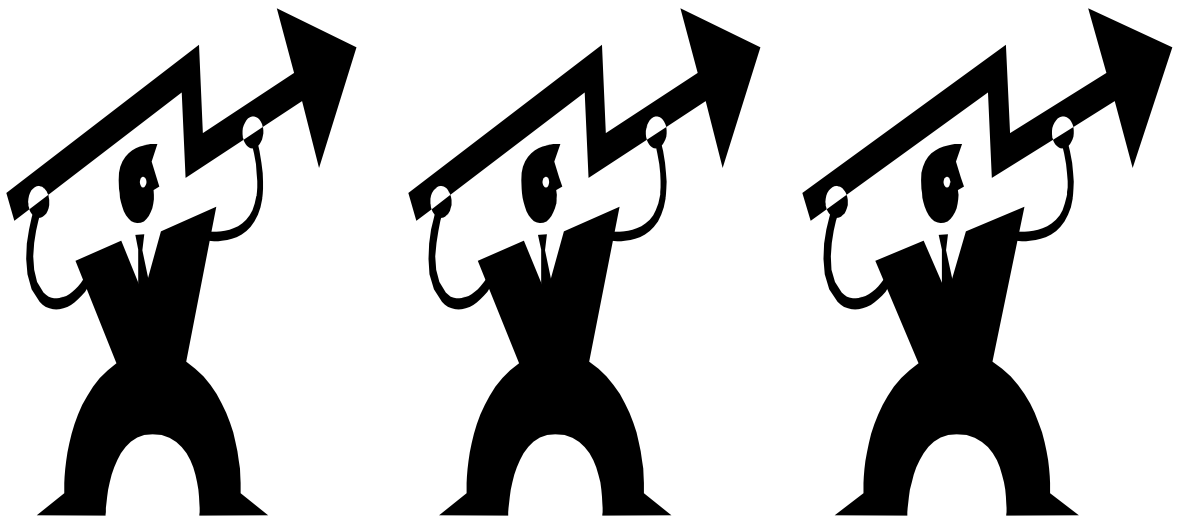


Onderin de la?

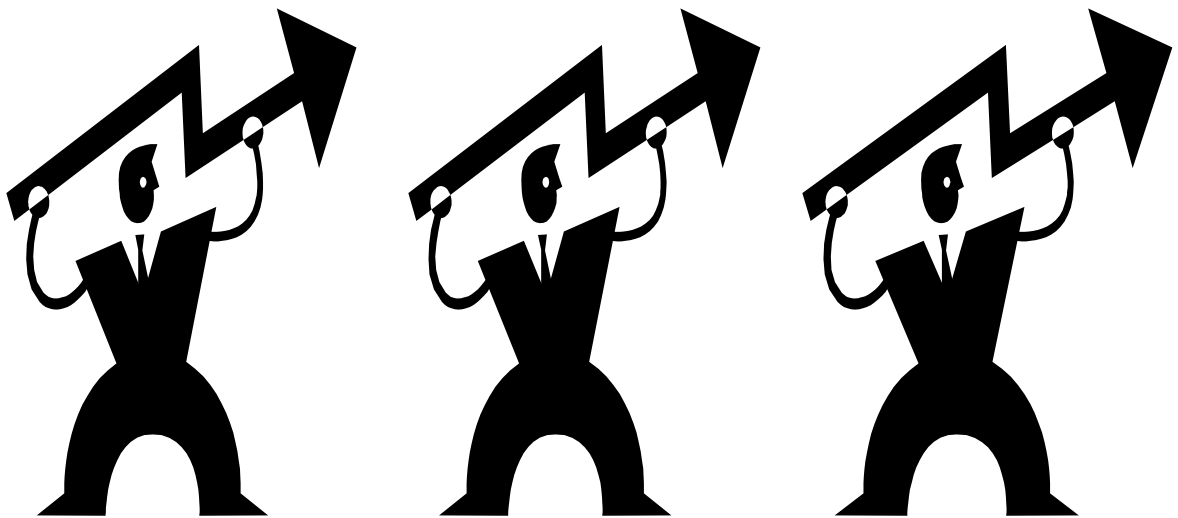
Rendement rapporten rekenkamercommissie 2009 – 2010



Rekenkamercommissie
Haaksbergen
februari 2012

Onderin de la?

Rendement rapporten rekenkamercommissie 2009 – 2010



Rekenkamercommissie Gemeente Haaksbergen
J. M. Bos (voorzitter) E. A. van Bree E. C. Odenthal

Onderzoeksrapport nr. 11
februari 2012

Voorwoord

Een lokale Rekenkamer(commissie) is wettelijk verplicht het lokale overheidsbeleid te onderzoeken op effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit om daaruit lering te trekken voor het toekomstige lokale overheidsbeleid in haar gemeente. Dat geldt dus ook voor het onderhavige onderzoek.

In 2010 verschenen twee Rekenkamercommissie-rapporten¹ over de *effectiviteit* van de rapporten uit de jaren 2006/2008 van door gemeente Haaksbergen incidenteel ingehuurde derden. Ook de Rkc-rapporten zijn daarin meegenomen hoewel de Rkc wettelijk gezien geen ingehuurde derde is. Het eerste rapport ging over de effectiviteit van de rapporten in Haaksbergen. Het tweede rapport vergeleek de effectiviteit van deze rapporten in de gemeenten Haaksbergen, Hengelo en Twenterand. Zonder al te breed en al te diep op de toenmalige bevindingen in te gaan kan wel de totaalconclusie worden gememoreerd dat de effectiviteitscores verre van rooskleurig waren. Hoewel de gemeente Haaksbergen in relatieve zin niet het slechtste figuur sloeg, moest wel in absolute zin worden geconcludeerd dat ook daar de verbeterruimte aanzienlijk was.

Naar aanleiding van de behandeling van deze twee rapporten in de gemeenteraad van Haaksbergen is besloten op beperkte schaal periodiek het rendement van de Rkc-rapporten 'te blijven meten'. Zo kan meer inzicht worden verkregen in hoe het rendement van het werk van de Rkc kan worden verbeterd. 'Periodiek' is ingevuld met 'om de twee jaar'. Het eerste product van het 'periodiek onderzoek rendement Rkc-rapporten' ligt nu voor u. Het onderzoek is zodanig opgezet dat het ook te gebruiken is in de latere edities van het periodieke onderzoek uit het oogpunt van maximale vergelijkbaarheid in de tijd. Het volgende periodieke onderzoek staat voor eind 2013 op de onderzoeksagenda van de Rkc.

De Rkc kon bij dit onderzoek steunen op de bereidwillige medewerking van de ambtelijke contactpersonen, of hun opvolgers, voor het betreffende onderzoek. De ondersteunende en stimulerende medewerking van de medewerksters van het secretariaat van de Rkc is al vaak geprezen. Het kan niet genoeg worden herhaald. Bij deze.

12 februari 2012

J.M. Bos

Voorzitter Rekenkamercommissie gemeente Haaksbergen

¹ Rekenkamercommissie wordt verder tot Rkc afgekort en Rekenkamercommissie-rapport tot Rkc-rapport.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Hoofdstuk 1: Samenvatting en aanbevelingen

- 1.1 Samenvatting
- 1.2 Aanbevelingen

Hoofdstuk 2: Onderzoeksvragen en de voorgenomen onderzoeksopzet

- 2.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen
- 2.2 Rendement
- 2.3 Verklaring
- 2.4 Onderzoeksopzet
- 2.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 3: Rapport 1: De burger betrokken (mei 2009)

- 3.1 Rapport
- 3.2 Rendement
- 3.3 Conclusie

Hoofdstuk 4: Rapport 2: Hameland (juni 2009)

- 4.1 Rapport
- 4.2 Rendement
- 4.3 Conclusie

Hoofdstuk 5: Rapport 3: Op het ergste voorbereid (mei 2010)

- 5.1 Rapport
- 5.2 Rendement
- 5.3 Conclusie

Hoofdstuk 6: Rapport 4: Beleefd aanbevolen; en dan? (juni 2010)

- 6.1 Rapport
- 6.2 Rendement
- 6.3 Conclusie

Hoofdstuk 7: Rendement van Rkc-rapporten

- 7.1 Rendementen
 - 7.1.1 Rapportniveau
 - 7.1.2 Aanbevelingsniveau
- 7.2 Verklaringen rendementen
 - 7.2.1 Verklaring op rapportniveau
 - 7.2.2 Verklaring op aanbevelingsniveau
- 7.3 Conclusie

Hoofdstuk 8: Vergelijking met 2006/2008

- 8.1 Effectiviteit-rendement
- 8.2 Verklaring effectiviteit-rendement

Ambtelijk wederhoor (de enkele hoofdzakelijk tekstuele wijzigingen zijn verwerkt in het rapport)

Bestuurlijk wederhoor en reactie Rkc op het bestuurlijk wederhoor

Bijlage 1: De vragenlijsten

Hoofdstuk 1: Samenvatting en aanbevelingen

1.1 Samenvatting

Probleemstelling: Wat is het rendement van de Rkc-rapporten uit 2009/2010?

Dit onderzoek gaat over wat de rapporten op de peildatum december 2011 primair hebben opgeleverd voor het beleidsonderwerp (onderzoekvraag 1) en secundair voor het lokale beleid (onderzoekvraag 2) en voor de ambtelijke organisatie (onderzoekvraag 3)². Daarnaast worden verklaringen gezocht voor het rendement (onderzoekvraag 4) omdat dit aan-knopingspunten kan bieden voor rendementverhoging. Tenslotte willen we weten of de Rkc-rapporten in 2009/2010 beter scoren dan die in 2006/2008 (onderzoekvraag 5). De onderzoekbevindingen weergegeven in Overzicht 1.1 maken het mogelijk de eerste drie onderzoeksvragen te beantwoorden.

Overzicht 1.1: Rendement Rkc-rapporten 2009/2010.

| | Rapport 1 | Rapport 2 | Rapport 3 | Rapport 4 |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| . gebruik | 15% | 50%* | 0% | 5% |
| . effectiviteit | 5% | 50%* | 0% | 0% |
| . efficiëntie | 5% | 50%* | 0% | 0% |
| . draagvlak | 5% | 50%* | 0% | 0% |
| Onderwerprendement | 5% | 50%* | 0% | 0% |
| Beleidsrendement | zeer beperkt (- -) | redelijk (+/-) | redelijk (+/-) | vrij hoog (+) |
| Organisatierendement | redelijk (+/-) | beperkt (-) | beperkt (-) | beperkt (-) |

* = fictief. Zie Hoofdstuk 4.

Onderzoekvraag 1: Wat is het *onderwerprendement* van de Rkc-rapporten?

Van de in totaal 40 aanbevelingen uit de vier rapporten is niet of nauwelijks gebruik gemaakt. Nagenoeg alle aanbevelingen zijn door het college en de raad overgenomen (voor 93%) maar daarvan zijn er slechts twaalf (32%) uitgevoerd. En dan nog bijna allemaal gedeeltelijk.

Alleen het gezamenlijke rapport van de Rekenkamers van de gemeenten die participeren in Hameland levert een noemenswaardig onderwerprendement op. De overige drie rapporten scoren op de peildatum december 2011 niet of nauwelijks hoger dan '0 (nul)'. Voor rapport 3 en 4 kan op de langere termijn nog enig onderwerprendement worden verwacht als de voorgenomen uitvoering in een latere fase tenminste wordt doorgezet.

Onderzoekvraag 2: Wat is het *beleidsrendement* van de Rkc-rapporten?

In zekere mate dragen de Rkc-rapporten bij aan de beleidsvisie in het algemeen en het beleidsonderwerp in het bijzonder. Dat houdt bij de rapporten die geen onderwerprendement kennen echter op bij het verschijnen van het rapport. Vast staat dat een hoger beleidsrendement wordt gehaald als in 2012 de 'aanbevelingen in portefeuille' (Rkc-rapporten 3 en 4) daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Onderzoekvraag 3: Wat is het *organisatierendement* van de Rkc-rapporten?

De Rkc-rapporten hebben een beperkter organisatierendement dan beleidsrendement opgeleverd. Het werk van de Rkc heeft binnen de ambtelijke organisatie tot iets meer visie en kennis geleid. Dat werkte in beperkte mate stimulerend. Maar ook hier blijft het rendement beperkt tot de aanloopfase als de aanbevelingen niet zijn uitgevoerd. En ook hier staat vast dat een hoger organisatierendement wordt gehaald als in 2012 de 'aanbevelingen in portefeuille' (Rkc-rapporten 3 en 4) daadwerkelijk worden uitgevoerd.

² Deze rapporten hebben ook wat gekost. Bijna alle onderzoeken zijn door de Rkc uitgevoerd. De kostprijs is dan, afgerond, 6.000 euro per stuk. Omdat de kostprijs bij benadering constant is, kunnen de rendementen direct met elkaar worden vergeleken om een uitspraak te doen over verschillen in rapportrendement.

Onderzoekvraag 4: Wat verklaart het rendement?

Op rapportniveau

Omdat slechts één rapport een noemenswaardig onderwerprendement behaalt, en dat nog vanuit een specifiek perspectief, valt hier niets te verklaren vanuit de kenmerken van het rapport. Het kleine aantal rapporten in combinatie met de geringe verschillen in beleids-rendement en organisatierendement maken het eveneens onmogelijk daarvoor een verantwoorde verklaring te geven.

Op aanbevelingniveau

Het geringe aantal van tien te analyseren uitgevoerde aanbevelingen, en dat op één na nog allemaal uit hetzelfde rapport, maakt het ook onmogelijk om op aanbevelingniveau verantwoorde verklaringen te geven voor het rendement.

De vierde onderzoekvraag moet dus onbeantwoord blijven vanuit het perspectief van de verklaringskenmerken. Daarmee is het onmogelijk in dit rapport specifieke, op verklaringskenmerken geënte aanbevelingen, te formuleren.

Wel is duidelijk geworden dat het ontbreken van bestuurlijke, politieke en ambtelijke druk gekoppeld aan het tijdgebrek voor de uitvoering in de ambtelijke organisatie als zeer voorname oorzaken gezien moeten worden voor het geringe rendement dat het werk van de Rkc heeft opgeleverd.

Onderzoekvraag 5: Is de situatie in 2009/2010 verbeterd ten opzichte van 2006/2008?

Nee dat is ze beslist niet. Dat moet Haaksbergen zorgen baren. Een reden te meer de hierna volgende aanbevelingen meer dan ter harte te nemen.

Conclusie

De probleemstelling: **Wat is het rendement van de Rkc-rapporten uit 2009/2010?** laat helaas alleen een teleurstellende beantwoording toe. Alleen met het Hameland-rapport is iets gedaan aan het onderzochte beleidonderwerp en dan nog vooral dank zij de inzet van de andere gemeenten die in Hameland participeren. Van de overige onderzoekprojecten is uitsluitend op beperkte schaal een doorwerking geweest op de kennis en de visie van het college, de raad en de ambtelijke organisatie.

Gezien het zeer beperkte aantal in uitvoering genomen aanbevelingen is het (statistisch) onmogelijk te verklaren in hoeverre rapportkenmerken en aanbevelingkenmerken bijgedragen aan de rendementen van de rapporten en van de afzonderlijke aanbevelingen daarin. Een gemiste kans om toegespitste aanbevelingen te doen. Die kunnen als gevolg daarvan alleen in algemene termen worden gedaan.

De oorzaak voor de lage rendementen moet hoofdzakelijk worden gezocht in het ontbreken van de wil en de daaruit voort te vloeien bestuurlijke, politieke en ambtelijke druk om de aanbevelingen - die als geschikt zijn aangemerkt omdat ze bijna allemaal zijn overgenomen door college en raad - te realiseren. Het ontbreken van het geven van de daarvoor benodigde tijd in de ambtelijke organisatie ziet de Rkc als het onjuist leggen van prioriteiten omdat daarmee verbeteringen in het beleid in termen van verhoging van de effectiviteit, de efficiëntie en het draagvlak worden tegengehouden. Het handhaven van een dergelijke cultuur schept geen hoge verwachtingen voor de noodzakelijke rendementverhoging in de komende periode.

Zeker is dat de gemeente Haaksbergen onvoldoende rendement haalt uit het werk van haar Rkc. Dat dit niet te wijten valt aan de kwaliteit van het werk van de Rkc wordt duidelijk als de daaraan gegeven waarderingspunten worden bezien: 67 punten op een te behalen maximum van 80 punten (84%). Ook het hoge percentage overgenomen aanbevelingen (93%) is daarmee in lijn.

1.2 Aanbevelingen³.

1. Er dient minder vrijblijvend door het college en de raad te worden besloten tot het overnemen van aanbevelingen. Pleeg vooroverleg met de ambtelijke organisatie om meer zekerheid te hebben dat overgenomen aanbevelingen ook (kunnen) worden uitgevoerd.

Toelichting.

Het percentage overgenomen aanbevelingen is met 93% zeer hoog (Schema 7.1). Dat schept hoge verwachtingen. En wie hoog stijgt, kan diep vallen.

2. Actievere bemoeienis van het college en de raad om overgenomen aanbevelingen binnen één jaar uit te voeren. Zij dienen in deze hun verantwoordelijkheid te nemen.

Toelichting.

Menige overgenomen aanbeveling verdwijnt - vooral door gebrek aan kennis, tijd en geld - geruisloos in de onderste bureaula. Slechts 32% wordt uitgevoerd en dan nog bijna altijd slechts gedeeltelijk. Dat houdt niet alleen het rendement onnodig laag maar daarnaast roepen lage uitvoeringpercentages ook het beeld op van bestuurlijke, politieke en ambtelijke 'window dressing' en onmacht én doet dus afbreuk aan de bestuurlijke, de politieke en de ambtelijke geloofwaardigheid.

3. De argumenten om overgenomen aanbevelingen (deels) later toch niet uit te voeren dienen, uiterlijk binnen één jaar, aan de Rkc te worden gerapporteerd.

Toelichting.

Ook de Rkc is een lerende organisatie⁴. Met deze rapportage kan de Rkc, en daarmee ook het lokale overheidbeleid, in latere rapporten haar voordeel doen.

4. De top van de ambtelijke organisatie dient een meer innovatief gerichte cultuur in de organisatie te kweken.

Toelichting.

De aanbevelingen impliceren vernieuwingen. Uitvoerders neigen te veel naar een voorzichtige, routinematige, traditionele aanpak. Slechts de top kan dat bijsturen naar een noodzakelijk vereiste meer 'lerende en innovatieve organisatiecultuur'.

5. College, raad en ambtelijke organisatie dienen de eerder verschenen Rkc-rapporten opnieuw door te nemen bij nieuw of vernieuwend beleid op dat, of aanverwant, terrein.

Toelichting.

Voor 2012 staat zowel het subsidiebeleid als het risicomanagement weer op de politieke agenda. Lang niet alle overgenomen aanbevelingen uit de eerdere Rkc-rapporten zijn inmiddels uitgevoerd. Toch bevatte de subsidienota, welke op 30 november 2011 met algemene stemmen door de raad is aangenomen, nog de onwenselijk geachte situatie.

³ Methodologisch (onderzoekkundig) gezien gelden de aanbevelingen uitsluitend de Rkc-rapporten omdat het empirisch onderzoek daartoe is beperkt. Bestuurlijk gezien verdient het aanbeveling te bestuderen in hoeverre generalisering naar 'rapporten van incidenteel ingehuurd derden' geoorloofd en wenselijk is.

⁴ Daar wordt onder verstaan een organisatie waarin het individueel én collectief leren van fouten en het opdoen van nieuwe kennis een organisatie doet ontstaan met een groter individueel én collectief geheugen.

Hoofdstuk 2: Onderzoekvragen en de voorgenomen⁵ onderzoekopzet

Hoofdstuk 2.1 bevat probleemstelling en onderzoekvragen, Hoofdstuk 2.2 de toelichting op 'rendement' en Hoofdstuk 2.3 mogelijke verklaringen voor het rendement. In Hoofdstuk 2.4 volgt de onderzoekopzet. Het leeswijzertje in Hoofdstuk 2.5 sluit het hoofdstuk af.

2.1 Probleemstelling en onderzoekvragen

Probleemstelling: *Wat is het rendement van de Rkc-rapporten 2009/2010?*

Rendement bestaat uit drie deel-rendementen: onderwerprendement, beleidsrendement en organisatierendement. Daarover gaan de eerste drie onderzoekvragen.

Onderzoekvraag 1: Wat is de onderwerprendement van de Rkc-rapporten?

Onder onderwerprendement valt effectiviteit, efficiëntie en draagvlak als legitimiteitsaspect.

In haar rapport 'Beleefd aanbevolen; en dan?' wijst de Rkc op de noodzakelijke eis van kennisvermeerdering in de ambtelijke organisatie bij de inhuur van derden (zie Hoofdstuk 6, aanbeveling 10b). Vanuit dat perspectief zijn de volgende twee onderzoekvragen gesteld.

Onderzoekvraag 2: Wat is de beleidsrendement van de Rkc-rapporten?

Onderzoekvraag 3: Wat is de organisatierendement van de Rkc-rapporten?

De lokale overheid moet lering kunnen trekken uit het onderzoek van haar Rkc middels het uitvoeren van de daaruit voortvloeiende aanbevelingen. Deze aanbevelingen moeten zijn gebaseerd op aangrijpingspunten in het onderzoek. Die komen voort uit de kenmerken die het rendement verklaren. Daarom is de vierde onderzoekvraag:

Onderzoekvraag 4: Wat verklaart het rendement?

Wordt het rendement mettertijd beter? Dat is de reden om periodiek onderzoek te doen naar het rendement van de Rkc-rapporten. Dat doel dekt de vijfde onderzoekvraag.

Onderzoekvraag 5: Is de situatie in 2009/2010 verbeterd ten opzichte van 2006/2008?

2.2 Rendement

Het rapportrendement is het totaal aan onderwerp-, beleids- en organisatierendement.

Onderwerprendement.

Onderwerprendement is de bijdrage aan een beter beleid voor dit onderwerp. Per aanbeveling wordt het gebruik en effectiviteits-nut, efficiëntie-nut en draagvlak-nut bepaald.

Gebruik is het uitvoeringspercentage van de (deels) overgenomen aanbeveling. Eerst beslissen college en raad de aanbeveling niet of wel, geheel of gedeeltelijk, over te nemen. Later kan alsnog zijn afgezien van de uitvoering.

Effectiviteit slaat op doelbereiking. Effectiviteitsnut is het bereikte percentage doelbereiking.

Efficiëntie slaat op de inzet van middelen. Efficiëntienut is het percentage 'optimale(re)' aanwending van de gemeentelijke middelen bij de uitvoering van de aanbeveling.

⁵ In dit hoofdstuk is de voorziene onderzoekopzet opgenomen. Dat de onderzoekbevindingen veel van de analyses onmogelijk zou maken, kon voor de fase van de dataverzameling niet worden voorzien. Omdat het plan is in 2013 een tweede periodieke meting te houden en er dan een vergelijkbare onderzoekopzet moet zijn, heeft de Rkc besloten de voorgenomen onderzoekopzet onverkort in dit rapport op te nemen zodat daar in 2013 gebruik van kan worden gemaakt.

Legitimiteit bestaat uit rechtmatigheid (juridisch) en draagvlak (maatschappelijk). Hier blijft het beperkt tot draagvlak. Onderzoekvraag 4 is daarmee gepreciseerd tot: 'in hoeverre bevordert het Rkc-rapport het draagvlak voor het beleid'. De belangrijkste stakeholders zijn doorgaans: het college (*bestuurlijk*), de gemeenteraad (*politiek*), de ambtelijke organisatie (de zogenaamde 'vierde macht') en de burgerij (burgers, bedrijven, organisaties, e.d.).

In het onderwerprendement wordt de effectiviteit voor 50% meegewogen, de efficiëntie voor 30% en het draagvlak voor 20%. De Rkc geeft daarmee aan hoe in haar ogen de onderlinge verhouding is tussen deze drie onderdelen waar het gaat om het bepalen van het onderwerprendement.

Beleidsrendement.

Beleidsrendement is de doorwerking van het rapport op het lokale overheidbeleid in het algemeen en ten aanzien van het onderwerp in het bijzonder. Drie aandachtspunten zijn hierin verwerkt.

Bijdrage aan het beleid. Is het onderzoek een goede zaak geweest? Is het geen verspilling van lokaal overheidsgeld geweest en heeft het zijn waarde gehad voor visie op het beleid van college/raad op andere beleidsterreinen in het algemeen en op het onderzochte beleidsonderwerp in het algemeen?

Extra aandacht. Staat voor de hoeveelheid en de duur van de extra aandacht van college/raad voor het onderzochte beleidsonderwerp na het verschijnen het Rkc-rapport.

Organisatierendement.

Organisatierendement is de doorwerking van het rapport op de ambtelijke organisatie ten aanzien van het onderzochte beleidsonderwerp.

Doorwerking op de organisatie. In hoeverre heeft het rapport stimulerend gewerkt voor de betrokken medewerkers binnen de ambtelijke organisatie en bijgedragen aan de kennis, de inhoud en de werkwijze.

2.3 Verklaringen

Rapportkenmerken én aanbevelingskenmerken kunnen van invloed zijn op het rendement. Aanbevelingskenmerken beïnvloeden het aanbevelingsrendement en daardoor impliciet het rapportrendement. Kenmerken die samenhangen met rendement zijn aangrijpingspunten voor het aanbrengen van verbeteringen, mits causaliteit⁶ aannemelijk is. Met de selectie van de juiste kenmerken⁷ in het onderzoek is de kans op het vinden van geschikte aangrijpingspunten voor rendementsverhoging het grootst.

Rapportkenmerken

. *Verstreken tijd sinds het verschijnen van het rapport.*

Uitvoering van een aanbeveling kost tijd. Hoe meer tijd, des te meer er aan gedaan kan zijn.

. *Aantal aanbevelingen in het rapport.*

Weinig aanbevelingen zijn op zich gemakkelijker uit te voeren dan veel aanbevelingen. Dat kan er toe leiden dat rapporten met weinig aanbevelingen een hoger rendement halen.

⁶ Het is niet altijd eenvoudig aannemelijk te maken dat een statistische relatie een oorzaak – gevolg relatie is tussen het verklarende kenmerk als oorzaak en het te verklaren kenmerk als gevolg. Dat is het vermaarde causaliteitsvraagstuk. Toch is het belangrijk om dat aan te kunnen nemen omdat bij het ontbreken van een oorzaak – gevolg relatie het sleutelen aan het verklarende kenmerk geen verandering in het gevolg oplevert.

⁷ De keuze is gebaseerd op de literatuur en op de praktijkervaring. Door de beperkte schaal van het onderzoek is het niet mogelijk meer kenmerken op te nemen. Voor de literatuur wordt onder meer verwezen naar het Rapport 'Beleefd aanbevolen, en dan?' (2010).

. *Beleidsveld.*

- (financieel) beleidsinstrument (bv. Treasurybeleid),
- individuele (behoefte) voorziening (bv. Starters op de woningmarkt),
- collectieve activering (bv. Burgerparticipatie).

. *Inbreng van de Rkc.*

De inbreng van de Rkc is mede bepalend voor het rendement van haar rapporten. Ook die kant van de medaille moet in beeld komen.

Aanbevelingskenmerken

Aanbevelingskenmerken betreffen de aanbevelingen en zijn dus alleen van belang voor het onderwerpendement. Drie kenmerken slaan op de aanbeveling zelf en vier kenmerken op de medewerkers in relatie tot de aanbeveling waarmee ze van doen hebben.

Kenmerken van de aanbeveling.

. *Soort activiteit binnen de ambtelijke organisatie waarop de aanbeveling is gericht.*

Er worden 4 soorten activiteiten onderscheiden analoog aan hetgeen organisaties kenmerkt. Aanbevelingen kunnen voor bepaalde activiteiten beter uitpakken dan voor anderen. Soms zijn in de rapporten meerdere soorten activiteiten in één aanbeveling opgenomen. Tussen haakjes staat het totaal aantal aanbevelingen voor dit soort activiteit in de vier rapporten.

1. Structuur: de verdeling van taken, verplichtingen, verantwoordelijkheden (S = 8).
2. Informatie/communicatie: de informatie/communicatie binnen de organisatie (I = 9).
3. Cultuur: normen, waarden, gewoontes, handswijzen, opvattingen etc. (C = 10).
4. Werkproces: de productie van goederen en diensten (W = 13).

. *Complexiteit uitvoering.*

De Rkc is een 'studeerkamercommissie'. Haar aanbevelingen kunnen op papier simpel ogen maar in de praktijk complex qua uitvoering zijn. Dat kan de verwachte gevolgen drukken.

. *Omvang uitvoering.*

Een omvangrijke uitvoering vergt meer tijd en er kan meer mis gaan dan met kleine.

Kenmerken van de medewerkers in verband met de aanbeveling.

. *Houding (draagvlak) in de organisatie tegenover de aanbeveling.*

Een negatieve houding van medewerkers bevordert niet het enthousiasme waarmee aan 'een aanbeveling van buiten' gewerkt gaat worden. Dit kan het gedrag nadelig beïnvloeden.

. *Andere inzichten.*

Een aanbeveling wil andere inzichten bijbrengen. Naarmate een aanbeveling een inzicht inbrengt dat verder afstaat van het gangbare inzicht wordt de kans groter dat invoering moeilijkheden oplevert en dus de kans op een hoog rendement lager wordt.

. *Andere werkwijze.*

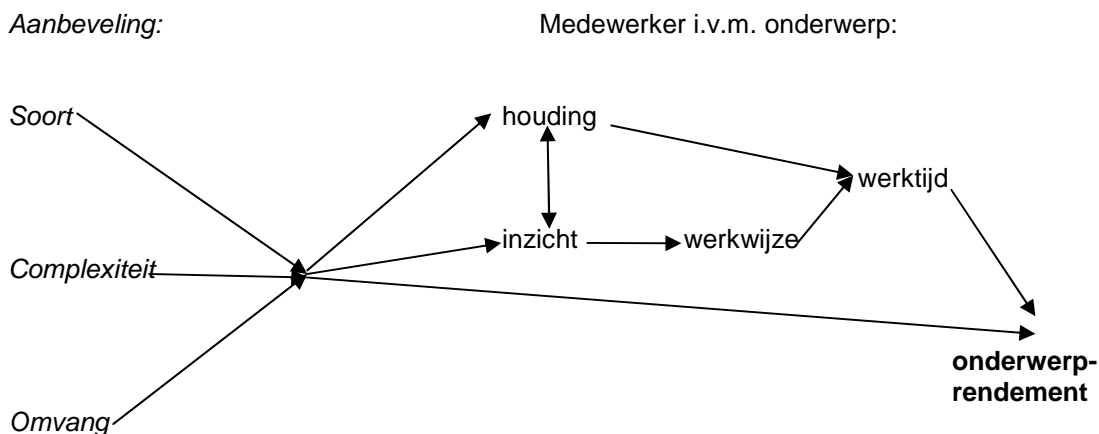
Aanbevelingen tot andere werkwijzen roepen vaak, zeker in de beginfase, weerstanden op.

. *Werktijd van de medewerkers in de organisatie.*

Weinig werk aan iets besteden levert doorgaans weinig op, dus ook geen hoog rendement.

De zeven aanbevelingskenmerken kunnen in één model worden geplaatst ter verklaring van het onderwerprendement. Of het feitelijk ook zo verloopt, moet het onderzoek uitwijzen.

Model 2.1: Verklaringsmodel voor onderwerprendement op aanbevelingniveau.



2.4 Onderzoekopzet

Vier van de vijf in 2009/2010 verschenen Rkc-rapporten maken deel uit van dit eerste periodieke onderzoek naar het rendement van Rkc-rapporten. Het vijfde rapport '*Drie op een rij*' (september 2010) blijft buiten het onderzoek omdat daarin geen nieuwe aanbevelingen zijn opgenomen. Daarin werden de drie onderzoeksgemeenten Haaksbergen, Hengelo en Twenterand met elkaar vergeleken. Als peildatum voor dit periodieke onderzoek geldt december 2011. Elk rapport is dan minstens anderhalf jaar oud. Een tijdsduur waarvan ruimschoots mag worden aangenomen dat uitspraken gedaan mogen worden over het rendement.

Exacte meting van rendement is misschien theoretisch mogelijk maar in de praktijk niet te realiseren. Zo zijn er te veel aspecten, te veel directe en indirecte gevolgen, te veel latente gevolgen en is het verre van zeker na hoeveel tijd de meting 100% dekkend is⁸. Hier is de toenmalige (opvolgende) contactpersoon binnen de ambtelijke organisatie voor het rapport gevraagd in een schriftelijke vragenlijst (Bijlage 1) op aanbevelingniveau effectiviteit, efficiëntie en draagvlak in te schatten. Ook is dat gevraagd ten aanzien van de aanbevelingskenmerken. Hetzelfde geldt op rapportniveau voor de rapportkenmerken, het beleidsrendement en het organisatierendement. Bij veel vragen is een toelichting op het antwoord gevraagd. Daarin kan gezocht worden naar aanvullende verklaringen voor het rendement van een rapport en de daarin opgenomen aanbevelingen.

2.5 Leeswijzer

Rendementen worden eerst voor elk Rkc-rapport afzonderlijk gerapporteerd (Hoofdstuk 3/6). In Hoofdstuk 7 wordt de totaalbalans opgemaakt. Daarin worden ook de probleemstelling en de eerste vier onderzoeksvragen beantwoord. De vergelijking van de Rkc-rapporten uit 2006/2008 met die uit 2009/2010 wordt gemaakt in Hoofdstuk 8 en daarmee antwoord gegeven op de vijfde onderzoeksvraag.

⁸ Een voorbeeld is Rapport 5 (Starters op de woningmarkt van Haaksbergen) uit 2006/2008. Voetnoot 10 geeft in zeer kort bestek aan dat een 100%-overname op de peildatum wat later door een beperkte uitvoering een beperkte effectiviteit oplevert en zelfs eindigt met een bijna 0% effectiviteitsrendement.

Hoofdstuk 3: Rapport 1: De burger betrokken (mei 2009)

Hoofdstuk 3.1 herhaalt de doelstelling en de aanbevelingen van dit rapport. Hoofdstuk 3.2 laat zien wat nu het rendement is. Hoofdstuk 3.3 bevat de conclusies.

3.1 Het rapport

Doelstelling: de evaluatie van de huidige inspraakprocedures voor burgers bij de besluitvorming bij projecten in de gemeente Haaksbergen. De criteria voor de evaluatie worden afgeleid uit de doelstellingen “doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid” van het gemeentelijk beleid’. Voor verdere informatie wordt naar het rapport verwezen.

Aanbevelingen (tussen haakjes het soort activiteit waartoe het wordt gerekend)

1. Geen burgerparticipatie zonder bewuste afweging vooraf. Dat houdt in:
 - a. *Maak processen voor burgers transparant. Werk aan een standaardaanpak, met aandacht voor het inzichtelijk maken van de invloedruimte van betrokkenen, de plaats van de vergadering in het totale proces en het afleggen van verantwoording over wat er met de inbreng is gedaan;*
 - b. *(S) Breng de raad bij belangrijke dossiers vroegtijdig in beeld. Richt in de voorbereiding van het proces de raad op de essentiële politieke keuzevraagstukken;*
 - c. *(S) Inspraak op het collegebesluit wordt altijd voorafgegaan door kaderstelling vanuit de raad;*
 - d. *(W) Organiseer dat de uitkomsten van een participatieproces op een goede manier een vervolg krijgen in het totale beleidsproces.*
2. Stel een handzame leidraad burgerparticipatie vast en houd je eraan.
Bevorder de participatiegraad van de samenleving
 - a. *(S) Betrek burgers, instellingen en ondernemers bij het beleid op het moment dat er nog wat te kiezen is. Participatie in een latere fase mobiliseert alleen maar tegenstanders;*
 - b. *(W) Mobiliseer een intermediair bij moeilijk te bereiken doelgroepen;*
 - c. *(I) Licht burgers regelmatig en correct in over de mogelijkheden tot burgerparticipatie;*
 - d. *(C) Schakel “beroepsinsprekers” op een positief-constructieve manier in, het zijn vrijwilligers die verder kijken dan hun eigen achtertuin en gericht zijn op de publieke zaak;*
 - e. *(I) Houd betrokken burgers ook achteraf op de hoogte, zorg ervoor dat er geen “radiostilte” optreedt als de raad eenmaal heeft besloten. Betrek de betrokkenen die de meeste inbreng hebben gehad er opnieuw bij als er na het raadsbesluit nieuwe ontwikkelingen zijn die tot wijzigingen kunnen leiden op het raadsbesluit en/of die tot nieuwe inzichten leiden.*
3. Investeer in opleidingen: omgaan met weerstand, onderhandelen, burgerparticipatie, participatie en organisatiecultuur.
 - a. *(C) Train, coach en selecteer in de ambtelijke organisatie op de juiste persoonlijke houding en vaardigheden;*
 - b. *(S) Bouw er structureel aan via werving en selectie, training en scholing;*
 - c. *(C) Blijf denken vanuit het resultaat van burgerparticipatie: breng vooral die medewerkers in stelling die de vereiste persoonlijke vaardigheden bezitten en door-ontwikkelen en dat leuk vinden.*
4. Zorg dat de burgers goed op de hoogte (kunnen) zijn van de participatiemogelijkheden;
Bespreek dat goed van te voren met de betrokkenen!
5. (W) Laat een participatieplan vaststellen
6. (W) Faseer participatieprocessen
7. (I) Toon resultaten.
8. (I) Koppel de resultaten terug met direct betrokkenen, ook als er nieuwe ontwikkelingen zijn.
9. (I) Maak van te voren duidelijk wat de rol van de burgers is, en wat de rol van raad en college.

10. (W) Evalueer burgerparticipatie in 2010.

3.2 Rendement

Er is een rendement voor het onderwerp, voor het beleid en voor de organisatie.

Onderwerprendement

Tabel 3.1 laat zien in hoeverre de 19 aanbevelingen zijn 'gebruikt', dat wil zeggen overgenomen en uitgevoerd. Van de uitvoering is verder nagegaan hoe het op de peildatum staat met de effectiviteit, efficiëntie en draagvlak. Aan de contactpersoon is voor de beantwoording steeds een zevenpuntschaal voorgelegd. In de tabel staat het gemiddelde van de antwoordklasse. Combinatie per aanbeveling van de drie nut-onderdelen [in de verhouding 50%, 30%, 20%] met het gebruik geeft het onderwerprendement.

Tabel 3.1: De onderwerprendementen per aanbeveling.

| aanbeveling | % overgenomen | % uitgevoerd | Gebruik % | Nut % effectiviteit | Nut % efficiëntie | Nut % draagvlak | Nut tot. % | Onderwerp Rendem. % |
|---------------|---------------|--------------|-------------|---------------------|-------------------|-----------------|-------------|---------------------|
| 1a | 100 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 |
| 1b | 100 | 30 | 30 | 30 | 10 | 35 | 25 | 10 |
| 1c | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 1d | 100 | 30 | 30 | 30 | 30 | 45 | 35 | 10 |
| 2a | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 2b | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 2c | 100 | 70 | 70 | 50 | 50 | 65 | 55 | 40 |
| 2d | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 2e | 100 | 10 | 10 | 10 | 10 | 0 | 10 | 1 |
| 3a | 100 | 10 | 10 | 10 | 10 | 0 | 10 | 1 |
| 3b | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 3c | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 4 | 100 | 30 | 30 | 30 | 10 | 20 | 20 | 5 |
| 5 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 6 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 7 | 100 | 50 | 50 | 30 | 30 | 45 | 35 | 10 |
| 8 | 100 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 10 |
| 9 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 10 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| Totaal | 100 % | 15 % | 15 % | 25 % | 25 % | 30 % | 25 % | 5 % |

Gebruik

Alle 19 aanbevelingen uit het rapport zijn door het college en de raad overgenomen. Maar 2½ jaar later is de helft niet uitgevoerd en zal ook niet meer worden uitgevoerd. Vier keer werd op ambtelijk niveau besloten niet tot uitvoering over te gaan. Twee keer kwam het college alsnog tot dat besluit. In vier gevallen was er geen beslissing tot het niet uitvoeren maar dacht niemand er verder nog aan. Van de negen uitgevoerde aanbevelingen zijn er drie in zeer beperkte mate uitgevoerd (voor slechts 10%), vier in beperkte mate (voor 30%) en twee voor minstens de helft (respectievelijk voor 50% en 70%). Geen enkele aanbeveling is dus volledig uitgevoerd terwijl dat bij de beslissing tot overnemen wel is beoogd! Het percentage gebruik van de aanbevelingen komt voor dit rapport derhalve uit op 15%. Het overnamepercentage van 100% steekt hier wel erg schril tegen af.

Nut

Effectiviteitsnut. De effectiviteitscores zijn steeds, op één uitzondering na, minder dan 50%.

Efficiëntienut. De efficiëntiescores zijn steeds, op één uitzondering na, minder dan 50%.

Draagvlaknut. De draagvlakscores zijn steeds, op één uitzondering na, minder dan 50%.

Het totale nut van de negen uitgevoerde aanbevelingen komt uit op 25%.

Als onderwerprendement levert dat, met een gebruik van 15% en een nut van 25%, **5%** op.

Beleidsrendement

Het rapport heeft bij college/raad in zeer beperkte mate bijgedragen aan een verbetering van het lokale overheidsbeleid in het algemeen en ten aanzien van het onderzochte beleidsonderwerp in het bijzonder. Er is door college/raad nauwelijks extra aandacht besteed aan Burgerparticipatie. Het is daarentegen ook niet aan te merken als een zinloze exercitie waaraan nodeloos gemeentegeld is gespendeerd.

Organisatierendement

Binnen het ambtelijke apparaat heeft het rapport in redelijke mate over een langere periode tot extra aandacht geleid dan binnen het college en de raad. Tevergeefs werd gewacht op verdere aanwijzingen om meer te doen aan het realiseren van burgerparticipatie op aanvaardbaar niveau.

3.3 Conclusie

Het rendement van het Rkc-rapport 'Burgerparticipatie' is zonder meer magertjes te noemen. Het aanvankelijke enthousiasme, zoals dat vorm kreeg in het overnemen van alle 19 aanbevelingen door college/raad, liep al snel vast in een modderig spoor van uitvoerings-perikelen en dus uiteindelijk in een laag onderwerprendement. Ook het beleidsrendement van het rapport is niet fameus. College en raad hebben er verder weinig mee gedaan in algemene beleidzin. Het organisatierendement scoort, hoewel het zeker ook beter had gekund, beter dan het onderwerprendement en het beleidsrendement.

Door de opgelegde uitvoeringsbeperkingen heeft het rapport niet het rendement opgeleverd dat haalbaar en wenselijk was. De burgerparticipatie is niet of nauwelijks verbeterd door het rapport. Een gemiste kans voor beleidsbetrokkenen én voor de Haaksbergse burgers. Er zat aanzienlijk meer in dan er nu is uitgekomen. Er is teveel blijven liggen en te vaak is een aanbeveling maar beperkt of gebrekkig uitgevoerd.

Hoofdstuk 4: Rapport 2: Hameland (juni 2009)

Hoofdstuk 4.1 herhaalt de doelstelling en de aanbevelingen van dit rapport. Hoofdstuk 4.2 laat zien wat nu het rendement is. Hoofdstuk 4.3 bevat de conclusies.

4.1 Het rapport

Doelstelling: De Rkc wenst, samen met de Rkc's in de overige gemeenten aangesloten bij de WSW Hameland, de bestuurlijke besluitvorming over Hameland in de periode 2002 t/m 2006 nader te onderzoeken. Doel was te achterhalen 'Hoe hebben de betrokken gemeentebesturen hun wensen en opdrachten ten aanzien van de dienstverlening van Hameland geformuleerd en heeft Hameland op doelmatige, doeltreffende en legitieme wijze aan de geformuleerde opdrachten uitvoering gegeven?' Voor verdere informatie zie rapport.

Aanbevelingen

Het rapport bevat vier afzonderlijke aanbevelingen: 1, 2, 3a en 3b.

1. (S) Maak de WSW-doelstellingen per individuele gemeente en daaruit voortvloeiende opdracht-verlening aan Hameland expliciet en meetbaar.
2. (S) Scherp als Bestuur van Hameland of het mandaat van de directie aan.
3. Overweeg een monitoringcommissie vanuit de gezamenlijke raden in te stellen die vanuit de rol van eigenaar de voortgang van het veranderproces van Hameland:
 - a. (W) Kritisch beoordeelt;
 - b. (I) Verslag uitbrengt aan de deelnemende gemeenten.

4.2 Rendement

Onderwerprendement

Gebruik

De eerste twee aanbevelingen zijn door het college en de raad overgenomen maar door de gemeente Haaksbergen uitgevoerd. De laatste twee aanbevelingen zijn niet overgenomen. Maar het was inmiddels overbodig geworden om de twee overgenomen Rkc-aanbevelingen zelf uit te voeren. Dat gebeurde centraal met instemming van de participerende gemeenten op grond van hun gezamenlijke rekenkamerrapport in het verlengde van de (zeer) kritische kanttekeningen die een extern bureau eerder plaatste.

Nut

Naar de letter mogen de twee overgenomen aanbevelingen dan geen direct nut hebben, naar de geest én indirect hebben ze dat zeker wel. Dat geldt trouwens ook voor de twee niet overgenomen aanbevelingen. Het rapport droeg beslist bij aan de hernieuwde aanpak. Er waren al reorganisaties en andere structurele wijzigingen in gang gezet.

Rendement

De nieuwe directeur, gebruikmakend van de nieuwe wettelijke regeling, pakte het voortvarend aan. Nu biedt Hameland weer perspectief. Dat werd in de hand gewerkt door het feit dat het een gezamenlijk onderzoeksrapport was van alle rekenkamercommissies uit de gemeenten die participeren in Hameland. Een onderwerprendement van 0% van dit rapport voor de gemeente Haaksbergen geeft de reële situatie niet waarheidsgetrouw weer. Omdat hier de helft van de vier aanbevelingen is overgenomen, wordt voor de gemeente Haaksbergen een (fictief) onderwerprendement van 50% aangehouden.

Beleidsrendement

Het onderzoek naar en het rapport over Hameland heeft een redelijk aanvaardbaar beleidsrendement opgeleverd. De aandacht van de Rkc voor Hameland vond men zeker op haar plaats en er was extra aandacht voor beleid in het algemeen en voor Hameland in het bijzonder. Tot eind 2011 bleef Hameland een vast agendapunt in de vergaderingen van de raadscommissie Samenleving. Met de komst van de nieuwe wet 'Werken naar Vermogen' is Hameland een regelmatig gespreks- en aandachtspunt in ambtelijke en in bestuurlijke zin.

Organisatierendement

Binnen de ambtelijke organisatie heeft het onderzoek en het rapport van de Rkc in beperkte mate rendement opgeleverd. Het heeft tot een wat beter perspectief op Hameland geleid maar verder is er weinig mee gebeurd. Het organisatierendement is daardoor als beperkt aan te merken. Het zou beslist hoger zijn geweest als de gemeente Haaksbergen zelf de uitvoering van de aanbevelingen voor haar rekening had moeten nemen. Dat was echter niet nodig. Dat het organisatierendement niet hoger uitviel, is dus niet aan de gemeente Haaksbergen toe te schrijven.

4.3 Conclusie

Afgaande op de uitwerkingen door de gemeente Haaksbergen van de aanbevelingen kan geen rendementscore worden berekend. Op grond van de doorvoering van veranderingen in de Hameland-organisatie, mede door het gezamenlijke rapport van de rekenkamers van de gemeenten die participeren in Hameland, kan wel worden geconcludeerd dat het rapport zijn uitwerking niet heeft gemist. Het is ook de speciale aandacht die door de Rkc's is gevraagd, de zere plekken waarop ze hebben gewezen en de bevestiging van eerdere bevindingen door anderen die tot actie hebben aangezet. Dit maakt het aannemelijk om een onderwerprendement van dit Rkc-rapport voor de gemeente Haaksbergen van 50% aan te nemen.

Omdat de vragen over de vier afzonderlijke aanbevelingen niet beantwoord konden worden, moeten die buiten de analyse blijven van de verklaring van het rendement op aanbevelingniveau in Hoofdstuk 7.2.2.

Hoofdstuk 5: Rapport 3: Op het ergste voorbereid (mei 2010)

Hoofdstuk 5.1 herhaalt de doelstelling en de aanbevelingen van dit rapport. Hoofdstuk 5.2 laat zien wat nu het rendement is. Hoofdstuk 5.3 bevat de conclusies.

5.1 Het rapport

Doelstelling: De Rkc wenst inzicht te verkrijgen in het risicobeleid van de gemeente Haaksbergen omdat risicobeleid en risicobeheer een specialistisch onderdeel van het wettelijke opgelegd functioneren is, dat ook breed binnen de organisatie moet worden gedragen en zeker ook de nodige bestuurlijke aandacht verdient. Doel van het onderzoek was, zoals geformuleerd in de probleemstelling 'Hoe staat het met het risicobeleid en het risicobeheer in de gemeente Haaksbergen?' Voor verdere informatie zie het rapport.

Aanbevelingen

1. (W) Doe een volledige risico-inventarisatie eind 2010, begin 2011. Daarbij moet ook aandacht worden besteed aan zaken als krimp van de bevolking, grensoverschrijdende risico's, de gevolgen van rijks- en EU-beleid en van gemeenschappelijke regelgeving en samenwerking met andere gemeenten.
2. (C) Om de volledige inzet en medewerking van de ambtelijke organisatie te waarborgen bij de nieuwe risico-inventarisatie 2009/2010 (zie aanbeveling 1) is aanvullende scholing, bijvoorbeeld door een in huis bijeenkomst, voor de betrokken medewerkers en leidinggevenden noodzakelijk.
3. (S) Naar aanleiding van de scholingsbijeenkomst (zie aanbeveling 2) moet een organisatiebrede werkgroep worden gevormd, die de inventarisatie begeleidt en aanstuurt. Deze werkgroep is/wordt ook verantwoordelijk voor de verdere implementatie van risicobeleid in de P&C-cyclus.
4. (W) Evalueer steeds opnieuw met name de stille reserves bij het bepalen van het weerstandsvermogen.
5. (W) Bepaal welk deel van de geraamde kapitaallasten op basis van de ervaringcijfers niet worden gerealiseerd als gevolg van uitgestelde of nog openstaande kredieten en dit bij de bepaling van het weerstandsvermogen mee te nemen.
6. (C) Overweeg opnieuw of een minimaal weerstandsvermogen van 1,2 maal het benodigd weerstandsvermogen in tijden van zware bezuinigingen absoluut noodzakelijk is.

5.2 Rendement

Onderwerprendement

De positieve bespreking en de besluitvorming in het college en de raad(scommissie) wekte bij de Rkc de verwachting dat men in de ambtelijke organisatie spoedig aan de slag zou gaan met minstens enkele van de vijf overgenomen aanbevelingen. Bij een paar aanbevelingen werd in het bestuurlijk wederhoor al op een wat langere uitvoeringstermijn gezinspeeld. Slechts één aanbeveling werd met evenzoveel woorden afgewezen.

Dit alles is echter niet bewaarheid geworden. Op de peildatum van december 2011 is niets uitgevoerd of in uitvoering. Het gebruik is dus '0', het nut is dus '0' zodat het rendement dus ook '0' is. Wellicht worden in het kader van een nieuw of aangepast risicomanagementbeleid in 2012 de aanbevelingen 1, 2, 4 en 5 wel meegenomen. Of dat ongewijzigd gaat gebeuren, is op het moment van dit periodieke onderzoek nog niet bekend.

Beleidsrendement

Het onderzoek en het rapport van de Rkc heeft in redelijke mate tot extra aandacht voor het beleid in het algemeen en het risicobeleid in het bijzonder geleid bij het college en de raad. Als een zinloos en overbodig onderzoeksproject wordt het allerminst gezien.

Organisatierendement

Omdat het onderzoek en het rapport wel tot enige extra aandacht voor beleid in het algemeen en het risicobeleid heeft geleid binnen de ambtelijke organisatie maar van de uitvoering tot op de peildatum niets kon worden opgestoken, is het organisatierendement beperkt. Worden de aanbevelingen 'in portefeuille' alsnog uitgevoerd, dan houdt dat automatisch een verhoging van het organisatierendement in. Dat zal dan zeker ook gaan gelden voor het beleidsrendement.

5.3 Conclusie

Dit Rkc-rapport wacht, anderhalf jaar na haar verschijnen en na het aannemen van alle daarin gedane aanbevelingen door het college en de raad, op betere tijden. Die zouden moeten aanbreken bij het vernieuwen van het risicobeleid in 2012. Hoop doet leven. Wellicht wordt dan alsnog geput uit het voorliggende Rkc-rapport en levert het een verlaat onderwerprendement op aanvaardbaar niveau op.

Op de peildatum was het onderwerprendement afwezig en het beleidsrendement en het organisatierendement beslist aan de magere kant. Ook dat kan opgewaardeerd worden als de beleidsherziening in 2012 doortimmerd werk oplevert.

Hoofdstuk 6: Rapport 4: Beleefd aanbevolen; en dan? (juni 2010)

Hoofdstuk 6.1 herhaalt de doelstelling en de aanbevelingen van dit rapport. Hoofdstuk 6.2 laat zien wat nu het rendement is. Hoofdstuk 6.3 bevat de conclusies.

6.1 Rapport

Doelstelling: Het vinden van antwoorden op de gerezen vragen 'hoe het nu staat met het gemeentelijke beleid inzake de incidentele inhuur van derden, hoe effectief is het werk van de incidenteel ingehuurde derden en dat van de eigen Rkc en wat verklaart de effectiviteit'. Voor verdere informatie zie het rapport.

Aanbevelingen

Bezint eer ge begint: doelstelling inhuur

1. (C) Ga eerst na of incidentele inhuur van derden wel noodzakelijk is gezien de beschikbare tijd of de aanwezige kennis binnen het ambtenarencorps.
2. (C) Wees terughoudend met incidentele inhuur om politiek of maatschappelijk draagvlak te creëren dan wel om reeds aanwezige kennis te bevestigen.
3. (W) Verwerk in de opdracht aan de derde dat deze door haar werk het kennisniveau van de betrokken ambtenaren verhoogt.
4. (W) Maak duidelijk onderscheid in inhuur om vast te stellen of (en in hoeverre) er een probleem is of om oplossingen voor een probleem aan te dragen en formuleer zelf doel, probleemstelling en onderzoeksvragen.

Financiën

5. (W) Stel vooraf vast of er voldoende geld is voor de uitvoering van de opdracht en voor de eventueel daaruit voortvloeiende aanbevelingen.
6. (C) Geef geen hoge prioriteit bij de selectie van derden aan hun tarief.
7. (W) Houd rekening met de kosten van de te betrekken ambtenaren bij het werk van de derde.
8. (S) Bij de aansturing en uitvoering van de opdracht dient naast de ambtenaar met voldoende kennis op het beleidsterrein ook een ambtenaar met specialistische kennis van 'onderzoek' om potentiële derden te kunnen selecteren, onderzoek te begeleiden en rapporten te kwalificeren te worden ingezet.
9. (C) Inherent aan de incidentele inhuur van derden dient te zijn dat binnen het ambtenarencorps een op samenwerking gericht draagvlak wordt gecreëerd voor de inhuur.

Selectie derden

10. Houd centraal een dossier 'ingehuurde derden' bij waarin
 - a. (I) de incidenteel ingehuurde derden staan opgenomen naar kenmerken als kwaliteit rapport, gebruik, nut en effectiviteit.
 - b. (C) belangrijk daarbij is zeker dat aangetekend wordt in hoeverre het ambtenarencorps haar kennis heeft vergroot met de ingehuurde derde.

6.2 Rendement

Onderwerprendement

Gebruik

De 11 aanbevelingen uit het rapport 'De burger betrokken' zijn voor 5% gebruikt. Met tien aanbevelingen is niets gebeurd. Bijna steeds is het argument dat daarvoor geen tijd is binnen de ambtelijke organisatie, soms dat de deskundigheid ontbreekt. Het is haast zeker dat met acht aanbevelingen weinig of niets gaat gebeuren, tenzij er wordt ingegrepen. Aanbeveling 5 wordt vermoedelijk nog uitgevoerd.

Nut

Geen; noch effectiviteitsnut, noch efficiëntienut, noch draagvlaknut.

Onderwerprendementen

Geen. Als er geen nut van de uitvoering is, kan er ook geen onderwerprendement zijn. Tabel 6.1 illustreert voor elk van de 11 aanbevelingen de onderzoeksbevindingen. Voor het toch presenteren van de nagenoeg 'lege' tabel is gekozen om extra de nadruk te leggen op de discrepantie tussen het aanvankelijk getoonde voornemen door het hoge overname-percentage en het daadwerkelijke lage uitvoeringspercentage.

Tabel 6.1: De onderwerprendement per aanbeveling.

| aanbeveling | % overgenomen | % uitgevoerd | Gebruik % | Nut % effectiviteit | Nut % efficiëntie | Nut % draagvlak | Nut tot. % | Rendement % |
|---------------|---------------|--------------|-----------|---------------------|-------------------|-----------------|------------|-------------|
| 1 | 100 | 50 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 3 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 4 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 5 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 6 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 7 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 8 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 9 | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 10a | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| 10b | 100 | 0 | 0 | - | - | - | - | - |
| Totaal | 100 | 5% | 5% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Beleidsrendement

In het college en in de raad(scommissie) heeft het rapport, zeker als daarbij ook de aandacht voor het vergelijkende vervolgrapport in beschouwing wordt genomen, de nodige aandacht gekregen. Dat is de reden dat het beleidsrendement als vrij hoog is ingeschat. Des te opmerkelijk dat er anderhalf jaar later nog weinig tot niets mee is gedaan.

Organisatierendement

Binnen de ambtelijke organisatie heeft het rapport een beperkte rol gespeeld. Bij grootschaliger uitvoering zou het organisatierendement ongetwijfeld veel hoger zijn uitgevallen.

6.3 Conclusie

Dit onderzoek heeft de rekenkamercommissies uit de betrokken gemeenten veel werk gekost, maar het heeft in Haaksbergen heel weinig opgeleverd. Omdat slechts een enkele aanbeveling nog op de uitvoeringsrol staat, ligt op de langere termijn geen spectaculaire stijging van welk rendement dan ook in het verschiet.

Hoofdstuk 7: Rendement van Rkc-rapporten

De onderzoeksprobleemstelling is: *Wat is het rendement van de Rkc-rapporten 2009/2010?*

Hoofdstuk 7.1 gaat over dat rendement. Daarin worden de eerste drie onderzoeksvragen beantwoord. Hoofdstuk 7.2 beschrijft de onderzoeksbevindingen ten aanzien van de verklaringen voor het rendement op rapportniveau en op het niveau van de afzonderlijke aanbevelingen. In dat verband komt de vierde onderzoeksvraag aan de orde. De conclusies worden in Hoofdstuk 7.3 getrokken.

7.1 Rendementen

Hoofdstuk 7.1.1 beweegt zich op rapportniveau en gaat over het rapportrendement. Hoofdstuk 7.1.2 beweegt zich op aanbevelingniveau en gaat over het aanbevelingrendement. Op aanbevelingniveau kan alleen het onderwerprendement worden vastgesteld omdat niet naar het beleid- en het organisatierendement per aanbeveling is gevraagd. Dat zou het onderzoek te omvangrijk hebben gemaakt.

7.1.1 Rapportniveau

Overzicht 7.1 toont de rendementen op alle onderdelen van de Rkc-rapporten 2009/2010.

Overzicht 7.1: Rendementen rapporten 2009/2010 ad december 2011; onderwerprendement in percentages, beleids- en organisatierendement op vijfpuntschaal⁹.

| Rapport | Onderwerprendement | | | | | Beleidsrendement | Organisatierendement |
|---------|--------------------|---------------------|-------------------|-----------------|-------------|--------------------|----------------------|
| | gebruik % | effectiviteit nut % | efficiëntie nut % | draagvlak nut % | rendement % | rendement | rendement |
| 1 | 15 | 25 | 25 | 30 | 5 | zeer beperkt (- -) | redelijk (+/-) |
| 2 | 50* | 50* | 50* | 50* | 50* | redelijk (+/-) | beperkt (-) |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | redelijk (+/-) | beperkt (-) |
| 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | vrij hoog (+) | beperkt (-) |

*= fictief. Zie Hoofdstuk 4 Hameland.

De eerste drie onderzoeksvragen kunnen nu als volgt worden beantwoord.

Onderzoeksvraag 1: Wat is het onderwerprendement van de Rkc-rapporten?

Antwoord: bedroevend weinig. Alleen het Hameland-rapport heeft haar uitwerking niet gemist. Maar dat moet ook voor een belangrijk deel worden toegeschreven aan de andere gemeenten die participeren in Hameland.

Onderzoeksvraag 2: Wat is het beleidsrendement van de Rkc-rapporten?

Antwoord: redelijk (+/-). College en raad hebben met deze Rkc-rapporten her en der in redelijke mate hun beleidsperspectief verbreed in algemene beleidszin en ten aanzien van het beleidsonderwerp in het bijzonder. Dat zou veel hoger zijn geweest als de overgenomen aanbevelingen in grote getale zouden zijn uitgevoerd.

Onderzoeksvraag 3: Wat is het organisatierendement van de Rkc-rapporten?

Antwoord: beperkt (-). Binnen de ambtelijke organisatie hebben de vier Rkc-rapporten zeker geen aardverschuiving teweeg gebracht. Er zijn geen nieuwe visies ontwikkeld, geen nieuwe werkaanpakken ingevoerd. Het organisatierendement zou ook veel hoger zijn geweest als de overgenomen aanbevelingen in grote getale zouden zijn uitgevoerd.

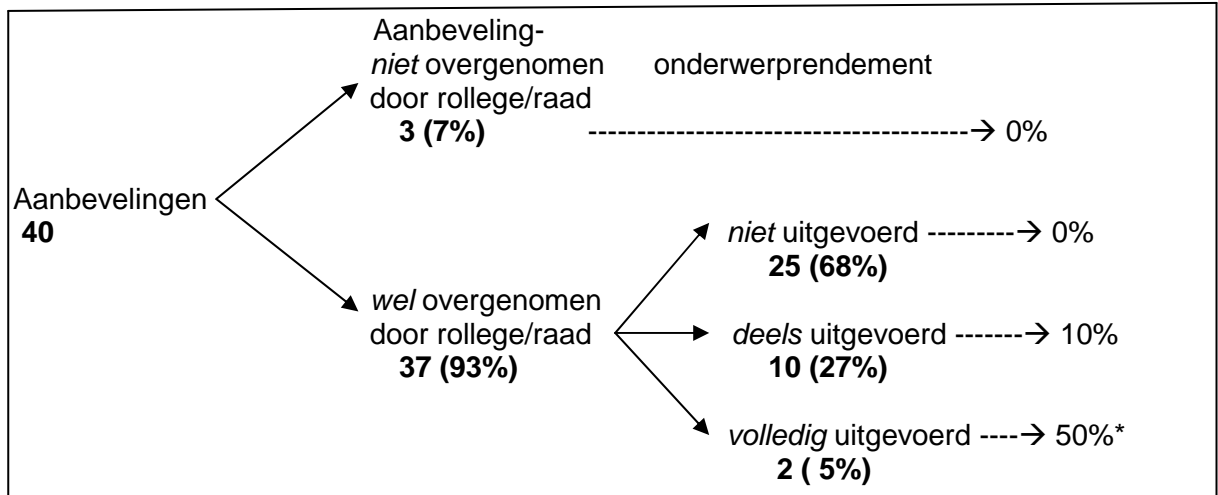
⁹ De - kwalitatieve - vijfpuntschaal houdt in:

-- = zeer beperkt, - = beperkt, +/- = redelijk, + = vrij hoog, ++ = zeer hoog.

7.1.2 Aanbevelingniveau

Het totale onderwerprendement op aanbevelingniveau is het gemiddelde van de onderwerp-rendementen van de afzonderlijke aanbevelingen in het rapport. De rapporten bevatten in totaal 40 aanbevelingen. Schema 7.1 laat de afhandelingsstroom, met het gemiddelde onderwerprendement per stroom, zien.

Schema 7.1: Afhandelingschema van de 40 aanbevelingen.



Het gemiddelde onderwerprendement van de 40 aanbevelingen komt uit op 5%. Dat is zonder meer als zeer laag aan te merken.

7.2 Verklaringen op rapportniveau

Voor de beantwoording van **Onderzoekvraag 4:** 'Wat verklaart het rendement?' wordt weer onderscheid gemaakt tussen rapportniveau (7.2.1) en aanbevelingniveau (7.2.2.). Op rapportniveau wordt naar verklaringen gezocht voor de rapportrendementen door die te relateren aan de rapportkenmerken. Op aanbevelingniveau wordt naar verklaringen gezocht voor de aanbevelingrendementen door die te relateren aan de aanbevelingkenmerken.

7.2.1 Verklaring rapportrendementen

Omdat slechts één rapport een duidelijk onderwerprendement laat zien, is het onmogelijk naar algemene verklaringen te zoeken voor de hoogte van het onderwerprendement op rapportniveau. Er is namelijk onvoldoende variantie om tot - statistische - verantwoorde uitspraken te kunnen komen.

Het kleine aantal rapporten gecombineerd met de beperkte spreiding in de beleidsrendementen en in de organisatie-rendementen laten ook niet toe - statistische - verantwoorde uitspraken te doen over de mogelijke verklaringen van deze rendementen.

7.2.2 Verklaring op aanbevelingniveau

Hier wordt beoogd het verschil in het rendement van de afzonderlijke aanbevelingen te verklaren vanuit de kenmerken van die aanbevelingen. In Hoofdstuk 2 zijn die aanbevelingkenmerken opgesomd. In Hoofdstuk 4.3 is toegelicht waarom bij de verklaring van de aanbevelingrendementen het rapport Hameland buiten beschouwing moet blijven. Overzicht 7.3 relateert voor de resterende 36 aanbevelingen het onderwerprendement aan de aanbevelingkenmerken die daarvoor nog enigszins in aanmerking komen. Naar de hoeveelheid tijd die de uitvoering van de aanbeveling de betrokkenen kostte en naar de hoeveelheid winst aan kennis die de uitvoering van de aanbeveling de betrokkenen opleverde is nauwelijks of geen verschil bij de negen analyseerbare aanbevelingen. Die

kunnen dus onmogelijk de hoogte van het onderwerprendement bepalen. Deze onderzoekbevindingen zijn dan ook niet in Overzicht 7.3 opgenomen.

Overzicht 7.3: Onderwerprendementen naar Soorten activiteit en Opvattingen betrokken ambtenaren.

| | Onderwerprendement | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| | 1% | 5% | 10% | 40% | Totaal |
| Soort activiteit aanbeveling | | | | | |
| structuur | | | 1 | | 1 |
| informatie/communicatie | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 |
| cultuur | 1 | | | | 1 |
| werkproces | | | 1 | | 1 |
| totaal | 3 | 1 | 4 | 1 | 9 |
| | | | | | |
| Opvatting betrokken ambt. | | | | | |
| relatief neutraal | 3 | | 2 | | 5 |
| relatief positief | | 1 | 2 | 1 | 4 |
| totaal | 3 | 1 | 4 | 1 | 9 |

Legenda: Onder het onderwerprendement van 1% vallen, wat betreft het soort activiteit, 2 aanbevelingen gericht op de informatie/communicatie en 1 aanbeveling op de cultuur. Alle drie de opvattingen van de betrokken ambtenaren waren hier als 'neutraal' aan te merken.

Het kleine aantal aanbevelingen in combinatie met de geringe verschillen in onderwerprendement maken duidelijk dat uit Overzicht 7.3 niet kan worden afgeleid dat de twee aanbevelingkenmerken 'soort activiteit van de aanbeveling' en de 'opvatting van de betrokken ambtenaren bij de uitvoering' een belangrijke rol spelen bij het rendement.

7.3 Conclusie

De conclusie met betrekking tot **Onderzoekvraag 4:** Wat verklaart het rendement?

Daar valt, gelet op het zeer geringe aantal uitgevoerde aanbevelingen niets met enige zekerheid over te zeggen. Dat gaat zowel op voor de verklaring op rapportniveau vanuit de rapportkenmerken als op aanbevelingniveau vanuit de aanbevelingkenmerken.

De oorzaak voor de lage rendementen moet hoofdzakelijk worden gezocht in het ontbreken van de 'drive' en de daaruit voort te vloeien bestuurlijke, politieke en ambtelijke druk om de aanbevelingen - die als geschikt zijn aangemerkt omdat ze bijna allemaal zijn overgenomen door college en raad - te realiseren. Het ontbreken van het geven van de daarvoor benodigde tijd in de ambtelijke organisatie ziet de Rkc als het onjuist leggen van prioriteiten omdat daarmee verbeteringen in het beleid in termen van verhoging van de effectiviteit, de efficiëntie en het draagvlak worden tegengehouden. Het handhaven van een dergelijke cultuur scheidt geen hoge verwachtingen voor de noodzakelijke rendementverhoging in de komende periode.

Zeker is dat de gemeente Haaksbergen onvoldoende rendement haalt uit het werk van haar Rkc. Dat dit niet op de eerste plaats te wijten valt aan de kwaliteit van het werk van de Rkc wordt duidelijk als de daaraan gegeven waarderingpunten worden bezien: 67 punten op een te behalen maximum van 80 punten (84%). Ook het hoge percentage overgenomen aanbevelingen (93%) is daarmee in lijn.

8. Vergelijking met 2006/2008

In Hoofdstuk 8.1 worden de Rkc-rapporten in 2006/2008 vergeleken met de Rkc-rapporten in dit eerste periodieke onderzoek in 2009/2010. In Hoofdstuk 8.2 wordt nagegaan of rapportkenmerken nader inzicht geven in het onderwerprendement wat betreft effectiviteit.

De vergelijking kan alleen gebeuren op die facetten welke in het eerdere onderzoek zijn belicht. Daar behoren efficiëntie, draagvlak, beleidsrendement en organiserendement niet toe. Die kunnen wel als vergelijking dienen van dit eerste periodieke onderzoek met de latere periodiek onderzoeken als daarvoor dezelfde onderzoeksopzet wordt aangehouden.

8.1 Effectiviteitrendement

De rapporten uit de twee onderzoeken worden in Overzicht 8.2 vergeleken op het gebruik, het effectiviteitsnut en uiteindelijk het rendement op de effectiviteit¹⁰.

Overzicht 8.1: Effectiviteitrendement per rapport.

| | Gebruik % | Effectiviteit nut % | Effectiviteit rendement % |
|----------------------------|--------------|---------------------------|---------------------------------|
| Periode 2006/2008 | | | |
| rapportnummer 1 | 60 | 50 | 30 |
| rapportnummer 2 | 40 | 75 | 30 |
| rapportnummer 3 | 45 | 60 | 25 |
| rapportnummer 4 | 95 | 60 | 55 |
| rapportnummer 5 | 0 | 0 | 0 |
| <i>subtotaal 006/2008</i> | <i>50</i> | <i>50</i> | <i>30</i> |
| | | | |
| Periode 2009/2010 | | | |
| rapportnummer 6 | 15 | 25 | 5 |
| rapportnummer 7 | 50* | 100* | 50* |
| rapportnummer 8 | 0 | 0 | 0 |
| rapportnummer 9 | 5 | 0 | 0 |
| <i>subtotaal 2009/2010</i> | <i>20</i> | <i>30</i> | <i>15</i> |
| | | | |
| Totaal gemiddeld | | | |

*fictief. Zie Hoofdstuk 4 Hameland.

Onderzoekvraag 5: Is de situatie in 2009/2010 verbeterd ten opzichte van 2006/2008?

¹⁰ Alle aanbevelingen uit Rapport 5 in de periode 2006/2008 zijn overgenomen. Geen was op de toenmalige peildatum in uitvoering omdat werd gewacht op de implementatie in de nieuwe woonvisie-nota. Dat betekende voor het eerste effectiviteitsonderzoek een nut en effectiviteit van 0 (nul) voor dit rapport omdat voor alle rapporten moest worden uitgegaan van de situatie op de peildatum.

Niet alle aanbevelingen zijn later daadwerkelijk in de woonvisie 2007+ opgenomen. De wel uitgevoerde aanbevelingen bleken niet allemaal van groot nut, vooral omdat ze inmiddels minder relevant waren geworden. Een zeker effectiviteitrendement valt Rapport 5 op dat moment niet te ontzeggen. December 2011 vergaderde de raad over de nieuwe woonvisie. Daarin is nagenoeg niets meer van de aanbevelingen uit Rapport 5 terug te vinden omdat met name de situatie en het beleid voor starters op de Haaksbergse woningmarkt ingrijpend is veranderd. Daarmee eindigt het uiteindelijke effectiviteitrendement van Rapport 5 alsnog zeer dicht bij 0 (nul).

De situatie is voor de Rkc-rapporten uit de periode 2009/2010 significant verslechterd ten opzichte van Rkc-rapporten uit de periode 2006/2008. Daarover laat Overzicht 8.1 weinig twijfel bestaan.

8.2 Verklaring effectiviteitrendement

Wat verklaart de verslechtering van de effectiviteit? Omdat de aanbevelingkenmerken in 2006/2008 niet zijn geregistreerd, is dat alleen mogelijk voor twee rapportkenmerken: het aantal aanbevelingen in het rapport en het beleidsveld. Er zijn drie beleidsvelden:

- . instrumenteel [financiën, risicobeleid, aanbesteding, inhuur derden],
- . individuele (behoefte)voorziening [armoede, woningbeleid, WSW],
- . collectieve activering burgerij [subsidiebeleid, inspraak].

In Overzicht 8.2 staat effectiviteitrendement afgezet tegen deze twee rapportkenmerken.

Overzicht 8.2: Effectiviteitrendement naar rapportkenmerken.

| | aantal rapporten | gebruik gemiddeld % | effectiviteit nut % | effectiviteitrendement % |
|------------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|
| Aantal aanbevelingen | | | | |
| 2006/2008: minder dan 10 | 2 | 50 | 30 | 30 |
| 2009/2010: minder dan 10 | 2 | 25 | 50 | 25 |
| 2006/2008: 10 en meer | 3 | 50 | 60 | 30 |
| 2009/2010: 10 en meer | 2 | 10 | 15 | 5 |
| Beleidsveld | | | | |
| 2006/2008: instrumenteel | 2 | 50 | 55 | 30 |
| 2009/2010: instrumenteel | 2 | 5 | 0 | 0 |
| 2006/2008: individuele voorziening | 2 | 70 | 60 | 40 |
| 2009/2010: individuele voorziening | 1 | 50* | 100* | 50* |
| 2006/2008: collectieve activering | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 2009/2010: collectieve activering | 1 | 15 | 25 | 5 |

* = fictief

Het geringe aantal rapporten is een reden te meer te concluderen dat de verslechtering niet wordt verklaard door het aantal aanbevelingen in een rapport of het beleidsveld. Overzicht 8.3 laat dat goed zien als Overzicht 8.2 wordt herschikt naar effectiviteitrendement. De Rkc-rapporten uit 2009/2010 komen bijna allemaal vóór die uit 2006/2008

Overzicht 8.3: Rkc-rapporten uit de twee periodes naar effectiviteit gerangschikt.

| | Effectiviteit rendement% | Tijd | Aantal aanbevelingen | Beleidsveld |
|-------------------------------|--------------------------|------|----------------------|---------------|
| Rapport 5: Starters | 0 | 2008 | 7 | individueel |
| Rapport 8: Risicobeleid | 0 | 2010 | 6 | instrumenteel |
| Rapport 9: Effect derden | 0 | 2010 | 11 | instrumenteel |
| Rapport 6: Burgerparticipatie | 5 | 2009 | 19 | collectief |
| Rapport 3: Aanbesteding | 25 | 2008 | 12 | instrumenteel |
| Rapport 1: Treasury | 30 | 2006 | 12 | instrumenteel |
| Rapport 2: Subsidies | 30 | 2008 | 17 | collectief |
| Rapport 7: Hameland | 50 | 2009 | 4 | individueel |
| Rapport 4: Armoede | 55 | 2008 | 8 | individueel |

Conclusie

Geen van de onderzochte kenmerken verklaart de verslechterde effectiviteit. Blijft weinig anders over dan te vermoeden dat de geringere bestuurlijke, politieke en ambtelijke druk een rol speelt. Daar moet de aandacht dan ook naar uitgaan om in het volgende periodieke onderzoek een hoger rendement te kunnen behalen.

Rekenkamercommissie
t.a.v. dhr. dr. J.M. Bos
Markt 3
7481 HS Haaksbergen

Uw kenmerk :
Uw datum :
Behandeld door : P.M. Paalman-Hendrikson
Telefoonnummer : 053-5734567

Ons kenmerk :
Aantal bijlagen : *uit 12.02000*
Datum : *25 JUL 2012*

Onderwerp: Rapport Onder in de La

Geachte heer Bos,

We hebben uw conceptrapport "*Onder in de la? Rendement rapporten rekenkamercommissie 2009-2010*" in goede orde ontvangen en conform uw verzoek reageren wij in hoofdlijnen op uw conclusies en aanbevelingen zoals door u opgenomen in het hoofdstuk 'Samenvatting en aanbevelingen'.

Algemeen

U concludeert dat er met de uitgebrachte aanbevelingen uit de vier rapporten niet of nauwelijks iets is gebeurd.

Wij delen deze opvatting niet. Hoewel het mogelijk is dat de aanbevelingen niet één op één zijn uitgevoerd is wel degelijk sprake van stevige doorwerking in het beleid.

In zekere mate dragen de rapporten van de rekenkamercommissie bij aan de beleidsvisie in het algemeen en het beleidsonderwerp in het bijzonder, zo concludeert u. U geeft eveneens aan dat "*vast staat dat een hoger beleidsrendement wordt gehaald als in 2012 de 'aanbevelingen in portefeuille' (Rkc-rapporten 3 en 4) daadwerkelijk worden uitgevoerd*". In uw rapport is overigens te lezen dat het beleidsrendement al redelijk tot vrij hoog is.

Wij concluderen met u dat de rapportages van uw commissie zinvol zijn voor de beleidsvorming in onze gemeente. Wij zijn er van overtuigd dat organisatierendement van de onderzoeken aanwezig is en verder zal toenemen. Uw rapportages scherpen de gedachten van zowel de ambtelijke organisatie als van ons college.

Per rapportage

U constateert dat het rendement verhoogd kan worden als met recent verschenen rapporten o.a. het rapport over risicomanagement: "*Op het ergste voorbereid*" meer wordt gedaan. Wij kunnen melden dat het risicomanagement inmiddels volledig is herijkt en dat de aanbevelingen uit uw rapport daarin zijn meegenomen. Op ons voorstel van 8 mei 2012 heeft de gemeenteraad op 30 mei 2012 de nota "Risicomanagement en weerstandsvermogen 2012" vastgesteld.

Het rendement van het onderzoek naar de mate van burgerparticipatie: "*De burger betrokken*" wordt door u als magertjes beoordeeld. Ondanks het feit dat wij de volledige ladder van de burgerparticipatie niet hanteren, worden beleidsbetrokkenen en burgers steeds vaker betrokken in het beleidsproces. Burgerparticipatie gaat in principe vooraf aan de wettelijk verplichte inspraakprocessen op o.a. het gebied van ruimtelijke ordening of op grond van onze Inspraakverordening. In dat kader is het voorontwerp-bestemmingsplan in een extra ronde geweest. De eind 2011 vastgestelde Woonvisie is overigens met burgerparticipatie, zoals het bedoeld is, tot stand gekomen. Verder is al een aantal keren, op initiatief van de gemeenteraad vóór de behandeling van kadernota en begroting een hoorzitting gehouden waar burgers en instellingen standpunten over de concept-documenten kunnen inbrengen.

U stelt ten aanzien van het rendement van het onderzoeksrapport "*Hameland*" dat het vooral aan de inbreng van andere deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling Hameland te danken is dat met de aanbevelingen uit het rapport iets is gedaan. Gezien de recente veranderingen binnen Hameland en de volledige reorganisatie aldaar, marginaliseert u naar onze mening de invloed van Haaksbergen hierop. Zowel via onze positie in het dagelijks bestuur als in het algemeen bestuur hebben wij mede invulling en sturing gegeven aan de aanpassingen. Wij herkennen ons niet in uw conclusie.

Wij zijn van mening dat voor het onderzoek naar de inhuur van derden "*Beleefd aanbevolen en dan?*" de voorgestelde aanbevelingen in beperkte mate aanhaken bij de schaal van Haaksbergen. Dat neemt niet weg dat wij de door u gedane aanbevelingen weliswaar niet één op één uitvoeren doch zeer serieus nemen en wel degelijk in de geest daarvan handelen. Ter uitvoering van onze vastgestelde nota 'Inkoop & Aanbestelling' is de centrale inkoopfunctie inmiddels geformaliseerd en de inkoopcoördinator aangesteld. Bovendien is de tijdelijke inhuur van derden niet meer of in minimale vorm aanwezig.

Aanbevelingen

U geeft in uw rapport een vijftal aanbevelingen. Wij zullen hierop kort in gaan.

1. Aanbevelingen minder vrijblijvend overnemen.

U beveelt ons aan minder vrijblijvend te besluiten tot overname van uw aanbevelingen. Gelet op de capaciteit van onze organisatie en de gemaakte keuzes in uit te voeren werkzaamheden zullen wij als college in de toekomst nog scherper letten op het wel of niet overnemen van uw aanbevelingen. In dit specifieke geval nemen wij uw aanbeveling graag over. De raad bepaalt hierin uiteraard haar eigen koers.

2. Actievere bemoeienis van het college en de raad.

U stelt een actievere bemoeienis van de raad en het college voor om aanbevelingen binnen een jaar uit te voeren.

Wij zijn het met u eens dat, als wij als college een aanbeveling overnemen, deze ook moeten uitvoeren. Wij gaan nadrukkelijker dan voorheen een vinger aan de pols houden over de uitvoering van de aanbevelingen. Hoewel niet in alle gevallen, vinden wij uitvoering binnen een jaar te kort. Uw aanbevelingen kunnen namelijk de nodige gevolgen hebben voor het bestaande beleid. Denkbaar zijn situaties dat aanpassingen van beleid eisen, dat dit in goed overleg met partners doorgevoerd wordt. Voor ons is in die situaties zorgvuldigheid belangrijker dan snelheid.

3. Argumenten om niet uit voeren te rapporteren aan de Rkc.

In een situatie van het alsnog niet uitvoeren van een overgenomen aanbeveling suggereert u hierover aan de rekenkamer te rapporteren. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt naar onze mening bij de raad, aangezien uw rekenkamercommissie mede is ingesteld ten behoeve van de controlerende rol van de raad. Uiteraard informeren wij de raad tijdig indien nodig is.

4. Meer innovatieve cultuur kweken door top van de ambtelijke organisatie.

U stelt dat uw aanbevelingen in de diverse rapportages vernieuwingen impliceren en bestaande uitvoerders (medewerkers) te veel neigen naar een traditionele en routinematige aanpak.

Het afgelopen jaar zijn veel veranderingen in onze organisatie doorgevoerd. De ambtelijke top is volledig vernieuwd en heeft gezorgd voor een nieuwe impuls. Wij hebben samen met de ambtelijke top ingezet op een cultuur van openheid en verantwoordelijkheid nemen en krijgen. Keuzes maken en hiervoor de verantwoordelijkheid nemen is kenmerkend voor de gewenste cultuur.

5. Opnieuw doornemen reeds verschenen rapporten bij nieuw of vernieuwend beleid

Bij nieuw of herijking van bestaand beleid adviseert u ons al verschenen rapportages van uw rekenkamer te betrekken, waarbij u in uw toelichting voorbeelden geeft.

Het zal u niet verbazen dat wij, in aansluiting op onze reactie op aanbeveling 2, ook deze aanbeveling onderschrijven.

Van de herijking van het risicomanagement en het daarbij meenemen van uw aanbevelingen hebben wij hierboven al melding gemaakt.

De aangenomen aanbevelingen uit uw rapportage "Subsidies in de Haak?" worden betrokken in de notitie subsidiebeleid, waar momenteel aan wordt gewerkt.

Tot zover onze reactie.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders,


J.J.A. Broekman
secretaris


dr. J.C. Gerritsen
burgemeester

College van Burgemeester en
Wethouders Gemeente Haaksbergen

| | |
|--|--------------------------|
| Uw kenmerk : | Ons kenmerk : |
| Uw datum : | Aantal bijlagen : |
| Behandeld door : Aarnink, JGM, Ansjelien | Datum : 30 augustus 2012 |
| Telefoonnummer : 053-5734567 | |

Onderwerp: 'Onder in de la'

Geachte leden van het college van B&W,

Met interesse hebben wij uw reactie gelezen. We interpreteren die als hoofdzakelijk positief. Dat er inmiddels door u het nodige aan wordt gedaan om de uitvoering van de door de Raad overgenomen aanbevelingen te bespoedigen, spreekt ons aan.

Wij zien geen redenen om op alle, meer of minder genuanceerde, verschillen in opvatting tussen het College en de rekenkamercommissie uitvoerig in te gaan. Op enkele punten willen wij toch kort reageren.

Algemeen

U deelt niet onze opvatting dat met onze aanbevelingen, die door de Raad voor uitvoering zijn overgenomen, weinig is gebeurd. Wij houden overeind dat wanneer op het tijdstip van de meting, een jaar of langer na het verschijnen van de rapporten, van de 40 aanbevelingen er slechts 12, en dan bijna allemaal slechts gedeeltelijk, zijn uitgevoerd, dit weinig genoemd moet worden.

Omdat er inmiddels meer in uitvoering is genomen, zal de effectiviteit de komende jaren ongetwijfeld stijgen. Het onderzoek 'Beleefd aanbevolen' heeft echter geleerd dat jaren later geen spectaculaire stijgingen van effectiviteit meer verwacht mogen worden.

Rapport Hameland

De rekenkamercommissie heeft hier bewust gekozen voor een Haaksbergs-vriendelijke interpretatie van de informatie van de informatieverschaffer. Zou op de kale cijfers zijn afgestaan, dan zou het effect lager zijn uitgekomen. Dat de activiteit van Haaksbergen in het Hamelandse zijn toegenomen, is de rekenkamercommissie bekend en laat er bij haar weinig twijfel over bestaan dat een hernieuwd onderzoek over enkele jaren, indien daar toch toe zou worden besloten, beslist positiever uit zou pakken voor Haaksbergen.

Aanbeveling 3: Argumenteren om een aanbeveling niet uitvoeren te rapporteren aan de Rkc

De Rkc heeft in haar rapporten vaker tot uitdrukking gebracht voorstander te zijn van een 'lerende organisatie-cultuur'. Dat geldt ook voor haar zelf. Zij wil van die argumenten kunnen leren. Of zij die argumenten krijgt van de raad of van het college is haar om het even. Als ze die maar krijgt én tijdig. De rekenkamercommissie wacht belangstellend af hoe de procedure wordt geregeld.

Tot slot citeren wij uit uw brief:

"Het afgelopen jaar zijn veel veranderingen in onze organisatie doorgevoerd. De ambtelijke top is volledig vernieuwd en heeft gezorgd voor een nieuwe impuls. Wij hebben samen met de ambtelijke top ingezet op een cultuur van openheid en verantwoordelijkheid nemen en krijgen. Keuzes maken en hiervoor de verantwoordelijkheid nemen is kenmerkend voor de gewenste cultuur."

Vanzelfsprekend wenst de rekenkamercommissie u daarbij alle sterkte en succes toe, mede omdat ook zij daarbij is gebaat. Zij rekent het tot haar taak naar vermogen daaraan een bijdrage te leveren. Zij heeft dat in het verleden gedaan, zij zal dat blijven doen. Zeker wanneer de door u voorgestane cultuur ook de door ons voorgestane lerende organisatie-cultuur impliceert, kan het niet anders dan dat tot een hoger rendement leidt van toekomstige rekenkamercommissie-rapporten.

Met vriendelijke groet,
namens rekenkamercommissie,

i.o.



dr. J.M. Bos
voorzitter

Bijlage 1: De Vragenlijsten

Vragenlijst Rapport

1. In hoeverre bent u het met de volgende uitspraken eens of oneens?

| | zeer mee oneens | mee oneens | half om half | mee eens | zeer mee eens |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>Inbreng Rekenkamercommissie</i> | | | | | |
| de keuze van de Rekenkamercommissie voor dit onderwerp was juist | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| het verrichtte onderzoek had anders gemoeten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dit onderzoek had door een extern bureau moeten gebeuren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| de Rekenkamercommissie is niet voor haar taak berekend | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <i>Algemene Beleidswaarde</i> | | | | | |
| het onderzoek is weggegooid gemeentegeld geweest | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| het heeft op andere beleidsterreinen voordelen opgeleverd | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| het heeft volgens ons nergens toe geleid | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| het heeft de beleidsvisie in het algemeen positief beïnvloed | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <i>Organisatiewaarde</i> | | | | | |
| het rapport ons tot een ander inzicht over dit onderwerp geleid | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| het rapport heeft ons tot een andere aanpak van dit onderwerp geleid | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| het rapport heeft ons positief aan het denken gezet over dit onderwerp | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| het rapport heeft ons in het algemeen gestimuleerd | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Toelichting:

2. Is er door het Rekenkamercommissie-rapport meer aandacht gekomen voor dit beleidsonderwerp?

| | <i>Binnen</i> het ambtelijk apparaat | <i>Binnen</i> College/Raad | <i>Buiten</i> de gemeentelijke organisatie |
|--------------------|--------------------------------------|----------------------------|--|
| neen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| een beetje | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| in redelijke mate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| echt meer aandacht | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| veel meer aandacht | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Toelichting:

3. Indien er extra aandacht was, hoelang duurde die extra aandacht?

| | <i>Binnen</i> ambtelijk app. | <i>Binnen</i> Col/Raad | <i>Buiten</i> gemeentelijke organisatie |
|---|------------------------------|------------------------|---|
| zeer kort; hooguit 1 week | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kort; ongeveer 1 maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| redelijk lang; ongeveer 1 tot 3 maanden | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| lang; ongeveer ½ tot 1 jaar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| zeer lang; langer dan een jaar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Toelichting

4. Heeft u nog opmerkingen/suggesties naar aanleiding van het rapport en de aanbevelingen?

Opmerkingen

Suggesties

Vragenlijst per aanbeveling

1. Hoe staat het nu met deze aanbeveling? Keuze uit de drie antwoordalternatieven a/c.

a. er is niets mee gedaan én er wordt ook niets mee gedaan

Reden: het College heeft dat (alsnog) zo besloten
 de ambtelijke organisatie heeft dat zo besloten
 anders, namelijk:

toelichting: → naar de volgende aanbeveling

b. er is nog niets mee gedaan maar er wordt nog wel iets mee gedaan

Reden: nog geen opdracht uitgegaan vanuit het College
 ambtelijk nog niet in voorbereiding genomen
 anders, namelijk:

Toelichting: → naar de volgende aanbeveling

c. deze aanbeveling is - geheel of gedeeltelijk – uitgevoerd... → vragen 2 t/m 6 beantwoorden

2. In welke mate is deze aanbeveling op dit moment uitgevoerd? (keuze uit 6 antwoorden)

zeer beperkte (1%– 20%) beperkte (20% - 40%) behoorlijke (40% - 60%)
 grote (60% - 80%) zeer grote (80% - 99%) volledig (100%)

toelichting:

3. Heeft de uitvoering van de aanbeveling in totaal veel tijd van u en uw collega's gekost?

minder dan 1 dag enkele dagen 1 week 1 tot 2 weken langer dan 2 weken

4. Welk rapportcijfer krijgt de mate waarin de aanbeveling voor u en uw directe collega's leidde tot andere visies op en inzichten in dit facet van het onderwerp: **cijfer ..**

andere manieren van werken met dit facet van het onderwerp: **cijfer ..**

5. In hoeverre bent u het eens met de uitspraken over de uitvoering van deze aanbeveling?

zeer mee mee half om mee zeer mee
 oneens oneens half eens eens

houding

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| in het begin stonden wij er niet achter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| er was heel wat weerstand tegen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| er is met enthousiasme aan gewerkt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

complexiteit

| | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| de vereiste deskundigheid was hoog | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| de aanpak was complex | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| de uitvoering verliep moeizaam | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

omvang

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| het vereiste een organisatie-brede aanpak | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| het raakte alle organisatieniveaus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| het kostte de betrokken medewerkers veel tijd | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. In hoeverre draagt deze aanbeveling bij aan de effectiviteit van het beleid, aan een efficiënte(re) besteding van de middelen en aan draagvlakverbetering onder de geledingen?

effectief efficiënt | **draagvlak**
 | bestuurlijk politiek ambtelijk maatschappelijk

| | | | | | | | |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| helemaal niet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| zeer beperkte mate (1%– 20%) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| beperkte mate (20% - 40%) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| behoorlijke mate (40% - 60%) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| grote mate (60% - 80%) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| zeer grote mate (80% - 99%) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| volledig (100%) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

toelichting:

effectiviteit
 efficiëntie
 draagvlak