

Het Bos ingestuurd ?



Rendement Rekenkamercommissie **Rapporten 2011-2012**

Rekenkamercommissie Haaksbergen
Rapport nr. 15
februari 2014

Voorwoord

Een lokale Rekenkamer(commissie)¹ is wettelijk verplicht het lokale overheidsbeleid te onderzoeken op effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit om daaruit voor de gemeente lering te kunnen trekken voor toekomstig lokaal overheidsbeleid. Gebeurde dat 'lering trekken' in voldoende mate in Haaksbergen met de Rkc-rapporten in de periode 2011-2012?

In 2010 verschenen twee Rkc-rapporten over de *effectiviteit* van rapporten van incidenteel ingehuurd derden in 2006-2008. Ook de Rkc-rapporten waren daarin meegenomen. De raad besloot toen op beperkte schaal, middels een quick scan onderzoek, periodiek het rendement van de Rkc-rapporten 'te meten'. Periodiek is 'om de twee jaar' geworden. Het resultaat van de eerste periodieke meting over de jaren 2009-2010, het rapport 'Onderin de la?', verscheen februari 2012. De rapporten, inclusief de overgenomen aanbevelingen, bleken voornamelijk onderin de la te zijn gestopt. Het directe rendement, waar het gaat om het uitvoeren van de overgenomen aanbevelingen, was zeer laag. Het indirecte rendement, het doorwerken van de Rkc-aanbevelingen later of op aanverwante beleidsterreinen, was beperkt aanwezig maar een schatting van de omvang viel buiten de scope van het quick scan onderzoek. Het college gaf in de raadsvergadering aan verbetering wenselijk en noodzakelijk te achten en in die zin al actief te zijn en er versterkt aandacht aan te blijven schenken. Heeft dat de gewenste rendementsverbetering opgeleverd of werd daarmee de Rkc het Bos ingestuurd?

In 2011-2012 verschenen drie Rkc-rapporten. Alle drie zijn ze in het kader van deze periodieke meting meegenomen. Dat zijn de Rkc-rapporten:

- Goede leges, slechte leges (januari 2011),
- Geluk en wijsheid? De juridische kwaliteitszorg (februari 2012),
- Onderin de la? Rendement rapporten Rkc 2009-2010 (september 2012).

De medewerking van ons secretariaat was als vanouds; dus prima. Voor de medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie die de vragenlijst moesten invullen, bleek dit een 'lastige' opgave te zijn. Niet alle gevraagde informatie kon worden aangeleverd.

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

¹ Rekenkamercommissie wordt in dit rapport verder afgekort tot Rkc.

Inhoud

Voorwoord

Hoofdstuk 1. Samenvatting en aanbevelingen	4
1.1 Samenvatting	4
1.2 Aanbevelingen	5
Hoofdstuk 2. Onderzoeksvragen en onderzoekopzet	6
2.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen	6
2.2 Onderzoekopzet	7
Hoofdstuk 3. Rapport: Goede leges, slechte leges	8
3.1 Het rapport op hoofdlijnen	8
3.2 De onderzoeksbevindingen	9
Hoofdstuk 4. Rapport: Geluk en wijsheid? De juridische kwaliteitszorg	12
4.1 Het rapport op hoofdlijnen	12
4.2 De onderzoeksbevindingen	13
Hoofdstuk 5. Rapport: Onderin de la? Rendement Rkc-rapporten uit 2009-2010	16
5.1 Het rapport op hoofdlijnen	16
5.2 De onderzoeksbevindingen	16
Hoofdstuk 6. Rendement rapporten 2011-2012	18
Hoofdstuk 7. Verklaringen rendementen 2011-2012	19
Hoofdstuk 8. Analyse Rkc-rapporten 2006-2012	20
8.1 Het afhandelingstraject 2006-2012	20
8.2 Het rendement 2006-2012	21
8.3 Verklaring effectiviteitrendement	22
Hoofdstuk 9. Wederhoor	23
9.1 Ambtelijk wederhoor	23
9.2 Bestuurlijk wederhoor	24
9.3 Reactie Rkc op Ambtelijk en Bestuurlijk wederhoor	26
Bijlage 1. Vragenlijst Rapport Periodieke meting 2011-2012	27
Bijlage 2. Vragenlijst Aanbeveling Periodieke meting 2011-2012	28
Bijlage 3. Brief inzake Rapport 'Geluk en wijsheid? De juridische kwaliteitszorg'	30

Hoofdstuk 1. Samenvatting en aanbevelingen

1.1 Samenvatting

Vooraf moet worden vermeld dat de hiaten in de schattingen, vooral in rapport 2 en 3, het onmogelijk maken volwaardig op alle onderzoeksvragen te antwoorden.

Probleemstelling: Hoe staat het met de rendementen van de Rkc-rapporten 2011-2012?

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

Behalve aan de drie rendement-onderdelen is aandacht besteed aan nadelige gevolgen van het niet uitvoeren van aanbevelingen. Overzicht 1.1 vat de bevindingen samen.

Overzicht 1.1: Rendementen van de drie Rkc-rapporten 2011-2012

	Rapport 1	Rapport 2	Rapport 3
deelvraag1A: Onderwerp-rendement	+/- á +	-	- á +/-
deelvraag1B: Beleids-rendement	+/- á +	+/- á +	+/- á +
deelvraag1C: Organisatie-rendement	+/-	+/-	+/- á +
deelvraag1D: Nadeel niet uitvoeren aanbevelingen	?	?	?

-- = zeer laag - = laag +/- = redelijk + = hoog ++ = zeer hoog ? = te weinig informatie

Alles overziend: score +/- . Dat komt meer door de indirecte werking en minder door het rendement van de uitgevoerde aanbevelingen. Helaas is onvoldoende zicht gekregen op mogelijk nadelige gevolgen van 'niet uitvoering'. Volgende keer hopelijk beter.

Onderzoeksvraag 2: *Wat verklaart het rendement?*

Door de met rendement samenhangende aanbevelingskenmerken te beïnvloeden, kan het rendement worden beïnvloed mits aannemelijk is dat de samenhang causaal is.

Het aantal van slechts drie rapporten is te gering om verantwoorde uitspraken te doen op rapportniveau. Op aanbevelingsniveau zijn onvoldoende harde conclusies te trekken door de hiaten in de informatie.

Onderzoeksvraag 3: Zit er **voortgang** in het rendement van de Rkc?

Alleen voor het gebruik en de effectiviteit is vergelijken mogelijk omdat daarover gegevens bestaan over 2006-2008. Overzicht 1.2 laat zien dat er geen stijgende lijn in zit, wanneer steeds maximaal twee á tweeënhalf jaar na publicatie wordt gemeten.

Overzicht 1.2: Gebruik (geb) en effectiviteit (eff) Rkc-rapporten; percentages

2006-2008	geb	eff	2009-2010	geb	eff	2011-2012	geb	eff
Treasury	60	30	Burgerparticipatie	15	5	Leges	45	25
Subsidies	40	30	Hameland	50	50	Jur. Kwal.Zorg	10	5
Aanbesteding	45	25	Risicobeleid	0	0	Rkc-rap. '09-'10	45	20
Armoede	95	55	Effect derden	5	0			
Woningmarkt	0	0						

Totaal conclusie *Hoe staat het met de rendementen van de Rkc-rapporten 2011-2012?*

Het rendement van de Rkc-rapporten 2011-2012 is matig afgaande op de uitwerking van aanbevelingen. Er is wel sprake van behoorlijke doorwerking van het Rkc-werk anderszins. Het feit dat er wordt gewerkt aan het realiseren in 2014 van menige aanbeveling in het tweede rapport, rechtvaardigt de verwachting dat de uiteindelijke doorwerking hoger uit zal komen dan voor de Rkc-rapporten uit 2009-2010.

Er zijn onvoldoende aanwijzingen, door onvoldoende informatie en samenhangen, om aannemelijk te kunnen maken welke rapport- en aanbevelingskenmerken de rendementen verklaren.

En wat betreft het antwoord op de titelvraag 'Het Bos ingestuurd?' Nee, zo voelt de Rkc zich na deze tweede periodieke meting (nog) niet. Met een gedegen realisatie van wat er in het verschieft ligt ten aanzien van de uitvoering van de resterende aanbevelingen, zal dat mettertijd waarschijnlijk ook niet het geval zijn.

1.2 Aanbevelingen

1. Wijs één medewerker aan als contactpersoon voor de Rkc. Die volgt de uitvoering en rapporteert jaarlijks naar college, raad én Rkc. Deze heeft contact met de specifieke contactpersoon voor het onderzoek daartoe aangewezen door de gemeentesecretaris.

Toelichting

Er zijn twee gronden voor deze aanbeveling:

1. *Tot een jaarlijkse rapportage is weliswaar begin 2012 besloten, maar is niet goed van de grond gekomen. Daarvoor ontbreekt naar de mening van de Rkc centrale sturing.*
 2. *Het verkrijgen van informatie overschrijdt vaak de vastgelegde termijnen. De centrale contactpersoon kan, in overleg met de onderzoekcontactpersoon, zorgen voor tijdiger informatie. Daardoor kunnen aanbevelingen eerder renderen. Terzijde, en wellicht ten overvloede, wordt hierbij opgemerkt dat elk tijdstip in de jaarcyclus binnen de ambtelijke organisatie wordt ervaren als 'nu niet gunstig'. Er zijn altijd gebeurtenissen en agendapunten die prioriteit krijgen.*
2. *Neem Juridische Kwaliteitszorg weer mee over twee jaar óf doe over één jaar een tussenmeting. Het onderwerp is te belangrijk om rustig af te wachten wat er van komt.*

Toelichting

Bij de beantwoording van de vragenlijst is geweest op het voornemen in 2014 nog veel te realiseren van de aanbevelingen omdat ze nuttig en wenselijk overkomen. De Rkc is goed van vertrouwen maar 'ook een Rkc-mens wil wel eens zekerheid'.

3. *Werk kort na de raadsbehandeling een uitvoeringsplan uit voor de overgenomen aanbevelingen.*

Toelichting

Vaak constateert de Rkc dat er geen werk van wordt gemaakt of kan worden gemaakt en dat de aandacht verschuift naar andere prioriteiten of naar nieuwe of bijgestelde nota's.

4. *Heroverweeg de volgende periodieke meting, indien gewenst, over drie jaar in plaats van over twee jaar te houden en pas dan een ingrijpende onderzoeksmethodiek toe.*

Toelichting

Zeker in dit onderzoek, maar ook al in de eerste periode zij het in mindere mate, werd gewezen op de voornemens meer met de aanbevelingen in de toekomst te willen doen. Om dat te kunnen toetsen is termijnverlenging nodig. Dat geeft meer inzicht in de rendementen.

Quick scan-onderzoek heeft veel beperkingen, onder andere dat niet veel en diep speurwerk kan worden verricht. Met een omvangrijker onderzoek kan meer worden geëvalueerd. Dit onderzoekonderwerp is het waard.

Hoofdstuk 2. Onderzoeksvragen en onderzoekopzet

In Hoofdstuk 2.1 worden de probleemstelling en de onderzoeksvragen, die uit de probleemstelling zijn afgeleid, kort beschreven en toegelicht. De daarvoor verantwoorde onderzoekopzet is, eveneens kort, beschreven in Hoofdstuk 2.2.

2.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Probleemstelling: *Hoe staat het met de rendementen van de Rkc-rapporten 2011-2012?*

De antwoorden op drie afgeleide onderzoeksvragen moeten daarin inzicht geven.

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

Er zijn vier deelvragen. Aan de onderscheiden drie rendement-facetten onderwerp (A), beleid (B) en organisatie (C) is 'nadelige effecten van het niet uitvoeren van de overgenomen aanbevelingen' (D) toegevoegd.

Deelvraag 1A: Wat is het onderwerp-rendement?

Onderwerp-rendement is de verbetering van de situatie van het beleidsonderwerp. Per aanbeveling worden het gebruik en het nut ingeschat. Gebruik is het uitvoeringspercentage van de overgenomen aanbeveling. Het nut wordt ingeschat op de drie wettelijke rekenkamerfunctie-facetten. Dat zijn effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit. De inschatting van legitimiteit blijft daarbij beperkt tot draagvlak.

Deelvraag 1B: Wat is het beleids-rendement?

Beleidsrendement is de doorwerking:

- *op het beleidsterrein.* Had het waarde voor de beleidsvisie van college/raad?
- *op andere beleidsterreinen.* De (extra) aandacht van college/raad op andere beleidsterreinen na het verschijnen het Rkc-rapport.

Deelvraag 1C: Wat is het organisatie-rendement?

Organisatierendement is de doorwerking in de ambtelijke organisatie:

- *op het beleidsterrein.* Had het waarde voor de beleidsvisie van de medewerkers?
- *op andere beleidsterreinen.* De (extra) aandacht van medewerkers op andere beleidsterreinen na het verschijnen het Rkc-rapport?

Deelvraag 1D: Wat zijn de nadelige effecten van het niet uitvoeren van de aanbevelingen?

Deze doen afbreuk aan het rendement van een Rkc-rapport. Een nadelig effect is op te vatten als een negatief rendement van het Rkc-werk.

De eerste onderzoeksvraag wordt per rapport in de Hoofdstukken 3 t/m 5 beantwoord en als totaaloverzicht in Hoofdstuk 6.

Onderzoeksvraag 2: *Wat verklaart het rendement?*

Verschillen in rendement behoort de vraag op te roepen waaraan dat verschil is toe te schrijven; met andere woorden wat verklaart het rendement? Verklaringen bieden niet alleen inzicht in de totstandkoming van het rendement, maar bieden daarnaast ook aanknopingspunten voor rendementsverhoging, mits causaliteit aannemelijk is.

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord in Hoofdstuk 7. De analyse op rapportniveau moet achterwege blijven gezien het aantal van slechts drie rapporten. Op basis van de relevante literatuur, eerdere Rkc-onderzoeken, discussies daarover in de raad en de beperkte doelstelling van deze periodieke meting (quick scan), is gekozen onderstaande zeven aanbevelingskenmerken in het onderzoek te betrekken omdat die de grootste kans op succes beloven.

1. Organisatie-activiteit (structuur, cultuur, informatie/communicatie, werkprocessen);

2. Kosten van de uitvoering (in euro-klassen);
3. Aantal personen betrokken bij de uitvoering;
4. Bruikbaarheid aanbeveling (concreetheid, inzichtelijkheid, urgentie, uitvoerbaarheid, controleerbaarheid, evalueerbaarheid);
5. Houding ambtenaar (instemming, weerstand, enthousiasme);
6. Moeilijkheid uitvoering (deskundigheid, complexiteit, moeizaamheid verloop);
7. Omvattendheid uitvoering van de aanbeveling (ingeschakelde onderdelen organisatie, organisatieniveaus, benodigde tijd).

In de Bijlagen 1 (rapportniveau) en 2 (aanbevelingsniveau) staan de vragen daarover.

Onderzoekvraag 3: Zit er vooruitgang in het rendement van de Rkc?

Op eenvoudige longitudinale wijze is onderzocht of er lijn zit in het rendement van de Rkc-rapporten vanaf 2006. Hoofdstuk 8 geeft uitsluitsel.

Om die onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, worden alle relevante Rkc-rapporten in beschouwing genomen. Ook nu weer worden het rendement, voor zover de onderdelen in het verleden in beschouwing zijn genomen, en de verklaringen geanalyseerd. Dat laatste moet aan het licht brengen of het rendement kan worden verklaard uit rapportkenmerken, uit aanbevelingskenmerken of dat in andere richtingen moet worden gezocht.

2.2 Onderzoekopzet

Deze periodieke meting komt methodologisch voldoende overeen met de eerste meting (2012) en tot op zekere hoogte ook met het onderzoek naar de incidentele inhuur van derden (2010) om niet alleen bevindingen op deze drie tijdstippen [globaal] met elkaar te vergelijken, maar ook om voor de methodologische verantwoording, de onderzoekopzet en de betekenis van de begrippen naar deze twee eerdere rapporten te verwijzen.

Enkele punten hebben dit keer wat meer aandacht gekregen. Dat onder meer naar aanleiding van de behandeling in de raad van het vorige rapport. Dat betreft kwalificaties van aanbevelingen en het functioneren van de Rkc. Toegevoegd is ook het inzicht willen krijgen in de nadelige effecten van het niet uitvoeren van de overgenomen aanbevelingen. Aan al deze nieuwe aandachtspunten kon slechts in beperkte mate aandacht worden besteed, omdat de Rkc niet aan het karakter van een quick scan-onderzoek wilde tornen. Slechts een regulier Rkc-onderzoek is in staat daar dieper in door te dringen.

Een ander aandachtspunt dat vermelding behoeft, is de beperking van de meting van het beleidsrendement en organisatierendement tot rapportniveau. Het bleek de vorige keer voor de informanten vaak lastig om dat per aanbeveling afzonderlijk in te schatten. Daarom is daar van af gezien en is het op rapportniveau gevraagd. Voor de vergelijkbaarheid is het onderwerp-rendement ook extra op rapportniveau gemeten. Op aanbevelingsniveau is daar uiteraard ook weer naar gevraagd, hetgeen overeenkomt met de eerdere onderzoeken.

De peildatum voor deze meting is eind november/begin december 2013. Elk rapport is in deze meting minstens ruim een jaar oud zodat de eerste en tevens belangrijkste resultaten bekend verondersteld mogen worden. Aan de toenmalige (of opvolger) contactambtenaar voor het onderzoek is een schriftelijke vragenlijst voorgelegd.²

² Zoals altijd, liggen de data tot 1 jaar na publicatie, na instemming en onder Rkc-begeleiding, ter inzage.

Hoofdstuk 3. Rapport: Goede leges, slechte leges

Van het rapport worden eerst de probleemstelling, conclusies en aanbevelingen weergegeven (3.1) voordat de onderzoeksbevindingen worden gepresenteerd (3.2).

3.1 Het rapport op hoofdlijnen

Probleemstelling: *“Voert de gemeente Haaksbergen een goed legesbeleid?”*

Conclusie: *“het door Haaksbergen gevoerde beleid is over de hele linie gemiddeld niet slecht, licht positief en op enkele belangrijke onderdelen (kruissubsidiëring) voor verbetering vatbaar.*

Hierbij past deze kanttekening: de afgelopen jaren is enkele malen gebleken dat de tarieven van Haaksbergen redelijk zijn, lager dan in omliggende gemeenten. Dan ligt het voor de hand dat de gemeente de beschikbare menskracht aan meer urgente zaken wijdt.”

Aanbevelingen³

Aan de raad

1. Bespreek het beleid jaarlijks uitvoeriger in de raad. Beperk de aandacht niet tot de loutere vaststelling van de tarieven. (I)
2. Alvorens de Legesverordening op te stellen dient het gevoerde beleid te worden geëvalueerd. (W)
3. Eventuele kruissubsidiëring moet worden toegelicht en goedgekeurd door de raad. (S)
4. Indien de totale opbrengsten de totale kosten in de realisatie overtreffen, kan het voordelige saldo in een volgend jaar worden gebruikt om de tarieven te matigen. De raad wordt gevraagd een oordeel daar over uit te spreken. (S)
5. De raad wordt gevraagd een oordeel uit te spreken over het sanctiekarakter van het legestartief bij achteraf aangevraagde vergunning. (S)
6. De raad wordt geadviseerd ruimere aandacht te schenken aan de hoogte van de tarieven. Het zijn zaken die de burger raken. (C)

Aan het college

7. Een samenvattende analyse, zoals in de nieuwe legesverordening van 2005, zou bijvoorbeeld elke twee jaar moeten worden herhaald. (W)
8. Het vrijstellingenbeleid zou in een beleidsnota moeten worden geëvalueerd. (C)
9. De klantvriendelijkheid kan worden verhoogd, onder andere door tarieflijsten bij de balie op te hangen. (C)
10. Presenteer jaarlijks aan de raad per leges de geraamde opbrengsten en de geraamde kosten en geef daarnaast de cijfers voor de totalen. (I)
11. Presenteer jaarlijks in de rekening de gerealiseerde legesopbrengsten en de gerealiseerde kosten, zowel per legescategorie als in totaal. Licht de verschillen met de ramingen toe. (I)
12. Per leges moet worden bezien welke de verhouding is tussen tarief en kostprijs, zowel ex ante als ex post. (W)
13. Bespreek met de raad de gewenste kostendekkendheid per leges, en herhaal dit elke paar (bijvoorbeeld 3) jaar. (W)
14. Verduidelijk een kwijtscheldingsbeleid, geplaatst in het kader van schuldhulpverlening. (I)
15. Bezie in het kader van het vrijstellingenbeleid welke leges qua opbrengsten en qua kosten niet substantieel zijn; verricht die diensten om niet en beëindig die leges. (I)
16. Neem de marktgelden en begraafrechten op als integraal onderdeel in de legesverordening. (W)

³ Tussen haakjes staat, ook in de twee volgende hoofdstukken, de ‘organisatieactiviteit’ waartoe de aanbeveling gerekend kan worden. De letter-afkortingen staan voor:

S = structuur; C = cultuur; I = informatie/communicatieprocessen; W = werkprocessen.

Aan het ambtelijk apparaat

17. Richt de kostenverdeelssystematiek zo in dat de kosten verbonden aan de leges eenvoudig kunnen worden afgeleid. (W)

3.2 De onderzoeksbevindingen

Op rapportniveau

Er is allereerst gekeken naar de drie rendementen:

- onderwerp; de bekende facetten effectiviteit, efficiëntie en draagvlak;
- beleid; doorwerking op het totale lokale overheidsbeleid;
- organisatie; doorwerking op de ambtelijke organisatie.

Daarnaast is nagegaan hoe de ambtenaren denken over vier Rkc-gerelateerde facetten:

- onderzoek (= onderzoekskwaliteit);
- hun functioneren (= Rkc-functioneren);
- rapport (= rapportkwaliteit);
- relevantie keuze van het onderwerp (onderwerp-relevantie).

De onderzoeksbevindingen in deze staan in tabel 3.1.

Tabel 3.1: Rapportrendementen en beoordeling op de bekende vijfpuntschaal

Onderwerp-rendement:		Rkc-gerelateerd	
- effectiviteit	+/- á +	- onderzoekskwaliteit	+
- efficiënt	+	- Rkc-functioneren	+
- draagvlak	+/-	- rapportkwaliteit	+
Beleidsrendement	+/- á +	- onderwerp-relevantie	+
Organisatierendement	+/-		

-- = zeer slecht/negatief; - = slecht/negatief; +/- = redelijk; + = goed/positief; ++ = zeer goed/positief

Draagvlakvergroting (+/-), een onderdeel van legitimiteit, blijft wat achter bij de effectiviteit (+/- á +) en de efficiëntie (+). Een totaalscore voor onderwerp-rendement van +, afgerond naar boven, lijkt hier op zijn plaats.

Het onderzoek van de Rkc heeft er toe geleid dat op bestuursniveau ook op andere beleidsterreinen het rapport haar uitwerking heeft gehad (beleidsrendement: +). In iets mindere mate geldt dat voor de doorwerking binnen de ambtelijke organisatie (organisatierendement: +/-).

De Rkc-inbreng wordt op elk van de onderzochte facetten als + (= goed) beschouwd.

Op aanbevelingsniveau

Eén aanbeveling, de aan de raad gerichte aanbeveling 6, is buiten beschouwing gelaten omdat de informant daarin onvoldoende inzicht had. De onderzoeksbevindingen voor de overige 16 aanbevelingen staan in overzicht 3.1. Daarna volgt een korte uitleg.

Overzicht 3.1: Onderwerp-rendement per aanbeveling⁴

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
aanbeveling	gebruik %	effect %	efficiënt %	draagvlak %	Onderwerp Rend. %	bruikbaarheid %	inzet aantal ambt.	houding ambt. pos.	moeilijkheid hoog	omvattend veel
1	50	70	50	70	30	75	5	65	55	70
2	90	70	70	50	60	75	10	65	70	80
3	50	30	30	60	20	75	10	70	85	80
4	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-
5	100	50	50	45	50	90	2	45	55	40
7	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-
8	50	30	30	50	20	75	5	55	55	65
9	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-

⁴ Zoals in de eerdere rapporten zijn ook nu weer de percentages steeds afgerond op veelvouden van 5.

10	50	50	50	70	30	75	10	65	70	80
11	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-
12	30	50	50	50	25	75	10	65	70	100
13	50	30	30	70	20	75	3	70	55	40
14	30	30	30	50	10	75	5	55	55	60
15	90	70	70	70	65	75	10	95	55	65
16	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-
17	90	70	70	70	65	70	3	80	65	65
gemiddeld 16 (gemiddeld 11)	45 % (60%)	55%	55%	65%	25% (35%)	75%		75%	65%	70%

Gebruik

Van vijf aanbevelingen is geen gebruik gemaakt. Die zijn niet in uitvoering genomen hoewel ze door het college en de raad zijn overgenomen. De gedachte daarachter dat later wel te doen, speelde bij twee daarvan wel een rol. In hoeverre dat gaat gebeuren, is niet nader onderzocht. Twee aanbevelingen vond men onbelangrijk of onvoldoende prioriteit hebben en verdwenen op den duur uit het zicht. Eén overgenomen aanbeveling werd niet uitgevoerd omdat men daar onvoldoende kennis voor in huis had.

Het gemiddelde gebruik van de 11 uitgevoerde aanbevelingen is 60%. Wordt het gebruik voor de vijf niet uitgevoerde aanbevelingen, dat per definitie nul is, meegerekend, dan resteert een gemiddeld gebruik van 45%. Dat laatste percentage kan worden aangehouden als het gebruik van het rapport.

Nut: effectiviteit, efficiëntie en draagvlak

De gemiddelde effectiviteitscore van de uitgevoerde aanbevelingen ligt rond 55%. Datzelfde gaat ook op voor de efficiëntiescore. Het hoogst scoort legitimiteit in de betekenis van draagvlak: 65%. Het gemiddelde nut van de 11 uitgevoerde aanbevelingen over de drie facetten komt uit op 60%.

Onderwerp-rendement

Onderwerp-rendement is: gebruik x nut. Voor alle aanbevelingen komt dat neer op 25%. Voor de elf uitgevoerde aanbevelingen wordt dat 35%. Zetten we dat af tegen de score +, wat bij benadering staat voor cijfer 7, dat werd gegeven voor het onderwerp-rendement op rapportniveau dan moet de conclusie luiden dat men in ambtelijke kringen beslist niet ontevreden is over wat het Rkc-werk hier heeft bewerkstelligd. Dat er een aanzienlijk verschil zit tussen het onderwerp-rendement op rapportniveau en op aanbevelingsniveau kan (gedeeltelijk) worden verklaard door het optreden van indirecte gevolgen. Op dat laatste is in het onderzoek uitdrukkelijk gewezen. Het is echter binnen het kader van een quick scan-onderzoek onmogelijk dat rendement in cijfers te vangen. Daarvoor zou over langere tijd en op meerdere aandachtspunten geschat moeten worden.

Nadelige effecten

Echt nadelige effecten van het niet uitvoeren van overgenomen aanbevelingen werden niet genoemd. Voor zover die er waren, waren ze niet of nauwelijks een probleem.

Bruikbaar

De aanbevelingen werden in doorsnee goed bruikbaar geacht. De scores op de zeven onderscheiden meetpunten ontlieden elkaar (zeer) weinig.

Inzet aantal ambtenaren en kosten

Bij veel uitgevoerde aanbevelingen waren minstens tien ambtenaren betrokken. Maar behalve personeelskosten werden er, op één uitzondering na, geen extra kosten gemaakt. Die bedroegen enkele duizenden euro's. Noch de inzet noch de kosten hielden verband met het onderwerp-rendement van de aanbeveling.

Ambtenaar gerelateerd (kolommen 8/10)

De houding van de ambtenaren tegenover de uitvoering van de aanbeveling kan gemiddeld als positief worden aangemerkt. De ervaren moeilijkheidsgraad van de uitvoering werd als

redelijk zwaar gevoeld en het werk zelf als tamelijk omvattend. Er is geen relatie gevonden met het onderwerp-rendement.

Samenhang met organisatie-activiteit en ambtenaar gerelateerde kenmerken

Er valt een tendens(je) te bespeuren in de relatie tussen de vier organisatie-activiteiten en het onderwerp-rendement. Structuur (n = 3; 23%), Informatie/communicatie (n = 5; 27%) en Werkprocessen (n = 6; 28%) scoren ongeveer gelijk. Cultuur (n = 2; 10%) blijft daar wat bij achter. Omdat het hier om geringe aantallen gaat (tussen haakjes vermeld) is het verschil niet meer dan een lichte indicatie.

Tussen de vier organisatie-activiteiten en de drie ambtenaar gerelateerde kenmerken bestaat geen enkele relatie.

Conclusie

Het Rkc-rapport 'Goede leges, slechte leges' is zeker niet onderin de la gestopt en heeft gerendeerd. Dat er nog een ruimschootse verbetermarge is, behoeft geen uitleg. Zowel in directe zin, de doorwerking van de uitgevoerde aanbevelingen, als in indirecte zin, de doorwerking anderszins, heeft dit rapport haar rendement opgeleverd.

Hoofdstuk 4. Rapport: Geluk en wijsheid? De juridische kwaliteitszorg

Van het rapport worden ook hier eerst de probleemstelling, conclusies en aanbevelingen weergegeven (4.1) voordat de onderzoeksbevindingen worden gepresenteerd (4.2).

4.1 Het rapport op hoofdlijnen

Probleemstelling: *“Het onderzoek richt zich enerzijds op de vraag in hoeverre er binnen de gemeentelijke organisatie in adequate randvoorwaarden wordt voorzien die het mogelijk maken om de juridische kwaliteit te bewaken. Anderzijds is ook gekeken naar de kwaliteit van eindproducten van de gemeente.”*

Conclusie: *“Uit de beantwoording van de onderzoeksvragen lijkt in eerste instantie dat de organisatie van de gemeente Haaksbergen ten aanzien van een aantal aspecten op het gebied van juridische kwaliteitszorg aanvaardbaar op orde is. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van veel eindproducten. Maar bij nader inzien is er toch reden voor enige zorg.”*

Aanbevelingen

Algemeen

1. De juridische adviesfunctie op cluster- en teamniveau zou beter moeten worden afgestemd en ingebed in de organisatiebrede juridische functie. (S)
2. Het borgen van de juridische kwaliteit van specifieke diensten en producten dient op centraal niveau plaats te vinden. Voor die producten en diensten dient een centrale juridische toets in de organisatie te worden ingevoerd, vergelijkbaar met de centrale financiële toets. (S)
3. Het juridische bewustzijn en de juridische kennis binnen de vakafdelingen dient periodiek geëvalueerd en bijgesteld te worden. Het daaraan gerelateerde opleidingsniveau dient gestructureerd op peil gehouden te worden. Persoonlijke opleidingsplannen zouden er mede toe moeten dienen geconstateerde hiaten binnen de organisatie gerichter te verminderen. (C)
4. Een aantal procesverbeteringen zou moeten worden doorgevoerd, zoals het opstellen én gebruiken van checklists, het maken én nakomen van afspraken over juridische controleprocedures, het daadwerkelijk invullen van bepaalde functies en het formaliseren en standaardiseren van bepaalde processen. (W)
5. Er zou op juridisch gebied (nog meer) regionaal samengewerkt moeten worden, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van opleidingsprogramma's, het ontwikkelen van protocollen en checklists en het uitvoeren van juridische audits. (W)

Gebaseerd op het Groningse model van zes kwaliteitscriteria

Kwaliteitscriterium 1: Personeel

6. Evalueer periodiek of de bestaande juridische capaciteit berekend is op en toereikend is voor de taken nu en in de nabije toekomst. (W)
7. Voer structureel voor relevante nieuwe medewerkers een introductieprogramma in met daarin opgenomen juridische modules die afgestemd zijn op het niveau en de werkzaamheden van de medewerkers. (I)
8. Gebruik persoonlijke opleidingsplannen mede om juridische kennis en juridische vaardigheden binnen de organisatie op peil te houden en hiaten af te dekken. Verruim de daarvoor beschikbare budgetten. (C)

Kwaliteitscriterium 2: Structuur

9. Inventariseer de juridisch “kwetsbare” posities binnen de organisatie (de z.g. kritische resources) en zorg voor voldoende back-up. (S)
10. Organiseer een regelmatig juridisch overleg met relevante juridische medewerkers. Dit kan ook regionaal. (I)
11. Bepaal duidelijk afkapmomenten bij (infrastructurele) projecten met grote financiële en/of juridische consequenties voor de gemeente. (W)

12. Stel bij (infrastructurele) projecten met grote financiële en/of juridische consequenties voor de gemeente duidelijke eisen aan de juridische kwaliteit van de bestuurlijke en ambtelijke betrokkenen. (C)

Kwaliteitscriterium 3: **Werkwijze**

13. Standaardiseer de aandacht voor juridische risico's in routinematige werk- en besluitvormingsprocessen van alle afdelingen o.a. door meer modellen, protocollen en checklists te gebruiken. Voer regelmatige juridische audits in. (W)
14. Toets besluiten en adviezen die naar college en raad gaan met grote financiële en/of juridische consequenties meer integraal-juridisch. (W)
15. Stimuleer een actieve houding in het vroegtijdig signaleren van juridische risico's. (C)
16. Maak meer gebruik van Decos (digitaal gemeentelijk informatie- en documentatie-beheerssysteem) b.v. voor het bewaken van beslistermijnen of voor informatieve aanvraagformulieren. (I)
17. Werk (nog) meer regionaal samen op specifieke juridische gebieden, b.v. bij het uitvoeren van juridische audits of het opzetten van interne opleidingsprogramma's. (S)
18. Organiseer de centrale registratie van (civiele) zaken waarbij de gemeente Haaksbergen partij is. (S)

Kwaliteitscriterium 4: **Publiekrechtelijk kader**

19. Verkort de afdoeningstermijn van bezwaarschriften door de gemeentelijke commissie bezwaarschriften. (W)
20. Verbeter de juridische kwaliteitszorg ter zake van de sociale zorg (Wmo) en in sector van het personeelsbeleid. (I)
21. Voer de Nota Inkoop en Aanbesteding uit: benoem een coördinator Europese regelgeving. (S)
22. Organiseer het planschaderisicomanagement. (W)

Kwaliteitscriterium 5: **Privaatrechtelijk kader**

23. Maak een vaste procedure voor het opstellen van contracten waarbij op relevante juridische kennis getoetst wordt en op valkuilen gescreend. (W)
24. Verbeter de controle op verplichte processtappen bij het tot stand komen van besluiten en contracten. Werk meer met protocollen voor contracten, aansprakelijkheidsclaims en centrale inkoop. (W)
25. Voer de Nota Inkoop en Aanbesteding uit: benoem een inkoopcoördinator (S)

Kwaliteitscriterium 6: **Afspraken**

26. Maak meer gebruik van disclaimers (I)

4.2 De onderzoeksbevindingen

Er wordt onderscheid aangehouden tussen rapportniveau en aanbevelingsniveau.

Op rapportniveau

De onderzoeksbevindingen staan in tabel 4.1.

Tabel 4.1: Rapportrendementen en beoordeling op de bekende vijfpuntschaal

Onderwerp-rendement:	-	Rkc-gerelateerd	
- <i>effectiviteit</i>	?	- <i>onderzoekskwaliteit</i>	+
- <i>efficiënt</i>	?	- <i>Rkc-functioneren</i>	+
- <i>draagvlak</i>	?	- <i>rapportkwaliteit</i>	+/- á +
Beleidsrendement	+/- á +	- <i>onderwerp-relevantie</i>	+
Organisatierendement	+/-		

-- = zeer slecht/negatief; - = slecht/negatief; +/- = redelijk; + = goed/positief; ++ = zeer goed/positief

Aanvullend is gedocumenteerd (bijlage 3) aangegeven wat men voornemens is vanaf 2014. Mede op basis van die informatie moet een '–' worden ingeschat voor onderwerp-

rendement, omdat daar dus op onze peildatum nog niet veel mee is gedaan. Het was onmogelijk voor wat betreft onderwerp-rendement daaruit afzonderlijk de scores voor effectiviteit, efficiëntie en draagvlak in te schatten.

Voor beleidsrendement en organiserendement komt de score met '+/-' een categorie hoger uit, omdat het tot stand komen van toekomstnota's getuigt van gegeven aandacht. Wat het oordeel over de Rkc-gerelateerde elementen betreft, die werden als gemiddeld goed beschouwd (+). Het had wel wat concreter gemogen.

Op aanbevelingsniveau

Van de 26 gedane aanbevelingen, die allemaal zijn overgenomen van de Rkc, zijn er hooguit 5 in uitvoering genomen, en dan nog gedeeltelijk. Een voorzichtige schatting van Rkc-zijde komt er op neer dat op onze peildatum het gebruik van de vijf uitgevoerde aanbevelingen rond de 70% ligt en nut daarvan in de buurt van 50%. Dat geeft een onderwerp-rendement van maximaal 35%. Omgeslagen over alle 26 overgenomen aanbevelingen in het rapport komt dat neer op een gebruik van 10%, een nut van 10% en een onderwerp-rendement van nooit meer dan 5%.

Dat wil niet zeggen dat het rapport en de aanbevelingen niet meer heeft losgemaakt binnen de organisatie in het algemeen en de afdeling Interne dienstverlening, taakveld Juridische Zaken in het bijzonder, dan de nullen en streepjes wellicht suggereren. Om daarover een oordeel te kunnen vellen, moeten de redenen voor 'niet uitvoering' nader worden bekeken. Bij dertien aanbevelingen is aangegeven dat ze, naar alle waarschijnlijkheid, later worden meegenomen. Veel aanbevelingen worden opgepakt in 2014 in het kader van het project Juridische Kwaliteitszorg vanuit de afdeling Interne Dienstverlening, taakveld juridische Zaken. Hoewel dat voor de Rkc niet meetelt bij de bepaling van het rendement in de tweede periodieke meting, sluit dat wel aan bij eerdere uitlatingen van college en management daar meer aandacht aan te gaan besteden. Slechts hernieuwde meting in de derde periodieke meting kan bescheid geven.

Voor drie aanbevelingen is als reden voor niet uitvoering gegeven dat ze geen prioriteit kregen. Financiële positie, gering nut en gedateerd waren andere redenen om geen hoge verwachtingen te koesteren van het ooit nog uitvoeren van deze aanbevelingen.

Het heeft geen zin de analyse op aanbevelingsniveau voort te zetten met de aanbevelingskenmerken. De bijbehorende tabel zou voor 24 van de 26 aanbevelingen nagenoeg uitsluitend uit nullen en streepjes bestaan omdat het desbetreffende aanbevelingskenmerk niet van toepassing is op de uitvoering óf een inschatting onmogelijk was voor de informant.

Inzet aantal ambtenaren en kosten

Bij veel uitgevoerde aanbevelingen waren minstens tien ambtenaren betrokken. Maar behalve personeelskosten werden er geen extra kosten gemaakt, althans dat kon niet worden aangegeven.

Nadelige effecten

Daarop is bij de beantwoording van de vragen niet ingegaan, omdat ze niet benoemd of 'gemeten' konden worden.

Samenhang met organisatie-activiteit en ambtenaar gerelateerde kenmerken

Daarover zijn geen verantwoorde uitspraken te doen gezien het zeer geringe aantal uitgevoerde aanbevelingen. Wel kan, met de nodige terughoudendheid, er aan worden toegevoegd dat het zeer onwaarschijnlijk is dat het type organisatie-activiteit hier een rol speelt. Geen enkele van de vier organisatie-activiteiten komt uitsluitend voor bij de antwoordcategorie 'niet uitgevoerd nu maar (zeer) waarschijnlijk komt dat in 2014'.

Conclusie

Met het Rkc-rapport 'Geluk en wijsheid? De juridische kwaliteitszorg' lijkt één en driekwart jaar na publicatie en bespreking in de raad(scommissie) nog weinig te zijn gebeurd als uitsluitend wordt gekeken naar de uitgevoerde aanbevelingen. Als er weinig is gebeurd, kan

het ook weinig uitwerking hebben gehad. Dus moet het rendement laag zijn, mag dan als logische conclusie worden getrokken.

Maar er zijn gegronde redenen om te verwachten dat bij een volgende periodieke meting, en daarvoor is hier alle aanleiding, de rendementsberekening er heel wat positiever uitkomt. Er zijn beleidsnota's in de maak die ruimte en prioriteit bieden om zowel naar de letter als naar de geest Rkc-aanbevelingen uit te voeren. Daarbij moet wel worden bedacht dat intussen de tijd niet stilstaat. Die kan aanbevelingen uit 2012 hebben achterhaald, waardoor naar nieuwe oplossingen moet worden gezocht. Die van de Rkc uit 2012 blijven dan voor altijd te boek staan als: niet uitgevoerd.

Onmiskenbaar is dat ook hier geldt dat de indirecte uitwerking van het rapport op termijn wel eens op zou kunnen wegen tegen de directe uitwerking. De aanwijzingen zijn daarvoor in de verschafte informatie aanwezig al zullen de voornemens nog wel waargemaakt moeten worden.

Hoofdstuk 5. Rapport: Onderin de la? Rendement Rkc-rapporten uit 2009/2010

Van het rapport worden weer eerst de probleemstelling, conclusies en aanbevelingen weergegeven (5.1) voordat de onderzoeksbevindingen worden gepresenteerd (5.2).

5.1 Het rapport op hoofdlijnen

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

Conclusie: Van de in totaal 40 aanbevelingen werden er 37 (93%) overgenomen door het college en de raad. Van deze 37 werden er 25 (68%) niet, 10 (27%) deels en 2 (5%) volledig uitgevoerd. Dat het rendement van de Rkc-rapporten ondermaats was, behoeft geen nader betoog. Het onderzoek “laat helaas een teleurstellend beeld zien.”

Aanbevelingen

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 zekerheid te hebben dat overgenomen aanbevelingen ook (kunnen) worden uitgevoerd. (C)
2. Actieve bemoeienis van het college en de raad om overgenomen aanbevelingen binnen één jaar uit te voeren. Zij dienen in deze hun verantwoordelijkheid te nemen. (C)
3. De argumenten om overgenomen aanbevelingen (deels) later toch niet uit te voeren dienen, uiterlijk binnen één jaar, aan de Rkc te worden gerapporteerd. (I)
4. De top van de ambtelijke organisatie dient een meer innovatief gerichte cultuur in de organisatie te kweken. (C)
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. **Niet overgenomen.** Deze aanbeveling blijft derhalve buiten de analyse.

5.2 De onderzoeksbevindingen

Op rapportniveau

Dezelfde kenmerken zijn weer onderzocht. De bevindingen staan in tabel 5.1.

Tabel 5.1: Rapportrendementen en beoordeling op de bekende vijfpuntschaal

Onderwerp-rendement:		Rkc-gerelateerd	
- effectiviteit	+	- onderzoekskwaliteit	+/- á +
- efficiënt	+/-	- Rkc-functioneren	+
- draagvlak	+/-	- rapportkwaliteit	+
Beleidsrendement	+/- á +	- onderwerp-relevantie	+
Organisatierendement	+/- á +		

-- = zeer slecht/negatief; - = slecht/negatief; +/- = redelijk; + = goed/positief; ++ = zeer goed/positief

Afgaande op de antwoorden en de erbij gemaakte opmerkingen is de conclusie dat op rapportniveau alle drie de rendementen redelijk tot goed scoren. Dat geldt ook op het gebied van de drie wettelijke rekenkamerfuncties effectiviteit, efficiëntie en draagvlak.

En ook nu weer komen de Rkc-gerelateerde kenmerken goed uit de bus.

Op aanbevelingsniveau

Met betrekking tot één aanbeveling besloot het college deze alsnog niet in uitvoering te nemen. Twee aanbevelingen zijn voor het grootste gedeelte uitgevoerd en hebben hun nut bewezen al kan niet worden ingeschat in welke orde van grootte dat valt. Dat geldt ook voor de resterende aanbeveling waarvoor overigens geldt dat die zeker niet voor grootste gedeelte is uitgevoerd. Die is ingepast in andere benaderingen.

Een voorzichtige schatting van Rkc-zijde komt neer op een gebruik van 60% gemiddeld voor de drie uitgevoerde aanbevelingen. Er van uitgaande dat de uitvoering geen 100% nut opleverde maar afgaande op de toelichtingen veeleer ongeveer de helft, resteert een onderwerp-rendement van wellicht 30%. Omgeslagen over alle vier door de raad overgenomen aanbevelingen komt dat neer op een gebruik van 45%, een nut van stel 40% en een onderwerp-rendement van nooit meer dan 20%.

Inzet aantal ambtenaren en kosten

Bij de uitgevoerde aanbevelingen waren minstens tien ambtenaren betrokken. Er kon niet worden aangegeven of, behalve personeelskosten, er extra kosten zijn gemaakt.

Gelet op het zeer geringe aantal uitgevoerde aanbevelingen, namelijk vier, heeft het geen zin de rendementen te koppelen aan de andere aanbevelingskenmerken om samenhangen, en daarmee aanknopingspunten voor aanbevelingen, op te sporen.

Conclusie

Ook hier, evenals voor het vorige rapport, geldt dat het rapport zeker werd onderschreven en het rapport met haar aanbevelingen als nuttig en zinvol werd beschouwd en de werkelijkheid goed in beeld bracht, maar dat de uitvoering van de aanbevelingen in zijn algemeenheid daarbij achterloopt. Ook hier werd er weer op gewezen dat niet altijd de letter van de aanbeveling aanzette tot verbeterimpulsen, die dan weliswaar vaak te veel tijd kostten, maar de geest. Als zodanig heeft ook dit rapport verdiensten gehad ook al verdient het aanbeveling er nog meer uit te halen. Maar dat geldt voor meer Rkc-rapporten, afgaande op de geanalyseerde Rkc-rapporten in de eerste en in de tweede periodieke meting.

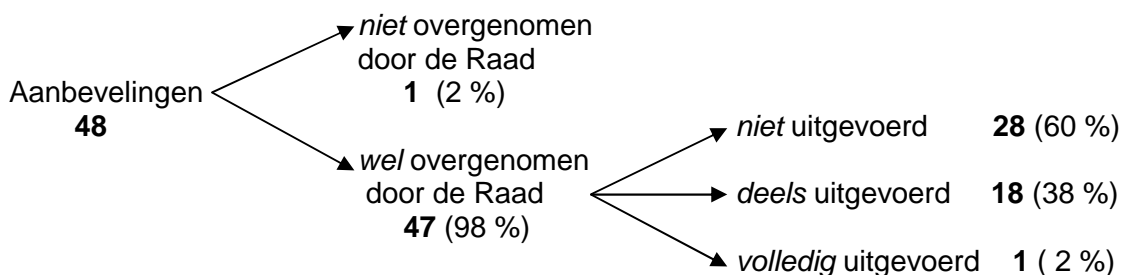
Hoofdstuk 6: Rendement rapporten 2011-2012

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

Om onnodige herhalingen te vermijden, worden alleen het afhandelingstraject van alle aanbevelingen gezamenlijk gepresenteerd en de rendementen per rapport.

Schema 6.1 bevat op de vertrouwde wijze het afhandelingstraject van alle aanbevelingen.

Schema 6.1: Afhandeling van de alle 48 aanbevelingen van de Rkc in 2011-2012



Op basis van de verkregen antwoorden en de extrapolatie van de aanvullende informatie, komt de Rkc tot het volgende antwoord op onderzoekvraag 1, onderverdeeld naar de vier deelvragen: onderwerp-rendement, beleidsrendement, organisatie-rendement en nadelige gevolgen niet uitvoeren overgenomen aanbevelingen (overzicht 6.1)

Overzicht 6.1: Rendementen rapporten 2011-2012

	1A: Onderwerp-rendement			1B: Beleids-	1C: Organisatie-	1D: Nadelen
	gebruik %	nut %	rendement %	rendement	rendement	niet uitv. ⁵
Rapport 1	45	50	25	+/- á +	+/-	0 ; ?
Rapport 2	10	10	5	+/- á +	+/-	?
Rapport 3	45	40	20	+/- á +	+/- á +	?

Verklaring:

-- = zeer laag - = laag -/+ = redelijk + = hoog ++ = zeer hoog

? = niet ingeschat, onbekend

0 ; ? = soms aangegeven 'geen nadelen', soms niet ingeschat, onbekend.

Het antwoord op **onderzoekvraag 1** in woorden luidt:

Het onderwerp-rendement (deelvraag 1A), het beleidsrendement (deelvraag 1B) en het organisatie-rendement (deelvraag 1C) liggen voor alle drie de rapporten op een betrekkelijk laag niveau. Dat slaat dan wel op de directe uitwerking. Worden ook de indirecte werkingen, nu en mogelijk in de nabije toekomst, bij de beoordeling betrokken, dan komt een aanzienlijk gunstiger plaatje naar voren. Dat geldt in het bijzonder voor rapport 2 (Juridische Kwaliteitszorg). De informatie over mogelijke nadelen van het niet uitvoeren van overgenomen aanbevelingen (deelvraag 1D) is te schaars, zodat een eenduidig antwoord achterwege moet blijven.

⁵ De dubbelzinnigheid zit er in dat men enerzijds aangeeft van de 'niet uitvoering' van de aanbeveling geen nadelen te ondervinden, maar anderzijds wordt beaamd dat de aanbeveling nuttig/zinnig is. De Rkc-interpretatie is dat het niet uitvoeren de bestaande situatie niet verslechterde en dat men de gemiste verbetering echter niet als gemiste winst ziet.

Hoofdstuk 7. Verklaringen rendementen 2011-2012

Onderzoeksvraag 2: *Wat verklaart het rendement?*

Op het belang van het kennen van mogelijke oorzaken voor het rendement is bij herhaling gewezen en kan hier dus achterwege blijven. Het onderscheid tussen rapportniveau en aanbevelingsniveau is hier alleen vanuit methodologisch standpunt evident.

Op rapportniveau

Omdat maar drie rapporten verschenen in de twee onderzoekjaren is het onverantwoord samenhangen te suggereren tussen rendementen en rapportkenmerken. Om die reden moet de analyse in die richting achterwege blijven.

Op aanbevelingsniveau

Omdat de inschattingen per aanbeveling voor rapport 2 en voor rapport 3 niet of nauwelijks gemaakt konden worden, is het helaas alleen mogelijk voor het aanbevelingskenmerk organisatie-activiteit verantwoord vast te stellen of er een samenhang is met het in uitvoering nemen van de betreffende aanbeveling. Daarbij is de tweedeling 'geen gebruik' afgezet tegen 'gebruik, ongeacht geheel of partieel'. Tabel 7.1 laat de verdelingen zien.

Tabel 7.1: In uitvoering genomen aanbevelingen naar organisatie-activiteit

gebruik	structuur	cultuur	informatie/ communicatie	werk- processen	Totaal
niet	7 (70%)	5 (50%)	5 (44%)	11 (69%)	28 (60%)
wel	3 (30%)	5 (50%)	6 (55%)	5 (31%)	19 (40%)
Totaal	10 (100%)	10 (100%)	11 (100%)	16 (100%)	47 (100%)

Volgelingen van de Amerikaanse organisatieadviseur-goeroe Mc Kinsey zouden, op basis van zijn 7S-indelingsschema van organisatieonderdelen, voorzichtig concluderen dat in de Haaksbergse gemeentelijke organisatie de aanbevelingen in de zachte sector (hiertoe kunnen we cultuur en informatie/communicatie rekenen) relatief iets vaker worden uitgevoerd dan de aanbevelingen in de harde sector (daaronder begrijpen we structuur en werkprocessen). Aangezien het verschil, gelet op de betrekkelijk geringe aantallen, niet statistisch⁶ significant is, moet terughoudendheid worden betracht bij de interpretatie van het verschil. Feitelijk is het niet meer dan een tendens tot verschil.

Het antwoord op **onderzoeksvraag 2** *Wat verklaart het rendement?* moet teleurstellen. Door het ontbreken van verklaringen voor de rendementsverschillen in de Rkc-rapporten 2011-2012 op aanbevelingsniveau, gezien de omvang van de missing data, is het onmogelijk hierop verantwoord te antwoorden. En dus is het ook onmogelijk aanbevelingen voor rendementsverhoging daarop te baseren. Die zullen nu met name moeten komen uit de jaren dat de Rkc voor de gemeente Haaksbergen haar onderzoekswerk heeft verricht, aangevuld met kennis van en ervaringen in het professionele veld.

⁶ De Chi-kwadraat-toets voor nominale data is hier de aangewezen toetsingsprocedure. De gevonden waarde is 2.37. Om significant te zijn moet die waarde, bij een betrouwbaarheidsniveau van 10% hetgeen hier acceptabel is, 2.71 zijn. Daarom geen significant verschil maar een tendens in die richting.

Hoofdstuk 8: Analyse Rkc-rapporten 2006-2012

Onderzoeksvraag 3: Zit er vooruitgang in het rendement van de Rkc?

Dat is niet te achterhalen voor de gehele periode en op alle rendementsonderdelen. Het kan wel voor het afhandelingstraject van de overgenomen aanbevelingen (8.1) en voor het effectiviteitsrendement (8.2).

8.1 Het afhandelingstraject

Hoe is omgegaan met de in totaal 144 aanbevelingen die door de Rkc in haar 12 rapporten zijn gedaan. Schema 8.1 laat dat zien waarbij onderscheid is aangehouden voor de drie onderzoeksperioden.

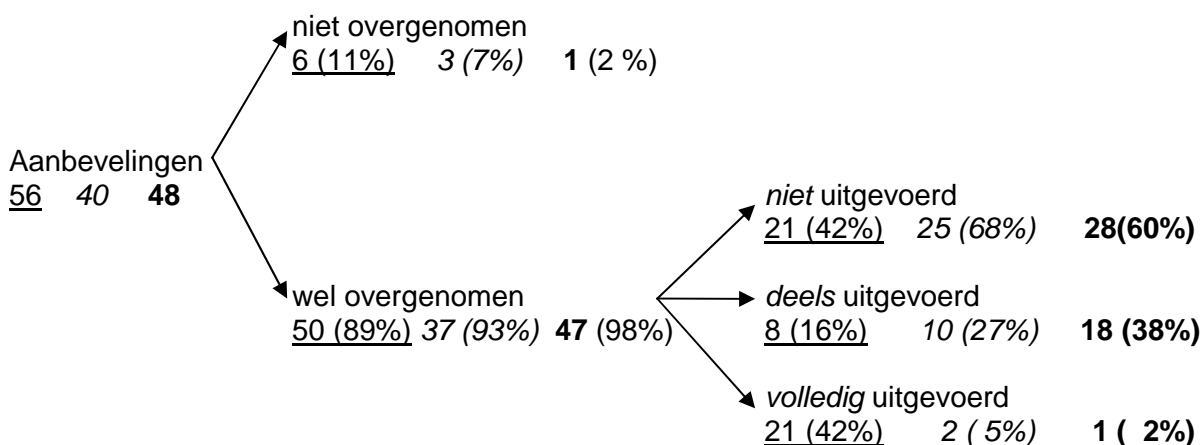
Verklaring van de lettertypen in het schema:

... = de vijf Rkc-rapporten 2006-2008⁷

... = de vier Rkc-rapporten 2009-2010

... = de drie Rkc-rapporten 2011-2012

Schema 8.1: Afhandelingstraject van de alle 144 Rkc-aanbevelingen 2006-2012



Het percentage overgenomen aanbevelingen is in de loop der jaren niet echt verhoogd. Dat was al vanaf het begin zeer hoog; te hoog. Daarmee werd de hand overspeeld omdat het niet waargemaakt kon worden, onder meer door financiële krapte, de relatief geringe omvang van de ambtelijke organisatie en de niet altijd even hoge prioriteit die eraan werd gegeven. Een selectief maar wel uitvoerbaar overnamebeleid getuigt van doordachter beleid dan klakkeloos overnemen van veel aanbevelingen en later tot de conclusie moeten komen dat uitvoering onhaalbaar is.

Het afhandelingstraject van de overgenomen aanbevelingen mag dan in directe zin ietsje zijn verbeterd in 2011-2012 ten opzichte van 2009-2010, dat is zeker het geval in de geest van de aanbevelingen, het niveau van de eerste drie jaren is nog niet bereikt. Worden de plannen en wensen in 2014 waargemaakt, dan zou het niveau van 2006-2008 in het vizier kunnen komen of misschien zelfs kunnen worden overtroffen.

⁷ Omdat de oorspronkelijke data niet meer in analysevorm voorhanden zijn, heeft een reconstructie plaats moeten vinden voor de mate waarin de aanbevelingen zijn uitgevoerd: niet, gedeeltelijk of volledig. Dat gebeurde op basis van de rapporten. De hier aangehouden cijfers kunnen echter nooit veel afwijken omdat de gepubliceerde gegevens al vrij nauwkeurig waren. De cijfers voor 2006-2008 in schema 6.1 zijn dan ook op te vatten als 'dicht in de buurt liggend van'.

8.2 Het rendement 2006-2012

De twaalf rapporten in het bestaan van de Rkc worden in tabel 8.1 vergeleken op het gebruik en op de drie berekende rendementen. Eventuele nadelen door het niet uitvoeren van aanbevelingen blijven ook hier, om de vaker aangegeven reden, buiten beeld.

Tabel 8.1: Rendementen Rkc-rapporten over de jaren heen

	gebruik %	Onderw. rend. %	Beleids- rend. %	Organ. rend. %
Periode 2006-2008		⁸		
rapport 1 Treasury	60	30	?	?
rapport 2 Subsidies	40	30	?	?
rapport 3 Aanbesteding	45	25	?	?
rapport 4 Armoede	95	55	?	?
rapport 5 Woningmarkt	0	0	?	?
<i>subtotaal 2006-2008</i>	<i>50</i>	<i>30</i>	₋₉	₋₁₀
Periode 2009-2010				
rapport 6 Burgerparticipatie	15	5	--	+/-
rapport 7 Hameland	50	50	+/-	-
rapport 8 Risicobeleid	0	0	+/-	-
rapport 9 ¹¹ Effect derden	5	0	+	-
<i>subtotaal 2009-2010</i>	<i>20</i>	<i>15</i>	<i>+/-</i>	<i>-</i>
Periode 2011-2012				
rapport 11 Leges	45	25	+/- á +	+/-
rapport 12 Jur. Kwaliteit zorg	10	5	+/- á +	+/-
rapport 13 Rkc-rapp. '09-'10	45	20	+/- á +	+/- á +
<i>subtotaal 2011-2012</i>	<i>30</i>	<i>15</i>	<i>+/- á +</i>	<i>+/-</i>

Verklaring:

-- = zeer laag - = laag -/+ = redelijk + = hoog ++ = zeer hoog

Het gebruik, het percentage uitgevoerde aanbevelingen van de overgenomen aanbevelingen, lijkt in 2011-2012 uit het dal van 2009-2010 te klimmen. Maar er is nog een zeer grote verbeterruimte. Het onderwerp-rendement is niet verbeterd in de laatste twee meetperioden ten opzichte van de eerste. De verwachting is dat die score voor 2011-2012 nog verbeterd in de naaste toekomst voor de twee laatste rapporten, waardoor toch nog een stijging tot de realiteit gaat behoren. Wat beleidsrendement en organisatie-rendement betreft is er wel degelijk sprake van een stijging in de loop der tijd.

Anders geformuleerd: de doorwerking van de aanbevelingen blijft mager en het vergt heel wat inspanningen om dat op een hoger niveau te tillen. De doorwerking van het werk van de Rkc anderszins staat er beter voor.

⁸ Voor 2006-2008 moest worden uitgegaan van het effectiviteitsrendement. Dit houdt in dat de cijfers voor die periode niet helemaal maar bij benadering te vergelijken zijn met het onderwerp-rendement voor de twee latere perioden.

⁹ Dit is een inschatting van de Rkc op basis van met de contactpersonen gesprekken destijds.

¹⁰ Dit is een inschatting van de Rkc op basis van gesprekken met de contactpersonen destijds.

¹¹ Rapport nr. 10: 'Drie op een rij' is deel 2 van het Rkc-onderzoek 'Incidentele inhuur Derden'. In de eerste periodieke meting is dat deel 2 buiten beschouwing gebleven omdat er geen gerichte aanbevelingen in zitten. Om dezelfde reden blijft het ook nu buiten beschouwing.

8.3 Verklaring effectiviteitrendement

Ten aanzien van alleen het effectiviteit-rendement op rapportniveau kan worden nagegaan of rapportkenmerken verschillen in rendement verklaren.

Op rapportniveau is deze vraag alleen te beantwoorden voor het aantal aanbevelingen in het rapport en het beleidsterrein.

Er zijn drie beleidsterreinen onderscheiden:

- instrumenteel [financiën, risicobeleid, aanbesteding, inhuur derden, eerste/tweede periodieke meting];
- individuele (behoefte)voorziening [armoede, woningbeleid, WSW, leges, juridische zorg];
- collectieve activering burgerij [subsidiebeleid, inspraak].

Ten aanzien van het aantal aanbevelingen in een rapport is een tweedeling aangebracht tussen rapporten met relatief weinig aanbevelingen (<10) en rapporten met relatief veel aanbevelingen (10 of meer). Tabel 8.2 geeft de lezer de benodigde informatie.

Tabel 8.2: verklaringen effectiviteitsrendement 2006-2012

	aantal rapporten	gebruik gemiddeld %	effectiviteit-rendement %
Aantal aanbevelingen			
minder dan 10	5	40	25
10 en meer	7	30	15
Beleidsveld			
instrumenteel	5	35	15
individuele voorziening	5	50	35
collectieve activering	2	10	5

Omdat het om slechts 12 rapporten gaat, is voorzichtigheid geboden bij het trekken van conclusies. Het effectiviteitsrendement voor rapporten met relatief weinig aanbevelingen ligt met 25% iets hoger dan de 15% voor rapporten met relatief veel aanbevelingen. Het is de vraag in hoeverre op zo een klein verschil maatregelen mogen worden geadviseerd, zoals het beperken van het aantal aanbevelingen in een rapport door de Rkc.

Iets meer waarde mag worden toegekend aan de bevinding dat het effectiviteitsrendement op het gebied van individuele voorzieningen [armoede, woningbeleid, WSW, leges, juridische zorg] met 35% wat afsteekt tegen de percentages voor de rapporten met aanbevelingen op de twee andere beleidsterreinen, respectievelijk 15 en 5.

Het moet de Rkc van het hart dat onvoldoende mogelijkheid bestond, door de missing data, om na te kunnen gaan in hoeverre de organisatie-activiteit samenhangt met de rendements-ontwikkeling.

Daarbij moet wellicht ten overvloede worden opgemerkt dat we het hier uitsluitend over het onderwerp-rendement hebben en dan nog uitsluitend op het effectiviteitsonderdeel. Maar het is niet al te overmoedig die gedachte ook door te trekken op de andere rendementen.

Onderzoeksvraag 3: *Zit er vooruitgang in het rendement van de Rkc?* vergt geen uitgebreide toelichting op het antwoord dat dit in directe zin niet of nauwelijks het geval is. De winst moet komen als de plannen en wensen voor 2014 worden gerealiseerd. Daaraan kan worden toegevoegd dat dan ook de doorwerking van de Rkc aan betekenis zal winnen.

9. Wederhoor

Overeenkomstig de verordening is ook bij dit Rkc-rapport de procedure van ambtelijk (9.1) en bestuurlijk (9.2) wederhoor gevolgd. De Rkc reageert kort op beide wederhoren (9.3).

9.1 Ambtelijk wederhoor

Voor het vereiste ambtelijk wederhoor is het rapport 'Het Bos ingestuurd?' voorgelegd aan de contactpersonen voor de drie onderzoeksrapporten die de Rkc op rendement onderzocht.

De geconsulteerde contactpersoon voor het rapport 'Goede leges, slechte leges' gaf mondeling door dat geen technische fouten zijn geconstateerd in het voorliggende Rkc-rapport 'Het Bos ingestuurd'.

Ten aanzien van de rapporten 'Geluk en Wijsheid?' en 'Onder in de la?' ontving de Rkc het volgende ambtelijk wederhoor van de contactpersoon.

Geachte heer Bos,

Hierbij maak ik gebruik van de mogelijkheid van ambtelijke wederhoor op de rapporten "Geluk en Wijsheid? De juridische kwaliteitszorg" en "Onder in de la".

Geluk en wijsheid.

Op pagina 14 spreekt u over de afdeling Juridische Zaken. De Afdelingsnaam is Interne Dienstverlening, taakveld Juridische Zaken.

Veel aanbevelingen zullen waarschijnlijk in 2014 worden opgepakt, in het kader van het project Juridische kwaliteitszorg, dat vanuit afdeling Interne Dienstverlening, taakveld Juridische Zaken. Zoals al aangegeven in de toezendingsbrief zijn diverse aanbevelingen niet één op één overgenomen, maar is er wel al het een en ander gedaan. Het is daarmee lastig om het rendement te kwantificeren.

Uw stelling : 'Onmiskenbaar is dat ook hier geldt dat de indirecte uitwerking van het rapport op termijn wel eens op zou kunnen wegen tegen de directe uitwerking', onderschrijf ik.

Onderin de la?

Inhoudelijk heb ik geen opmerkingen.

Met vriendelijke groet,

Marian Busser

Afdelingshoofd Interne Dienstverlening

Gemeente Haaksbergen

Postbus 102 7480 AC Haaksbergen

053-5734567 / 06-24885011

9.2 Bestuurlijk wederhoor



Aan de Rekenkamercommissie
t.a.v. het secretariaat
Markt 3
7481 HS HAAKSBERGEN

Uw kenmerk :
Uw datum :
Behandeld door : Goosen-Leusink, JS, Jetty
Telefoonnummer : 053-5734567

Ons kenmerk :
Aantal bijlagen : *uit 14.10114*
Datum : *-5 FEB. 2014*

Onderwerp: Rapport Het Bos ingestuurd?

Geachte Rekenkamercommissie,

Op 14 januari ontvingen wij van u het rapport "Het Bos ingestuurd?". U vroeg ons binnen twee weken te reageren voor bestuurlijk wederhoor. Per mail deelden wij u mee graag gebruik te willen maken van de verlengingstermijn van 2 weken. Hieronder reageren wij op de conclusies en aanbevelingen in het rapport.

Totaalconclusie

Wij onderschrijven uw conclusie dat het totaal-rendement van de drie rapporten van de rekenkamercommissie (Rkc) uit de periode 2011 – 2012, matig is afgaande op uitwerking van de aanbevelingen. Wel is sprake van doorwerking van het Rkc-werk anderszins. Zodra aanbevelingen in 2014 alsnog uitgevoerd worden, komt het rendement hoger uit dan in het verleden.

Desondanks merken wij over het rapport "goede leges, slechte leges" op, dat de 17 aanbevelingen uit het rapport niet allemaal letterlijk uitgevoerd zijn, maar dat het rapport in onze beleving zeer stevige doorwerking in beleid en organisatie heeft gehad. In 2011 lieten wij diepgaand onderzoek uitvoeren naar de juiste wijze van kostentoekening aan legesproducten. De aanbevelingen van de Rkc zijn hierbij nadrukkelijk betrokken. Het resultaat is een op kostprijs gebaseerde legestarifiering, die de toets van het ministerie kan doorstaan.

Aanbeveling 1: één contactpersoon

Aanwijzen van één "contactpersoon Rkc" vinden we nuttig als onderdeel van organisatorische borging van de voortgang van het Rkc-werk en van de opvolging van aanbevelingen.

Eén "contactpersoon Rkc" zorgt voor duidelijkheid, herkenbaarheid en aanspreekbaarheid. Om te bewerkstelligen dat uw commissie beter en sneller informatie uit de ambtelijke organisatie krijgt en raad en college meer informatie om de uitvoering van aanbevelingen te volgen en sturen, is ook organisatorische borging nodig. Het Rkc-

Gemeentehuis Haaksbergen
Postbus 102 7480 AC Haaksbergen, Markt 3 7481 HS Haaksbergen, Tel: 053-5734567, Fax: 053-5726075
Website: www.haaksbergen.nl E-mail: gemeente@haaksbergen.nl
Openingstijden: maandag t/m vrijdag 8.30-12.30, dinsdag 17.00-19.00 uur
IBAN NL56 BNGH 028.50.03.194

werk en de opvolging van aanbevelingen dient bijvoorbeeld een vaste plek te krijgen in de planning & control cyclus. In overleg met het management zullen we daar werk van maken.

Aanbeveling 2: nieuwe (tussen) meting Juridische Kwaliteitszorg

Wij spreken voorkeur uit voor een nieuwe (diepgaande) meting juridische kwaliteitszorg over drie jaar waarbij èn getoetst wordt hoe de juridische kwaliteitszorg er dan voorstaat èn wat het rendement van het Rkc – onderzoek is geweest.

Veel aanbevelingen bevinden zich nog in de "voornemensfase". Dat geldt voor aanbevelingen uit het rapport "Geluk en wijsheid?" en voor juridische aanbevelingen uit andere Rkc-rapporten. Uitvoeren van die aanbevelingen kost tijd. Meer tijd dan een jaar. Daarom hebben wij voorkeur voor een volgende meting over drie jaar.

Wij zouden daarbij graag de verbeteringen van de juridische kwaliteit in z'n algemeenheid willen volgen. Niet sec de aanbevelingen van de Rkc over juridische kwaliteitszorg. Dat betekent dat we over drie jaar zouden willen weten hoe de juridische kwaliteitszorg er dan voorstaat. Hoewel wij daar zelf een verantwoordelijkheid in hebben, kan uw commissie daarbij mogelijk ook wat betekenen bij een volgende meting.

Aanbeveling 3: na raadsbehandeling een uitvoeringsplan

Wij zien nut en noodzaak van een uitvoeringsplan voor overgenomen aanbevelingen niet in.

Bestuurlijk en ambtelijk geven we verdere uitvoering aan de aanbevelingen uit het rapport "Onder in de la" en aan de afspraken van november 2012 met de raad:

- Strakker de hand houden aan termijnen
- Bij bestuurlijk wederhoor concreet ingaan op aanbevelingen en ook kijken of aanbevelingen (kunnen) worden uitgevoerd.
- Bewuster beslissen welke aanbevelingen over te nemen
- Raad en college bemoeien zich er actief mee dat overgenomen aanbevelingen binnen één jaar uitgevoerd worden. Daartoe staat elk jaar in de tweede bestuursrapportage een stand van zaken van uitvoering
- Alsnog niet uitvoeren van aanbevelingen melden bij raad en Rkc

Als we daar bovenstaande aanbeveling 1 aan toevoegen, verwachten we dat ons dat rendement oplevert. Bij elk Rkc-rapport een uitvoeringsplan opstellen, levert dan volgens ons geen meerwaarde op.

Aanbeveling 4: (her)overweeg volgende periodieke meting over drie in plaats van twee jaar te houden

Wij spreken voorkeur uit voor meer diepgaande rendementsmetingen eens per drie in plaats van twee jaar.

Bij het rapport "Onder in de la" gaven wij al aan dat een uitvoeringstermijn van een jaar vaak te kort is. Een periode van twee jaar voor een rendementsmeting is dan ook te kort. Verder verwachten wij dat een meer diepgaande onderzoeksmethode ons betere en meer informatie geeft om te leren en verbeteren. Bijvoorbeeld doordat we dan meer inzicht krijgen in de vraag "wat verklaart het rendement?" en ook meer inzicht in nadelige effecten van niet uitvoeren van aanbevelingen. Bij elkaar opgeteld gaat onze

voorkeur dus uit naar rendementmetingen om de drie jaar met een meer diepgaande onderzoeksmethodiek dan quick scan.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Haaksbergen,



M.E. Kragting-de Groot
loco-secretaris



dr. J.C. Gerritsen
burgemeester

9.3 Reactie Rkc op Ambtelijk en Bestuurlijk wederhoor

Ambtelijk wederhoor

De rapportgedeelten over 'Goede leges, slechte leges' en 'Onder in de la?' behoeften geen bijstelling.

De Rkc heeft de opmerkingen over het rapport 'Geluk en Wijsheid?' in het ambtelijk wederhoor verwerkt.

Dat in de laatste opmerking over het rapport Geluk en wijsheid de stelling *'Onmiskenbaar is dat ook hier geldt dat de indirecte uitwerking van het rapport op termijn wel eens op zou kunnen wegen tegen de directe uitwerking'* wordt onderschreven, vat de Rkc op als een herkenning van het resultaat van deze 'meer kwalitatieve meting' van het rendement.

Bestuurlijk wederhoor

De Rekenkamercommissie proeft uit het bestuurlijk wederhoor waardering voor het rapport doordat drie van de vier aanbevelingen zonder meer worden overgenomen. Omdat de niet overgenomen aanbeveling dan wel niet letterlijk wordt overgenomen maar een daaraan verwante aanbeveling in het rapport 'Onder in de la?' uit 2012 als richtinggevend wordt doorgezet, kan de Rekenkamer alleszins leven met dat alternatief.

De Rekenkamercommissie is voornemens, zeker gezien de instemming in het bestuurlijk wederhoor, voortaan de tweejaarlijkse quick scan metingen om te zetten in driejaarlijkse periodieke metingen met een diepgaander onderzoeksmethodiek. Tegen de tijd dat de eerstvolgende periodieke meting aan de orde is, zal de Rekenkamercommissie bij de Raad en het College informeren naar aandachtspunten die men graag aan de orde zou zien gesteld nu de ruimere mogelijkheden zich daartoe beter lenen.

Bijlage 1: Vragenlijst Rapport Periodieke meting 2011-2012

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

	zeer oneens	mee oneens	half om half	mee eens	mee eens
de keuze voor dit onderwerp was juist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het onderzoek heeft ons ambtenaren veel tijd gekost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het onderzoek had kwalitatief beter moeten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het onderzoek had breder moeten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de Rekenkamercommissie was te afstandelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het Rekenkamercommissie-onderzoek was weggegooid geld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
veel Rekenkamercommissie-aanbevelingen waren realistisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
veel Rekenkamercommissie-aanbevelingen waren weinig doordacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het beleidsonderwerp was urgent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het beleidsonderwerp was complex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het beleidsonderwerp lag politiek gevoelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het beleidsonderwerp was weinig aansprekend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het rapport leidde tot een ander inzicht in dit onderwerp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het rapport leidde tot een andere aanpak van dit onderwerp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het rapport leverde (ook) op andere beleidsterreinen voordelen op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het rapport beïnvloedde de beleidsvisie in het algemeen positief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het rapport is moeilijk geschreven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het rapport is niet concreet genoeg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het rapport is te omvangrijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het rapport getuigt van kennis van zaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	niet	--	-	+/-	+	++
Binnen het ambtelijk apparaat						
Binnen het College/Raad						
Buiten de gemeentelijke organisatie						

(-- = zeer weinig; - = weinig; +/- = redelijk wat; + = veel; ++ = zeer veel)

3. In welke mate was het rapport van nut?

	niet	--	-	+/-	+	++
effectiviteit						
efficiëntie						
draagvlak						
anders:						

(-- = zeer weinig; - = weinig; +/- = redelijk wat; + = veel; ++ = zeer veel)

4. Heeft u nog opmerkingen over de Rekenkamercommissie, het rapport, de aanbevelingen, de vragen hiervoor?

Opmerkingen:

Bijlage 2: Vragenlijst Aanbeveling Periodieke meting 2011-2012

1. Hoe staat het nu met deze aanbeveling?

O: er is *niets* mee gedaan: alleen vraag 2 invullen

O: er is *iets* mee gedaan: naar vraag 3

2. Er is niets met de overgenomen aanbeveling gedaan

a. Waarom is er niets met deze overgenomen aanbeveling gedaan?

O door College (alsnog) besloten O door ambtelijke organisatie O anders nl.....

Reden:

b. In hoeverre heeft het niet uitvoeren van deze aanbeveling negatieve invloed gehad op de beleidsvorming en de beleidsuitvoering met betrekking tot:

	niet	--	-	+/-	+	++
de effectiviteit						
de efficiëntie						
het draagvlak						
anders:						

(-- = zeer weinig; - = weinig; +/- = redelijk wat; + = veel; ++ = zeer veel)

toelichting:

c. Heeft u nog een toelichting/opmerking over het niet uitvoeren van deze aanbeveling?

toelichting/opmerking

3. Er is wel iets met deze aanbeveling gedaan

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

zeer beperkt (1%– 20%)

beperkt (20% - 40%)

behoorlijk (40% - 60%)

groot (60% - 80%)

zeer groot (80% - 99%)

volledig (100%)

toelichting

b. In hoeverre was de aanbeveling: (= *bruikbaar* voor de uitvoerders)

	niet	--	-	+/-	+	++
concreet						
inzichtelijk						
urgent						
ingrijpend						
uitvoerbaar						
controleerbaar						
evalueerbaar						

(-- = zeer weinig; - = weinig; +/- = redelijk wat; + = veel; ++ = zeer veel)

toelichting

c. hoeveel personen zijn er bij de uitwerking en de uitvoering betrokken (geweest)?

1 2 3 4 tot 6 7 tot 9 10 of meer

toelichting

d. Hoeveel geld (geen personeelskosten!) heeft de invoering van de aanbeveling gekost?

euro's: niets 1-100 100-500 500-1.000 1.000-5.000 meer dan 5.000

toelichting

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

	zeer mee oneens	mee oneens	half om half	mee eens	zeer mee eens
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"/>
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"/>
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 medewerkers veel tijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

toelichting:

f. In hoeverre verbeterde de **effectiviteit**, de **efficiëntie** en het **draagvlak** door de uitvoering van deze aanbeveling?

	niet	--	-	+/-	+	++
effectiviteit						
efficiëntie						
draagvlak <i>bestuurlijk</i>						
draagvlak <i>politiek</i>						
draagvlak <i>ambtelijk</i>						
draagvlak <i>maatschappelijk</i>						

(-- = zeer weinig; - = weinig; +/- = redelijk wat; + = veel; ++ = zeer veel)

toelichting:

Bijlage 3. Brief Rapport 'Geluk en wijsheid? De juridische kwaliteitszorg'.

Geachte heer Bos,

Allereerst excuses voor de vertraging in de beantwoording van uw vragen. Dit vroeg meer tijd dan we hadden ingeschat en we wilden het wel goed doen.

Naast de ingevulde vragenlijst ontvangt u deze brief, waarin we een toelichting willen geven op de stand van zaken van de juridische kwaliteitszorg naar aanleiding van het rapport "Geluk en wijsheid?".

Een onderdeel van de aanpak van de juridische kwaliteitszorg is opgepakt door het instellen van de Taskforce Bedrijfsvoering. Dit is vermeld in de brief van het college d.d. 10 april 2012.

Verder zijn we in huis begonnen met het KOP: het kwaliteits-optimaliseringsproces dat tot doel heeft in zijn totaliteit de kwaliteit binnen de gemeente Haaksbergen te verbeteren: bijvoorbeeld op het gebied van dienstverlening en op het gebied van de integrale advisering. Dit heeft ook raakvlakken met de juridische kwaliteitszorg.

Ook merken wij op dat vanuit de afdeling Interne Dienstverlening in 2014 de juridische kwaliteitszorg als speerpunt wordt opgepakt en zullen wij als projecttrekker fungeren. De andere afdelingen worden hierbij nauw betrokken. Uw rapport is een prima basis om vanuit te werken. De complexiteit en omvang zijn zodanig, dat we ons ervan bewust zijn dat we nog wel keuzes moeten maken in de zaken die we als eerste oppakken.

Overigens verwijzen wij ons aansluitend naar de brief van het college d.d. 10 april 2012, waarin is aangegeven dat het plan bestaat om een systeem van juridische kwaliteitszorg en juridische control te ontwikkelen. Verder geldt dat het juridisch vakberaad, de samenwerking met andere gemeenten, (bij)scholing en periodieke evaluatie onderwerpen zijn die hierin zeker zullen worden meegenomen. Eveneens geldt dat voor het centraliseren (centrale juridische toets), standaardiseren (checklists) en formaliseren (protocollen en formats) van procedures. Dit met de kanttekening dat de mate waarin wij hiervan gebruik willen maken afhankelijk is van risico's die wij lopen. Ook willen we overregulering en onnodige bureaucratiesering voorkomen.

Zoals in de brief inzake "Onder in de la" is aangegeven, merken we tot slot nog het volgende op. Met u is in het managementteam onderkend dat het lijkt alsof er vrijblijvend met uw aanbevelingen wordt omgegaan. Binnen het MT zullen we bespreken tot welke procedure van afhandeling of uitvoering van de rapporten we willen komen. Idee is hierbij om een eigenaar te benoemen, die hiervoor centraal staat. In januari/februari 2014 zal het MT hierover een beslissing nemen.

Met vriendelijke groet,

Marianne Busser
Afdeling Interne Dienstverlening.