. Het ontbreken van

een managementinformatiesysteem of trackingsysteem, waarin de aanbevelingen worden opgetekend om later gevolgd te kunnen worden, kan hiervan de oorzaak zijn. Hierdoor zijn de raden afhankelijk van de bereidheid van Colleges om voortgangsrapportages over het betreffende domein uit te brengen. Ondanks het ontbreken van een volgsysteem blijken de meeste aanbevelingen wel degelijk te worden uitgevoerd en in ieder geval tot beleidsoutput te leiden.

### **Effecten van de aanbevelingen**

Tot slot is gekeken naar de effecten van de aanbevelingen in de gemeentelijke uitvoeringspraktijk en de beleidsoutcome. Volgens het normenkader wordt de effectiviteit bepaald door de mate waarin aan de voorgaande kwaliteitsnormen is voldaan.

Ondanks het feit dat de aanbevelingen niet aan alle kwaliteitscriteria voldoen, politieke en bestuurlijke commitment niet altijd groot is en ook de sturing en controle op de implementatie door de raden niet plaatsvindt volgens het normenkader, worden er wel degelijk resultaten behaald. Het onderzoek naar publieke dienstverlening heeft in alle drie gemeenten tot positieve effecten geleid alsmede tot een daadwerkelijke verbetering van de gemeentelijke uitvoering. Op het beleidsterrein riolering heeft het rekenkamerrapport er in alle gemeenten toe geleid dat de Raad thans bij het voortraject wordt betrokken en een aantal beleidsvarianten wordt voorgelegd. In Oegstgeest heeft deze werkwijze geleid tot ander gemeentelijk beleid op dit terrein. Het onderzoek 'Wegen naar Traverse' heeft tot de meeste effecten in het gemeentelijk beleid en de gemeentelijke beleidsuitvoering geleid. De gemeentelijke werkwijze bij grote projecten is op veel punten vernieuwd en verbeterd.

Uit het bovenstaande blijkt dat met de toepassing van het normenkader geen verklaring kan worden gevonden voor de mate van doorwerking van aanbevelingen. Volgens de theorie van het normenkader zouden de gevonden tekortkomingen in de concreetheid van de aanbevelingen en politieke en bestuurlijke commitment en het gebrek aan sturing en controle door de Raad niet hebben kunnen leiden tot de effecten die klaarblijkelijk wel zijn behaald.

### **ANDERE VERKLARINGEN VOOR DOORWERKING**

Het is duidelijk dat het in dit onderzoek gehanteerde normenkader de mate van doorwerking van rapporten niet kan verklaren. Daarom is buiten het normenkader gezocht naar mogelijke verklaringen. Deze zijn gevonden in de aspecten relatie, inhoud en proces.

### **Relatie**

Er bestaat een goede, professionele relatie tussen de Rekenkamercommissie en de drie gemeenten, met name waar deze het College en de Raad betreft. De Rekenkamercommissie heeft een bepaalde status en die leidt ertoe dat Colleges in

het algemeen geneigd zijn conclusies en aanbevelingen over te nemen. Collegeleden spreken uit dat de aanbevelingen logisch volgen uit de conclusies en meestal voldoende concreet zijn om te worden meegenomen. De aanbevelingen van de Rekenkamercommissie leg je niet zomaar naast je neer.

## **Inhoud**

- **Onderwerpkeuze**

De onderwerpkeuze heeft op twee manieren een relatie met doorwerking. De eerste is dat wanneer het onderwerp een majeur probleem betreft of een actuele kwestie die belangrijke repercussies heeft voor de inwoners van de gemeente, dan is de belangstelling van de Raad, het College en de ambtelijke organisatie voor de uitkomsten van het rekenkameronderzoek groot. Die belangstelling zal er toe leiden dat de conclusies en aanbevelingen met meer dan normale aandacht worden afgewacht en bestudeerd en daardoor eerder zullen worden geïmplementeerd en tot effect zullen leiden. Volgens ons is deze relatie de belangrijkste voorspeller van doorwerking.

De tweede wijze waarop onderwerpkeuze een rol speelt heeft betrekking op de aansluiting tussen het onderwerp en landelijke ontwikkelingen en trends. Wanneer het onderwerp sowieso in de bestuurlijke en politieke belangstelling staat dan zullen de aanbevelingen een betere doorwerking hebben. Dat komt omdat de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie worden toegevoegd aan aanbevelingen en adviezen van derden, zoals het Rijk, de provincie en maatschappelijke organisaties.

- **Geaccepteerde conclusies**

In een aantal gevallen legt de Rekenkamercommissie in haar onderzoek de vinger op de zere plek. Er is dan een probleem onderzocht op een domein waarop de gemeente aantoonbaar onvoldoende functioneert. De Rekenkamercommissie brengt dit probleem aan het oppervlak en formuleert aanbevelingen om de situatie te verbeteren. College en ambtelijke organisatie maken dankbaar gebruik van de bijbehorende aanbevelingen en implementeren die in toekomstig beleid.

- **Aanbevelingen om de Raad in positie te brengen**

Een deel van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie is bedoeld om de Raad in positie te brengen, zoals de aanbeveling 'Zoek en vraag daarbij als gemeenteraad nadrukkelijker de keuzeruimte'. Deze aanbeveling raakt de kernfunctie van de gemeenteraad aan en zijn bedoeld om de Raad te versterken in zijn kaderstellende rol. Het is evident dat College en Raad aanbevelingen van deze strekking graag zullen onderschrijven.



- Aanbevelingen per actor

Daarnaast is het belangrijk dat de aanbevelingen duidelijk worden geadresseerd. Van de onderzochte kwaliteitscriteria, blijkt het 'wie' de meeste invloed te hebben op de doorwerking. Aanbevelingen gericht op de 'gemeente' zijn te weinig specifiek en missen daardoor soms een vruchtbare voedingsbodem. Aanbevelingen die duidelijk zijn gericht aan Raad, College(leden) en (specifieke onderdelen van) het ambtelijk apparaat hebben meer kans op doorwerking.

### **Proces**

Tot slot is duidelijk dat het proces waarin de Rekenkamercommissie tot onderwerpkeuze komt, leidt tot betere doorwerking als daarin de Raad en het College worden betrokken. Wanneer Raad en/of College mede het onderwerp op de agenda zetten, of in ieder geval worden betrokken bij formulering van onderzoeksvragen dan kijkt men uit naar de conclusies en aanbevelingen en is de kans groter dat aanbevelingen doorwerking kennen. Het onderwerp is dan 'van de gemeente' en niet een particuliere keuze van de Rekenkamercommissie.

# 1

## INLEIDING

De Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest (Rekenkamercommissie) is in 2005 bij verordening opgericht met een missie gericht op het verbeteren van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het lokaal bestuur in deze gemeenten<sup>2</sup>. De doelstelling van de Rekenkamercommissie is dat de uitkomsten van de onderzoeken bijdragen aan:

- de versterking van de kaderstellende en controlerende functie van de gemeenteraad;
- het zichtbaar maken aan burgers van Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest op welke manier de doelstellingen van de gemeente ook daadwerkelijk worden bereikt.

In de recent afgeronde evaluatie naar de Rekenkamercommissie inzake de samenwerking, de omvang, financiën en het draagvlak van de onderzoeken is onder andere naar voren gekomen dat het onvoldoende duidelijk is wat de Raden en de Colleges van Burgemeester en Wethouders met de uitgebrachte onderzoeken doen, ondanks dat de rapporten door de desbetreffende partijen als kwalitatief goed worden beoordeeld.

Een van de aanbevelingen, onderschreven door de Rekenkamercommissie, is dan ook dat de Rekenkamercommissie zelf periodiek onderzoek doet naar de doorwerking van haar onderzoeken. Bovendien wil de Rekenkamercommissie ten behoeve van haar eigen functioneren inzicht verkrijgen in de vraag of de aanbevelingen voldoende specifiek, concreet en realistisch zijn geweest.

De Rekenkamercommissie wil graag nader en breder inzicht in de mate waarin aanbevelingen van de afgeronde onderzoeken doorwerken in de gemeentelijke organisatie en het beleid. Bij doorwerking van Rekenkameronderzoek gaat het om de mate waarin de aanbevelingen aan de Raad, het College en de ambtelijke organisatie zijn opgepakt en wat daarvan de doorwerking is. Tevens heeft de Rekenkamercommissie aangegeven dat hierbij ook de verklarende factoren onderzocht dienen te worden welke voor meer cq. mindere doorwerking zorgen naast het formuleren van aanbevelingen aangaande de wijze waarop de doorwerking kan worden bevorderd.

---

<sup>2</sup> Verordening op de Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest (2005).

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek beoogt de Rekenkamercommissie de effectiviteit van haar onderzoeken te verhogen. Meer effectiviteit van onderzoek houdt in haar benadering tevens een hogere bijdrage in aan het lerend vermogen van de Rekenkamercommissie en de gemeentelijke organisatie en daarmee aan beter bestuur.

## 1.1 DOELSTELLING EN CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Het doel van het onderhavig onderzoek was om inzicht te krijgen in de implementatie en effectiviteit van de aanbevelingen van een selectie van de in de afgelopen jaren door de Rekenkamercommissie uitgevoerde onderzoeken.

Het gaat om de volgende onderzoeken:

- Doelmatigheid en Doeltreffendheid exploitatie zwembaden (2007)
- Publieke dienstverlening in de drie afzonderlijke gemeenten (2008)
- 'Meer Raad voor het Riool', Onderzoek rioleringszorg (2009)

De bovenstaande onderzoeken waren gericht op de drie gemeenten.

- 'Wegen na de traverse', Onderzoek budgetoverschrijdingen verkeerstraverse Voorschoten (2009)<sup>3</sup>

Dit onderzoek was alleen gericht op de gemeente Voorschoten.

De doelstelling is uitgewerkt tot de volgende centraal staande onderzoeksvraag

*"In hoeverre werken de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie door in de gemeenten en welke factoren verklaren de mate van doorwerking?"*

Deze onderzoeksvraag valt uiteen in een beschrijvende en een verklarende dimensie:

- de mate van doorwerking van de aanbevelingen in de drie gemeenten en;
- de verklarende factoren die op de doorwerking van invloed zijn.

## 1.2 OVER DEZE RAPPORTAGE

B&A heeft in opdracht van de Rekenkamercommissie onderzoek gedaan naar de doorwerking van de uitgebrachte aanbevelingen van onderzoeken. In de onderhavige rapportage presenteren we uitkomsten van het onderzoek. In het volgende deel (hoofdstuk 2) beschrijven we het gehanteerde onderzoeksmodel en onze aanpak. In hoofdstuk 3 behandelen we de kwaliteit van de aanbevelingen. Daarna volgen de kwaliteit van de besluitvorming (hoofdstuk 4), de mate van implementatie en de mate van sturing en controle (hoofdstuk 5) en de effecten van de aanbevelingen (hoofdstuk 6). Tot slot gaan we in op de verklarende factoren voor doorwerking (hoofdstuk 7).

---

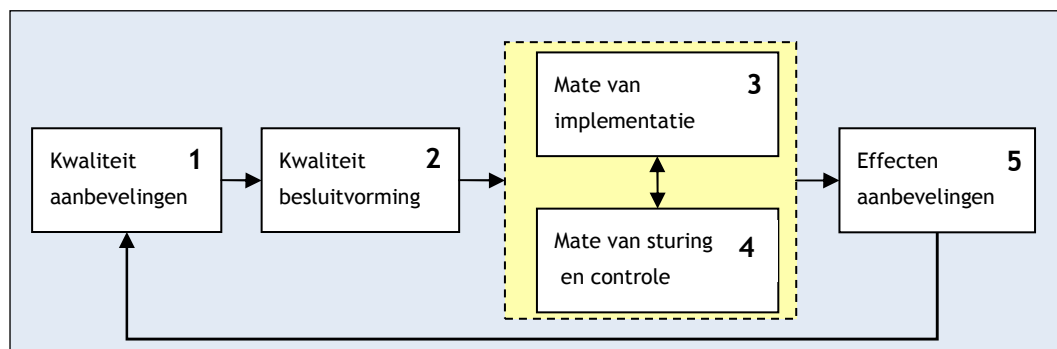
<sup>3</sup> Met als opmerking dat de aanbevelingen uit dit onderzoek tevens van toepassing zijn voor de gemeenten Wassenaar en Oegstgeest.

# 2

## ONDERZOEKSOPZET EN AANPAK

### 2.1 INLEIDING

Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag is het volgende, uit vijf elementen bestaande, onderzoeksmodel ingericht. Deze vijf elementen worden hieronder nader toegelicht.



Per element is een aantal vragen te stellen.

#### 1. De kwaliteit van de aanbevelingen van de rekenkameronderzoeken:

- Zijn de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie voldoende concreet, specifiek en realistisch geformuleerd?
- Is helder wat met de aanbevelingen wordt beoogd (de outcome), aan welke actoren zijn de aanbevelingen gericht en is helder wanneer gehandeld moet worden?

De aanbevelingen in de verschillende rapportages vormen het startpunt van het onderzoek.

#### 2. De kwaliteit van de besluitvorming:

Dit element heeft betrekking op de wijze waarop de aanbevelingen door de Raad en het College politiek-bestuurlijk worden ingebracht.

- Hoe wordt de politiek-bestuurlijke discussie georganiseerd en vertaalt dit zich in een inhoudelijke discussie (en besluitvorming) tussen de verschillende gremia over de aanbevelingen?
- Biedt het besluitvormingsproces voldoende draagvlak en handvatten om de aanbevelingen richting concrete plannen van aanpak te krijgen?

### **3. De mate van implementatie van de aanbevelingen:**

- Worden de aanbevelingen omgezet in uitvoeringsplannen en sluiten die plannen aan op de aanbevelingen, zijn ze voldoende 'gericht' opgesteld (in tijd, wie moet wat doen) en in het niveau van uitvoering: in de formele structuur ('op papier'), in de cultuur van de organisatie ('in het denken') of in de praktijk ('in het handelen')?

### **4. De mate van sturing en controle:**

- Wordt er door de Raad, op systematische wijze, een vinger aan de pols gehouden over de voortgang van de implementatie (controle) en uitvoering van de aanbevelingen en stuurt zij, indien nodig geacht, in dit proces (interventie)?
- Welke afspraken zijn gemaakt over de informatievoorziening tussen Raad en College rond de implementatie van aanbevelingen en over de controle door de Raad aangaande de uitvoering. Heeft de Raad voldoende informatiepositie om hierover te oordelen, stelt zij zich hierin lijdzaam op of juist proactief?
- Dit betreft een iteratief proces tussen de implementatie en uitvoering enerzijds en controle en sturing anderzijds.

### **5. De effecten van aanbevelingen:**

Dit element onderzoekt de effectiviteit van de aanbevelingen van de rekenkameronderzoeken en zorgt daarmee voor het sluitstuk in het onderzoeksmodel

- In welke mate worden de aanbevelingen overgenomen, geïmplementeerd en uitgevoerd in de praktijk. En leidt dit tot de beoogde effecten?
- Welke factoren zijn van invloed op de mate van effectwerking?

## **2.2**

### **DEELVRAGEN**

Aan de hand van de elementen uit dit onderzoeksmodel zijn de volgende deelvragen afgeleid:

#### *Onderzoeksvragen Kwaliteit van de aanbevelingen*

1. Welke aanbevelingen heeft de Rekenkamercommissie gedaan, en zijn deze aanbevelingen voldoende specifiek, concreet en realistisch?

#### *Onderzoeksvragen Kwaliteit van de besluitvorming*

2. In welke mate heeft discussie en besluitvorming over de aanbevelingen plaatsgehad?
  - a. Hoe is door het College, via bestuurlijk wederhoor en in discussie met de Raad, geadviseerd over de aanbevelingen?
  - b. Over welke aanbevelingen was discussie in de Raad, hoe verliep deze discussie en wat was de uitkomst?
  - c. Heeft de Raad de aanbevelingen overgenomen, wat waren de argumenten van de Raad om aanbevelingen wel of niet over te nemen en zijn hierover raadsbesluiten geformuleerd?

*Onderzoeksvragen Mate van implementatie*

3. Zijn de overgenomen aanbevelingen omgezet door het College in uitvoerbare maatregelen en worden deze geïmplementeerd?

*Onderzoeksvragen Mate van sturing en controle*

4. In welke mate vindt informatie-uitwisseling en sturing plaats met betrekking tot de uitvoering van de aanbevelingen?
- In welke mate informeert het College de Raad over de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen?
  - In hoeverre controleert de Raad de voortgang van de uitvoering?

*Onderzoeksvragen Effecten van de aanbevelingen*

5. Wat zijn de effecten van de geïmplementeerde aanbevelingen?
- In hoeverre leiden geïmplementeerde aanbevelingen tot concrete veranderingen in de uitvoeringspraktijk?
  - In hoeverre leiden deze tot (bestuurlijke) vernieuwingen?

*Onderzoeksvragen over de verklarende factoren voor doorwerking*

6. Welke factoren verklaren de doorwerking (of het gebrek daaraan) van de aanbevelingen van de onderzoeken van de Rekenkamercommissie en hoe kan de beoogde doorwerking worden bevorderd?

## 2.3 HET NORMENKADER

Het is gebruikelijk om in rekenkameronderzoek een normenkader te hanteren. Op basis van de bovenstaande onderzoeksvragen is het onderstaande normenkader opgesteld. Het kader is door de Rekenkamercommissie vastgesteld.

Deelvraag	Norm	Bronnen
<i>Kwaliteit van de Aanbevelingen</i>		
Welke aanbevelingen heeft de Rekenkamercommissie gedaan en zijn deze voldoende specifiek, concreet en realistisch?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De aanbevelingen zijn voldoende specifiek, concreet en realistisch en sluiten aan op het uitgevoerde onderzoek</li> <li>▪ Er wordt helder omschreven <b>wat</b> er moet gebeuren, <b>hoe</b> het moet gebeuren, <b>wie</b> het moet doen en <b>wanneer</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De 4 rekenkameronderzoeken (Rekenkamercommissie)</li> </ul>
<i>Kwaliteit van de besluitvorming</i>		
In welke mate heeft discussie en besluitvorming over de aanbevelingen plaatsgehad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er is sprake van politiek en bestuurlijk gewicht of commitment voor de aanbevelingen</li> <li>▪ Feitelijke onjuistheden worden benoemd</li> </ul>	Per onderzoek: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aanbiedingsbrieven (Rekenkamercommissie, B&amp;W)</li> <li>▪ Reactie, voorstellen en besluiten (B&amp;W)</li> </ul>

Deelvraag	Norm	Bronnen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De conclusies worden herkend;</li> <li>▪ De aanbevelingen worden door het College overgenomen;</li> <li>▪ De aanbevelingen worden bij een portefeuillehouder belegd.</li> <li>▪ Er is waardering voor het onderzoek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Commissie)voorstellen, besluiten en notulen (Raad)</li> <li>▪ Interviews (Raadsleden, Collegeleden, Gemeentesecretaris, Griffier)</li> </ul>
<i>Mate van implementatie van de aanbevelingen</i>		
<p>Zijn de overgenomen aanbevelingen omgezet door het College in uitvoerbare maatregelen en worden deze geïmplementeerd?</p>	<p>De overgenomen aanbevelingen zijn omgezet in uitvoerbare maatregelen en beleidsplannen, die vervolgens zijn uitgevoerd. De uitvoering geschiedt op 4 niveaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In de formele structuur</li> <li>▪ In de cultuur</li> <li>▪ In de praktijk</li> <li>▪ In alle toekomstige situaties</li> </ul>	<p>Per onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plannen van aanpak (B&amp;W, ambtelijk)</li> <li>▪ Startdocumenten (B&amp;W, ambtelijk)</li> <li>▪ Beleidsplannen (B&amp;W, ambtelijk)</li> <li>▪ Interviews (Collegeleden, Gemeentesecretaris, ambtenaren)</li> </ul>
<i>Mate van sturing en controle</i>		
<p>In welke mate vindt informatie-uitwisseling en sturing plaats met betrekking tot de uitvoering van de aanbevelingen?</p>	<p>De Raad heeft zicht op de resultaten en stuurt zo nodig bij.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De Raad volgt de implementatie ad hoc</li> <li>▪ Er is een systeem om de uitvoering van maatregelen te volgen</li> <li>▪ Monitoring van maatregelen is een vast onderdeel van commissievergaderingen</li> </ul>	<p>Per onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memo's (B&amp;W, ambtelijk)</li> <li>▪ (Voortgangs)rapportages (B&amp;W, ambtelijk)</li> <li>▪ Raadsstukken, vragen en notulen (Raad)</li> <li>▪ Interviews (Raadsleden, Collegeleden, Gemeentesecretaris, Griffier)</li> </ul>
<i>Effecten van de aanbevelingen</i>		
<p>Wat zijn de effecten van de geïmplementeerde aanbevelingen?</p>	<p>De aanbevelingen dragen bij aan feitelijke veranderingen in de gewenste richting.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maatregelen worden daadwerkelijk uitgevoerd;</li> <li>▪ Maatregelen hebben effect</li> <li>▪ Maatregelen leiden tot de gewenste outcome</li> </ul>	<p>Per onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Voortgangs)rapportages (B&amp;W, ambtelijk)</li> <li>▪ Raadsstukken, vragen en notulen (Raad)</li> <li>▪ Interviews (Raadsleden, Collegeleden, Gemeentesecretaris, Griffier, ambtenaren)</li> <li>▪ Evaluatie-onderzoeken</li> </ul>

## 2.4 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

De aanpak van onderhavig onderzoek voorzag in de volgende fasen:

### 1. Afbakening onderzoek en ontwikkeling normenkader

Tijdens een startgesprek met de leden van de Rekenkamercommissie en de secretaris is de definitieve planning vastgesteld en zijn procesafspraken gemaakt over het verloop van het onderzoek en betrokkenheid van de leden van de Rekenkamercommissie. Ook zijn er nadere afspraken gemaakt over het verkrijgen van gegevens via de secretaris en/of de ambtelijke organisatie. Het concept van het normenkader (zoals weergegeven in paragraaf 2.3) is door de Rekenkamercommissie voorgelegd en vastgesteld.

### 2. Documentenanalyse

In fase 2 heeft de documentenanalyse plaats. Voornaamste doelen hiervan waren (1) het formuleren van een eerste antwoord op de deelvragen en (2) een goede voorbereiding op de interviews met de respondenten. Het betrof een studie van de volgende documenten:

- De Rekenkamercommissierapporten
- Aanbiedingsbrieven van de Rekenkamercommissie en de bestuurlijke reactie
- Reacties, Voorstellen, besluiten en Notulen van het College en de Raad aangaande de aanbevelingen uit de onderzoeken
- Memo's, voortgangsrapportages, managementrapportages en beleidsnota's waarin verwezen wordt naar Rekenkamercommissierapporten

De bevindingen van de documentenstudie zijn per deelvraag beknopt weergegeven in deze rapportage, voorzien van specifieke bronvermeldingen. Ook is in deze fase per respondentgroep een gespreksprotocol opgesteld. De rapportage met bevindingen en de gespreksprotocollen zijn met de Rekenkamercommissie besproken. In overleg met de Rekenkamercommissie is tot een nadere verdieping van de deelvragen gekomen, een keuze gemaakt met betrekking tot de te interviewen respondenten en zijn de interviewprotocollen vastgesteld.

### 3. Interviews

In totaal zijn circa 35 interviews gehouden. In een aantal gevallen gaat het om groepsgesprekken, bijvoorbeeld bij raadsleden en soms heeft het gesprek, vanwege agendaproblemen telefonisch plaatsgevonden. In de bijlage staat de lijst gesprekspartners. De gesprekspartners hebben de gespreksverslagen gelezen en geaccordeerd. De informatie uit de interviews is geanonimiseerd in het eindrapport opgenomen.



#### **4. Analyse**

De analyse heeft plaatsgevonden zoals in het plan van aanpak is afgesproken. De analyse heeft in eerste instantie plaatsgevonden op basis van logische gronden zoals neergelegd in het normenkader. Verwacht werd dat onderzoeken met kwalitatief goede aanbevelingen zouden leiden tot gedegen besluitvorming en implementatie. Daar waar de implementatie voldoet aan het normenkader werd verwacht dat de beoogde effecten te zien zouden zijn. Als het goed is zou de implementatie worden versterkt door controle door de gemeenteraad. Als op een of meerdere onderdelen niet aan het normenkader zou worden voldaan verwachtten we dat de beoogde effecten slechts gedeeltelijk of helemaal niet zouden worden behaald. In zo'n geval zouden de inspanningen van de Rekenkamercommissie voor niets geweest.

Echter de verklaringen zijn ook onderzocht op politiek-bestuurlijk plausibiliteit. Met andere woorden; ze moeten ook worden herkend door de betrokken bestuurders, raadsleden, ambtenaren en leden van de Rekenkamercommissie. De oorzaken c.q. verklaringen zijn een aangrijpingspunt voor verbetervoorstellen en aanbevelingen.

#### **5. Opstellen nota van bevindingen**

Het rapport is eind december 2011 eerst als concept, zonder beoordeling en aanbevelingen aangeboden aan de drie ambtelijke organisaties voor ambtelijke verificatie. De op- en aanmerkingen zijn door de Rekenkamercommissie beoordeeld en indien gerechtvaardigd zijn wijzigingen in de tekst aangebracht.

#### **6. Bestuurlijk hoor en wederhoor**

Gezien de aard van het onderzoek, een onderzoek naar het eigen functioneren van de Rekenkamercommissie is het rapport niet aan de besturen aangeboden voor bestuurlijke hoor en wederhoor.

# 3

## BEVINDINGEN: KWALITEIT VAN AANBEVELINGEN

*Welke aanbevelingen heeft de Rekenkamercommissie gedaan en zijn deze voldoende specifiek, concreet en realistisch?*

### 3.1 INLEIDING

Vertrekpunt van onderhavig onderzoek betreft de aanbevelingen, zoals geformuleerd door de Rekenkamercommissie in haar verschillende onderzoeksrapportages en bijbehorende aanbiedingsbrieven. De aanbieding van de rapportage en aanbevelingen zijn in procesmatige zin als duidelijke demarcatie voor verdere ambtelijk-bestuurlijke besluitvorming te beschouwen. De kwaliteit van de aanbevelingen zou vanzelfsprekend van (grote) invloed op de kwaliteit van de verdere besluitvorming, implementatie en de uiteindelijke doorwerking moeten zijn.

### 3.2 KWALIFICATIE VAN DE AANBEVELINGEN

De Rekenkamercommissie geeft in de vier<sup>4</sup> bestudeerde rekenkameronderzoeken in totaal 38 aanbevelingen (de aanbevelingen zijn in bijlage A integraal weergegeven).

**Tabel 1: Overzicht aantal aanbevelingen**

RKC rapport	Aantal 'unieke' aanbevelingen
Onderzoek exploitatie zwembaden	4
Publieke dienstverlening	20
Meer Raad voor het Riool	9
Wegen na de Traverse	5
Totaal aantal aanbevelingen	38

Aan de hand van het normenkader is de kwaliteit van de aanbevelingen door de onderzoekers getoetst op de mate van concreetheid van de aanbevelingen. De mate van concreetheid is beoordeeld op de aspecten wat, hoe, wie en wanneer.

---

<sup>4</sup> Publieke dienstverlening in de drie afzonderlijke gemeenten (2008) bevat voor iedere gemeente specifieke aanbevelingen.

- **Wat:** is de aanbeveling specifiek, meetbaar en is de actie of het resultaat eenduidig? Kortom: Is helder wat beoogd wordt met de aanbeveling?
  - Categorieën: weinig concreet, deels concreet of voldoende concreet
- **Hoe:** zijn aanknopingspunten genoemd over de wijze (plan van aanpak, werkwijzen) waarop het 'wat' gerealiseerd kan worden?
  - Categorieën: weinig concreet, deels concreet of voldoende concreet
- **Wie:** aan wie is de aanbeveling geadresseerd?
  - Categorieën: niet expliciet genoemd, deels benoemd en benoemd
- **Wanneer:** Is de aanbeveling gekoppeld aan een tijdspad of periodiciteit dan wel aan een bepaalde mate van urgentie?
  - Categorieën: niet benoemd, deels benoemd, benoemd

Bij het duiden en beoordelen van de kwaliteit van de aanbevelingen in alle hierboven beschreven dimensies ontstaat een spanningsveld tussen het benaderen van een aanbeveling als een geïsoleerde, talige entiteit en het beschouwen van een aanbeveling in de context waarin ze is gedaan. In de optiek van de onderzoekers doet een geïsoleerde, grammaticale benaderingswijze onvoldoende recht aan de inhoud en reikwijdte van de aanbevelingen en de complexe, dynamische politiek-bestuurlijke context waarbinnen aanbevelingen zijn opgetekend. De onderzoekers hebben daarom niet alleen gekeken naar de grammaticale kwaliteit van de afzonderlijke aanbevelingen als zodanig, maar ook de samenhang der dingen meegenomen in de beoordeling.

### 3.2.1 Concreetheid van de aanbevelingen: het 'wat'

Van 38 aanbevelingen is bij 20 aanbevelingen (53%) voldoende concreet geformuleerd *wat beoogd* wordt. Bij 9 aanbevelingen is dit ten dele het geval en bij 9 aanbevelingen kan het 'wat' als weinig concreet worden gekenmerkt (24%).

Bij 20 aanbevelingen is de formulering zodanig dat er slechts één uitleg en/of interpretatie denkbaar is. De aanbevelingen zijn zodanig geformuleerd dat er in voldoende mate slechts één uitleg en/of interpretatie denkbaar is. Van deze 20 aanbevelingen zijn 14 aanbevelingen afkomstig uit het rapport 'Publieke dienstverlening'. Vier voldoende concrete aanbevelingen zijn afkomstig uit het rapport 'Meer Raad voor het Riool'.

Ter illustratie lichten we hierna een aantal voorbeelden van aanbevelingen uit die voldoende concreet zijn naast voorbeelden van aanbevelingen die in onvoldoende mate concreet zijn. Per aanbeveling wordt een korte toelichting gegeven.

**Tabel 2: Voorbeelden concrete / minder concrete aanbevelingen (het 'wat')**

<b>Concreet (Wat)</b>	<b>Aanbeveling</b>	<b>Toelichting</b>
Voldoende Concreet	<p><b><i>Meer Raad Voor het Riool</i></b></p> <p><i>'Maak de beleidskeuzes op doel- en of maatregelniveau, motiveer de keuzes en maak de doelen en maatregelen controleerbaar door ze meetbaar te houden en te binden aan een tijdsfad.</i></p> <p><i>Laat het voorproces uitmonden in een strategisch beleidsdocument als weergave van de gemaakte beleidskeuze. Neem deze keuzes in het GRP op met een beknopte motivatie'</i></p>	De aanbeveling is voor slechts één uitleg vatbaar.
Voldoende Concreet	<p><b><i>Meer Raad Voor het Riool</i></b></p> <p><i>'Maak een expliciete keuze over de wijze van financiering (wel of geen voorziening en de omvang ervan), de lasten die in rekening kunnen worden gebracht via het rioolrecht, de heffingsmaatstaf en het tariefbeleid'</i></p>	De aanbeveling is voldoende concreet, het is helder over welke aspecten een keuze gemaakt dient te worden.
Deels Concreet	<p><b><i>Meer Raad Voor het Riool</i></b></p> <p><i>'Zet voor de verwezenlijking van de doelstellingen en/of maatregelen politiek-bestuurlijke kracht in ten opzichte van Waterschap en/of Provincie'</i></p>	<p>Voor de goede verstaander is de aanbeveling eenduidig.</p> <p>Los van de context bezien is de aanbeveling weinig concreet</p>
Weinig concreet	<p><b><i>Wegen na de Traverse</i></b></p> <p><i>'Blijf een collegiale verantwoordelijkheid voelen voor projecten die aan individuele portefeuillehouders zijn toegewezen'</i></p>	Onduidelijk is welke actie nu concreet verwacht wordt en wat onder 'collegiale verantwoordelijkheid' wordt verstaan.

### 3.2.2 Concreetheid van de aanbevelingen: het 'hoe'

Naast de vraag of in voldoende mate duidelijk is wat er met een aanbeveling beoogd wordt is gekeken naar de vraag *hoe* een aanbeveling gerealiseerd dient te worden.

Bij 14 aanbevelingen (37%) geldt dat de wijze waarop de aanbeveling kan of moet worden opgepakt – al dan niet met verwijzingen naar vigerende normen, wettelijke eisen, vereiste deskundigheid of expertise – voldoende concreet is. 7 aanbevelingen kunnen als deels concreet worden beschouwd en 17 aanbevelingen (45%) als weinig concreet. Wederom geven we een aantal voorbeelden.

**Tabel 3: Voorbeelden concrete / minder concrete aanbevelingen (het 'hoe')**

<b>Concreet (Hoe)</b>	<b>Aanbeveling</b>	<b>Toelichting</b>
Voldoende Concreet	<b><i>Wegen na de Traverse</i></b>  <i>'Maak bij de kaderstelling per project duidelijke en op maat gerichte afspraken over de informatie die u wenst voor de controlerende rol. Maak daarbij onderscheid tussen bedrijfsvoering, doelen en effecten die u wilt bereiken'</i>	Bij de aanbieder van de rapportage en aanbevelingen is een voorbeeld handreiking meegestuurd dat als basis gebruikt kan worden.
Voldoende concreet	<b><i>Exploitatie Zwembaden</i></b>  <i>'Gemeenten dienen eigen (maatschappelijke en/of financiële) doelstellingen te formuleren en deze in te brengen in de overeenkomsten</i>	De doelstellingen dienen te worden ondergebracht in de overeenkomsten.
Deels Concreet	<b><i>Publieke Dienstverlening</i></b>  <i>'Maak de doelstellingen zo concreet (SMART) mogelijk</i>	De doelstellingen moeten SMART opgesteld worden. Niet aangegeven hoe dit opgepakt dient te worden.
Deels concreet	<b><i>Wegen na de Traverse</i></b>  <i>'Bewaak de 'checks and balances' binnen de ambtelijke organisatie, zorg voor voldoende interne kracht ten opzichte van externe opdrachtgevers en voor kwalitatief hoogwaardige advisering op inhoud en procesgang van de stukken die ten grondslag liggen aan politiek-bestuurlijke besluitvorming, sturing en controle'.</i>	In feite drie aanbevelingen ineen.
Weinig concreet	<b><i>Publieke Dienstverlening</i></b>  <i>'Heroverweeg de procedure voor inkomende post'</i>	Onduidelijk wat voor heroverweging beoogd wordt met de aanbeveling.

### 3.2.3 Concreetheid van de aanbevelingen: het 'wie'

In 13 aanbevelingen (34%) is expliciet aangegeven aan wie de aanbeveling is gericht. In drie aanbevelingen is voor een bepaald onderdeel van de aanbeveling de adressering expliciet genoemd. In het overgrote deel van de aanbevelingen, 25 aanbevelingen (66%) is geen sprake van specifieke adressering.

De staande praktijk is dat de Rekenkamercommissie in opdracht van de Raad functioneert. Dat betekent dat aanbevelingen in de regel bedoeld zijn voor de Raad. Wanneer we deze context meenemen in de beoordeling van de aanbeveling, kan voor 11 van de aanbevelingen aangenomen worden dat het voor de betrokken partijen helder is (geweest) dat de aanbevelingen aan de Raad gericht waren. Deze aanbevelingen zijn als 'deels benoemd' gewaardeerd. Dat betekent dat 63% van de aanbevelingen als ten minste gedeeltelijk concreet kunnen worden beoordeeld als het gaat over het 'wie'.

Voor de resterende 14 aanbevelingen is die aanname minder vanzelfsprekend. Vaak gaat het in die gevallen om aanbevelingen die om acties en interventies van het ambtelijk apparaat vragen.

De aanbevelingen uit het rapport 'Wegen na de Traverse' vallen op door de zeer gerichte adressering. Raad, College, Burgemeester, Griffier en Gemeentesecretaris worden hier nadrukkelijk onderscheiden. In het rapport 'Onderzoek exploitatie zwembaden' wordt de Raad bij één van de aanbevelingen concreet als 'eigenaar' benoemd. Ook bij het aspect 'wie' geven we een aantal voorbeelden.

**Tabel 4: Voorbeelden adressering aanbevelingen (het 'wie')**

<b>Concreet (Wie)</b>	<b>Aanbeveling</b>	<b>Toelichting</b>
Expliciet Bennoemd	<b><i>Publieke Dienstverlening</i></b>  <i>'Besluit als gemeenteraad over de doelstellingen en maak de realisatie daarvan inzet tot een jaarlijks debat in de gemeenteraad.'</i>	De Raad wordt expliciet genoemd.
Expliciet benoemd	<b><i>Wegen na de Traverse</i></b>  <i>'Voor de burgemeester: De Burgemeester dient (samen met de Griffier en de Gemeentesecretaris) actief de verantwoordelijkheid te nemen voor het begeleiden van processen van onder andere kwaliteitsbewaking, in het bijzonder bij grote en risicovolle projecten.'</i>	De aanbeveling is specifiek gericht aan de Burgemeester.

### 3.2.4 Concreetheid van de aanbevelingen: het 'wanneer'

Op basis van de aanbevelingen uit de vier geanalyseerde rapporten kan worden vastgesteld dat de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie niet of slechts ten dele tijdsgebonden zijn, bijvoorbeeld door het noemen van een startdatum, deadline of koppeling aan een relevante gebeurtenis.

Van de 38 aanbevelingen zijn er 6 (15%) waarin een concrete verwijzing naar een tijdspad of mate van urgentie is opgenomen. Voor de resterende aanbevelingen is dat niet of in veel mindere mate het geval. Wanneer we de context waarin de aanbevelingen zijn gedaan meenemen, kan echter in een aantal gevallen worden aangenomen dat voor de betrokkenen voldoende helder is 'wanneer' een aanbeveling opgepakt en uitgevoerd moet worden. Het gaat dan bijvoorbeeld over aansluiting op bestaande P&C cycli en het daarvoor vigerende tijdspad, of (in het voorbeeld van de exploitatie van zwembaden) het hanteren van een nieuwe werkwijze voor alle nieuw te sluiten overeenkomsten (dus vanaf het moment van besluitvorming). In totaal doet deze contextuele benoeming opgeld in 6 van de gevallen. Dat betekent dat 12 van de 31 aanbevelingen (31%) als ten minste gedeeltelijk concreet over 'het wanneer' kunnen worden beschouwd.

**Tabel 5: Voorbeelden tijdsgebonden aanbevelingen (het 'wanneer')**

<b>Concreet (Wanneer)</b>	<b>Aanbeveling</b>	<b>Toelichting</b>
Deels benoemd	<b>Meer Raad voor Riool</b>  'Maak op korte termijn keuzes in verband met de nieuwe waterwetgeving over hoe om te aan met hemel- en grondwater en de verantwoordelijkheid van de burger op eigen terrein daarbij.'	Geen tijdspad genoemd, wel urgentie benoemd 'op korte termijn'.
Deels benoemd	<b>Publieke Dienstverlening</b>  'Besluit als gemeenteraad over de doelstellingen en maak de realisatie daarvan inzet tot jaarlijks debat in de gemeenteraad.'	Als afgeleide van het besluit dient de realisatie inzet te zijn van een jaarlijks debat. De aanbeveling bevat de periodiciteit 'jaarlijks'.

### 3.2.5 Beoordeling van de kwaliteit van de aanbevelingen

Voor het overzicht van alle aanbevelingen en de beoordeling daarvan verwijzen we naar de bijlagen.

De geanalyseerde onderzoeksrapportages gaan – zoals te doen gebruikelijk - gepaard met aanbevelingen die ook als zodanig herkenbaar zijn. De Rekenkamercommissie beschrijft in de meerderheid van de gevallen (53%) op een voldoende concrete wijze wat beoogd wordt met de aanbevelingen (het 'wat').

Vervolgens is gekeken naar hoe een aanbeveling gerealiseerd dient te worden. Uit de analyse van de aanbevelingen blijkt dat 37% van de aanbevelingen in voldoende mate concreet zijn ten aanzien van het 'hoe'. De dimensies verantwoordelijkheid en tijd (het 'wie' en 'wanneer') zijn benoemd in resp. 63% en 31% van de aanbevelingen.

De onderzoekers stellen vast dat de aanbevelingen met name op het gebied van het 'wat' en het 'wie' behoorlijk scoren, en dat dit in mindere mate voor het 'hoe' geldt en in nog mindere mate voor het 'wanneer'.

### 3.3 KWALITEIT VOLGENS DE INTERVIEWS

#### 3.3.1 Algemeen

In de interviews bleek het bijna niet mogelijk de beoordeling van de aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten los te zien van de overige aspecten van de rekenkameronderzoeken. De respondenten deden uitspraken over de onderwerpkeuze en conclusies alsmede de impact van de rapporten als geheel.

Volgens de interviews in **Wassenaar** worden de rapporten, conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamercommissie in het algemeen zeer gewaardeerd. De onderzoeken zijn ordentelijk, het betoog is meestal goed te volgen en de aanbevelingen volgen logisch uit de conclusies. Deze bevinding geldt voor zowel de leden van het College als de leden van de Raad.

Voor zover er minpunten bestaan dan gelden die volgens collegeleden voor de onderwerpkeuze. In de regel zijn de onderwerpen en de aanbevelingen niet 'brisant' te noemen. Daardoor zou de zogenoemde attentiewaarde van de rapporten en de aanbevelingen soms niet groot zijn.

Ook in **Voorschoten** zijn college- en raadsleden overwegend positief over de conclusies en aanbevelingen van rekenkameronderzoeken. Evenals in Wassenaar is de waardering voor rekenkamerrapporten vaak afhankelijk van het onderwerp dat door de Rekenkamercommissie is onderzocht. Rapporten waar College of Raad niet expliciet om hebben gevraagd en met voor de handliggende conclusies en aanbevelingen krijgen niet de aandacht die ze verdienen. Onderzoeken waar College en Raad wel om hebben gevraagd, die aansluiten bij politiek-bestuurlijke gevoelens van urgentie en relevantie, en onderzoeken met 'scherpe' conclusies en aanbevelingen worden in de regel hoger gewaardeerd en hebben impact in de bestuurlijk-ambtelijke organisatie.

Volgens de collegeleden van **Oegstgeest** bieden de aanbevelingen die de Rekenkamercommissie in haar rapporten doet doorgaans voldoende houvast om tot acties en interventies te komen. Tot hetzelfde oordeel komen ook de raadsleden. Geïnterviewde raadsleden kennen de rapportages en gebruiken die wanneer het onderwerp (opnieuw) actueel is. Ook het gegeven dat er doorgaans onderzoek wordt gedaan naar de situatie in de drie gemeenten tegelijk, waardoor vergelijkingen mogelijk zijn, wordt positief gewaardeerd.



Een kritiekpunt is dat de aanbevelingen in het algemeen gebaat zijn bij scherpere en eenduidigere formuleringen.

Het nader toespitsen van de aanbevelingen zou het operationaliseren bovendien vergemakkelijken. De aanbevelingen zijn soms wat 'wollig'. Evenals in Voorschoten en Wassenaar is de bepalende factor voor de waardering die een rapport ten deel valt het belang dat College en Raad aan het onderwerp hechten.

Voor alle gemeenten geldt dat volgens zowel collegeleden als raadsleden er een groot beroep wordt gedaan op de inhoudelijke kennis en deskundigheid van raadsleden. Doordat raadsleden niet altijd beschikken over inhoudelijke expertise kan men niet altijd de aanbevelingen op waarde schatten en kan het zijn dat de aanbevelingen niet altijd de aandacht krijgen die ze verdienen.

In de volgende paragrafen gaan we in op de afzonderlijke onderzoeksrapporten.

### 3.3.2 Zwembaden

In **Wassenaar** kwam het rapport Exploitatie Zwembaden te laat om te dienen als leidraad voor het gemeentelijk beleid. Er was net een nieuw zwembad geopend en de onderhandelingen met de exploitant waren al afgerond. Overigens waren de gemaakte afspraken met de exploitant in lijn met de aanbevelingen van het rapport.

In **Voorschoten** was een raadsmeerderheid het niet eens met een van de aanbevelingen. Het gaat om de volgende:

*Daarna dient het initiatief en de verantwoordelijkheid voor het bereiken van de maatschappelijke doelstellingen en gezonde bedrijfsvoering bij de exploitant van het zwembad te worden gelegd. Deze aanbeveling houdt dus tevens in dat een wijziging van het karakter van de overeenkomsten met de exploitanten noodzakelijk is.*

Hoewel deze aanbeveling was bedoeld om de relatie tussen gemeenten en exploitant te herijken is deze geïnterpreteerd als aanmoediging om zwembaden te privatiseren. Omdat ook de toenmalige portefeuillehouder en beleidsambtenaren het hier niet mee eens waren is ook de waardering voor het rapport en de aanbevelingen minder. Dit neemt echter niet weg dat de aanbevelingen onderwerp van discussie zijn geweest en de huidige portefeuillehouder verwacht dat ze nog steeds actueel zijn en opnieuw in de discussie over het gemeentelijk binnensportbeleid kunnen worden ingebracht.

In **Oegstgeest** was er waardering voor het rapport. Echter daar gold dat de aanbevelingen over exploitatie ingehaald werden door het ontstaan van een discussie rondom de principiële vraag of er – mede gezien taakstellingen en bezuinigingen – ruimte is voor eigen zwembadvoorzieningen in Oegstgeest. Daarnaast zijn - evenals in Voorschoten - op ambtelijk niveau veel vraagtekens gezet bij de aanbeveling om meer risico bij de exploitant te leggen. Dit verschil van inzicht leidt tot een minder waardering door het ambtelijk apparaat voor de conclusies en aanbevelingen.

Volgens raadsleden zal het rapport echter opnieuw ter hand worden genomen als de nieuwbouw van het zwembad weer op de agenda wordt gezet.

### 3.3.3 Publieke dienstverlening

In **Wassenaar** is het rapport Publieke dienstverlening goed ontvangen. De gemeente had een herkenbaar en tastbaar probleem op dit vlak. Brieven werden niet tijdig beantwoord of raakten zelfs kwijt. De aanbevelingen van de Rekenkamercommissie zijn grotendeels overgenomen.

In **Voorschoten** zijn de conclusies en aanbevelingen omarmd door Raad en College. De aanbevelingen pasten bovendien goed bij aanbevelingen die door het Ministerie van Binnenlandse Zaken, de VNG en de provincie waren gedaan gedurende dezelfde periode dat het rapport uitkwam. Het rekenkamerrapport wordt in die zin gezien als een belangrijke steun in de rug in het streven de gemeentelijke dienstverlening te verbeteren.

Voor zover er kritiek is op het rapport mist het College aanbevelingen gericht op de cultuur binnen de ambtelijke organisatie. De aanbevelingen van de Rekenkamercommissie zouden wel erg vaak gaan over organisatiestructuren en werkwijzen.

Volgens het College en de Raad in **Oegstgeest** waren de aanbevelingen rondom publieke dienstverlening voldoende concreet en specifiek, met name die over de omgang met brieven en het concretiseren van ambities. De aanbevelingen pasten goed in een verbeterprogramma dat voorzag in investeringen, een sturings- en verantwoordingsmodel en uitvoeringscapaciteit.

### 3.3.4 Meer Raad voor het riool

In **Wassenaar** beoordeelt het College de aanbevelingen van het rapport “ Meer Raad voor het Riool” als kwalitatief goed. Het onderzoek gaat over een onderwerp waar veel geld mee is gemoeid. Echter de Raad zou volgens het College niet echt op het onderwerp betrokken zijn en dat wordt als een risico gezien, met name als de aanbeveling wordt gedaan om de Raad meer bij het onderwerp te betrekken en Raad varianten voor te leggen. De Raad mist de deskundigheid om de varianten op waarde te schatten en te sturen op beleidsmatige veranderingen.

In **Voorschoten** waren de conclusies en aanbevelingen volgens het College van dien aard dat ze goed konden worden meegenomen. Enige kritiekpunt is dat de aanbevelingen door sommigen worden gekenschetst als ‘open deuren’ met name wanneer wordt aanbevolen de Raad in het voortraject van beleidsvorming te betrekken.

In **Oegstgeest** zijn de aanbevelingen zeer goed ontvangen door Raad en College. De meesten zijn ook overgenomen. In Oegstgeest zagen College en organisatie de waarde in van het zo vroeg mogelijk betrekken van de Raad bij de beleidsvorming.

De enige aanbeveling die anders is overgenomen is dat men in Oegstgeest werkt met eigen prestatie indicatoren in plaats van landelijke benchmarks.

### 3.3.5 Traverse

Alle geledingen binnen de gemeente Voorschoten vinden de conclusies en aanbevelingen van dit rapport goed. Het onderzoek is op verzoek van College en Raad door de Rekenkamercommissie geagendeerd en uitgevoerd. College en Raad hebben mede de onderzoeksvraag geformuleerd. Bij de acceptatie van de conclusies en aanbevelingen speelde ook mee dat het vooral om de 'leereffecten' was te doen. Er werd niet 'afgerekend'. De conclusies en aanbevelingen zijn heel herkenbaar voor de betrokken partijen en de rode draad was voor Raad en College goed te volgen. De conclusie dat de gemeente niet meer 'in control' was werd onderschreven. Rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden waren over en weer niet duidelijk. Hoewel de aanbevelingen bruikbaar waren, had de Rekenkamercommissie volgens sommige respondenten in haar aanbevelingen verder kunnen gaan. Naast allerlei aanbevelingen over de organisatiestructuur en procedures had ook kunnen worden gekeken naar de 'menselijke factor'. Na een periode vol opwaaiend stof kwam er een goed onderzoek waaruit lering werd getrokken voor toekomstige omvangrijke projecten.

## 3.4 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In dit hoofdstuk hebben de onderzoekers geprobeerd om een objectief oordeel te geven over de kwaliteit van de aanbevelingen. Gekeken is in hoeverre het wat, het hoe, het wie en het wanneer zijn benoemd en of de maatschappelijke outcome van de aanbevelingen is verwoord. De beoordelingen zijn terug te vinden in de bijlage.

Bij het beoordelen van de kwaliteit is in hoeverre het 'wat', 'hoe', 'wie' en 'wanneer' expliciet is verwerkt in de verschillende aanbevelingen. De beoordelingen zijn terug te vinden in de bijlage.

Voor de algehele analyse zijn alle aanbevelingen gescoord volgens de volgende systematiek:

<b>Mate van concreetheid</b>	<b>Score</b>
In voldoende mate benoemd/geëxpliciteerd	2
Deels benoemd/geëxpliciteerd	1
Niet benoemd/geëxpliciteerd	0

De score per aanbeveling is afgezet tegen de maximaal haalbare score. Die was in alle gevallen 8 (2 punten voor het wat, 2 punten voor het hoe, 2 punten voor het wie en 2 punten voor het wanneer). De cijfers zijn vervolgens vertaald naar de volgende categorieën:

Score van 75-100%	Ruim voldoende	++
Score van 60-74%	Voldoende	+
Score van 40-59%	Onvoldoende	-
Score lager dan 40%	Ruim onvoldoende	--

Op basis van deze berekening komt het volgende beeld naar voren:

Wat	Hoe	Wie	Wanneer
<b>Zwembaden</b>			
+	--	++	--
<b>Publieke dienstverlening</b>			
++	-	--	--
<b>Meer Raad voor het riool</b>			
-	--	-	--
<b>Traverse</b>			
--	--	++	--

De objectieve beoordeling, aan de hand van het normenkader laat zien dat de aanbevelingen op een aantal domeinen concretisering behoeven. De onderzoekers stellen vast dat de aanbevelingen met name of het gebied van het 'wat' en het 'wie' behoorlijk scoren maar dat dit in mindere mate voor het 'hoe' geldt en in nog mindere mate voor het 'wanneer'.

De objectieve beoordeling zoals die door de onderzoekers is gegeven wordt niet door de respondenten gedeeld. De waardering voor de aanbevelingen die de Rekenkamercommissie in haar rapporten doet is hoog. Deze constatering geldt voor het College, de Raad en de ambtelijke organisatie. Collegeleden spreken uit dat de aanbevelingen logisch volgen uit de conclusies en meestal voldoende concreet zijn om te worden meegenomen.

Ook respondenten uit het ambtelijk apparaat kunnen de rode draden in de onderzoeken goed volgen. Echter als ambtenaren het niet eens zijn met de conclusies uit het onderzoek dan zijn zij het ook niet eens met de aanbevelingen en wordt het rapport als geheel minder gewaardeerd.

Ten slotte spreken ook de gesproken raadsleden hun waardering uit over de kwaliteit van de aanbevelingen. Voor zover zij iets op de aanbevelingen hebben aan te merken gaat het om de deskundigheid die van de raadsleden wordt verwacht. Een deel van de inhoud van de rapporten en ook de aanbevelingen vraagt een zekere expertise van raadsleden op onderwerpen die geen dagelijkse kost zijn.

Voor zover elementen uit het normenkader worden gemist noemen respondenten vooral het 'hoe'. De Rekenkamercommissie zou in de aanbevelingen meer nadruk moeten leggen op de wijze waarop het beleid kan worden verbeterd. Dat maakt de implementatie van de aanbevelingen gemakkelijker.

Als gezocht wordt naar de factor die het meeste de kwaliteit van de aanbevelingen bepaalt noemen respondenten van alle geledingen zonder uitzondering de onderwerpkeuze. Wanneer College en Raad om het rapport hebben gevraagd, het onderwerp aansluit bij politiek-bestuurlijke gevoelens van urgentie en relevantie, en het rapport 'scherpe' conclusies en aanbevelingen kent dan wordt dat rapport in de regel zeer gewaardeerd en heeft het impact in de gemeentelijke organisatie.

# 4

## BEVINDINGEN: KWALITEIT VAN BESLUITVORMING

*In welke mate heeft discussie en besluitvorming over de aanbevelingen plaatsgehad?*

### 4.1 INLEIDING

De rekenkamerrapportages worden inclusief de aanbevelingen aangeboden aan de Raad. Het is aan de Raad (en het College) of, en zo ja hoe de aanbevelingen worden overgenomen. De vraag die in dit hoofdstuk gesteld wordt is; wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid van bestuurlijk wederhoor, ontstaat er een discussie in de Raad(scommissie) en worden er ten aanzien van de aanbevelingen raadsbesluiten genomen?

Vanuit het oogpunt van doorwerking van de aanbevelingen is een politiek-bestuurlijke discussie cq. besluitvormingsproces van groot belang om voldoende draagvlak te verkrijgen en handvatten te genereren om de aanbevelingen richting concrete plannen te krijgen.

### 4.2 BESTUURLIJKE WEDERHOOR

In alle gevallen maakt het College volgens de stukken gebruik van de mogelijkheid van bestuurlijk wederhoor. De wijze waarop wordt ingegaan op de aanbevelingen loopt echter sterk uiteen; van kennisname van de rapportage en aanbevelingen tot gedetailleerde acties, handelingen en verantwoordelijkheden per aanbeveling.

In termen van uitwerking zijn vier 'smaken' te onderscheiden:

- Aanbevelingen worden meegenomen bij plan- en beleidsvorming op het dossier.
- Aanbevelingen sluiten goed aan bij bestaand beeld en zijn al grotendeels opgepakt en verwerkt.
- Concrete stappen/wijzigingen in bestaande uitvoeringspraktijk/organisatiestructuur worden doorgevoerd aan de hand van aanbevelingen.
- Er wordt een plan van Aanpak ontwikkeld met bijbehorende monitoringcyclus aan de hand van aanbevelingen.

Negatieve reacties in de fase van bestuurlijke hoor en wederhoor zijn in de onderzochte rapporten niet aangetroffen.

## 4.3 DISCUSSIE EN BESLUITVORMING IN DE RAAD

Discussies in de Gemeenteraad of besluitvorming omtrent de aanbevelingen zijn nauwelijks aangetroffen in de voor het onderzoek beschikbaar gestelde documentatie. In de gevallen waarin de rekenkameronderzoeken zijn besproken worden de aanbevelingen veelal ter kennisname overgenomen zonder inhoudelijke discussie of argumentatie.

De Rekenkamercommissie biedt het rapport tijdens een speciaal daartoe georganiseerde bijeenkomst aan, aan de raden van Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest. Alle raadsleden worden uitgenodigd en in de regel zijn in ieder geval de raadsfracties vertegenwoordigd. Het rapport wordt, zoals het hoort aan de voorzitter van de Raad aangeboden. Soms neemt een van de portefeuillehouders het rapport in ontvangst. Er zijn gemiddeld zo'n 15 tot 20 mensen bij een uitreiking, daar zitten ook ambtenaren bij.

Alle raadsleden krijgen het rapport vervolgens via de Griffier thuisgestuurd. Raden krijgen ook van te voren inzicht in de onderzoeken die uitgevoerd gaan worden; soms wordt ook de onderzoeksopzet toegelicht alvorens een onderzoek gestart wordt. De Rekenkamercommissie biedt altijd aan de Raad aan om het rapport inhoudelijk toe te lichten in de betreffende raadscommissie. Blijkens de notulen van de commissievergaderingen en de interviews wordt sporadisch van deze mogelijkheid gebruikgemaakt.

In **Wassenaar** worden de rapporten op de agenda van de 'politieke markt'<sup>5</sup> gezet. De politieke markt heeft in Wassenaar de commissievergaderingen vervangen. Bijzonder is dat ook burgers worden uitgenodigd om aan de politieke markt deel te nemen. Discussies naar aanleiding van rekenkamerrapporten zijn moeilijk of niet terug te vinden in de notulen van de politieke markt. Rapporten komen niet in de plenaire Raad voor afhechting.

In **Voorschoten** worden de rapporten in de commissie besproken, maar evenals in Wassenaar, niet in de Raad. Een uitzondering is het rapport 'Wegen naar Traverse' dat wel in de Raad is besproken. In algemene zin klagen college en ambtelijk apparaat dat rekenkamerrapporten enkel gedurende korte tijd actueel zijn in de Raad. Er komt snel weer een nieuw onderwerp dat om aandacht van de Raad vraagt.

In **Oegstgeest** is de formele lijn volgens de Griffier dat de Raad het College vraagt om aan de hand van de rapporten van de Rekenkamercommissie een aanpak en visie uit te werken. Deze lijn blijkt overigens niet uit de stukken. Volgens de respondenten uit het College en het ambtelijk apparaat zijn de vervolgstappen zeer afhankelijk van de actualiteit van, en de interesse voor het onderwerp. Als die interesse er bij raadsleden is dan volgen discussies en wordt het College aan de aanbevelingen gehouden.

---

<sup>5</sup> Het zogenaamde 'Almeerse model'.

#### 4.3.1 Onderzoek exploitatie Zwembaden

In deze en de volgende subparagrafen wordt de besluitvorming ten aanzien van de vier onderzochte rekenkamerrapporten beschouwd. Bij elk rapport staan we stil bij de bestuurlijke hoor en wederhoor, de discussie in de Raad en het al dan niet overnemen van de aanbevelingen. De informatie is gebaseerd op stukken en gesprekken.

Vragen	Stukken	Interviews
Hoor en wederhoor	<b>Wassenaar:</b> Niet ingegaan op de aanbevelingen <sup>6</sup>	Nauwelijks reactie. Rapport was volgens College niet relevant meer.
	<b>Voorschoten:</b> In de bestuurlijke reactie laat het College haar waardering voor de conclusies en aanbevelingen optekenen <sup>7</sup> .	Het was direct duidelijk dat het College een van de belangrijkste aanbevelingen (minder risico bij de gemeente, meer risico bij de exploitant) niet zo overnemen.
	<b>Oegstgeest:</b> Stemt in bestuurlijke reactie in met het rapport (met één kanttekening), doet geen uitspraken over kwaliteit van of omgang met de aanbevelingen <sup>8</sup> .	Het was direct duidelijk dat het College een van de belangrijkste aanbevelingen (minder risico bij de gemeente, meer risico bij de exploitant) niet zo overnemen.
Discussie in de Raad/commissie	<b>Wassenaar:</b> <b>Geen stukken voorhanden</b>	Nieuwe contractvorming had reeds plaatsgevonden.
	<b>Voorschoten:</b> Besproken in de Commissie Mens & Welzijn, discussie niet terug te vinden in notulen Commissie 2007	Het rapport is inderdaad besproken en de meeste aanbevelingen zijn overgenomen. De belangrijkste aanbeveling (minder risico bij de gemeente, meer bij de exploitant) is niet overgenomen. Andere aanbevelingen zijn wel overgenomen.
	Oegstgeest: <b>Geen stukken voorhanden</b>	Ook in Oegstgeest is de belangrijkste aanbevelingen niet overgenomen. Visie dat risico bij exploitant zou leiden tot kostendaling werd niet gedeeld. Andere aanbevelingen zijn wel overgenomen. Aanbevelingen werden ingehaald door discussie over bestaansrecht zwembad.

<sup>6</sup> Bestuurlijke reactie conceptrapport onderzoek zwembaden d.d. 15-08-2007, Wassenaar.

<sup>7</sup> Bestuurlijke reactie onderzoek Zwembaden Wassenaar, Oegstgeest en Voorschoten d.d. 25-09-2007, Voorschoten.

<sup>8</sup> Reactie B&W op rapport rekenkamercommissie exploitatie zwembaden d.d. 7-09-2007, Oegstgeest.



## 4.4

### ONDERZOEK EXPLOITATIE PUBLIEKE DIENSTVERLENING

Vragen	Stukken	Interviews
Hoor en wederhoor	<b>Wassenaar:</b> College laat optekenen de scope van het onderzoek (te) beperkt te vinden <sup>9</sup> . Er wordt niet ingegaan op aanbevelingen.	Aanbevelingen hadden volgens College een bredere scope kunnen hebben. Gemeente zat al in een proces met Voorschoten en de regio Haaglanden.
	<b>Voorschoten:</b> College geeft aan de aanbevelingen te herkennen en een aantal verbeteringen al in gang te hebben gezet of dat te gaan doen in 2008 <sup>1</sup> .	De aanbevelingen hebben daadwerkelijk geleid tot het opstellen van een plan voor een samenhangende visie m.b.t. dienstverlening. Overigens hing dit onderwerp al wel 'in de lucht' en was de gemeente er al mee bezig.
	<b>Oegstgeest:</b> In de bestuurlijke reactie wordt expliciet ingegaan op de wijze waarop elke afzonderlijke aanbeveling wordt opgepakt of uitgevoerd.	Een aantal aanbevelingen is opgevat als steuntje in de rug ('we zijn op de goede weg') die concrete verbeteringen faciliteren. Een scherpere focus in de aanbevelingen had misschien meer aanknopings- en aangrijpingspunten opgeleverd.
Discussie in de Raad/commissie	<b>Wassenaar:</b> Geen verslag van bespreking in Raad voorhanden	Raad was positief over de aanbevelingen. Door het College is een visie op dienstverlening vastgesteld. Onderwerp is 'hot' en komt vaker aan de orde.
	<b>Voorschoten:</b> Geen verslag van bespreking in Raad voorhanden	De Raad heeft het College opdracht gegeven om de aanbevelingen uit te werken in een plan. Onderwerp komt vaker aan de orde
	<b>Oegstgeest:</b> Geen verslag van bespreking in Raad voorhanden	Ook in Voorschoten zijn de aanbevelingen door de Raad onderschreven.

<sup>9</sup> Bestuurlijke reactie conceptrapportage onderzoek publieke dienstverlening d.d. 29-01-2008, Wassenaar.

## 4.5 MEER RAAD VOOR HET RIOOL

Vragen	Stukken	Interviews
Hoor en wederhoor	<b>Wassenaar:</b> Het College heeft de aanbevelingen uit de rapportage ter harte genomen en als 'goed aansluitend bij de lopende initiatieven en het huidige beleid' gekenmerkt <sup>10</sup> .	College merkt op dat het veel gevraagd is om aanbevelingen te implementeren. Met name het betrekken van de Raad in het voortraject vraagt een grote inspanning van het ambtelijk apparaat.
	<b>Voorschoten:</b> het College doet geen uitspraken over de aanbevelingen uit de rapportage <sup>11</sup> .	Volgens Raad is het onderwerp vooral een uitvoeringskwestie. Aanbevelingen zijn 'meegenomen'. Het onderzoek van de Rekenkamercommissie liep parallel aan de ontwikkeling van het GRP. En het GRP kwam sowieso aan de orde in de commissie.
	<b>Oegstgeest:</b> het College laat optekenen geen aanleiding te zien om verdere opmerkingen over het rapport te maken, maar geeft aan graag gebruik te zullen maken van de conclusies en aanbevelingen bij het opstellen van een nieuw GRP <sup>12</sup> .	Conclusies en aanbevelingen werden allen onderschreven door het College.
Discussie Raad/commissie	<b>Wassenaar:</b> Afgezien van de opmerking van de CDA fractie dat de aanbevelingen op een aantal punten aan de negatieve kant zijn, heeft er geen discussie over de aanbevelingen plaatsgevonden <sup>13</sup> .	De aanbevelingen zijn opgevolgd. Er zijn kadernotities gekomen en aan de Raad voorgelegd. Een en ander gebeurde in de Carrouselvergadering waar ook stakeholders en inwoners zijn uitgenodigd.
	<b>Voorschoten:</b> Geen stukken/notulen gevonden waaruit bespreking van rapportage blijkt	Het onderzoek van de Rekenkamercommissie liep parallel aan de ontwikkeling van het GRP. En het GRP kwam sowieso aan de orde in de commissie.

<sup>10</sup> Bestuurlijke reactie conceptrapport onderzoek Rioleringszorg d.d. 23-02-2009, College B&W Wassenaar.

<sup>11</sup> Bestuurlijke reactie conceptrapport onderzoek Rioleringszorg d.d. 04-03-2009, College B&W Voorschoten.

<sup>12</sup> Bestuurlijke reactie conceptrapport onderzoek Rioleringszorg d.d. 24-02-2009, College B&W Oegstgeest.

<sup>13</sup> Notulen Carrousel – Rapport Rekenkamercommissie Onderzoek Rioleringszorg d.d. 20-04-2009, Gemeente Wassenaar.

Vragen	Stukken	Interviews
	<p><b>Oegstgeest:</b>                      Geen inhoudelijke discussie over de (kwaliteit van de) aanbevelingen. Raad maakt de Rekenkamercommissie complimenten voor het goed bruikbare rapport<sup>14</sup>.</p>	<p>College heeft alle aanbevelingen op één na overgenomen. Men was bezig met een nieuw GRP en de aanbevelingen kwamen precies op het goede moment om te kunnen worden geïmplementeerd.</p> <p>Ambtenaren hebben daadwerkelijk de Raad betrokken bij het voorproces. Er is zelfs met inwoners in het voorproces gesproken. De Raad is stellingen voor gelegd, wat wil je precies?</p> <p>Er zijn uiteindelijk drie varianten voorgelegd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voortzetting huidig beleid</li> <li>▪ Duurzaambeleid</li> <li>▪ Schade vrije variant.</li> </ul>

## 4.6 WEGEN NA DE TRAVERSE (VOORSCHOTEN)

Vragen	Stukken	Interviews
Hoor en wederhoor	College heeft kennis genomen van het rapport en de Raad per brief voorgesteld om aan de hand van de aanbevelingen een verbeterplan op te stellen <sup>15</sup>	Het College onderschrijft de conclusies en de aanbevelingen worden opgevolgd.
Discussie in Raad/College	De verschillende fracties (h)erkenden zich in de door de Rekenkamercommissie geformuleerde aanbevelingen. De Raad heeft op 17 december 2009 en op 11 februari 2010 over het rapport gesproken. In de eerste vergadering zijn de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie overgenomen en is ingestemd met de toezegging van het College om voor 1 februari 2010 een verbeterplan aan de Raad voor te leggen.	Het College heeft de aanbevelingen een op een overgenomen. De Raad hoefde hiervoor niets te doen. Het College heeft toegezegd een Verbeterplan op te stellen waarin de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie verankerd zijn en dat plan voor te leggen aan de Raad.

<sup>14</sup> Notulen Carrousel – Rapport Rekenkamercommissie Onderzoek Rioleringszorg d.d. 20-04-2009, Gemeente Wassenaar.

<sup>15</sup> Verwijzing naar brief/nummer.

## 4.7 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In dit hoofdstuk is gekeken naar het besluitvormingsproces dat volgt op de aanbieding van de rekenkamerrapporten.

Onderwerp	Gemeente	Bestuurlijke h&h	Discussie commissie	overnemen aanbevelingen
Zwembad	Wassenaar	Niet ingegaan op aanbevelingen	Geen, aanbev niet actueel	Neen
	Voorschoten	Waardering voor conclusies. en aanbevelingen	ja uitvoerig	Gedeeltelijk, niet privatisering
	Oegstgeest	Instemming met rapport, geen uitspraak over aanbevelingen	ja uitvoerig	Gedeeltelijk, niet privatisering
Dienstverlening	Wassenaar	Niet ingegaan op aanbevelingen scope te beperkt	Nauwelijks discussie	Meeste aanbevelingen zijn overgenomen.
Dienstverlening	Voorschoten	Conclusies en aanbevelingen herkend en reeds in uitvoer of gepland	Raad heeft College opdracht gegeven plan te maken	Meeste aanbevelingen zijn overgenomen
Dienstverlening	Oegstgeest	Op een na worden alle aanbevelingen overgenomen	Ja maar College leidend	Meeste aanbevelingen zijn overgenomen
Riool	Wassenaar	Waardering voor conclusies en aanbevelingen	nauwelijks	Meeste aanbevelingen zijn overgenomen
	Voorschoten	Geen uitspraak over aanbevelingen	nauwelijks	Meeste aanbevelingen zijn overgenomen
	Oegstgeest	Gaat gebruikmaken van conclusies en aanbevelingen	nee, wel complimenten	Meeste aanbevelingen zijn overgenomen
Traverse	Voorschoten	waardering voor conclusies. en aanbevelingen College gaat verbeterplan opstellen	Raad herkent aanbevelingen College acteert  Raad hoefde niets te doen	Meeste aanbevelingen zijn overgenomen in verbeterplan

In de bestuurlijke hoor en wederhoor is in de meeste gevallen sprake voor waardering voor de conclusies en aanbevelingen. Soms wordt echter niet ingegaan op de aanbevelingen. Dit was het geval bij het onderzoek over zwembadexploitatie (Wassenaar en Oegstgeest), dienstverlening (Wassenaar) en riolering (Voorschoten). Daarnaast strookt de waardering die in de bestuurlijke hoor en wederhoor wordt uitgesproken niet altijd met de mening die Collegeleden informeel hebben ten aanzien van de rapporten.

Vaak worden de aanbevelingen direct, bij de hoor en wederhoor overgenomen. Dit gebeurde bijvoorbeeld na het onderzoek naar dienstverlening (Voorschoten en Oegstgeest), rioleringen (Oegstgeest) en de Traverse. Bij het uitkomen van het rapport naar de dienstverlening was een deel van de acties die in de aanbevelingen waren genoemd al in uitvoering. De colleges konden daar in de hoor en wederhoor naar verwijzen.

Na bestuurlijke hoor en wederhoor worden de rapporten tijdens een speciale bijeenkomst aangeboden aan de voorzitters van de drie raden. Er zijn gemiddeld zo'n 15 tot 20 mensen bij een uitreiking, daar zitten ook ambtenaren bij. Alle raadsleden krijgen het rapport vervolgens via de Griffier thuisgestuurd. De Rekenkamercommissie biedt altijd aan om het rapport inhoudelijk toe te lichten in de raadscommissie maar van deze mogelijkheid wordt bijna geen gebruikgemaakt.

Het overzicht laat zien dat er niet vaak discussie plaatsvindt in de raadscommissie, laat staan in de Raad. Dit gebeurde eigenlijk alleen bij het rapport over zwembadexploitatie maar het heeft er alle schijn van dat deze discussie is aangestoken door de portefeuillehouder en de beleidsambtenaren. Zelfs bij een politiek belangrijk onderwerp als Traverse was wel sprake van waardering maar bleef een discussie uit. Het College had zich immers de aanbevelingen al ter harte genomen.

Al met al is de conclusie gerechtvaardigd dat rekenkameronderzoeken in de gemeenten Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest vooral een onderwerp zijn van College, ambtelijk apparaat en Rekenkamercommissie. De rapporten zijn niet een instrument waarmee de Raad het College ter verantwoording roept en aanstuurt.

Het is opvallend dat het grootste deel van de aanbevelingen uit de rekenkamer-rapporten uiteindelijk door het College wordt overgenomen en geïmplementeerd. Zelfs als het College het onderzoek en de aanbevelingen eigenlijk niet 'ziet zitten' worden de aanbevelingen toch overgenomen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het rapport 'Meer Raad voor riool' in Wassenaar en Voorschoten.

De aanbevelingen van het zwembadonderzoek zijn gedeeltelijk meegenomen door de Colleges omdat het onderzoek niet meer relevant was (Wassenaar) of omdat het College/ ambtelijk apparaat het apert niet eens was met de conclusie waarop een belangrijke aanbeveling was gebaseerd (Voorschoten en Oegstgeest).

Bij het rapport naar dienstverlening is opgemerkt dat het onderwerp al 'in de lucht hing' en gemeenten reeds bezig waren hun prestaties op dit terrein te verbeteren waardoor het gemakkelijk was de aanbevelingen over te nemen.

# 5

## IMPLEMENTATIE, STURING EN CONTROLE

*Zijn de aanbevelingen geïmplementeerd en hoe vinden sturing en controle plaats?*

### 5.1 INLEIDING

In het vorige hoofdstuk is onderzocht hoe de rapporten en aanbevelingen zijn ontvangen, welke discussies er hebben plaatsgevonden en of de aanbevelingen door de Colleges zijn overgenomen. In dit hoofdstuk kijken we naar de daadwerkelijke implementatie van de aanbevelingen in het gemeentelijk beleid en de wijze waarop de raden sturing kunnen geven aan de implementatie en het proces kunnen controleren.

### 5.2 IMPLEMENTATIE VOLGENS DE STUKKEN

Voor wat betreft de implementatie van de rekenkameronderzoeken zijn uit de documentenanalyse (op basis van de ontvangen documentatie) een beperkt aantal nota's aangetroffen waarin op expliciete wijze wordt gerefereerd aan de aanbevelingen en conclusies uit de onderzochte rekenkamerrapporten. Dit betreffen de volgende stukken:

Onderzoek	Gemeente	Document	Reden van opstellen document
Zwembaden	Voorschoten	Integrale Sportnota 2009-2012	De termijn van de vorige nota was verstreken
Publieke dienstverlening	Voorschoten	Nota Focus op dienstverlening	Het ontbreken van een visie op dienstverlening/ integraal beleidskader
Publieke dienstverlening	Wassenaar	Verbeterprogramma 'Beter'	Algemene aandacht voor verbetering dienstverlening
Riolering	Wassenaar	Beleidskader GRP 2011-2015 (als implementatie van een aanbeveling)	Door in een vroeg stadium het beleidskader (en de keuzemogelijkheden) op te stellen en voor te leggen aan de Raad, wordt de Raad meer betrokken in het tot stand komen van de beslissingen.
Traverse	Voorschoten	Veranderen voor Voorschoten: verbeterplan	De integrale conclusies en aanbevelingen uit het rekenkamerrapport

Aanleiding van het opstellen van deze stukken is, onder andere, de conclusies en aanbevelingen uit de onderzoeken. In het verbeterplan naar aanleiding van het Traverse onderzoek worden alle aanbevelingen afzonderlijk behandeld. De overige plannen en nota's leggen de nadruk op één aspect van de aanbevelingen.

Voor het overige komen de aanbevelingen van de rekenkamerrapporten niet expliciet terug in de beschikbaar gestelde plannen en nota's.

### 5.3 DE PRAKTIJK IN DE DRIE GEMEENTEN

In **Wassenaar** zou nauwelijks sprake zijn van sturing en controle door de Raad. Dat komt volgens raadsleden en ambtenaren door het ontbreken van een volgsysteem dat de Raad zou kunnen helpen bij het volgen van de afspraken die met het College zijn gemaakt. Dit probleem zou niet alleen spelen bij het volgen van de implementatie van aanbevelingen uit rekenkamerrapporten maar de relatie tussen College en Raad over de hele linie kenmerken.

Volgens het College moet een deel van de oorzaak van dit probleem ook bij de Raad worden gezocht. Het College houdt de Raad met voortgangsrapportages op de hoogte van de vorderingen die bijvoorbeeld worden gemaakt op het vlak van publieke dienstverlening. De Raad besteedt amper aandacht aan de rapportages en komt er ook niet op terug in de politieke markt.

In **Voorschoten** lijken sturing en controle door de Raad vooral een zorg van College en ambtelijk apparaat. In Voorschoten wordt weliswaar al jaren een termijnagenda gehanteerd, echter daarmee wordt pas de laatste tijd strakker gestuurd. Volgens collegeleden en ambtenaren vraagt de Raad onvoldoende op eigen initiatief om informatie en voortgangsrapportages

In **Oegstgeest** erkent het College dat de P&C cycli suboptimaal zijn ingericht, waardoor de controle op de implementatie deels verloren gaat. Daarnaast zou de Raad in het algemeen weinig interesse tonen voor de implementatie van de aanbevelingen. Na de initiële besluiten en vervolgspraken houdt de Raad geen vinger aan de pols.

### 5.4 DE PRAKTIJK PER RAPPORT

#### 5.4.1 Zwembaden

In **Wassenaar** is met het onderzoek rond de zwembaden niet veel gedaan. Het nieuwe zwembad was net opgeleverd en dus was de relevantie van het rapport zeer beperkt.

In het vorige hoofdstuk is gewezen op de discussie die in **Voorschoten** heeft plaatsgevonden. Nu de politieke configuratie, na de laatste verkiezingen, is gewijzigd wordt niet uitgesloten dat de discussie omtrent de zwembadexploitatie opnieuw op de agenda wordt gezet. Het Rekenkamercommissierapport wordt dan wederom een bron van informatie.

In **Oegstgeest** zijn aanbevelingen uit het rapport over de exploitatie van zwembaden overgenomen in het programma van eisen dat ten behoeve van de zwembadvoorziening en sporthal is opgesteld. Daarna is geen concrete uitvoering

meer gegeven aan het beleid rondom zwembaden (er loopt nog een discussie over de bredere koers) en zijn de aanbevelingen niet meer aan de orde geweest. Sturing en controle zijn daardoor nu nog geen issue.

#### 5.4.2 Publieke Dienstverlening

In **Wassenaar** zijn de aanbevelingen goed gevallen en overgenomen in de gemeentelijke beleidsuitvoering. Het rapport over dienstverlening was heel duidelijk: de gemeente Wassenaar is slecht bereikbaar en termijnen worden overschreden. De Raad heeft duidelijk gezegd dat er iets moet gebeuren. Mede naar aanleiding hiervan is gestart met het verbeterprogramma 'Beter'.

Op dit moment volgt de Raad de implementatie van de aanbevelingen niet. Waarom dit niet gebeurt, is niet duidelijk. Volgens een aantal ambtenaren en raadsleden komt dit omdat er geen 'trackingsysteem' in Wassenaar bestaat om de uitvoering te volgen. Volgens het College wordt de Raad wel degelijk op de hoogte gehouden door middel van periodieke rapportages en zou de Raad daar meer belangstelling voor kunnen tonen.

In **Voorschoten** is het plan 'Focus op dienstverlening' gestart. Er is een ambtenaar aangetrokken die zich met name op dit onderwerp inzet. Er wordt op gezette tijden informatie ten aanzien van de implementatie en de resultaten naar de Raad gestuurd. De feedback vanuit de Raad zou volgens betrokken ambtenaren en collegeleden steviger mogen zijn. De Raad is sinds het uitkomen van het rapport niet teruggekomen op de specifieke aanbevelingen van de Rekenkamercommissie, in de Raad wordt wel in het algemeen over dienstverlening gesproken. Volgens collegeleden is dit jammer omdat het proces nog niet is afgerond en met name op het terrein van cultuurverandering nog een aantal slagen zouden zijn te maken.

In **Oegstgeest** is het programma publieke dienstverlening in de P&C cyclus beschreven en vastgelegd. In Oegstgeest is bovendien een directeur dienstverlening aangesteld. Een stuurgroep legt periodiek verantwoording over de voortgang af aan de Raad, mede aan de hand van voortgangsrapportages waarin naast financiële ook inhoudelijke indicatoren een plek hebben.

#### 5.4.3 Meer Raad voor riool

In **Wassenaar** zijn belangrijke aanbevelingen uit "Meer Raad voor het Riool" daadwerkelijk geïmplementeerd. De aanbevelingen zijn door Raad en College onderschreven. Er is in het voorproces een kaderstelling opgesteld en aan de Raad aangeboden.

Het College is echter sceptisch over de uiteindelijke winst van deze nieuwe manier van werken. Er is veel geïnvesteerd in het voorlichten van raadsleden maar de vraag is of een en ander beklijft. Wel vindt men dat door deze wijze van aanpak het draagvlak voor het gemeentelijk beleid is vergroot. Uit de gevoerde gesprekken en de bestudeerde stukken volgt niet het beeld dat de Raad het gemeentelijk rioolbeleid thans beter volgt en controleert.



In **Voorschoten** hebben de aanbevelingen uit het Rekenkamercommissie rapport ertoe geleid dat de Raad meer bij het beleid is betrokken. Er is een gemeentelijk rioolplan (GPR) opgesteld en de Raad heeft daar iets over kunnen zeggen. Echter, volgens beleidsambtenaren was dit altijd gebeurd, ook zonder Rekenkamerrapport. Het College heeft een actieve informatieplicht richting Raad en over het GPR wordt de Raad via de normale P&C –cyclus geïnformeerd waarin voornamelijk de financiële parameters aan de orde komen.

In **Oegstgeest** hebben de aanbevelingen naar aanleiding van 'Raad voor het Riool' een plek gekregen in het Wateractieplan, waar de Raad zich nadrukkelijk mee bemoeit heeft. Ook is rondom het Wateractieplan een workshop-achtige setting georganiseerd waarin burgers en relevante instellingen een rol hebben gespeeld. De ambtenaren hebben daadwerkelijk de Raad betrokken bij het voorproces. Er is zelfs met inwoners in het voorproces gesproken.

Er zijn uiteindelijk drie varianten voorgelegd:

- Voortzetting huidig beleid
- Duurzaam beleid
- Schade vrije variant.

Ambtelijk had men een voorkeur voor de derde variant (Schade Vrij) maar de Raad heeft elementen van de tweede variant (Duurzaam beleid) toegevoegd. Sturing vindt jaarlijks plaats aan de hand van het operationeel plan 'Mijlpaal riolering en water'. Dit had de gemeente sowieso al gedaan maar de Raad heeft er uitdrukkelijk ook om gevraagd.

#### 5.4.4 Traverse

Volgens collegeleden, raadsleden en ambtenaren heeft dit rapport tot de meeste wijziging in het gemeentelijk beleid en beleidsuitvoering geleid.

Er is een verbeterplan opgesteld waarin de aanbevelingen een op een zijn overgenomen. Aanbevelingen gelden met name voor het College en de Burgemeester. In de controlecyclus wordt projectmatiger gewerkt. Dit gebeurt onder andere met tussentijdse rapportages die aansluiten op de begrotingscyclus.

Daarnaast geldt een dubbele sturing: begroting en projectsturing.

Hoewel informatiepositie van de Raad is versterkt zou de Raad daar volgens bestuurders te weinig follow-up aan geven. Evenals in paragraaf 5.4.2 aangegeven probeert het College de Raad meer controle en sturingsinstrumenten aan te bieden maar wordt daarvan naar de smaak van het College niet voldoende gebruik van gemaakt.

## 5.5 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In dit hoofdstuk is gekeken naar de wijze waarop de Raad de aanbevelingen volgt en controleert.

Onderwerp	Gemeente	Sturing en controle in de praktijk
Zwembad	Wassenaar	Niet aan de orde
	Voorschoten	Geen controle, nieuw College leidt tot nieuwe zienswijze
	Oegstgeest	Nog niet aan de orde
Dienstverlening Dienstverlening	Wassenaar Voorschoten	Geen trackingsysteem, wel periodieke rapportages, Raad onvoldoende op de hoogte Dienstverlening beschreven in P&C-cyclus, stuurgroep legt verantwoording af Veel aandacht College, minder Raad
Dienstverlening	Oegstgeest	Veel info richting Raad, maar vooral aangelegenheid College
Riool	Wassenaar	Raad controleert niet
	Voorschoten	Volgens normale P&C cyclus
	Oegstgeest	Raad volgt d.m.v. 'Mijlpaal riolering en water'
Traverse	Voorschoten	Veel info richting Raad, maar Raad geeft geen follow-up

We kunnen constateren dat de Colleges en ambtelijke organisaties de meeste aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten implementeren. Deze constatering volgt voornamelijk uit de gesprekken met Colleges en ambtenaren. Met name ambtenaren kunnen per beleidsterrein vrij eenvoudig aangeven welke beleidsveranderingen mede op basis van de aanbevelingen uit rekenkamerrapporten zijn geïmplementeerd. Dit geldt zeker voor het beleidsterreinen publieke dienstverlening en rioleringen in de drie gemeenten en het managen van grote projecten in Voorschoten.

Het feit dat beleidsimplementaties volgen uit de aanbevelingen is maar beperkt terug te vinden in de beleidsplannen en –nota's van de drie gemeenten. In plannen en nota's wordt maar beperkt aangegeven dat een beleidswijziging volgt uit een rekenkameronderzoek.

Daarnaast moeten we constateren dat raden de implementatie van aanbevelingen amper sturen of controleren. De drie raden herinneren het College niet of nauwelijks aan gemaakte afspraken over de aanbevelingen. Het ontbreken van een managementinformatiesysteem of trackingsysteem waarin de aanbevelingen worden opgetekend om later gevolgd te kunnen worden kan hiervan de oorzaak zijn. Hierdoor zijn de raden afhankelijk van de bereidheid van het College om informatie te leveren. Echter, ook wanneer het College rapporteert, doet de Raad daar naar het oordeel van de Colleges en ambtenaren te weinig mee. Het volgen en controleren van de implementatie van aanbevelingen lijkt meer een zorg van College en ambtelijk apparaat te zijn dan een verantwoordelijkheid van de Raad.

# 6

## EFFECTEN VAN REKENKAMERONDERZOEK

*Wat zijn de effecten van de aanbevelingen van rekenkamerrapporten?*

### 6.1 INLEIDING

Uiteindelijk is de doelstelling van conclusies, aanbevelingen, raadsdiscussies en implementatieplannen dat er iets ten goede verandert in de gemeentelijke werkwijze en de effectiviteit van het gemeentelijk beleid. In dit hoofdstuk beschouwen we het effect van rekenkameronderzoek. Dit doen we door per rapport te bekijken of de aanbevelingen daadwerkelijk zijn geïmplementeerd en hebben geleid tot veranderingen in gemeentelijk beleid en uitvoering.

Wanneer we kijken naar effecten dan moet er rekening mee worden gehouden dat implementatie van aanbevelingen tijd kost en dat effecten en met name de resultaten in de regel pas na verloop van tijd zichtbaar worden.

### 6.2 EXPLOITATIE ZWEMBADEN

In **Wassenaar** zou men kunnen stellen dat de aanbevelingen zijn overgenomen. De gemeente heeft gekozen voor meer exploitatierisico bij de exploitant. Dit is de constructie zoals in aanbeveling is genoemd (zelfdragend risico). Echter dit besluit was al genomen voordat het rekenkamerrapport uitkwam. Feitelijk bestaat er geen directe relatie tussen het rekenkamerrapport en het effect.

In **Voorschoten** heeft het rekenkamerrapport ertoe geleid dat in het algemene sportbeleid van de gemeente rekening wordt gehouden met prestatie indicatoren. Hier zien we dus dat één van de aanbevelingen een bredere toepassing heeft gekregen dan louter de zwembadexploitatie. In de toekomst is het mogelijk dat discussie over het al dan niet leggen van meer risico bij de zwembadexploitant opnieuw zal worden gevoerd.

In **Oegstgeest** is nog geen concrete uitvoering gegeven aan het beleid rondom zwembaden want er loopt nog een discussie over de bredere koers. Er zijn derhalve nog geen concrete effecten te noemen. Het is wel zo dat het rapport informatie heeft geleverd voor de discussie ten aanzien van de gemeentelijke verantwoordelijkheid op het domein maatschappelijke voorzieningen.

## 6.3 PUBLIEKE DIENSTVERLENING

In **Wassenaar** schortte wel een en ander aan de dienstverlening en er is nu een duidelijke verbetering zichtbaar. De briefafhandeling is verbeterd en termijnoverschrijdingen zijn teruggebracht en men is bezig met implementatie van een nieuw informatiesysteem. Ook de publieksbalies van de gemeente zijn vernieuwd.

In **Voorschoten** heeft het rekenkamerrapport volgens betrokken ambtenaren daadwerkelijk geleid tot verbetering van de publieke dienstverlening. De gemeente Voorschoten scoort naar aanleiding van het implementatieplan thans hoger op allerlei landelijke benchmarks. Vraag is of dit 'succes' alleen te danken is aan het rekenkamerrapport. De verbetering van de gemeentelijke dienstverlening kreeg ook veel aandacht van ministeries en de VNG.

Ook in **Oegstgeest** is de publieke dienstverlening aantoonbaar verbeterd. Echter ook hier melden collegeleden en ambtenaren dat dit effect niet alleen te danken is geweest aan het rekenkamerrapport maar ook aan landelijke campagnes. De aanbevelingen waren een belangrijke steun in de rug en hebben de implementatie van concrete verbeteringen gefaciliteerd.

## 6.4 MEER RAAD VOOR HET RIOOL

In **Wassenaar** is het effect van de aanbevelingen gedaan in "Meer Raad voor het Riol" dat er een grotere betrokkenheid van de Raad bij het beleid en daardoor een groter draagvlak voor de plannen van de gemeenten is ontstaan.

Ook in **Voorschoten** heeft het rekenkamerrapport geleid tot een andere werkwijze met betrekking tot het formuleren van het gemeentelijk rioolbeleid. Ook hier wordt de Raad in het voortraject betrokken en worden varianten voorgelegd. Overigens menen ambtenaren dat hierdoor het beleid en de beleidsuitvoering niet daadwerkelijk is veranderd. Er zou te veel deskundigheid van raadsleden worden verwacht en uiteindelijk steunt de Raad toch op de expertise van de ambtenaren.

In **Oegstgeest** is het effect van het rapport een 'duurzaam' en 'schade vrij' rioleringsbeleid in Oegstgeest. Dit beleid is door de Raad gekozen nadat een aantal varianten is voorgelegd. Dit is precies de werkwijze die uit de aanbevelingen van het rapport volgt.

Opmerkelijk is dat de Raad heeft gekozen voor een dure variant. Het hele besluitvormingsproces wordt in 2013 weer opnieuw doorlopen voor het GPR 2014 ev. Ook dan zal de Raad bij het voorproces worden betrokken en een aantal varianten worden voorgelegd.

## 6.5 WEGEN NAAR TRAVERSE

Het rekenkamerrapport Wegen naar Traverse heeft van alle rekenkameronderzoeken de meeste impact gehad. Dit is het beeld bij bestuurders, ambtenaren en raadsleden. Er is een verbeterplan opgesteld. De werkwijze van de gemeente Voorschoten bij grote RO-projecten is aangepast. De rolverdeling is verduidelijkt. Er wordt gewerkt met projectmanagers en één portefeuillehouder is eindverantwoordelijk. Er worden meer financiële zekerheden ingebouwd en de Raad wordt tijdig geïnformeerd. Het projectmatig werken is naar aanleiding van het rekenkamerrapport ingevoerd en de informatiepositie richting Raad is verbeterd.

Een en ander betekent niet dat alle risico's met betrekking tot grote projecten zijn weggenomen. Bestuurders maken zich nog steeds zorgen om de integrale uitvoering van afdelingsoverschrijdende projecten. Ook vinden ze dat aandacht moet worden besteed aan de commitment van ambtenaren bij dergelijke projecten.

## 6.6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In dit hoofdstuk is gekeken naar het uiteindelijke resultaat van de aanbevelingen in het gemeentelijk beleid en de gemeentelijke uitvoering.

Onderwerp	Gemeente	Effecten
Zwembad	Wassenaar	Wassenaar had al gekozen voor privatisering
	Voorschoten	Prestatie indicatoren zijn ingevoerd, ook op bredere terrein
	Oegstgeest	Discussie loopt nog/geen effecten
Dienstverlening	Wassenaar	Dienstverlening is daadwerkelijk verbeterd
Dienstverlening	Voorschoten	Dienstverlening is daadwerkelijk verbeterd
Dienstverlening	Oegstgeest	Dienstverlening is daadwerkelijk verbeterd
Riool	Wassenaar	Meer draagvlak voor gemeentelijk beleid
	Voorschoten	Raad in het voortraject betrokken
	Oegstgeest	Raad in het voortraject en daadwerkelijke keuze van Raad voor duurzaam beleid
Traverse	Voorschoten	Meer financiële zekerheden bij grote projecten Verbeterde projectmanagement Sommige zorgen blijven

Uit het overzicht blijken de effecten van de aanbevelingen van de rekenkameronderzoeken. Deze zijn zeker zichtbaar in het gemeentelijk beleid en de gemeentelijk beleidsuitvoering in de drie gemeenten.

De effecten van het rekenkameronderzoek naar zwembadexploitatie waren in Wassenaar gering en in Oegstgeest loopt de discussie nog. In Voorschoten hebben de aanbevelingen op meerdere terreinen geleid tot de invoering van prestatie indicatoren.

Het onderzoek naar publieke dienstverlening heeft in alle drie gemeenten tot positieve effecten geleid en een daadwerkelijke verbetering van de gemeentelijke uitvoering. Echter leden van het College en het ambtelijk apparaat wijzen er op dat publieke dienstverlening al een paar jaar een 'hot item' is en dat ook de bemoeienis van Rijk, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de provincie heeft meegewerkt bij het behalen van dit effect.

Op het beleidsterrein riolering heeft het rekenkamerrapport er in alle gemeenten toe geleid dat de Raad bij het voortraject wordt betrokken en een aantal beleidsvarianten wordt voorgelegd. In Oegstgeest heeft deze werkwijze geleid tot een ander gemeentelijk beleid op dit terrein.

Het onderzoek 'Wegen naar Traverse' heeft tot de meeste effecten in het gemeentelijk beleid en de gemeentelijke beleidsuitvoering geleid. De gemeentelijke werkwijze bij grote projecten is op veel punten vernieuwd en verbeterd.

# 7

## VERKLARINGEN

*Hoe komt het dat gebeurt wat er met de aanbevelingen gebeurt?*

### 7.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk beschouwen we de voorgaande vier hoofdstukken, waarin we de kwaliteit van de aanbevelingen, de besluitvorming, de sturing en controle en de effecten van de aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten hebben onderzocht. En we stellen de vraag hoe komt het dat sommige aanbevelingen daadwerkelijk worden opgevolgd en leiden tot een andere werkwijze in gemeenten, terwijl anderen niet op de agenda komen of gedurende de rit uit het zicht verdwijnen. De verklaring proberen we eerst te vinden op basis van het normenkader dat het ideale proces beschrijft. Het normenkader veronderstelt dat de doorwerking van aanbevelingen positief wordt beïnvloed door de kwaliteit van de aanbevelingen (specifiek en concreet), de mate waarin de conclusies politiek en bestuurlijk worden herkend en geaccepteerd, de mate waarin en de kwaliteit waarmee de aanbevelingen worden geïmplementeerd (in de formele structuur, in de cultuur en de praktijk) en de mate van sturing en controle door de gemeenteraad.

### 7.2 BEVINDINGEN

In de volgende tabellen wordt de doorwerking van de aanbevelingen van de onderzochte rekenkamerrapporten weergegeven.

Doelmatigheid en doeltreffendheid exploitatie zwembaden (2007)

Gemeente	Kwaliteit objectief	Kwaliteit vlgs interviews	Hoor & wederhoor	Discussie in commissie	Aanbevelingen	Sturing & controle	Effecten
Wassenaar	Wat: + Hoe: -- Wie: ++ Wanneer: --	Goed Niet relevant	Niet ingegaan op aanbevelingen	Geen	Geen	Niet aan de orde	Wassenaar had al gekozen voor aanbevelingen
Voorschoten		Goed, niet eens met sommige conclusies	Waardering voor conclusies en aanbevelingen	Ja	Aanbevelingen worden gedeeltelijk overgenomen	Geen	Aanbevelingen (prestatie indicatoren) opgenomen in sportnota
Oegstgeest		Goed, niet eens met sommige conclusies	Stemt in met rapport, geen uitspraak over aanbevelingen	Ja	Aanbevelingen worden gedeeltelijk overgenomen	Geen	Nog geen concrete uitvoering

Publieke dienstverlening (2008)

Gemeente	Kwaliteit objectief	Kwaliteit vlgs interviews	Hoor & wederhoor	Discussie in commissie	Aanbevelingen	Sturing & controle	Effecten
Wassenaar	Wat: ++ Hoe: - Wie: -- Wanneer: --	Goed/ beperkt	College vindt scope te beperkt	Publieke dienstverlening is altijd een hot item	Meeste aanbevelingen zijn overgenomen in programma 'Beter'	Rapportage 'Beter' in normale P&C cyclus	Dienstverlening daadwerkelijk verbeterd
Voorschoten		Goed	College herkent aanbevelingen, verbeteringen in gang gezet of gepland	Commissie geeft college opdracht gegeven aanbevelingen uit te werken	Meeste aanbevelingen zijn overgenomen	In P&C cyclus, Stuurgroep legt verantwoording af, weinig aandacht raad	Dienstverlening daadwerkelijk verbeterd
Oegstgeest		Goed	College herkent aanbevelingen, aanbevelingen worden afzonderlijk opgepakt en uitgevoerd	Publieke dienstverlening is altijd een hot item	Meeste aanbevelingen zijn overgenomen	Veel info richting raad maar vooral aangelegenheid van college	Dienstverlening daadwerkelijk verbeterd



### Meer Raad voor het Riool (2009)

Gemeente	Kwaliteit objectief	Kwaliteit vlg's interviews	Hoor & wederhoor	Discussie in commissie	Aanbevelingen	Sturing & controle	Effecten
Wassenaar	Wat: -- Hoe: -- Wie: -- Wanneer: --	Goed	Waardering voor conclusies en aanbevelingen	Nauwelijks	Overgenomen, raad bij voortraject betrekken	Geen	Meer draagvlak voor gemeentelijk beleid
Voorschoten		Deels goed	Geen uitspraak over aanbevelingen	Nauwelijks	Overgenomen raad bij voortraject betrekken	Via normale P&C cyclus	Raad meer betrokken
Oegstgeest		Goed	College geeft aan gebruik te zullen maken van conclusies en aanbevelingen	Complimenten voor aanbevelingen	Overgenomen raad bij voortraject betrekken	Ja via 'Mijlpaal riolering en water'	Raad heeft daadwerkelijk variant gekozen

### Wegen na Traverse (2010)

Gemeente	Kwaliteit objectief	Kwaliteit vlg's interviews	Hoor & wederhoor	Discussie in commissie	Aanbevelingen	Sturing & controle	Effecten
Oegstgeest	Wat: -- Hoe: ++ Wie: ++ Wanneer: --	Zeer goed	Waardering voor conclusies en aanbevelingen, college gaat verbeterplan opstellen	Discussie in raad, college neemt aanbevelingen over	Aanbevelingen worden overgenomen in verbeterplan	Veel info richting raad, raad geeft geen follow-up, college stuurt raad	Verbeterde project-management, meer financiële zekerheid bij grote projecten

## 7.3 CONCLUSIES OP BASIS VAN HET NORMENKADER

Op basis van de bevindingen uit het vorige hoofdstuk komen wij tot de volgende conclusies:

### **Kwaliteit van de aanbevelingen**

We hebben gekeken naar de kwaliteit van de aanbevelingen op basis van de kwaliteitscriteria van het normenkader. De verwachting was dat aanbevelingen die concreet en specifiek zijn en een beschrijving geven van het wat, het hoe, het wie en het wanneer eerder door Raad en College zouden worden overgenomen. Daartoe is eerst de kwaliteit van de aanbevelingen bepaald en is daarna bekeken of aanbevelingen die aan de kwaliteitseisen voldoen gemakkelijker worden overgenomen.

Uit de analyse blijkt dat de items 'wat' en 'wie' in de meeste aanbevelingen wel worden geconcretiseerd. Het 'hoe' en het 'wanneer' worden meestal niet concreet benoemd en over de gehele linie valt op dat geen van de onderzochte rapporten aanbevelingen kent die op alle kwaliteitscriteria een voldoende scoren. Volgens de gehanteerde puntentelling scoorde Zwembaden het beste, gevolgd door Publieke Dienstverlening en Meer Raad voor het Riool. Wegen naar Traverse is hekkensluis. Op basis van het normenkader en dit resultaat verwachtten we dat het zwembadenonderzoek te meeste doorwerking zou kennen.

Uit de analyse van de stukken en de interviews blijkt evenwel duidelijk dat de veronderstelde relatie niet kan worden gelegd. In de eerste plaats valt op dat er waardering is voor alle rapporten, de getrokken conclusies en de geformuleerde aanbevelingen. Deze constatering geldt voor het College, de Raad en de ambtelijke organisatie. College- en raadsleden spreken uit dat de aanbevelingen logisch volgen uit de conclusies en meestal voldoende concreet zijn om te worden meegenomen. We zien ook dat de meeste aanbevelingen zonder discussie worden overgenomen. Enkel aanbevelingen die 'deels' zouden zijn gestoeld op ideologische uitgangspunten (de bekende zwembad aanbeveling) worden soms niet overgenomen.

### **Kwaliteit van de besluitvorming**

Volgens het normenkader zou politieke en bestuurlijke commitment ten aanzien van de aanbevelingen - volgend op een discussie in de Raad waarin de conclusies en aanbevelingen door Raad en College worden omarmd - ertoe leiden dat de aanbevelingen eerder worden overgenomen en geïmplementeerd.

Uit de stukken en de interviews blijken discussies in commissie of Raad naar aanleiding van rekenkamerrapporten niet of nauwelijks voor te komen. Volgens de interviews wordt meestal waardering uitgesproken voor de aanbevelingen en wordt het College opgeroepen de aanbevelingen over te nemen. Echter, deze gang van zaken hebben we niet teruggevonden in de commissieverslagen. Bovendien heeft het

College in veel gevallen bij de bestuurlijke hoor en wederhoor al verklaard de aanbevelingen over te nemen; een oproep van de Raad lijkt dan overbodig.

Het is opvallend dat veruit het grootste deel van de aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten door het College wordt overgenomen en geïmplementeerd. Zelfs al zou het College het onderzoek en de aanbevelingen volgens de interviews eigenlijk niet zo 'zien zitten' dan worden de aanbevelingen toch overgenomen.

### **Mate van implementatie**

Volgens het normenkader moeten de aanbevelingen vervolgens worden omgezet in beleidsplannen en maatregelen. Aan de ambtelijke organisaties van de drie gemeenten is gevraagd aan te geven in welke documenten (beleidsplannen en nota's) de implementatie van de aanbevelingen is terug te vinden.

In totaal zijn vier documenten aangeleverd waarin expliciet wordt gerefereerd aan aanbevelingen uit rekenkameronderzoek. Drie uit Voorschoten en één uit Wassenaar. De gedocumenteerde bewijslast voor de mate van implementatie van de aanbevelingen is daarmee dun te noemen. In de praktijk blijkt echter dat de intentie of 'geest' van veel aanbevelingen wel degelijk terugkomt in beleidsplannen en maatregelen. De directe link met het rekenkamerrapport is dan echter niet meer expliciet te geven. Met name ambtenaren kunnen per beleidsterrein aangeven welke maatregelen mede het gevolg zijn van rekenkameronderzoeken. Dit geldt zeker voor de projectorganisatie van grote projecten in Voorschoten waar lessen uit het rekenkameronderzoek terecht zijn gekomen in het verbeterplan en voor het gemeentelijk rioolbeleid waarbij in de drie gemeenten de raden nadrukkelijker bij de voorbereiding van het beleid worden betrokken. Ook in het beleid rond Publieke Dienstverlening zijn de aanbevelingen uit de rekenkameronderzoeken terug te vinden. Deze zijn ook deels gestoeld op Rijksbeleid en aanbevelingen van de VNG en de provincie.

### **Mate van sturing en controle**

Het normenkader veronderstelt dat het voor de doorwerking van aanbevelingen nodig is dat de Raad de aanbevelingen stuurt, volgt en controleert. We zijn bij de Griffier en de Raad nagegaan of gemeenten een informatievolsysteem kennen en of de Raad de implementatie van de aanbevelingen met belangstelling volgt.

Geen van de gemeenten kende op het moment van onderzoek een bestuurlijk volgsysteem waarmee specifiek de aanbevelingen uit rekenkameronderzoeken kunnen worden gevolgd en waarmee in het algemeen toezeggingen aan de Raad kunnen worden bijgehouden. In Wassenaar is een dergelijk systeem in ontwikkeling. We moeten ter zake constateren dat de Raad de implementatie amper stuurt of controleert. De drie raden herinneren de colleges niet of nauwelijks aan gemaakte afspraken over de aanbevelingen. Het ontbreken van een managementinformatiesysteem of trackingsysteem, waarin de aanbevelingen worden

opgetekend om later gevolgd te kunnen worden, kan hiervan de oorzaak zijn. Hierdoor zijn de raden afhankelijk van de bereidheid van colleges om voortgangsrapportages over het betreffende domein uit te brengen. Ondanks het ontbreken van een volgsysteem blijken de meeste aanbevelingen wel degelijk te worden uitgevoerd en in ieder geval tot beleidsoutput te leiden. Daarbij kan gewezen worden op de verbetering van de publieke dienstverlening in de drie gemeenten. Maar ook op de gewijzigde procedures bij het tot stand komen van rioleringsbeleid en de organisatieveranderingen die in Voorschoten zijn doorgevoerd bij de uitvoering van grote projecten.

### **Effecten van de aanbevelingen**

Tot slot is gekeken naar de effecten van de aanbevelingen in de gemeentelijke uitvoeringspraktijk en de beleidsoutcome. Volgens het normenkader wordt de effectiviteit bepaald door de mate waarin aan de voorgaande kwaliteitsnormen is voldaan.

Ondanks het feit dat de aanbevelingen niet aan alle kwaliteitscriteria voldoen, politieke en bestuurlijke commitment niet altijd groot is en ook de sturing en controle op de implementatie door de raden niet plaatsvindt volgens het normenkader, worden er wel degelijk resultaten behaald. Het onderzoek naar publieke dienstverlening heeft in alle drie gemeenten tot positieve effecten geleid alsmede tot een daadwerkelijke verbetering van de gemeentelijke uitvoering. Op het beleidsterrein riolering heeft het rekenkamerrapport er in alle gemeenten toe geleid dat de Raad thans bij het voortraject wordt betrokken en een aantal beleidsvarianten wordt voorgelegd. In Oegstgeest heeft deze werkwijze geleid tot ander gemeentelijk beleid op dit terrein. Het onderzoek 'Wegen naar Traverse' heeft tot de meeste effecten in het gemeentelijk beleid en de gemeentelijke beleidsuitvoering geleid. De gemeentelijke werkwijze bij grote projecten is op veel punten vernieuwd en verbeterd.

Uit het bovenstaande blijkt dat met de toepassing van het normenkader geen verklaring kan worden gevonden voor de mate van doorwerking van aanbevelingen. Volgens de theorie van het normenkader zouden de gevonden tekortkomingen in de concreetheid van de aanbevelingen en politieke en bestuurlijke commitment en het gebrek aan sturing en controle door de Raad niet hebben kunnen leiden tot de effecten die klaarblijkelijk wel zijn behaald.

In de volgende paragraaf worden de mogelijke verklaringen voor de gevonden doorwerking benoemd zonder gebruik te maken van het normenkader.

## **7.4 ANDERE VERKLARINGEN VOOR DOORWERKING**

Naast de toepassing van het normenkader is in de interviews met leden van het College en de Raad en ambtenaren steeds gevraagd naar mogelijke verklaringen voor de bevindingen. De gespreksverslagen zijn opnieuw geanalyseerd en in relatie gebracht met het documentenonderzoek. De vraag die we proberen te beantwoorden

is; hoe komt het dat aanbevelingen van de Rekenkamercommissie een bepaalde doorwerking kennen terwijl dat volgens het normenkader niet zou kunnen?

### **Relatie**

Er bestaat een goede, professionele relatie tussen de Rekenkamercommissie en de drie gemeenten, met name waar deze het College en de Raad betreft. De Rekenkamercommissie heeft een bepaalde status en die leidt ertoe dat colleges in het algemeen geneigd zijn conclusies en aanbevelingen over te nemen. De waardering voor de aanbevelingen die de Rekenkamercommissie in haar rapporten doet is hoog. Deze constatering geldt voor het College, de Raad en de ambtelijke organisatie. Collegeleden spreken uit dat de aanbevelingen logisch volgen uit de conclusies en meestal voldoende concreet zijn om te worden meegenomen. De aanbevelingen van de Rekenkamercommissie leg je, kortom, niet zomaar naast je neer.

### **Inhoud**

- **Onderwerpkeuze**

De onderwerpkeuze heeft op twee manieren een relatie met doorwerking. De eerste is dat wanneer het onderwerp een majeur probleem betreft of een actuele kwestie die repercussies heeft voor de inwoners van de gemeente, dan is de belangstelling van de Raad, het College en de ambtelijke organisatie voor de uitkomsten van het rekenkameronderzoek groot. Die belangstelling zal er toe leiden dat de conclusies en aanbevelingen met meer dan normale aandacht worden afgewacht en bestudeerd en daardoor eerder zullen worden geïmplementeerd en tot effect zullen leiden. Volgens ons is deze relatie de belangrijkste voorspeller van doorwerking. We zien deze relatie met name terug in *Wegen naar Traverse*, het rekenkameronderzoek dat naar ons idee de meeste impact heeft gehad en toegevoegde waarde heeft opgeleverd. De tweede wijze waarop onderwerpkeuze een rol speelt heeft betrekking op de aansluiting tussen het onderwerp en landelijke ontwikkelingen en trends. Wanneer het onderwerp sowieso in de bestuurlijke en politieke belangstelling staat dan zullen de aanbevelingen een betere doorwerking hebben. Dat komt omdat de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie worden toegevoegd aan aanbevelingen en adviezen van derden, zoals het Rijk, de provincie en maatschappelijke organisaties. Het is dan bij de formulering en implementatie van beleid uiteindelijk vaak niet meer zichtbaar welke aanbeveling van welke bron afkomstig was.

- **Geaccepteerde conclusies:**

In een aantal gevallen legt de Rekenkamercommissie in haar onderzoek de vinger op de zere plek. Er is dan een probleem onderzocht op een domein waarop de gemeente aantoonbaar onvoldoende functioneert. De Rekenkamercommissie brengt dit probleem aan het oppervlak en formuleert aanbevelingen om de situatie te

verbeteren. College en ambtelijke organisatie maken dankbaar gebruik van de bijbehorende aanbevelingen en implementeren die in toekomstig beleid. Deze verklaring geldt voor een deel voor Publieke Dienstverlening waar gemeenten op onderdelen evident onvoldoende presteerden. De bevinding geldt ook voor de aanbevelingen uit Wegen naar Traverse. Bestuur en gemeentelijke organisatie waren niet meer in controle. In het rekenkameronderzoek is geanalyseerd hoe de problemen hebben kunnen ontstaan en is aangegeven hoe problemen in de toekomst kunnen worden voorkomen.

- Aanbevelingen om de Raad in positie te brengen:

Een deel van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie is bedoeld om de Raad in positie te brengen, zoals de aanbeveling 'Zoek en vraag daarbij als gemeenteraad nadrukkelijker de keuzeruimte'. Deze aanbeveling raakt de kernfunctie van de gemeenteraad aan en zijn bedoeld om de Raad te versterken in zijn kaderstellende rol. Het is evident dat College en Raad deze aanbeveling zullen onderschrijven.

- Aanbevelingen per actor

Daarnaast is het belangrijk dat de aanbevelingen duidelijk worden geadresseerd. Van de onderzochte kwaliteitscriteria, blijkt het 'wie' de meeste invloed te hebben op de doorwerking. Aanbevelingen gericht op de 'gemeente' zijn te weinig specifiek en missen daardoor soms een vruchtbare voedingsbodem. Aanbevelingen die duidelijk zijn gericht aan Raad, College(leden) en (specifieke onderdelen van) het ambtelijk apparaat hebben meer kans op doorwerking. Deze relatie zien we het beste terug in Wegen naar Traverse waar elke aanbeveling duidelijk is geadresseerd.

## **Proces**

Tot slot is duidelijk dat het proces waarin de Rekenkamercommissie tot onderwerpkeuze komt, leidt tot betere doorwerking als daarin de Raad en het College worden betrokken. Wanneer Raad en/of College het onderwerp op de agenda zetten, dan kijkt men uit naar de conclusies en aanbevelingen en is de kans groter dat aanbevelingen doorwerking kennen. Het onderwerp is dan 'van de gemeente' en niet een particuliere keuze van de Rekenkamercommissie. Deze verklaring is gestoeld op het rapport Wegen naar Traverse en volgt ook uit verklaringen van bestuurders en raadsleden.

## BIJLAGE 1: GESPREKSPARTNERS

<b>Wassenaar</b>			
<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>Datum</b>
Peter Buschman	Hoofd Primair proces	Dienstverlening	26-9
Sytze Fokkema	Hoofd Ingenieursbureau	Meerdere	26-9
Hanny de Jong – Van Oorschot	Gemeentesecretaris	Meerdere	14-10
Jan Hoekema	Burgemeester	Meerdere	23-9
Dienke Dekker	Wethouder	Meerdere	23-9
Mevr. Stradmeijer	Griffier	Meerdere	23-9
Dhr Claassen	Raadslid	Meerdere	26-9
Dhr Kolk	Raadslid	Meerdere	26-9
Dhr Derks	Raadslid	Meerdere	26-9
Liz Schaefer	Raadslid	Meerdere	26-9

<b>Voorschoten</b>			
<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>Datum</b>
Patricia Vogel	Strategisch beleidsadviseur	Traverse	26-9
Lucas Bokhove	Strategisch beleidsadviseur	Traverse	26-9
Hester van Leeuwen	Strategisch beleidsadviseur	Dienstverlening	26-9
Tom Kandou	Teamleider	Riolering	28-9
Carien Huizing	Afdelingshoofd	Zwembaden	28-9
Marc v/d Veer	Gemeentesecretaris	Meerdere	28-9
Jeroen Staatsen	Burgemeester	Meerdere	26-9/28-9
Freddy Blommers	Wethouder	Meerdere	26-9/28-9
Inge Adema	Wethouder	Riolering	28-9
Hans van der Does	Griffier	Meerdere	28-9
Dhr Rondagh (ONS), Mevr. Lamers (GL), Dhr Oosterhuis (VVD)	Raadsliden	Meerdere	3-10

<b>Oegstgeest</b>			
<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>Datum</b>
Dhr Coli	Beleidsambtenaar	Meerdere	15-9
Kees Swinkels	Gemeentesecretaris	Meerdere	15-9
Dhr. Mackay	Wethouder	Meerdere	15-9
Mevr. Van Oortmerssen	Wethouder	Meerdere	15-9
Dhr Kromhout	Griffier	Meerdere	15-9
Dhr C. Brunt	Beleidsambtenaar	Riolering	14-10
Dhr V.C. Jansen	Raadslid	Meerdere	2-11 (tel)
Dhr M.A. den Boer	Raadslid	Meerdere	2-11 (tel)

## BIJLAGE 2: OVERZICHT AANBEVELINGEN

		Mate van concreetheid					Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdpad, urgentie of periodiciteit)			
<b>1. Onderzoek exploitatie zwembaden in de gemeenten Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest (2007)</b>							
1.1	Maak een duidelijke afweging tussen financieel rendement (doelmatigheid) en maatschappelijk rendement (doeltreffendheid).  Op basis van deze afweging kan de Raad kaders opstellen waarin de maatschappelijke effecten tot uitdrukking komen	<p>Weinig concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer is een afweging te kwalificeren als duidelijk?</li> </ul>	<p>Weinig concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Op basis van welke variabelen en wegingsfactoren moet de afweging gemaakt worden?</li> </ul>	<p>Benoemd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De Raad</li> </ul>	Niet benoemd	<p>Benoemd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exploitanten ontwikkelen zich van beheerders naar ondernemers exploitatiefisico verschuift van gemeente naar ondernemer</li> </ul>	
1.2	Leg deze kaders vast en werk ze uit in doelstellingen en prestaties. De Raad moet hierbij keuzes kunnen maken	<p>Voldoende concreet</p>	<p>Deels concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuzeruimte voor de Raad</li> <li>Hoe uit te werken in doelstellingen en prestaties</li> <li>Op basis waarvan keuzes maken</li> </ul>	<p>Benoemd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De Raad:</li> <li>in verlengde van de vorige aanbeveling</li> </ul>	Niet benoemd		
1.3	Daarna dient het initiatief en de verantwoordelijkheid voor het bereiken van de maatschappelijke doelstellingen en gezonde bedrijfsvoering bij de exploitant van het zwembad te worden gelegd. Deze aanbeveling houdt dus tevens in dat een wijziging van het karakter van de overeenkomsten met de exploitanten noodzakelijk is.	<p>Deels concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat wordt verstaan onder 'wijziging van karakter'</li> </ul>	<p>Weinig concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanpak niet beschreven</li> </ul>	<p>Deels benoemd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meerdere belanghebbende, wie zet wat in gang?</li> <li>Zwembad exploitant als één van de belanghebbende</li> </ul>	Niet benoemd		



Mate van concreetheid						Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdpad, urgentie of periodiciteit)	Verwacht resultaat aanbevelingen gedefinieerd	
1.4	Gemeenten dienen eigen (maatschappelijke en/of financiële) doelstellingen te formuleren en deze in te brengen in de overeenkomsten.	Voldoende Concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Formuleren van doelstellingen en inbrengen in overeenkomsten</li> </ul>	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Breng de doelstellingen onder in de overeenkomsten</li> </ul>	Benoemd <ul style="list-style-type: none"> <li>De gemeente sluit overeenkomsten met exploitanten</li> </ul>	Niet geëxpliciteerd. Gezien de context kan verwacht worden dat de aanbevelingen gelden voor alle toekomstige te sluiten overeenkomsten	
<b>2. Publieke dienstverlening (2008)</b>						
2.1	<b>Oegstgeest</b> Over het <u>systeem van kwaliteitszorg</u> : Stel het integrale beleidskader zo spoedig mogelijk vast en breng focus en samenhang aan in de doelstellingen, bijvoorbeeld door een meerjarenplan met jaarlijkse ambities op te stellen.	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Stel het integrale beleidskader vast</li> <li>Breng focus en samenhang aan in de doelstellingen</li> </ul>	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorbeeld genoemd</li> </ul>	Niet expliciet benoemd <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie initieert dit proces?</li> </ul> Gezien de werkwijze van de RKC en het feit dat de RKC een instrument is van de Raad mag aangenomen worden dat de aanbeveling aan de Raad gericht is.	Deels benoemd <ul style="list-style-type: none"> <li>Zo spoedig mogelijk</li> </ul>	Benoemd: Een integrale visie op publieke dienstverlening En een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van de dienstverlening
2.2	<b>Wassenaar &amp; Voorschoten</b> Over het <u>systeem van kwaliteitszorg</u> : Stel een integrale beleidskader vast en breng meer focus en samenhang aan in de doelstellingen, bijvoorbeeld door een meerjarenplan met jaarlijkse ambities op te stellen.	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Stel het integrale beleidskader vast</li> </ul>	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorbeeld genoemd</li> </ul>	Niet expliciet benoemd Gezien de werkwijze van de RKC en het feit dat de RKC een instrument is van de Raad mag aangenomen worden dat de aanbeveling aan de Raad	Niet benoemd	

		Mate van concreetheid				Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdpad, urgentie of periodiciteit)	Verwacht resultaat aanbevelingen gedefinieerd	
<b>2.3</b>	<b>Wassenaar</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Maak de doelstellingen zo concreet (SMART) mogelijk.	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Kanttekening: 'zo concreet mogelijk'</li> </ul>	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>SMART doelstellingen</li> </ul>	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	
<b>2.4</b>	<b>Voorshoten</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Maak de doelstellingen zo concreet (SMART) mogelijk en maak de realisatie daarvan inzet tot een jaarlijks debat met de gemeenteraad	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Realisatie is inzet tot een jaarlijks debat met de gemeenteraad</li> </ul>	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>SMART doelstellingen</li> <li>Jaarlijks debat</li> </ul>	Benoemd: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeenteraad</li> </ul>	Benoemd: <ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarlijks debat</li> </ul>	
<b>2.5</b>	<b>Oegstgeest</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Maak de ambities zo concreet mogelijk en maak de realisatie daarvan inzet tot een jaarlijks debat met de gemeenteraad.	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Kanttekening: 'zo concreet mogelijk'</li> <li>Realisatie inzet tot jaarlijks debat</li> </ul>	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Wijze waarop is niet benoemd</li> <li>Jaarlijks debat</li> </ul>	Benoemd: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeenteraad</li> </ul>	Benoemd: <ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarlijks debat</li> </ul>	
<b>2.6</b>	<b>Oegstgeest</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Formuleer SMART-doelstellingen voor dienstverlening.	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Formuleer doelstellingen</li> </ul>	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>SMART doelstellingen</li> </ul>	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	
<b>2.7</b>	<b>Oegstgeest</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Zorg voor een directe koppeling met het burgerjaarverslag	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat houdt een directe koppeling met jaarverslag in?</li> </ul>	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe te koppelen?</li> </ul>	Niet expliciet benoemd	Deels benoemd: <ul style="list-style-type: none"> <li>Burgerjaarverslag kent jaarlijkse cyclus</li> </ul>	

		Mate van concreetheid				Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdspad, urgentie of periodiciteit)	Verwacht resultaat aanbevelingen gedefinieerd	
<b>2.8</b>	<b>Oegstgeest &amp; Wassenaar</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Monitor op systematische wijze de voortgang en richt het primaire proces zo in dat de informatie daaruit op een eenvoudige wijze is te genereren.	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring op systematische wijze</li> <li>Informatie eenvoudig te genereren</li> </ul>	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Geen directe aanknooppunten genoemd om dit te bewerkstelligen, wel systematisch en eenvoudig</li> </ul>	Niet expliciet benoemd  Gezien de werkwijze van de RKC en het feit dat de RKC een instrument is van de Raad mag aangenomen worden dat de aanbeveling aan de Raad	Niet benoemd	
<b>2.9</b>	<b>Oegstgeest</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Ontwikkel servicenormen die meer omvattend zijn dan uitsluitend die voor Burgerzaken en de Centrale balie en betrek bij de ontwikkeling de organisatie zodat optimale bekendheid en draagvlak ontstaat.	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkel servicenormen die meeromvattend zijn (reikwijdte niet benoemd)</li> <li>Wat wordt bedoeld met optimale bekendheid en draagvlak?</li> </ul>	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe te ontwikkelen tot optimale bekendheid en draagvlak?</li> <li>Wel: betrek de organisatie.</li> </ul>	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	
<b>2.10</b>	<b>Wassenaar &amp; Voorschoten</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Ontwikkel servicenormen die meer omvattend zijn dan uitsluitend behandeltermijnen en betrek bij de ontwikkeling de organisatie zodat optimale bekendheid en draagvlak ontstaat.	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkel servicenormen die meeromvattend zijn (reikwijdte niet benoemd)</li> <li>optimale bekendheid en draagvlak?</li> </ul>	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe te ontwikkelen tot optimale bekendheid en draagvlak?</li> <li>Wel: betrek de organisatie</li> </ul>	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	
<b>2.11</b>	<b>Wassenaar &amp; Voorschoten</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Besluit als gemeenteraad over de doelstellingen en maak de realisatie daarvan inzet tot jaarlijks debat in de gemeenteraad.	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Besluit over de doelstellingen</li> <li>Jaarlijks debat</li> </ul>	Voldoende concreet	Benoemd <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeenteraad</li> </ul>	Benoemd <ul style="list-style-type: none"> <li>Periodiciteit middels jaarlijks debat</li> </ul>	

		Mate van concreetheid				Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdpad, urgentie of periodiciteit)		Verwacht resultaat aanbevelingen gedefinieerd
<b>2.12</b>	<b>Voorschoten</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Monitor op systematische wijze de voortgang en richt het primaire proces zo in dat de informatie daaruit op een eenvoudige wijze is te genereren; dat doen ze toch middels het systeem van burgerjaarverslag?	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring op systematische wijze</li> <li>Informatie eenvoudig te genereren</li> </ul>	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorbeeld van het systeem van burgerjaarverslag (sic)?</li> </ul>	Niet expliciet benoemd  Gezien de werkwijze van de RKC en het feit dat de Raad een instrument is van de Raad mag aangenomen worden dat de aanbeveling aan de Raad	Benoemd: Periodiciteit middels jaarlijks debat	
<b>2.13</b>	<b>Wassenaar &amp; Voorschoten</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Zorg voor een directe koppeling tussen de rapportage in het burgerjaarverslag over de dienstverlening en de afgesproken doelstellingen.	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Koppeling over dienstverlening en afgesproken doelstellingen</li> </ul>	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe te koppelen?</li> </ul>	Niet expliciet benoemd	Benoemd: Periodiciteit middels jaarlijks debat	
<b>2.14</b>	<b>Oegstgeest &amp; Wassenaar &amp; Voorschoten</b> <u>Over het systeem van kwaliteitszorg:</u> Maak een lid van het managementteam expliciet verantwoordelijk voor de agendering en rapportering over de voortgang van de verbeteringen.	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoordelijk maken voor agendering en rapportering</li> </ul>	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Door explicitering van verantwoordelijkheid</li> </ul>	Benoemd <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid van het managementteam</li> </ul>	Niet benoemd	
<b>2.15</b>	<b>Voorschoten</b> <u>Over de afhandeling van brieven:</u> Zorg voor een goed werkend registratiesysteem dat betrouwbare informatie oplevert. Pas dan kan de tijdigheid van de verzending van poststukken vastgesteld worden.	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat voor informatie?</li> <li>Kwalificatie van betrouwbaar en 'goed werkend'</li> </ul>	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>'Zorg voor'</li> </ul>	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	

		Mate van concreetheid				Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdpad, urgentie of periodiciteit)	Outcome	
<b>2.16</b>	<b>Oegstgeest &amp; Wassenaar &amp; Voorschoten</b> <u>Over de afhandeling van brieven:</u> Zorg voor een goede en volledige dossiervorming en benut daarbij het postregistratiesysteem zo goed mogelijk.	Deels concreet Concreet: Benutting van het postregistratiesysteem	Weinig concreet ▪ 'Zorg voor'	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	Verwacht resultaat aanbevelingen gedefinieerd
<b>2.17</b>	<b>Oegstgeest</b> <u>Over de afhandeling van brieven:</u> Formuleer servicenormen voor de afhandeling van post en sluit met de servicenormen voor correspondentie aan bij de correspondentiewijzer van de Nationale Ombudsman.	Voldoende Concreet ▪ Formuleer servicenormen	Voldoende concreet ▪ Sluit aan bij de correspondentiewijzer van de Nationale ombudsman	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	
<b>2.18</b>	<b>Wassenaar &amp; Voorschoten</b> <u>Over de afhandeling van brieven:</u> Sluit met de servicenormen voor correspondentie aan bij de correspondentiewijzer van de Nationale Ombudsman.	Voldoende concreet ▪ Sluit met de servicenormen aan...	Voldoende concreet ▪ Correspondentie- wijzer nationale ombudsman	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	
<b>2.19</b>	<b>Oegstgeest &amp; Wassenaar &amp; Voorschoten</b> <u>Over de afhandeling van brieven:</u> Rapporteer over de realisatie daarvan in het burgerjaarverslag.	Voldoende concreet ▪ Terugkoppeling in het burgerjaarverslag	Voldoende concreet ▪ Rapportage in het burgerjaarverslag	Niet expliciet benoemd	Benoemd: Periodiciteit middels jaarverslag	
<b>2.20</b>	<b>Wassenaar</b> <u>Over de afhandeling van brieven:</u> Heroverweeg de procedure voor inkomende post	Weinig concreet ▪ Heroverweging van de procedure	Weinig concreet ▪ Wat voor heroverweging?	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	

		Mate van concreetheid				Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdspad, urgentie of periodiciteit)	Outcome	
<b>3. Meer Raad voor het Riool (2008)</b>						
<b>3.1</b>	<p>Voorproces ten behoeve van de kaderstelling:                      Zorg voor een 'voorproces' voor de voorbereiding en vaststelling van het Gemeentelijke Rioleringsplan waarin voldoende tijd en capaciteit bestaat om tot een goede kaderstelling te komen.</p> <p>Betrek relevante partijen uit de samenleving voldoende bij dit voorproces.</p>	<p>Weinig concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanpak niet beschreven</li> </ul>	<p>Niet expliciet benoemd</p> <p>Gezien de werkwijze van de RKC en het feit dat de RKC een instrument is van de Raad mag aangenomen worden dat de aanbeveling aan de Raad</p>	<p>Niet benoemd</p>	<p>Benoemd</p> <p>rapport draagt bij aan de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraden en kan worden toegepast bij het tot stand komen van het gemeentelijke rioleringsbeleid.</p>	
<b>3.2</b>	<p>Voorproces ten behoeve van de kaderstelling:                      Zoek en vraag daarbij als gemeenteraad nadrukkelijker de keuzeruimte in het riolbeheer.</p> <p>Dat kan bijvoorbeeld door in dit voorproces de feitelijke problematiek in beeld te brengen met mogelijke oplossingsrichtingen, politieke keuzevraagstukken inclusief de voor- en nadelen, risico's, lasten en baten en maatschappelijke effecten</p>	<p>Voldoende concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mogelijke aanpak beschreven</li> <li>Krachtenveld onderzoek</li> </ul>	<p>Benoemd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De Raad</li> </ul>	<p>Niet benoemd</p>		

Mate van concreetheid						Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdspad, urgentie of periodiciteit)	Verwacht resultaat aanbevelingen gedefinieerd	
<p><b>3.3</b></p> <p><u>Voorproces ten behoeve van de kaderstelling:</u> Maak de beleidskeuzes op doel- en of maatregelniveau, motiveer de keuzes en maak de doelen en maatregelen controleerbaar door ze meetbaar te houden en te binden aan een tijdspad.</p> <p>Laat het voorproces uitmonden in een strategisch beleidsdocument als weergave van de gemaakte beleidskeuze. Neem deze keuzes in het GRP op met een beknopte motivatie</p>	<p>Voldoende concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanbeveling is concreet en specifiek</li> </ul>	<p>Voldoende concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mogelijke aanpak en aandachtspunten in die aanpak beschreven</li> </ul>	<p>Niet expliciet benoemd</p> <p>Gezien de werkwijze van de RKC en het feit dat de RKC een instrument is van de Raad mag aangenomen worden dat de aanbeveling aan de Raad</p>	<p>Niet benoemd</p>		
<p><b>3.4</b></p> <p><u>Planning- en controlcyclus gebruiken om te faciliteren:</u> Zorg dat de P&amp;C cyclus aansluit op de kaderstelling. Een adequate P&amp;C cyclus kan leiden tot een dynamischer GPR, dat het beleid op grote lijnen (doelen) vastlegt voor een langere periode (10 jaar), waarbij de P&amp;C cyclus voorziet in jaarlijkse uitwerking van de doelstelling.</p>	<p>Voldoende concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aansluiting P&amp;C cyclus in tijd of inhoud</li> </ul>	<p>Weinig concreet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toelichting gaat bovendien in op de P&amp;C cyclus zelf, niet op de wijze waarop de aansluiting van de P&amp;C cyclus op de kaderstelling geborgd kan worden.</li> </ul>	<p>Deels benoemd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P&amp;C cyclus voorziet in jaarlijkse uitwerking van de doelstelling.</li> </ul>	<p>Niet geëxpliciteerd, maar aangenomen kan worden dat aangehaakt wordt op de bestaande P&amp;C cyclus</p>		
<p><b>3.5</b></p> <p><u>Planning- en controlcyclus gebruiken om te faciliteren:</u> Geef de prestatie indicatoren van de Benchmark Riolering in beeld een plaats in de P&amp;C cyclus.</p>	<p>Voldoende concreet</p>	<p>Weinig concreet</p>	<p>Niet expliciet benoemd</p>	<p>Niet geëxpliciteerd, maar aangenomen kan worden dat aangehaakt wordt op de bestaande P&amp;C cyclus</p>		

		Mate van concreetheid				Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdpad, urgentie of periodiciteit)		Verwacht resultaat aanbevelingen gedefinieerd
3.6	<u>Kostentorekening, financiering en heffingsmaatstaf:</u> Maak een expliciete keuze over de wijze van financiering (wel of geen voorziening en de omvang ervan), de lasten die in rekening kunnen worden gebracht via het rioolrecht, de heffingsmaatstaf en het tariefbeleid	Voldoende concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Maak een expliciete keuze over de wijze van financiering etc.</li> </ul>	Weinig concreet	Niet expliciet benoemd  Gezien de werkwijze van de RKC en het feit dat de Raad een instrument is van de Raad mag aangenomen worden dat de aanbeveling aan de Raad	Niet benoemd	
3.7	<u>Nieuwe wetgeving:</u> Maak op korte termijn keuzes in verband met de nieuwe waterwetgeving over hoe om te aan met hemel- en grondwater en de verantwoordelijkheid van de burger op eigen terrein daarbij	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat wordt verstaan onder 'keuzes'?</li> <li>In verband met de nieuwe wetgeving</li> </ul>	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Niet beschreven hoe / aan de hand van welke criteria</li> </ul>	Niet expliciet benoemd  Gezien de werkwijze van de RKC en het feit dat de Raad een instrument is van de Raad mag aangenomen worden dat de aanbeveling aan de Raad	Deels benoemd - Sprake van urgentie 'korte termijn'	
3.8	<u>Ambtelijke en bestuurlijke organisatie:</u> Zorg ervoor dat de ambtelijke organisatie in voldoende mate is ingericht op een professionele uitvoering van het GRP met voldoende personele continuïteit.  Zoek daarbij ook naar samenwerkingsverbanden, intergemeentelijk maar ook in de keten (waterschappen, provincies) ter versterking van de mens en denkkraft, doelmatigheid en doeltreffendheid.	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Subjectieve begrippen: 'voldoende mate ingericht op professionele uitvoering'</li> <li>Voldoende personele continuïteit</li> <li>"Op zoek gaan naar samenwerkingsverbanden" kan op verschillende manieren uitgelegd worden. Gaat het om een verkenning, het sluiten van formele overeenkomsten/convenanten etc.?</li> </ul>	Weinig concreet	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	



		Mate van concreetheid				Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdpad, urgentie of periodiciteit)	Outcome	
<b>3.9</b>	<b>Ambtelijke en bestuurlijke organisatie:</b> Zet voor de verwezenlijking van de doelstellingen en/of maatregelen politiek-bestuurlijke kracht in ten opzichte van Waterschap en/of Provincie.	Weinig concreet	Niet expliciet benoemd	Niet benoemd	Verwacht resultaat aanbevelingen gedefinieerd	
<b>4. Wegen na de traverse – Onderzoek budgetoverschrijdingen verkeerstraverse Voorschoten (2009)</b>						
<b>4.1</b>	<u>Voor de Raad:</u> Maak bij de kaderstelling per project duidelijke en op maat gerichte afspraken over de informatie die u wenst voor de controlerende rol. Maak daarbij onderscheid tussen bedrijfsvoering, doelen en effecten die u wilt bereiken.	Voldoende concreet	Voldoende concreet	Niet benoemd	Benoemd: Opvolging van de aanbevelingen leidt tot een beter samenspel en 'checks and balances' bij de voorbereiding en de uitvoering van grote projecten.	
<b>4.2</b>	<u>Voor de Burgemeester:</u> De Burgemeester dient (samen met de Griffier en de Gemeentesecretaris) actief de verantwoordelijkheid te nemen voor het begeleiden van processen van onder andere kwaliteitsbewaking, in het bijzonder bij grote en risicovolle projecten.	Deels concreet	Weinig concreet	Niet benoemd	Ook komen de verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen de gemeente beter tot hun recht.	
<b>4.3</b>	<u>Voor het College:</u> Verbeter de regie op de kwaliteit van de politiek-bestuurlijke processen, zowel inhoudelijk als procesmatig (aard en timing informatie).	Weinig concreet	Weinig concreet	Niet benoemd		

		Mate van concreetheid				Outcome
Aanbeveling	Wat (specifiek, meetbaar, actie of resultaat eenduidig)	Hoe (aanpak, werkwijze, instrumentalisatie)	Wie (verantwoordelijkheid voor uitvoering geëxpliciteerd)	Wanneer (gekoppeld aan tijdpad, urgentie of periodiciteit)		
<b>4.4</b>	<u>Voor het College:</u> Blijf een collegiale verantwoordelijkheid voelen voor projecten die aan individuele portefeuillehouders zijn toegewezen.	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe dient 'collegiale verantwoordelijkheid' geïnterpreteerd te worden?</li> </ul>	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Niet beschreven hoe verantwoordelijkheid geborgd moet/kan worden</li> </ul>	Benoemd <ul style="list-style-type: none"> <li>Het College</li> </ul>	Niet benoemd	Verwacht resultaat aanbevelingen gedefinieerd
<b>4.5</b>	<u>Voor de Griffier, Gemeentesecretaris, management en ambtelijke organisatie:</u> Bewaak de 'checks and balances' binnen de ambtelijke organisatie, zorg voor voldoende interne kracht ten opzichte van externe opdrachtgevers en voor kwalitatief hoogwaardige advisering op inhoud en procesgang van de stukken die ten grondslag liggen aan politiek-bestuurlijke besluitvorming, sturing en controle.	Deels concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer is er sprake van 'voldoende' interne kracht?</li> <li>Wat wordt verstaan onder hoogwaardige adviseren?</li> <li>In feite meerdere aanbevelingen gericht aan meerdere partijen</li> </ul>	Weinig concreet <ul style="list-style-type: none"> <li>Niet beschreven</li> </ul>	Benoemd <ul style="list-style-type: none"> <li>Griffier, Gemeentesecretaris, management en ambtelijke organisatie)</li> </ul>	Niet benoemd	

