



# Rapport

## Evaluatie rekenkameronderzoeken Oldebroek

Samenwerkende rekenkamercommissies Elburg, Nunspeet, Oldebroek en Putten  
30 augustus 2018

Onderzoekers:

- Martijn Mussche
- Marieke Poolman

# 1. Inleiding

## 1.1 Introductie

De rekenkamercommissie bestaat sinds 2005. Sinds dat jaar brengt de commissie jaarlijks een of twee onderzoeksrapporten uit. Alle rapporten zijn behandeld in de (commissie van de) gemeenteraden van Elburg, Nunspeet, Oldebroek en Putten en hebben geleid tot het overnemen van aanbevelingen door raden en colleges. Sinds 2014 opereert de rekenkamercommissie in de huidige samenstelling. Dit evaluatieonderzoek richt zich op de opvolging en uitvoering van aanbevelingen van een aantal uitgebrachte rapporten uitgebracht sinds 2014.

## 1.2 Hoofdvraag, onderzoeksvragen en normenkader

### *Doel van het onderzoek:*

Inzicht bieden in de huidige doeltreffendheid van rekenkameronderzoeken voor wat betreft de doorwerking van aanbevelingen op de praktijk van de gemeente en het identificeren van eventuele verbeterpunten.

### *Centrale vraag:*

Wat hebben de gemeenten Elburg, Nunspeet, Oldebroek en Putten in de praktijk gedaan met de uitkomsten van de onderzoeken van de rekenkamercommissie?

### *Onderzoeksvragen:*

De centrale vraag uitgesplitst in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe verloopt de procedurele opvolging van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie?
2. Hoe is de kwaliteit van de aanbevelingen?
3. In hoeverre zijn de aanbevelingen inhoudelijk opgevolgd?
4. Hoe is het samenspel tussen raad, college en rekenkamercommissie en wat is de invloed daarvan op de implementatie van de aanbevelingen?

De deelvragen bij de bovengenoemde vier onderzoeksvragen zijn opgenomen in bijlage 1.

### 1.3 Afbakening en onderzoeksmethodiek

Het onderzoek richt zich op de rekenkameronderzoeken opgeleverd en behandeld in de jaren 2014 tot en met 2017. Specifiek is de opvolging van de volgende drie rekenkameronderzoeken onderzocht (zie bijlage 2 voor de onderzochte aanbevelingen):

- Beleid, beheer en onderhoud kapitaalgoederen, uitgevoerd door BMC Onderzoek, januari 2014 (hierna: Rapport Kapitaalgoederen);
- Eigen en sociale kracht in het nieuw gemeentelijk beleid, uitgevoerd door I&O Research, september 2015 (hierna: Rapport Eigen en sociale kracht);
- Projectbeheersing, uitgevoerd door Twynstra Gudde, december 2016 (hierna: Rapport Projectbeheersing).

Voor elk van deze onderzoeken is de documentatie rond de opvolging bestudeerd. Vervolgens hebben in elk van de vier gemeenten (groeps)gesprekken plaatsgehad met:

1. de afdeling 'kapitaalgoederen' (afdelingshoofd en/of beleidsmedewerkers);
2. de afdeling 'sociaal domein' (afdelingshoofd en/of beleidsmedewerkers);
3. de afdeling 'projectmanagement' (afdelingshoofd en/of beleidsmedewerkers);
4. de griffie en de secretaris van de rekenkamercommissie;
5. raadsleden;
6. de verantwoordelijke portefeuillehouders.

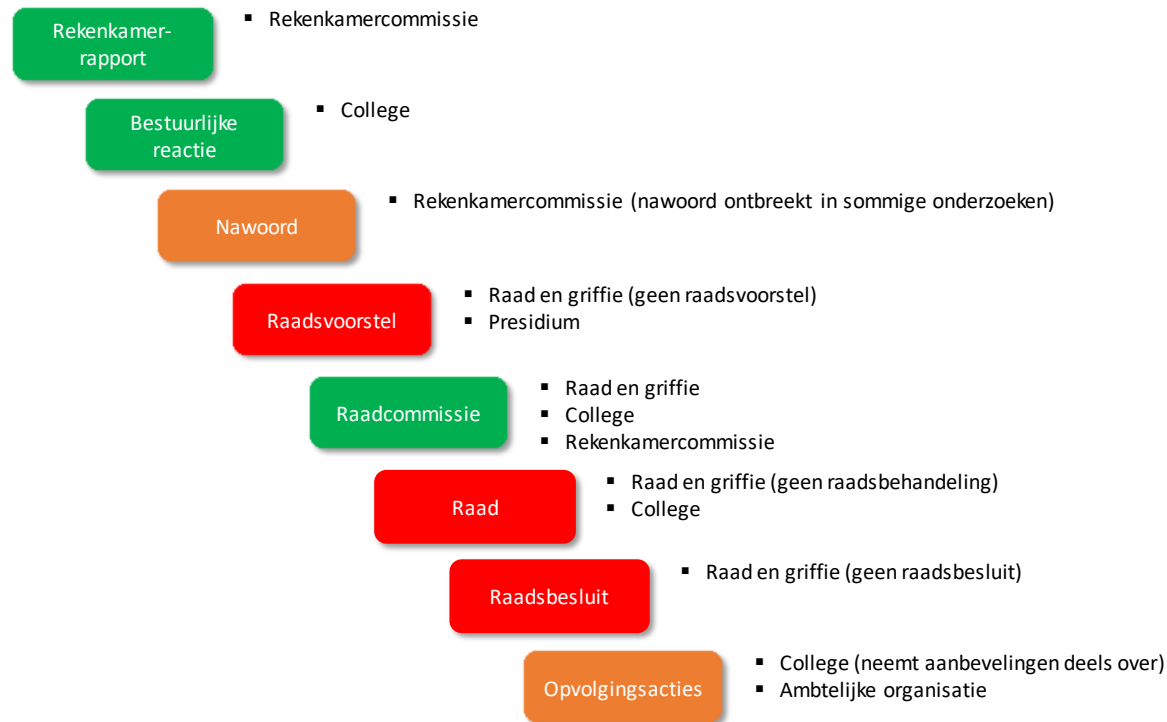
In Elburg, Nunspeet en Oldebroek heeft de controller ook deelgenomen aan een of meerdere gesprekken (zie bijlage 3 voor de geraadpleegde personen).

## 2. Bevindingen

### 2.1 Procedurele implementatie

Onderzoeksvraag 1.  
Hoe verloopt de procedurele opvolging van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie?

De procedurele implementatie in de gemeente Oldebroek verloopt als volgt:



Figuur 1 Procedurele implementatie

- In de regel geeft het college een bestuurlijke reactie op het rekenkamerrapport. Bij de rapporten 'Kapitaalgoederen' en 'Eigen en sociale kracht' was in eerste instantie geen inhoudelijke bestuurlijke reactie gevraagd, maar volgde die kort voor de commissiebehandeling alsnog.
- Hoewel uit de gesprekken blijkt dat het gebruikelijk is dat de rekenkamercommissie een nawoord schrijft bij de bestuurlijke reactie, ontbrak deze bij de rapporten 'Kapitaalgoederen' en 'Eigen en sociale kracht'. Bij 'Kapitaalgoederen' was door de

rekenkamercommissie afgesproken om geen bestuurlijke reactie te vragen als onderdeel van het onderzoeksproces en was er dus ook geen nawoord. Bij 'Eigen en sociale kracht' was ook geen bestuurlijke reactie gevraagd, maar volgde deze uit eigen beweging alsnog, kort voor de commissiebehandeling, waarbij de rekenkamercommissie niet meer een nawoord heeft opgesteld.

- De rekenkamerrapporten vormen samen met de bestuurlijke reactie de basis voor de bespreking van het rapport in de raadscommissie.
- Er is in de regel geen raadsvoorstel gericht op het geheel of gedeeltelijk overnemen van de aanbevelingen.
- De rekenkamercommissie is in beginsel aanwezig bij de raadscommissie voor een toelichting en de beantwoording van vragen.
- Na de commissiebehandeling volgt geen raadsbehandeling. Daarmee ontbreekt ook een raadsbesluit over de aanbevelingen. Door vertrouwen in het college voelde de raad tot nog toe niet de noodzaak tot formele besluitvorming over de opvolging van de aanbevelingen. Het spreekt de geïnterviewde raadsleden in Oldebroek aan om dit eventueel in de toekomst wel vast te leggen in een raadsbesluit, vooral in verband met eventuele monitoring van de opvolging door de raad.
- Het college doet toezeggingen over eventuele opvolgingsacties, maar de registratie, de status en de voortgangsmonitoring van deze toezeggingen zijn echter niet duidelijk. De raad van Oldebroek ziet ook een rol voor de rekenkamercommissie, naast de eigen verantwoordelijkheid, om ervoor te zorgen dat de afspraken in de actiepuntenlijst komen te staan zodat deze vervolgens gemonitord kunnen worden.

## 2.2 Kwaliteit van de aanbevelingen

Onderzoeksvraag 2.  
Hoe is de kwaliteit van de  
aanbevelingen?

- Zowel de raad, het college als de ambtelijke organisatie zijn over het algemeen tevreden met de kwaliteit van de aanbevelingen. Dit geldt in ieder geval voor de meeste aanbevelingen in twee van de drie rapporten die onderwerp waren van dit onderzoek.
- Tevredenheid over de aanbevelingen uit de onderzoeken 'Kapitaalgoederen' en 'Projectbeheersing' wordt voornamelijk gevoed door de deskundigheid van de aanbevelingen en de mate waarin de aanbevelingen aansluiten bij de actuele ontwikkelingen in de gemeente.
- De aanbevelingen in het rapport 'Eigen en sociale kracht' worden als kwalitatief minder beoordeeld. Belangrijkste argument is dat het onderzoek en de aanbevelingen niet aansloten bij de lopende ontwikkelingen in de gemeente. Het onderzoek was te vroeg na de start van de decentrale uitvoering van zorgtaken door de gemeente om de onderzoeksresultaten en aanbevelingen te kunnen benutten. Ook waren de aanbevelingen te weinig concreet om te kunnen beoordelen hoe deze een plaats konden krijgen in het ontwikkelde beleid of de organisatie.

Onderzoeksvraag 3.  
In hoeverre zijn de  
aanbevelingen inhoudelijk  
opgevolgd?

### 2.3 Inhoudelijke opvolging

- Inhoudelijke opvolging wordt in belangrijke mate bepaald door de mate waarin de aanbevelingen worden geaccepteerd. Acceptatiecriteria zijn:
  - De kwaliteit van de aanbevelingen (zie de voorgaande paragraaf).
  - De kwaliteit van het onderzoek: het onderzoek moet in opzet en proces aansluiten bij de opvattingen van de sleutelfiguren in de gemeente over een kwalitatief goed onderzoek. Zij moeten ervan overtuigd zijn dat alle relevante informatie is meegewogen in het proces en de bevindingen logisch en evenwichtig worden gepresenteerd.
  - De inhoudelijke deskundigheid van de onderzoekers: de mate waarin de onderzoekers er blij van geven inhoudelijk deskundig te zijn op onderzoeksonderwerp is sterk bepalend voor de geloofwaardigheid van de onderzoeksresultaten.
  - Relevantie van het onderzoek voor de gemeente: ambtelijke organisatie, het college en de raad moeten het onderzoeksonderwerp beschouwen als belangrijk en actueel.
  - Aansluiting van de aanbevelingen op de organisatie: de mate waarin de aanbevelingen aansluiten bij de bestuurlijke visie op het beleidsveld en passen bij de lopende ontwikkelingen binnen de gemeente en deze ontwikkelingen onderschrijven of aanvullen.
  - Aansluiting bij de bestuurscultuur: het samenspel tussen raad en college is sterk bepalend voor de mate waarin de aanbevelingen worden geaccepteerd en (daadwerkelijk) worden opgevolgd.
- De algemene indruk van zowel het college als de ambtelijke organisatie is dat de meeste aanbevelingen in lijn liggen met de beleidsprocessen die in Oldebroek al in gang zijn gezet. Het college neemt de aanbevelingen van de rekenkamercommissie dan ook meestal over. De ambtelijke organisatie zorgt vervolgens voor inhoudelijke opvolging.
- Aanbevelingen die, in de ogen van het college, op een andere manier vorm hebben gekregen in de gemeente of niet goed aansluiten bij lopende ontwikkelingen, worden niet overgenomen. In die gevallen is er geen sprake van inhoudelijke opvolging. Dit beeld wordt bevestigd door geïnterviewde ambtenaren.
- Zoals gesteld kwam het onderzoek 'Eigen en sociale kracht' te vroeg na de invoering van de decentralisatie. Het onderzoek had waarde als nulmeting, maar het college concludeert ook dat de aanbevelingen niet goed toegesneden waren op Oldebroek en de rol van de gemeente en dat er mede daardoor in de praktijk weinig met de aanbevelingen is gedaan. Het onderzoek heeft daarmee onvoldoende toegevoegde waarde gehad.

Onderzoeksvraag 4.  
Hoe is het samenspel tussen raad, college en rekenkamercommissie en wat is de invloed daarvan op de implementatie van de aanbevelingen?

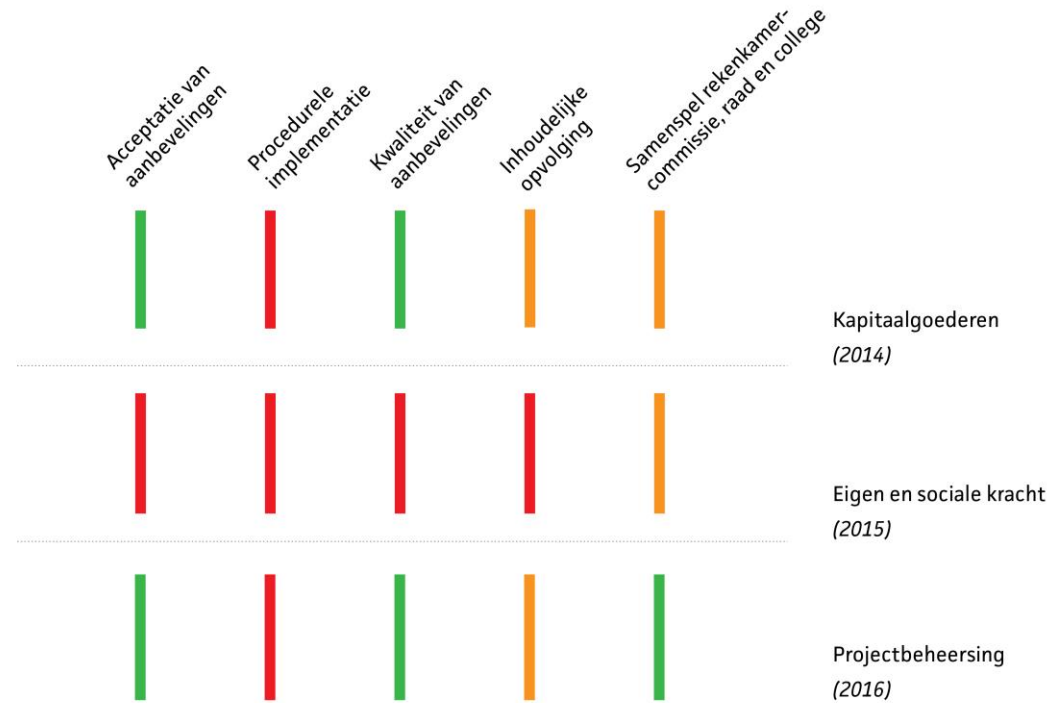
## 2.4 Samenspel rekenkamercommissie, raad en college

- De rekenkamercommissie is bekend bij de raadsleden en het college, voornamelijk doordat een lid van de rekenkamercommissie een afgerond onderzoek doorgaans presenteert in de raadscommissie. De rekenkamercommissieleden rouleren hierbij, zodat de raad over de jaren meerdere rekenkamercommissieleden ziet.
- De raad hecht aan de onafhankelijke rol van de rekenkamercommissie. Dat er een zekere afstand bestaat beschouwen geïnterviewde raads- en collegeleden als noodzakelijk voor de onafhankelijke positie van de rekenkamercommissie. De raad heeft geen behoefte aan meer (persoonlijk) contact met de rekenkamercommissie.
- De inventarisatie van onderzoeksonderwerpen via een schriftelijke ronde sluit aan bij de behoefte van de Oldebroekse raad.
- De geraadpleegde raadsleden hebben geen uitgesproken behoefte aan meer toelichting door de rekenkamercommissie op haar keuze van onderzoeksonderwerpen. Ze hebben vertrouwen in de keuze van de rekenkamercommissie en hebben begrip voor het feit dat een onderwerp passend moet zijn voor de vier gemeenten. Overigens geven zij wel aan dat het daarom kan gebeuren dat sommige onderwerpen, zeker op het eerste oog, minder relevant lijken voor Oldebroek en daarom op minder belangstelling kunnen rekenen.
- De benchmark tussen de vier gemeenten in de rekenkamerrapporten wordt binnen de raad als erg waardevol ervaren. Afhankelijk van het onderwerp wordt deze vergelijking als input gebruikt voor discussies en wordt ervan geleerd.
- Het college hecht aan het geven van een bestuurlijke reactie en is dan ook kritisch wanneer de mogelijkheid voor bestuurlijk wederhoor ontbreekt, zoals bijvoorbeeld bij 'Kapitaalgoederen'.
- Een bestuurlijke reactie op een rekenkamerrapport is voor de raad van belang omdat het duiding biedt en bepaalde vragen voor de raad wegneemt. Wanneer het college aanbevelingen niet overneemt is het goed om de argumentatie hierachter te weten.

### 3. Conclusies en aanbevelingen

#### 3.1 Toetsing aan normenkader

Dit hoofdstuk bevat een samenvattende toetsing van de onderzoeksbevindingen aan het normenkader voor dit onderzoek (bijlage 4). Deze toetsing is weergegeven in het volgende schema.



Figuur 2 Toetsing aan normenkader






In het schema wordt onderscheid gemaakt tussen de drie nader bekeken onderzoeken en de onderwerpen die centraal staan in de onderzoeksvragen. 'Acceptatie van de aanbevelingen' is toegevoegd aan het oorspronkelijke normenkader omdat uit dit onderzoek naar voren is gekomen dat dit een belangrijke rol speelt in de inhoudelijke opvolging van de aanbevelingen en het samenspel tussen rekenkamercommissie, raad en college.

### 3.2 Conclusies

Wanneer de bevindingen worden getoetst aan het normenkader, dan leidt dat tot de volgende conclusies:

Conclusie 1.

*College en raad hebben aandacht voor de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamercommissie, maar er is geen bekrachtiging in de vorm van een raadsbesluit over de opvolging van aanbevelingen.*

-  Uit de bestuurlijke reactie en de commissiebehandeling blijkt dat college en raad aandacht hebben voor de rekenkameronderzoeken.
-  De raad kiest ervoor om af te zien van een raadsbehandeling van het rekenkamerrapport. Hierdoor zijn de status van de aanbevelingen en de toezeggingen daarover door het college onduidelijk.
-  College en ambtelijke organisatie hebben de aanbevelingen veelal geheel of gedeeltelijk onderschreven en initiatief genomen om deze op te volgen. Dit heeft echter niet in alle gevallen geresulteerd in concrete besluiten en acties.

Conclusie 2.

*De aanbevelingen van de rekenkamercommissie voldoen aan de kwaliteitscriteria en worden over het algemeen ook als deskundig, relevant en nuttig ervaren door raad, college en ambtelijke organisatie.*

- De aanbevelingen van de rekenkamercommissie voldoen in de regel aan de kwaliteitscriteria. Ze zijn logisch gebaseerd op de bevindingen, probleemoplossend, helder, begrijpelijk en concreet geformuleerd, doelgericht (niet middelgericht), actorgericht, praktisch uitvoerbaar en van belang voor de geadresseerde.
- De aanbevelingen bij 'Eigen en sociale kracht' vormden een uitzondering op de regel: deze voldeden niet aan de bovengenoemde kwaliteitscriteria.
- Een aandachtspunt vormen aanbevelingen die niet specifiek per gemeente zijn geformuleerd. Als de rekenkamercommissie een specifieke praktijk binnen een specifieke gemeente adresseert, dan vergroot dat de kans dat de gemeente de aanbeveling oppakt.

Conclusie 3.

*a. De inhoudelijke opvolging van de aanbevelingen is afhankelijk van de acceptatie van de aanbevelingen door college en ambtelijke organisatie.*

*b. De inhoudelijke opvolging varieert van (groten)deels opgevolgd zoals bij 'Projectbeheersing' en 'Kapitaalgoederen' tot niet of nauwelijks opgevolgd zoals bij 'Eigen en sociale kracht'.*

- Voorwaarden voor acceptatie zijn de kwaliteit van de aanbevelingen (zie conclusie 2), de kwaliteit van het onderzoek, de inhoudelijke deskundigheid van onderzoekers, de relevantie voor de gemeente, de aansluiting op de organisatie en de aansluiting bij de bestuurscultuur. Niet in alle bestudeerde onderzoeken is voldaan aan deze voorwaarden.
- De rekenkamercommissie kan de inhoudelijke opvolging beïnvloeden door te sturen op de acceptatiegraad van de aanbevelingen.

Conclusie 4.

*Het samenspel tussen rekenkamercommissie, raad en college kenmerkt zich door wederzijds begrip en respect voor ieders rol en positie; er is sprake van een goede en professionele werkrelatie.*

- Het instrument rekenkamercommissie draagt bij aan het vertrouwen tussen raad en college.
- De raad ervaart de toegevoegde waarde van de rekenkamercommissie en geeft aan dat het de rekenkamercommissie weet te vinden bij een (mogelijk impliciete) onderzoeksvraag.
- Het persoonlijke contact tussen rekenkamercommissie en raad beperkt zich tot de bespreking van rekenkamerrapporten in de raadscommissie. Er is geen logisch contactmoment om met presidium of raad(scommissie) te spreken over het onderzoeksplan, verwachtingen, ideeën, ontwikkelingen et cetera. Meerdere raadsleden ervaren dit overigens niet als een groot gemis.
- Een aandachtspunt vormen aanbevelingen die niet specifiek per gemeente zijn geformuleerd. Als de rekenkamercommissie een specifieke praktijk binnen een specifieke gemeente adresseert, dan vergroot dat de kans dat de gemeente de aanbeveling oppakt.

### 3.3 Aanbevelingen

Aanbevelingen aan de raad:

- Neem verantwoordelijkheid voor de aanbevelingen aan de raad. Neem een standpunt in over opvolging van deze aanbevelingen en zie erop toe dat de overgenomen aanbevelingen ook daadwerkelijk worden opgevolgd.
- Wees kritisch over de wijze waarop het college omgaat met de aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Concreet betekent dit dat de raad zich goed moet laten uitleggen waarom bepaalde aanbevelingen wel en andere niet of deels worden overgenomen. Op deze wijze benut de raad het controlerend instrument van rekenkamercommissieonderzoek beter.
- Bekrachtig de uitkomst van de raadscommissiebehandeling met een raadsbesluit over het al dan niet overnemen van de aanbevelingen (hamerstuk). Dit biedt de basis voor monitoring van de opvolging.
- Organiseer monitoring van de opvolging van aanbevelingen zodat de raad zicht houdt op de afspraken die hierover zijn gemaakt met het college. Ook dit versterkt de controlerende rol van de raad in relatie tot de uitkomsten van de rekenkameronderzoeken.

Aanbevelingen aan het college:

- Bepaal samen met de raad hoe het verloop van de opvolging van de aanbevelingen wordt teruggekoppeld aan de raad. Maak afspraken over de momenten waarop deze terugkoppeling kan plaatsvinden, binnen welk gremium dat gebeurt en met welke diepgang (mate van detaillering) de terugkoppeling plaatsvindt.

Aanbevelingen aan de rekenkamercommissie:

- Toets en stuur op de acceptatiegraad van de aanbevelingen. Dit betekent aan de voorkant van het onderzoeksproces aandacht voor de relevantie van het onderzoek, de opzet en kwaliteit van het onderzoek – inclusief de formulering van de onderzoeksvragen - en de deskundigheid van de onderzoekers. In de loop van het onderzoeksproces aandacht voor aansluiting op de bestuurscultuur en de organisatie. En ten slotte aan het eind van het onderzoeksproces aandacht voor kwalitatief goede aanbevelingen en een behapbare omvang van het rapport.
- Voer jaarlijks een gesprek met de vier gemeenteraden (of een afvaardiging hiervan) over het onderzoeksprogramma. Heb het hierbij over de gekozen onderwerpen, de relevantie hiervan voor de individuele gemeenten en de accenten die de verschillende raden zouden willen zien in de verschillende onderzoeken. Dit versterkt de relatie tussen rekenkamercommissie en raad en verhoogt de betrokkenheid van de raden bij de onderzoeken van de rekenkamercommissie.
- Neem een beperkt aantal specifieke onderzoeksvragen per gemeente op. Door een aantal specifieke vragen per gemeente op te nemen, neemt de relevantie van de onderzoeken voor de individuele gemeenten toe en daarmee ook de acceptatiegraad.
- Voer periodiek (en op aanvraag) een onderzoek uit gericht op één van de gemeenten.
- Continueer de vergelijkingen tussen de vier gemeenten in de rekenkamerrapporten; deze bieden inzicht en worden gewaardeerd.

## 4. Vergelijkende analyse Elburg, Nunspeet, Oldebroek en Putten

	Elburg	Nunspeet	Oldebroek	Putten
<i>Onderzoeksvraag 1. Hoe verloopt de procedurele opvolging van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Raads(commissie)-behandeling rapport</li> <li>● Raadsbesluit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Raads(commissie)-behandeling rapport</li> <li>● Geen raadsbesluit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Raads(commissie)-behandeling rapport</li> <li>● Geen raadsbesluit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Raads(commissie)-behandeling rapport</li> <li>● Geen raadsbesluit</li> </ul>
<i>Onderzoeksvraag 2. Hoe is de kwaliteit van de aanbevelingen?1</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aanbevelingen voldoen aan kwaliteitscriteria</li> <li>● Niet altijd gemeente-specifiek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aanbevelingen voldoen aan kwaliteitscriteria</li> <li>● Niet altijd gemeente-specifiek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aanbevelingen voldoen aan kwaliteitscriteria</li> <li>● Niet altijd gemeente-specifiek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aanbevelingen voldoen aan kwaliteitscriteria</li> <li>● Niet altijd gemeente-specifiek</li> </ul>
<i>Onderzoeksvraag 3. In hoeverre zijn de aanbevelingen inhoudelijk opgevolgd?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opvolging wisselend, afhankelijk van acceptatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opvolging wisselend, afhankelijk van acceptatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opvolging wisselend, afhankelijk van acceptatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opvolging wisselend, afhankelijk van acceptatie</li> </ul>
<i>Onderzoeksvraag 4. Hoe is het samenspel tussen raad, college en rekenkamercommissie en wat is de invloed daarvan op de implementatie van de aanbevelingen?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Waardering voor rekenkamercommissie</li> <li>● Wens meer invloed / specifiek onderwerp</li> <li>● Beperkt zicht op keuzeproses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Waardering voor rekenkamercommissie</li> <li>● Instrument rkc draagt bij aan vertrouwen in college.</li> <li>● Beperkt zicht op keuzeproses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Waardering voor rekenkamercommissie</li> <li>● Tevredenheid over onafhankelijke rol rkc</li> <li>● Tevredenheid over keuzeproses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Waardering voor rekenkamercommissie</li> <li>● Wens meer invloed / specifiek onderwerp</li> <li>● Beperkt zicht op keuzeproses</li> </ul>

## Bijlage 1. Onderzoeksvragen

De centrale vraag is uitgesplitst in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe verloopt de procedurele opvolging van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie?
  - a. In hoeverre heeft het college de aanbevelingen onderschreven?
  - b. In hoeverre heeft de raad de aanbevelingen overgenomen?
  - c. In hoeverre heeft de raad een besluit geformuleerd over het al dan niet overnemen van de aanbevelingen?
  - d. Welke toezeggingen heeft het college gedaan?
  - e. Welke inhoudelijke argumenten waren er om af te wijken van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie?
  - f. In hoeverre zijn de overgenomen aanbevelingen door het college omgezet in uitvoerbare maatregelen?
  
2. Hoe is de kwaliteit van de aanbevelingen?
  - a. In hoeverre voldoen de aanbevelingen aan de vereiste kwaliteitscriteria?
  - b. Op welke wijze zou de rekenkamercommissie volgens de raad en het college de aanbevelingen nog handzamer, duidelijker en toegankelijker – kortom effectiever- kunnen formuleren en uit kunnen dragen?
  
3. In hoeverre zijn de aanbevelingen inhoudelijk opgevolgd?
  - a. In hoeverre en op welke wijze hebben de rapporten doorgewerkt in de praktijk?
  - b. Welke (on)mogelijkheden waren aan de orde bij de implementatie van de aanbevelingen?
  - c. In hoeverre hebben nadere inzichten of actualiteiten de voorgenomen aanpak bijgesteld/gewijzigd en waarom?
  
4. Hoe is het samenspel tussen raad, college en rekenkamercommissie en wat is de invloed daarvan op de implementatie van de aanbevelingen?
  - a. In hoeverre is er wederzijds begrip en respect voor de rol en positie van college, raad en rekenkamercommissie?
  - b. In hoeverre is er een goede en professionele werkrelatie tussen de rekenkamercommissie en het college en de raad?
  - c. Hoe ervaart de raad de toegevoegde waarde van de rekenkamercommissie?
  - d. In hoeverre gebruikt de raad de rekenkamercommissie als sparringpartner en weet de rekenkamercommissie te vinden bij een (mogelijk impliciete) onderzoeksvraag?
  - e. Op welke wijze consulteert rekenkamercommissie de raad bij de onderwerpkeuze?
  - f. In hoeverre stemt de rekenkamercommissie voorafgaand aan het onderzoek af met het college, bijvoorbeeld om eventuele overlapping met 213a-onderzoeken te voorkomen?

## Bijlage 2. Onderzochte aanbevelingen

Rapport/ onderwerp	Elburg	Nunspeet	Oldebroek	Putten
<b>Rapport Beleid, beheer en onderhoud kapitaalgoederen (BMC, 2014)</b>				
Aanbevelingen (niet expliciet uitgesplitst naar actor):				
Visie en beleidskader	1. Voer in de raad de discussie over de gewenste kwaliteit van de kapitaalgoederen en hoeveel geld u daarvoor over heeft. Formuleer de gewenste kwaliteit zo mogelijk en in passende mate in meetbare kenmerken.			
BBV	5. Ga voor de financiële verantwoording van de lasten en baten van de riolering uit van de richtlijnen van de commissie BBV, zoals vastgelegd in de door de commissie BBV vervaardigde Notitie riolering van 20 oktober 2009.	2. Zorg dat de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen voldoet aan de in artikel 12 BBV opgenomen bepalingen. 5. Ga voor de financiële verantwoording van de lasten en baten van de riolering uit van de richtlijnen van de commissie BBV, zoals vastgelegd in de door de commissie BBV vervaardigde Notitie riolering van 20 oktober 2009.		2. Zorg dat de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen voldoet aan de in artikel 12 BBV opgenomen bepalingen.
Specifieke beleidsplannen / Integraliteit	2. Stel een beleidsnota op voor het kapitaalgoed gebouwen. 3. Werk aan een meer integrale benadering van de openbare ruimte door het aanbrenge van samenhang in de verschillende beheerplannen.	3. Stel voor de kapitaalgoederen Gebouwen en Wegen een actueel beleids- en beheerplan op. Zorg ervoor dat bij het opstellen van de beleids- en beheerplannen de inhoudelijke en procesmatige	2. Maak een striktere scheiding tussen beleidsnota's en beheerplannen. 3. Zorg voor meer afstemming in de beheerplannen voor wegen en riolering.	3. Stel de nog ontbrekende beleids- en beheersplannen op en laat hierin de integraliteit tussen de plannen meer naar voren komen.

Rapport/ onderwerp	Elburg	Nunspeet	Oldebroek	Putten
		afstemming tussen beleid, beheer en onderhoud gewaarborgd wordt. Stem het beleids- en beheerplan Wegen ook af met het kapitaalgoed Riolering. 4. Maak bij het opstellen van het beheerplan Wegen gebruik van het inspectierapport uit 2012 en het inspectierapport 2013/2014 en zorg voor een goede afstemming van de gewenste kwaliteit en de beschikbare financiële middelen.		
Uitvoering				4. Implementeer een eenduidige (projectmatige) aanpak van beleid, beheer en uitvoering voor de verschillende kapitaalgoederen.
Inzicht in budgetten	4. Geef in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen ook een meerjarig beeld van de beschikbare budgetten kapitaalgoederen. 6. Stel, wanneer het wegenbeheerplan is opgesteld, een voorziening wegen in om		4. Geef in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen ook een meerjarig beeld van de beschikbare budgetten van de kapitaalgoederen. 5. Zorg voor evenwicht tussen de lasten en baten voor riolering, zodat er	5. Creëer inzicht in de benodigde capaciteit voor het adequaat uitvoeren van het beleid, beheer en onderhoud van kapitaalgoederen. 6. Zorg voor een compleet beeld in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen.



Rapport/ onderwerp	Elburg	Nunspeet	Oldebroek	Putten
	de kosten van groot onderhoud/ vervangingsinvesteringen te egaliseren.		sprake is van niet meer dan 100% kostendekkendheid. 6. Zorg bij het opstellen van een nieuw Wegenbeheerplan voor een meerjarige financiële vertaling met dekkingsvoorstellen.	7. Geef inzicht in de financiële stand van zaken met betrekking tot groot onderhoud en vervanging van de kapitaalgoederen en creëer afdoende reserveringen voor groot onderhoud en vervanging van kapitaalgoederen
Evaluatie	7. Evalueer het beleid op gezette tijden inhoudelijk en financieel, bijvoorbeeld eens per raadsperiode.			
<b>Rapport Eigen en sociale kracht in het nieuw gemeentelijk beleid (I&amp;O Research, 2015)</b>				
Aanbevelingen aan de raad:				
	<p>1. Gemeenteraad: versterking van de kaderstellende en controlerende taak.</p> <p>1a. Daartoe raadt de rekenkamercommissie de gemeenteraden aan om nu al een visie te ontwikkelen op hoe zij het beleid willen monitoren en controleren.</p> <p>1b. Meer specifiek adviseert de rekenkamercommissie de raad om het college de volgende zaken te bewaken dan wel meer aandacht te geven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbeter de bekendheid met het nieuwe beleid</li> <li>▪ Zoek naar mogelijkheden degene die in principe vrijwilligerswerk willen doen, ook feitelijk te activeren.</li> <li>▪ Zoek naar mogelijkheden voor betere ondersteuning van huidige en toekomstige vrijwilligers.</li> <li>▪ Wees er beducht op dat “zelfhulp” omslaat in “zorgmijding”, met name bij kwetsbare groepen kan dit gebeuren.</li> </ul>			
Aanbevelingen aan het college en de ambtelijke organisatie:				
	<p>2. College en ambtelijk apparaat: omslag naar 'nieuwe werkwijzen':</p> <p>2a. Onderzoeksbureau I&amp;O Research doet een groot aantal praktische en/of operationele aanbevelingen. De Rekenkamercommissie gaat er vanuit dat het ambtelijk apparaat hier zelf mee aan de slag gaat (32 aanbevelingen, verdeeld over</p>			

Rapport/ onderwerp	Elburg	Nunspeet	Oldebroek	Putten
	<p>de acht onderwerpen: informatievoorziening, samenwerking in het aanbod, activeren en binden van vrijwilligers, versterken van de mantelzorg(er), omslag in visie, in de wijken, aansprakelijkheid en afstemming met de gemeente).</p> <p>2b. De Rekenkamercommissie wil met name aandacht vragen voor de aanbevelingen die een zogenaamde 'kanteling' in de manier van werken van het ambtelijk apparaat vragen. Dit betreft onder meer (samengevat):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformatie</li> <li>▪ Praktische informatievoorziening</li> <li>▪ Aandacht voor de nieuwe vrijwilliger</li> <li>▪ Regierol</li> <li>▪ Ondersteuning van vrijwilligersorganisaties</li> </ul>			
<b>Rapport Projectbeheersing (Twynstra Gudde, 2016)</b>				
Aanbevelingen aan de raad:				
Definiëring	1. Stel vast wanneer er sprake is van een 'groot project'			
Kaderstelling	2. Stel bij de aanvang van een groot project de kaders eenduidig vast en refereer aan deze kaders tijdens de uitvoering van het project			
Aanbevelingen aan het college:				
Risico's	5. Versterk de aandacht voor risico's bij besluitvorming	1. Versterk de aandacht voor risico's bij besluitvorming	3. Versterk de aandacht voor risico's bij besluitvorming	4. Versterk de aandacht voor risico's bij besluitvorming
Projectmatig werken	<p>1. Verbeter in algemene zin de doorwerking van het normenkader projectmatig werken.</p> <p>2. Vul het normenkader aan met handvatten voor het opstellen van een projectplan en met een integrale rapportage van de voortgang en de risico's van projecten</p>		<p>1. Zet in op de doorontwikkeling van de kaders voor projectbeheersing. Verstevig hierin de positie van de raad. Draag zorg voor de uitvoerbaarheid van het ontwikkelde instrumentarium</p>	<p>1. Vul de leidraad en de <i>Handleiding Projectmatig Werken gemeente Putten</i> aan met een onderscheid wat aanpak betreft tussen grote projecten en normale lijnprojecten</p>

Rapport/ onderwerp	Elburg	Nunspeet	Oldebroek	Putten
Projectorganisatie	3. Versterk de opzet en het functioneren van de projectorganisatie		2. Zorg voor een passende projectorganisatie waarbij kennisbehoud en continuïteit zijn geborgd. Investeer daarbij in een goede samenwerking tussen bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en projectleider	2. Beleg de verschillende rollen binnen de organisatie van grote projecten expliciet en volledig
Projectrapportage (aan raad)			4. Kom tot een geïntegreerde rapportage per groot project aan de hand waarvan de raad kan worden geïnformeerd over de voortgang van het project	3. Informeer de raad vroegtijdig over eventuele ontwikkelingen die de kaders van het project raken
Contractering	4. Verbeter de wijze waarop met contractering wordt geanticipeerd op veranderende marktomstandigheden en risico's worden beheerst.			
<b>Aanbevelingen aan raad en college</b>				
	1. Ga doordacht en bewust om met financiële risico's, specifiek het aanwenden van toekomstige inkomsten als dekking voor huidige uitgaven			
	2. Voer als raad en college het gesprek of, in welke gevallen			




Rapport/ onderwerp	Elburg	Nunspeet	Oldebroek	Putten
	en op welke wijze, het college de raad vertrouwelijk kan informereren			










### Bijlage 3. Geraadpleegde personen

Gemeente	Onderwerp	Gesprek	Deelnemers
Elburg	Kapitaalgoederen	7-2-2018	Edwin van der Kolk, Alex Klein
Elburg	Eigen en sociale kracht	7-2-2018	Gert Gerritsen, Maaïke van Beek, Lammie Post, Hannah Oostendorp
Elburg	Projectbeheersing	7-2-2018	Edwin van der Kolk
Elburg	Griffie / samenspel rkc	7-2-2018	Marianne Luiting (griffier), Jeannette van Essen
Elburg	Rol raadsleden	7-3-2018	P. van Andel, W. Bijl, A. van Dijk, B. van Loo, J. Krooneman, M. Schoots-van Duren, M. Smulders
Elburg	Rol college	6-3-2018	Jan Nathan Rozendaal (burgemeester), H. Wessel (wethouder), S. Krooneman (wethouder)
Nunspeet	Kapitaalgoederen	5-2-2018	Derjan Heuver, Bernard Spronk
Nunspeet	Eigen en sociale kracht	5-2-2018	Pieter Klein, Ingrid van der Veen, Anouk Rutgers, Gert van Enk
Nunspeet	Projectbeheersing	5-2-2018	Arjan Dickhof, Jan Gardenbroek
Nunspeet	Griffie / samenspel rkc	5-2-2018	Pieter Klein, Jan van den Broek, Jan Gardenbroek
Nunspeet	Rol raadsleden	12-3-2018	Henry Stulen, Martin Mol, Arie van de Pol, Koos Frijlink, Jeroen Snaterse, Ingrid Slaa, Koos Meijer
Nunspeet	Rol college	20-3-2018	Breunis van de Weerd (burgemeester), Jaap Groothuis (wethouder), Gert van den Berg (wethouder), Leen van der Maas (wethouder), Jan Kerkhof (gemeentesecretaris)
Oldebroek	Kapitaalgoederen	6-3-2018	Dave Zappeij, Pieter Goedhart; Ernst van Leussen, Frans Hoogenraad, Benno van den Hoek
Oldebroek	Eigen en sociale kracht	6-3-2018	Grytsje Zielhuis, Marten Muller, Teun van Noorloos
Oldebroek	Projectbeheersing	22-2-2018	Marijke Boer, Esther Meijer, Mikis Maathuis
Oldebroek	Griffie / samenspel rkc	22-2-2018	Hans Tabak (griffier)
Oldebroek	Rol raadsleden	5-3-2018	Henk Kemp, Rik van de Beek, Henk van Bergeijk
Oldebroek	Rol college	5-3-2018	Lydia Groot (wethouder), Harm Westerbroek (wethouder), Liesbeth Vos (wethouder)
Putten	Kapitaalgoederen	15-1-2018	Josine Bossink

<b>Gemeente</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>Gesprek</b>	<b>Deelnemers</b>
Putten	Eigen en sociale kracht	5-2-2018	Adile Aslan, Alex Hagenbeek
Putten	Projectbeheersing	6-3-2018	Alphons van Anraad
Putten	Griffie / samenspel rkc	5-2-2018	Marieke Florijn-Bonhof (griffier), Jolanda de Graaf
Putten	Rol raadsleden	28-5-2018	W. van Voorst-Ruiter, H.G. Luitjes, L. van den Heuvel, E. 't Jong, B.R. Olthuis
Putten	Rol college	11-6-2018	N. Gerritsen (wethouder), G. Priem (wethouder) en R. Koekkoek (wethouder)

## Bijlage 4. Normenkader

Norm	Score
<i>1. Procedurele implementatie (per gemeente, per rapport)</i>	
<p>Het college heeft een bestuurlijke reactie op het rapport gegeven, het rapport is inhoudelijk besproken in de raad(scommissie) en de raad heeft door middel van een raadsbesluit het college verzocht de aanbevelingen van de rekenkamercommissie op te volgen.</p> <p>EN</p> <p>College en ambtelijke organisatie hebben aantoonbaar besluiten genomen en acties in gang gezet om de aanbeveling op te volgen.</p>	 Voldoet
<p>De raad heeft door middel van een raadsbesluit het college verzocht de aanbevelingen van de rekenkamercommissie op te volgen.</p> <p>EN</p> <p>College en ambtelijke organisatie hebben de aanbevelingen geheel of deels onderschreven en initiatief genomen om deze op te volgen, maar dit heeft (nog) niet geresulteerd in concrete besluiten en acties.</p>	 Voldoet deels
<p>Er is geen raadsbesluit waarin de raad het college verzoekt de aanbevelingen op te volgen.</p> <p>OF</p> <p>College en ambtelijke organisatie hebben niet of onvoldoende besluiten genomen en acties in gang gezet om de aanbeveling op te volgen.</p>	 Voldoet niet

Norm	Score
<b>2. Kwaliteit van de aanbevelingen</b>	
De aanbeveling voldoet (vrijwel) geheel aan de volgende criteria: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ logisch gebaseerd op de bevindingen en conclusie(s) van het onderzoek en ook onderling consistent;</li> <li>▪ probleemoplossend, dat wil zeggen zo geformuleerd dat de aangesprokene moet werken aan de oplossing van het gesignaleerde probleem;</li> <li>▪ helder, begrijpelijk en concreet geformuleerd;</li> <li>▪ doelgericht (niet middelgericht);</li> <li>▪ actorgericht, dat wil zeggen dat precies duidelijk is welke partij iets moet doen;</li> <li>▪ praktisch uitvoerbaar;</li> <li>▪ van belang voor de geadresseerde, dat wil zeggen ze hebben een toegevoegde waarde</li> <li>▪ consistent met eerdere aanbevelingen.</li> </ul>	 Voldoet
De aanbeveling voldoet gedeeltelijk aan de gestelde criteria.	 Voldoet deels
De aanbeveling voldoet slechts aan een of twee van de gestelde criteria.	 Voldoet niet
<b>3. Inhoudelijke implementatie (per gemeente, per aanbeveling)</b>	
Het inhoudelijke doel van de aanbeveling is geheel of grotendeels gerealiseerd.	 Voldoet
Het inhoudelijke doel van de aanbeveling is gedeeltelijk gerealiseerd.	 Voldoet deels
Het inhoudelijke doel van de aanbeveling is niet of nauwelijks gerealiseerd.	 Voldoet niet
<b>4. Samenspel tussen raad, college en rekenkamercommissie (per gemeente)</b>	
Het samenspel tussen raad, college en rekenkamercommissie voldoet (vrijwel) geheel aan de volgende criteria: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er is wederzijds begrip en respect voor de rol en positie van college, raad en rekenkamercommissie.</li> <li>▪ Er is een goede en professionele werkrelatie tussen de rekenkamercommissie en het college en de raad.</li> <li>▪ De raad ervaart de toegevoegde waarde van de rekenkamercommissie.</li> <li>▪ De raad gebruikt de rekenkamercommissie als sparringpartner en weet de rekenkamercommissie te vinden bij een (mogelijk impliciete) onderzoeksvraag.</li> <li>▪ De rekenkamercommissie consulteert de raad bij de onderwerpkeuze</li> <li>▪ De rekenkamercommissie raadpleegt het college voorafgaand aan het onderzoek, bijvoorbeeld om eventuele overlapping met 213a-onderzoeken te voorkomen.</li> </ul>	 Voldoet
Het samenspel voldoet gedeeltelijk aan de gestelde criteria.	 Voldoet deels
Het samenspel voldoet slechts aan een of twee van de gestelde criteria.	 Voldoet niet