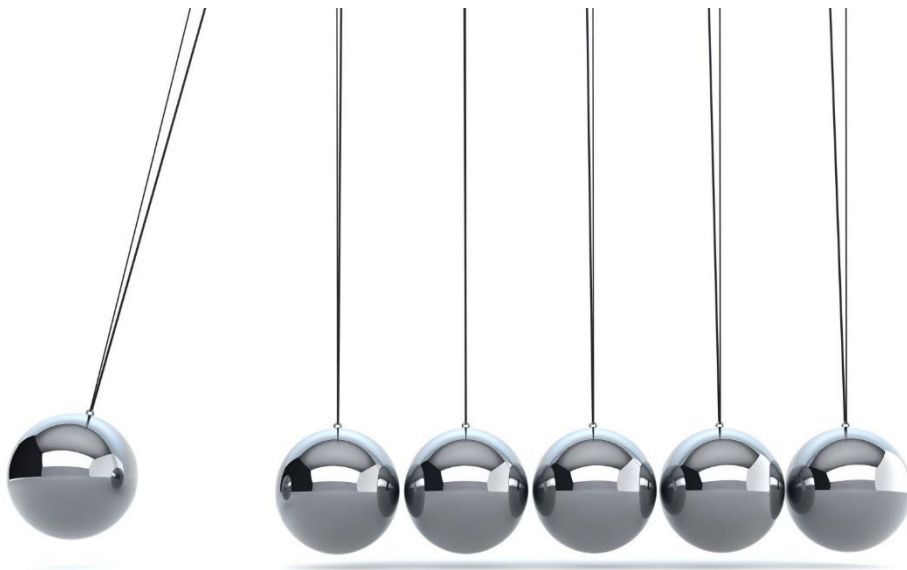


# Onderzoek naar de doorwerking van rekenkameronderzoek.

Een rapport van de Rekenkamer Ridderkerk





## Inhoud

Inleiding.....	2
Leeswijzer.....	2
1 Doorwerking: vraagstelling en reflectie.....	3
2 Quickscan van de onderzoeken.....	4
2.1 Rapport energietransitie.....	5
2.2 Rapport woonbeleid.....	7
2.3 Rapport controlerende rol gemeenteraad.....	9
2.4 Rapport informatiebeveiliging.....	10
2.5 Rapport uitvoering Participatiewet.....	12
2.6 Analyse coalitieakkoord.....	14
2.7 Rapport decentralisatie zorg.....	14
2.8 Rapport kaderstellende rol van de gemeenteraad.....	16
2.9 Rapport subsidieverwerving.....	17
3 Reflectie.....	20
4 Respons en draagvlak.....	23
5 Nawoord van de rekenkamer.....	26



## Inleiding

De gemeentelijke rekenkamers hebben zich de afgelopen jaren een vaste en gewaardeerde plek verworven in zowel de beleidsontwikkeling van de gemeente als in uiteraard het instrumentarium van de gemeenteraden. Kritische reflectie is dan op een gegeven moment op z'n plaats: doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?

De Rekenkamercommissie Ridderkerk (RKC) heeft zichzelf die vragen gesteld in 2022. In hoeverre leiden de onderzoeken van de RKC tot (de beoogde) verbeteringen? Hoe is opvolging en bewaking van de raadsbesluiten binnen de ambtelijke organisatie geborgd en welke lessen zijn te trekken voor het realiseren van doorwerking van rekenkameronderzoek? De commissie wilde in een kort 'doorwerkingsonderzoek' inzicht verwerven in de mate waarin de RKC bijdraagt aan de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad en op welke punten die bijdrage is te versterken.

De RKC heeft bureau Blaauwberg, in samenwerking met I&O Research, gevraagd dit onderzoek uit te voeren. Het onderzoek bestaat uit twee delen:

1. Een 'quickscan' op de doorwerking van de negen rekenkamerrapporten gepubliceerd tussen 2016 en 2021
2. Een algemene reflectie op de informatiepositie van de gemeenteraad en de bijdrage van de RKC aan die positie.

De RKC heeft gekozen voor de periode vanaf 2016, omdat de zij vanaf 2016 in Ridderkerk actief is geweest ter invulling van de rekenkamerfunctie. Met de invoering van de Wet versterking decentrale rekenkamers kwam een einde aan deze wijze van invulling. Met ingang van 15 december 2022 beschikt Ridderkerk over een rekenkamer op grond van artikel 81a van de gemeentewet. Op die dag zijn de leden van de RKC benoemd tot lid van de Rekenkamer Ridderkerk. RKC en rekenkamer worden in dit rapport beiden gebruikt.

De rekenkamer heeft besloten het rapport in twee delen te splitsten:

1. Dit rapport over de doorwerking van de rekenkameronderzoeken.
2. Een rapportage over de werkwijze van de rekenkamer.

## Leeswijzer

Dit rapport begint in hoofdstuk 1 met een inleiding over doorwerking en beleidsvaluatie. Hoofdstuk 2 is de quickscan van de negen rekenkamerrapporten. In hoofdstuk 3 reflecteren de onderzoekers op de resultaten van de quickscan. Tenslotte zijn de reacties van twee groepen respondenten - de politieke fracties en de bij de rekenkameronderzoeken betrokken ambtenaren - in hoofdstuk vier weergegeven. Hoofdstuk 5 is een kort nawoord van de rekenkamer.



## 1 Doorwerking: vraagstelling en reflectie

De vraag naar de doorwerking van rekenkameronderzoek is in feite een variant op de aloude vraag naar de effectiviteit van beleid: pakt het beleid uit zoals het bedoeld is? Zo ja, ligt dat echt aan de doorwerking van het beleid of is het een kwestie van omstandigheden die meewerken, of zelfs van gewoon geluk? En als het beleid niet effectief is, ligt dat dan aan dat het beleid intrinsiek niet goed is? Heeft het te maken met niet voorziene ontwikkelingen? Of met gebrekkige kwaliteit in de uitvoering?

Een goede beleidsevaluatie houdt rekening met dit soort vragen. Een goede evaluatie heeft vaak een ‘piecemeal’ aanpak: een combinatie van methodes, van korte en lange termijn horizon, van uitvoeringsinformatie en context, van rechtmatigheid en doelmatigheid. Goede evaluaties durven een koers te duiden en zichzelf te plaatsen in het beleidsdiscours. Veel evaluaties reiken niet zo ver; vaak blijft het bij registraties van wat er feitelijk gebeurd is. Ook dat heeft een functie: een politiek hoofdstuk afsluiten, tijdwinst in een beleidsdossier, overzicht scheppen voor politici en beleidsmakers, de klokken gelijkzetten. Maar de vraag van de RKC gaat verder dan dat.

Een ander perspectief bij de inzet van evaluaties biedt het begrip *gebruikswaarde*. Om een hoge gebruikswaarde te creëren, is het zaak om vanaf het begin van een evaluatieproces goed in gesprek te gaan met de opdrachtgever en belanghebbenden van de evaluatie. In een vroegtijdig gesprek kunnen gevoeligheden, tegenslagen, praktische vragen en perspectieven in kaart worden gebracht. En vroegtijdige gesprekken zorgen weer voor een aanscherping van de vraagstelling bij de opdrachtgever.

Voor de vraag vanuit de RKC betekent dit soort voorbeelden vooral de noodzaak om ‘inclusief’ te kijken. We moeten niet alleen bezien of aanbevelingen van de RKC zijn aangekomen en zijn overwogen of overgenomen, maar ook of ze zo waren geformuleerd dat de ‘eigenaren’ van een beleidsproces er daadwerkelijk een verbetering in zagen en of de aanbeveling plausibel was in de context van het lokaal bestuur.



## 2 Quickscan van de onderzoeken

Om een eerste beeld te krijgen van de doorwerking van de negen rekenkameronderzoeken voeren we een quickscan uit. In voorliggend hoofdstuk treft u een negental grote matrixen aan met daarin een aantal kenmerken per onderzoek met een korte reflectie.

De Nederlandse Vereniging van Rekenkamers & Rekenkamer(commissie)s (NVVR) hanteert in een aparte handreiking drie niveaus waarop de doorwerking van onderzoek in kaart kan worden gebracht.

1. Het **bereik van het rapport** in politiek-bestuurlijke context: is het onderzoek binnen raad en college goed opgepakt, is er belangstelling getoond, wordt er over de aanbevelingen gediscussieerd, worden de aanbevelingen overgenomen of wordt er op een andere wijze gevolg gegeven aan het rapport, is er ook buiten de gemeentelijke organisatie aandacht voor het rapport geweest.
2. De **effecten van het rapport** in termen van beleid, organisatie of maatschappelijk. Met vragen als: zijn de aanbevelingen daadwerkelijk geïmplementeerd, is er een aantoonbare verandering gekomen in de beleidscyclus, zijn de resultaten ook verbeterd door aangebrachte veranderingen, is de kennispositie van de raad versterkt.
3. De **soorten bereikte doorwerking** onderscheiden:
  - a. preventief (effecten na aankondiging maar voor publicatie onderzoek)
  - b. agenderend (nieuwe thema's in politieke debat, versnelling of vertraging beleidsproces)
  - c. instrumenteel (beleidsverandering, acties)
  - d. conceptueel (reflectie, redeneertrant rapport als nieuw uitgangspunt, meer aandacht voor doeltreffendheid, doelmatigheid en/of rechtmatigheid)

We hebben ons in dit geval te beperken tot niveau 1 en (deels) niveau 3. We beschikken nog niet over aanvullende documentatie om uitspraken te doen over niveau 2.

Per onderzoek besteden we aandacht aan:

- De achterliggende vraagstelling
- Het type onderzoek (reflectief of explorerend, mate van specificatie)
- Hoofdconclusies
- Hoofdaanbevelingen
- Bestuurlijke reactie
- Korte reflectie op basis van rapport en bestuurlijke reactie.



## 2.1 Rapport energietransitie

	Rapport energietransitie Ridderkerk (september 2021)
<i>Vraagstelling</i>	Doelmatigheid gemeentelijk beleid op gebied van de energietransitie, korte benchmark van beleid in Ridderkerk met omliggende gemeenten, en oriëntatie op toekomstig beleid.
<i>Type onderzoek</i>	Grotendeels ex-post, deels ex-ante
<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is sprake van integraal beleid, rekening houdende met trends, maatschappelijke ontwikkelingen en regionaal beleid (de RES). In andere visies en beleidsstukken wordt gerefereerd aan de energietransitie.</li><li>• De plannen zijn abstract, er worden nog geen keuzes gemaakt ten aanzien van locaties of type warmtebronnen.<sup>1</sup> De inzet is vooral procesgeoriënteerd. Maar Ridderkerk onderscheidt zich met het reserveren van substantiële budgetten voor toekomstige investeringen.</li><li>• De uitvoering van de visie vroeg om opschaling en samenhang met andere domeinen. Er is een jaar nodig geweest om op te schalen en taken te intensiveren. Het bleek daarbij niet eenvoudig om voldoende expertise aan te trekken.</li><li>• De gemeente moet nadrukkelijker de regierol naar zich toetrekken, er is enthousiasme en nieuwsgierigheid maar er kan meer worden doorgepakt.</li><li>• De gemeente mag assertiever communiceren naar bewoners en bedrijven om de kennis en betrokkenheid op dit thema te vergroten</li><li>• De monitoring van de effectiviteit van het beleid is ingewikkeld. In de begroting hanteert Ridderkerk twee algemene prestatie-indicatoren (% hernieuwbare energie en totale co2 uitstoot). De bijdrage van de gemeente aan die doelstelling is niet inzichtelijk. De resultaten zijn alleen bekend op output (gerealiseerde acties), niet op outcome.</li><li>• De raad heeft het idee dat alle relevante informatie met hen gedeeld wordt. Door de omvang en complexiteit van de opgave voelen raadsleden zich echter niet goed geëquipeerd om bij te sturen. Er is behoefte aan overzicht, goede (kwantitatieve) monitoring en stippen op de horizon.</li></ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. College: zorg voor uitwerking van beleidskeuzes en scenario's ten behoeve van kaderstellende rol raad. Besteed ook aandacht aan tussenliggende doelen.</li><li>2. College: pak meer regie in de samenwerking, creëer bv. een agenda of routekaart zodat voor raadsleden duidelijk is hoe en wanneer zij kunnen meepraten/-besluiten. Zorg voor meer integratie, vaste contactambtenaar die er was functioneerde beter dan versnipperde inzet.</li><li>3. College: zorg ervoor dat procesdoelstellingen worden vertaald in concrete en meetbare indicatoren die zich lenen voor monitoring. Kijk daarbij ook naar outcome-indicatoren.</li><li>4. College en raad: draag zorg voor genoeg personele capaciteit</li><li>5. College: Blijf inzetten op betrekken en bereiken van ondernemers en inwoners</li></ol>

<sup>1</sup> De uitwerking van de beleidskeuzes van 2021 moet nog volgen in uitvoeringsplannen. Hierin wijkt Ridderkerk niet af van andere gemeenten. Het einddoel is geformuleerd in termen van CO2 reductie.



	<ol style="list-style-type: none"><li>6. College: Zorg ervoor dat inwoners en ondernemers meer gebruik maken van beschikbare subsidies en regelingen. Creëer overzicht in welke mate de regelingen worden gebruikt / bekend zijn.</li><li>7. College: kijk naar de mogelijkheden om een dashboard in te richten met relevante indicatoren om de voortgang te bekijken.</li><li>8. College: betrek de raad actief bij inrichten van proces- en informatievoorziening.</li><li>9. College: zorg dat de overkoepelende informatievraag naar overkoepelend beeld en cijfers wordt vervuld.</li><li>10. Raad: richt de blik meer naar buiten en leer van andere gemeenten en regio's. Kijk of het mogelijk is experts of ambassadeurs in te schakelen voor kennissessies. Het organiseren van kennis kan ook via de 'Duisenberg Methode'.</li></ol>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	<p>College voelt zich gesterkt in de door haar ingeslagen weg. Parallel aan het onderzoek is een nieuwe Klimaatvisie vastgesteld. Het college ziet dat daarin al veel is verwerkt (uitvoeringsprogramma, stip op de horizon). Het onderzoek geeft een positief beeld van de gepleegde inzet. Ze kunnen zich vinden in de meeste aanbevelingen.</p> <p>In iets meer detail:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. De stap van ambitie naar uitvoering wordt gezet in de nieuwe Klimaatvisie. Ieder thema uit die visie krijgt een apart uitvoeringsplan.</li><li>2. Om de regierol en communicatie te versterken gaan we:<ol style="list-style-type: none"><li>a. samenwerkingsverbanden beter positioneren, verbreden en versterken</li><li>b. inzetten op peer-to-peer communicatie; werken met sleutelfiguren, koplopers en early adopters die anderen aan het denken zetten</li><li>c. samenwerken met Erasmus Universiteit in een vijfjarig onderzoek (al gestart voor rekenkamer onderzoek), naar manieren om meer inwoners te bereiken en duurzame keuzes in alledaagse situaties te stimuleren</li></ol></li><li>3. Slechts deels herkenning dat informatievoorziening beter kan. De raad krijgt jaarlijks evaluatie van milieu- en duurzaamheidsprogramma aangeboden. Stip op de horizon nu verankerd in Klimaatvisie. We zien kansen in genoemde dashboard en meer kwantitatieve monitoring.</li><li>4. We herkennen dat prestatie-indicatoren onvoldoende meetbaar zijn. We gaan graag met raad in gesprek over meer passende en meetbare indicatoren.</li></ol>
<i>Reflectie</i>	<p>Het rapport is zeer uitvoerig met een actuele plaatsbepaling van het thema in het lokale en regionale beleidsdiscours. De timing van het rapport lijkt echter wat ongelukkig. Het college geeft aan al veel te hebben verwerkt in de nieuwe Klimaatvisie, het traject dat parallel liep aan dit onderzoek. Niet helemaal duidelijk wordt of het onderzoek heeft geleid tot inspiratie dan wel bijzondere alertheid bij de vorming van nieuw beleid. Of dat het rekenkamer onderzoek (deels) wordt gezien als 'mosterd na de maaltijd'.</p> <p>In de raad werd het rapport desondanks positief ontvangen. Al wordt in de bespreking duidelijk dat raadsleden nog steeds zoeken naar houvast bij de complexe en grote opgave.</p> <p>Die positieve beleving heeft onder meer te maken met de uitvoerigheid van het overzicht. Los van de aanbevelingen kan het rapport gezien worden als een handige</p>



	<p>kapstok in een complex speelveld. Tegelijkertijd roept het rapport weinig op. De lezer wordt niet echt meegenomen, het is een tikje opsommerig en de inhoudelijke opgave raakt paradoxaal wat ondergesneeuwd in alle beleidsterminologie. Dat laatste is begrijpelijk gezien vanuit de vraagstelling en de rolopvatting van de rekenkamer. Maar het is daarmee wel de vraag of het rapport echt impact heeft bij de raadsleden; zijn ze 'geraakt' en pakken ze het rapport er nog eens bij in toekomstige discussies?</p> <p>Het grote aantal aanbevelingen lijkt de impact van het rapport wat in de weg te staan. Een instrumentele aanbeveling om een dashboard te maken wordt enthousiast omarmd door het college. Maar op de aanbeveling over personele capaciteit komen zowel college als raad niet meer terug.</p>
--	--

## 2.2 Rapport woonbeleid

	Rapport woonbeleid (september 2021)
<i>Vraagstelling</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. In kaart brengen van woonbeleid en uitvoering ervan</li><li>2. Nader licht werpen op de rol van de gemeenteraad</li></ol>
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post
<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De gemeente voert een dynamisch woonbeleid maar de vertaling naar uitvoering vraagt om aandacht</li><li>• De samenwerking met externe partners verloopt goed, verbreding (ook onderwijs, zorg en particuliere huizenbezitters) en intensiveren (prestatieafspraken met alle corporaties maken) zijn de belangrijkste uitdagingen</li><li>• De gemeente is er beperkt in geslaagd om gestelde doelen te behalen en het zicht hierop ontbreekt, de resultaten op gebied van herstructurering, transformatie, doorstroming, leefbaarheid en verstedelijking zijn onbekend.</li><li>• De informatievoorziening aan de gemeenteraad is op orde maar de raadsleden ervaren beperkte grip, o.a. doordat zij cijfers niet goed kunnen duiden, het ontbreken van regiotrends, beperkte koppeling van resultaten aan doelen en beperkte expertise bij raadsleden zelf.</li><li>• De raad maakt ondanks de beperkte sturingsruimte goed gebruik van beschikbare mogelijkheden (via moties, betrokken bij opstellen woonvisie) maar worstelt met zijn eigen rol (waarop sturen?)</li></ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Zorg voor een goede vertaling naar de uitvoering en actualiseer deze geregeld, beste via de 'woningstrategie' dat nu al een levend document is</li><li>2. Verbreed de samenwerking met externe partners en intensiveer bestaande samenwerkingen</li><li>3. Investeer in periodieke monitoring en maak geboekte resultaten inzichtelijk, bv. opstellen van criteria in nieuwe woonbeleid</li><li>4. Versterk de informatievoorziening en versterk de kennispositie van de raad (duiding cijfers, opmaak dashboard, beter benutten aanwezige kennis in raad zelf)</li></ol>





	<p>5. Faciliteer een gesprek over de rol van de raad (betrek ook college daarin) en benader het woonbeleid waar mogelijk integraal (ook thema's als natuur, mobiliteit en voorzieningen meenemen in overwegingen)</p>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	<p>Het college heeft een deel van de aanbevelingen al verwerkt in de nieuwe Woonvisie, deze is op 1 juli 2021 tijdens de looptijd van dit onderzoek vastgesteld. In met name de conclusie dat er nog beperkt wordt samengewerkt herkent het college zich niet.</p> <p>In detail (per aanbeveling):</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Op 1 juli 2021 is de Woonvisie 2021-2026 vastgesteld, met uitvoeringsprogramma tot 2023. Hiermee is uitvoering en actualisatie geborgd.</li><li>2. We richten twee samenwerkingstafels in voor de belangrijkste opgaven:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Tafel 'woningbouw en herstructurering' (met corporaties, projectontwikkelaars en makelaars)</li><li>b. Tafel 'wonen en zorg' (met zorg- en welzijnsinstellingen, ouderenvertegenwoordigers en corporaties)</li></ol>We herkennen ons niet in beperkte samenwerking met en betrokkenheid van onderwijsinstellingen particuliere woningbezitters. Per corporatie is aangegeven hoe prestatieafspraken worden gemaakt, of waarom dit niet (of nog niet) is gebeurd.</li><li>3. De monitoring moet beter, we stellen voor de raad hierover jaarlijks met een raadsinformatiebrief te informeren</li><li>4. We herkennen deels het ontbreken van regionale cijfers en ontwikkelingen, gedurende het rekenkameronderzoek is de raad geïnformeerd over de monitor regioakkoord.</li><li>5. De raad is zeer uitgebreid betrokken bij nieuwe Woonvisie, ook zit er meer integraliteit in de nieuwe visie</li></ol>
<i>Reflectie</i>	<p>Ook hier loopt het rekenkamer onderzoek parallel aan de vorming van nieuw beleid. In de bespreking met de raad is dit ook aan de orde gekomen. De term 'mosterd na de maaltijd' is genoemd.</p> <p>Maar tegelijkertijd is naar aanleiding van het rapport ook een open (vraag)gesprek gevoerd over onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• de interactie tussen 'traag' beleid en snelle marktontwikkelingen</li><li>• de neiging om teveel wensen aan de voorkant van het beleid te stapelen (sociale huur, duurzaamheid, etc.) en hoe hier in de uitvoering mee om te gaan</li><li>• hoe kennis in de raad te organiseren, bijvoorbeeld via raadsambassadeurs</li><li>• spanning tussen output (acties) en outcome (resultaten), die ook bij het nieuwe beleid is ingebakken.</li></ul> <p>In verwerkende zin lijkt het rapport daarmee een zekere functie te hebben. De eigenlijke lakmoesproef is of de raad vanuit 'de geest van het rapport' de uitvoering van de nieuwe woonvisie kritisch blijft volgen.</p>



## 2.3 Rapport controlerende rol gemeenteraad

	Rapport controlerende rol gemeenteraad (september 2020)
<i>Vraagstelling</i>	<p>Op welke wijze geeft de raad invulling aan zijn controlerende rol?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Van welk instrumentarium maakt de raad in welke mate gebruik</li><li>2. Is de basisinfrastructuur om de controlerende rol uit te voeren aanwezig</li><li>3. Welke wensen heeft de raad ten aanzien van zijn controlerende rol</li></ol>
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post, niet gericht op beleid maar op interne functioneren
<i>Hoofdconclusies</i>	<p>In totaal 21 conclusies verdeeld over hoofd- en deelvragen. We vatten samen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De raad verzamelt veel schriftelijke informatie (ten opzichte van andere gemeenteraden), en geeft daar beperkte opvolging aan in de vorm van een debat. Vaak is niet duidelijk met welk doel de raad het college controleert, deze wijze van controle is ineffectief.</li><li>• De controle richt zich vooral op (financieel-technische) details en minder op effecten van beleid. Het zicht op de hoofdlijn raakt verloren in de vraag naar inzicht tot 'ver achter de komma'.</li><li>• Er is veel controle op de P&amp;C cyclus (jaarstukken bespreking), en beperkte controle op de 'regio' en verbonden partijen (beperkte invloed, te complex).</li><li>• Het stellen van vragen is veruit het meest gebruikte instrument van raadsleden om het college te controleren. Van andere mogelijkheden wordt veel beperkter gebruik gemaakt (rekenkamer onderzoek agenderen, doelmatigheids- of doeltreffendheidsonderzoeken, raadsonderzoek of -enquêtes, recht op interpellatie).</li><li>• De raad wordt goed ondersteund in de uitoefening van haar taak, maar er is ruimte om meer expliciet de informatievraag te duiden (wat voor soort informatie, wat voor rekenkameronderzoek)</li><li>• Er zijn maar beperkt wensen aangegeven door de raad om haar controlerende taak beter in te vullen. Er is waardering voor de vele informatie die vanuit het college ter beschikking wordt gesteld.</li></ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<p>Ten behoeve van een effectievere controle:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Maak onderscheid tussen controle op rechtmatigheid (geld uitgegeven als voorgenomen) en controle op waarde (doelmatigheid, effectiviteit)</li><li>2. Prioriteer als raadslid, fractie en/of raad. Richt de energie op enkele dossiers en werk bv. met raadsrapporteurs, een of twee raadsleden met bijzondere affiniteit die zich een thema helemaal eigen maken en linking pin tussen college en raad zijn</li><li>3. Weet wat je controleert, zicht houden op hoofdlijnen en -doelen</li><li>4. Ga aan de slag met doelgerichte controle op waarde (met stappenplan te gebruiken door raadsleden)</li><li>5. Laat je goed ondersteunen door college, ambtenaren, griffie en/of extern deskundigen</li></ol>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	N.v.t.



Reflectie	<p>Het rapport roept gemengde reacties op bij de raad. Er is waardering voor de heldere uiteenzetting en de aangeboden kennis. Besloten is om het rapport onderdeel te laten zijn van het introductieprogramma van de nieuwe raad.</p> <p>De aanbevelingen kunnen op minder weerklank rekenen. De raadsleden voelen zich niet comfortabel bij het collectief adresseren van de raad. Voor hen is de raad in de eerste plaats een ‘politieke arena’ met verschillen in opvattingen en standpunten. De fracties (of raadsleden) kunnen individueel besluiten om met de aanbevelingen aan de slag te gaan. Maar in essentie vindt men dat een fractie zich ook vrij moet voelen om de aanbevelingen van het rapport naast zich neer leggen.</p> <p>De aanbevelingen om iets te doen met raadsrapporteurs wordt – door enkele fracties – als opgedrongen ervaren. Het is een aantal keer ter sprake gekomen maar leidt niet tot enthousiasme.</p> <p>In een bijna raadsbreed gesteund amendement is vastgelegd dat het rapport ‘ter kennisname’ wordt aangenomen en om het toe te voegen aan het introductieprogramma.</p>
-----------	--

## 2.4 Rapport informatiebeveiliging

	Rapport informatiebeveiliging (juli 2020)
Vraagstelling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zicht krijgen of huidige staat van beveiliging van gemeente voldoet</li> <li>2. leereffecten in kader van (technische) ontwikkelingen, aandachtspunten formuleren</li> </ol>
Type onderzoek	Ex-post (vraag 1) en ex-ante (vraag 2)
Hoofdconclusies	<p>De informatieveiligheid is in huidige beleidsketen onvoldoende eenduidig gewaarborgd. Op strategisch niveau is er een groot verantwoordelijkheidsgevoel, maar dit werkt onvoldoende door in de rest van de organisatie.</p> <p>De rekenkamer komt tot 11 conclusies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het privacy- en informatiebeveiligingsbeleid is té laat up-to-date gebracht (zowel bij de BIO als de AVG was Ridderkerk te laat)</li> <li>• Er is onvoldoende aandacht voor informatiebeveiligingsbeleid in individuele beleidsstukken</li> <li>• De voorbereiding op de AVG kwam te laat tot stand</li> <li>• De organisatie van informatiebeveiliging is niet volgens de eigen kaders</li> <li>• De capaciteit voor informatiebeveiliging is zeer centraal georiënteerd, een vaste structuur op de afdelingen ontbreekt</li> <li>• Rapportagelijnen worden niet volledig ingezet of worden niet goed gebruikt, met name op niveau van BAR-organisatie prevaleert de pragmatische afweging soms onterecht boven informatiebeveiliging</li> <li>• Er komen maar weinig vragen vanuit de raad op dit thema, de raad heeft dan ook geen zicht op de uitvoeringspraktijk. Op vragen die worden gesteld komt maar een beperkt antwoord.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controle en toezicht op externen vindt alleen plaats via verwerkersovereenkomsten, daadwerkelijke controle op hoe externen met data omgaan is er niet</li><li>• Processen in de uitvoering zijn kwetsbaar (o.a. toegang tot systemen, veel handmatige acties, geen actualisatie register van gegevensverwerkingen, bewaartermijnen worden niet gehanteerd)</li><li>• Communicatie richting inwoners niet centraal belegd</li><li>• Veel aandacht voor communicatie en bewustwording van medewerkers</li></ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. College. Breng de I-organisatie op orde, bouw verantwoordelijkheden in bij de afdelingen, maak opnieuw afspraken over verantwoordingslijn uitvoerend medewerkers-directie BAR organisatie-college.</li><li>2. College. Breng in kaart welke processen door automatisering veiliger zouden worden, maak handmatige handelingen zoveel mogelijk overbodig</li><li>3. College. Richt het toezicht op externe partijen verder in</li><li>4. College. Laat een externe partij tweejaarlijks de staat van informatiebeveiliging controleren (naast zelfaudits)</li><li>5. Raad. Vergroot de betrokkenheid van de raadsleden op de thema's privacy en informatieveiligheid</li></ol>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	<p>Goeddeels herkenning van conclusies en aanbevelingen. Wel wordt gewezen op de vele activiteiten die college al heeft ondernomen in kader van dit thema (uitgebreide lijst met toelichting per actie).</p> <p>In detail (per aanbeveling):</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. In de BAR-organisatie vindt een heroverweging plaats, een voorstel met betere rol- en verantwoordelijkheidsverdeling is in de maak. Het organiseren van aanspreekpunten in de verschillende clusters wordt meegenomen.</li><li>2. De gevraagde inventarisatie wordt door automatisering uitgevoerd.</li><li>3. Daar waar het noodzakelijk, doelmatig en haalbaar is kan op gezette tijden controle worden uitgevoerd om risico's te verzachten</li><li>4. De zelfaudits worden in kader van BIO gedaan en is normenkader voor vele overheden. Er kan voor gekozen worden om een externe auditor periodiek te laten toetsen in hoeverre wordt voldaan aan BIO normen.</li></ol> <p>Het college vraagt ten slotte aandacht voor feit dat het implementeren van de aanbevelingen – wat het voornemen is – extra capaciteit vergt. Het college zal op basis van een risico inschatting de beoogde werkwijze en de verwachte kosten uitwerken.</p>
<i>Reflectie</i>	<p>Het thema 'informatiebeveiliging' kan rekenen op veel belangstelling binnen de gemeenteraad. Het komt bij diverse onderwerpen aan de orde maar tot aan het rapport toe was de aandacht ervoor wat gefragmenteerd. Het rapport heeft geleid tot een zekere doorbraak door het thema centraal aan de orde te stellen en van veel diepgang te voorzien. De ontvangst van het rapport in de raad was dan ook zeer positief.</p> <p>Het rekenkamer rapport heeft geleid tot vervolgonderzoek en een besluit om binnen de BAR-organisatie een structurele meerinvestering te doen in informatiebeveiliging (februari 2022).</p>



## 2.5 Rapport uitvoering Participatiewet

Rapport uitvoering Participatiewet (mei 2019)	
<i>Vraagstelling</i>	<p>Nagaan van de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• doelmatigheid van de uitvoering van de Participatiewet (meer mensen met afstand tot de arbeidsmarkt betrekken bij het arbeidsproces)</li><li>• effectiviteit van de uitvoering van wettelijke taken</li><li>• effectieve inzet van de middelen</li></ul>
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post
<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Van 2015 tot 2018 is de uitvoering belemmerd door organisatorische omstandigheden (start BAR-organisatie, personele wisselingen, beperkte capaciteit). Heeft geleid tot hoge caseload voor klantmanagers en beperkt zich op het klantenbestand. Met een groot deel van de klanten is in die periode niet of nauwelijks gesproken.</li><li>• Vanaf 2017 is een inhaalslag gemaakt, er is meer capaciteit gekomen en zicht gekomen op het klantenbestand. De doorlooptijd van het zoeken naar werk is verkort en er is extra uitstroom gerealiseerd.</li><li>• Klantmanagers maken zelf een professionele inschatting welke klanten te bemiddelen zijn naar werk.</li><li>• Er is een divers aanbod aan re-integratiemiddelen. De effectiviteit van de inzet van die middelen is echter niet herleidbaar. Er zijn slechts globale gegevens beschikbaar over trajecten, plaatsingen en uitstroom.</li><li>• Integraal werken vindt nog in beperkte mate plaats en enkel op persoonlijk initiatief van een professional. Er is behoefte aan een beter gedefinieerde werkomgeving voor klantmanagers (strakke processen, rolafbakening, informatieuitwisseling, terugkoppeling).</li><li>• Het ontbreekt nog aan een actueel beleidskader met doelstellingen, wel is er een verordening en uitvoeringsplan goedgekeurd door de raad. Begrippen worden niet altijd concreet gedefinieerd (wat is duurzame uitstroom, wat is maatwerk, etc.)</li><li>• De omvang van het klantenbestand is van 2015 tot 2018 toegenomen, o.a. door de toestroom van statushouders. Een aanzienlijk deel van het klantenbestand is moeilijk bemiddelbaar (vb. 65% bezit geen startkwalificatie). Er is geen goed kader hoe met deze grote groep om te gaan.</li></ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Geef als raad de opdracht aan het college om het beleidskader te actualiseren met aandacht voor concrete begripsbepalingen, doelen per doelgroep, doelstellingen gekoppeld aan prestatie- en uitkomstindicatoren, samenhang met economisch beleid.</li><li>2. Neem als raad de ruimte om input te kunnen leveren bij de ontwikkeling van een nieuw beleidskader. Afhankelijk van de behoefte van de raad kunnen er sessies worden georganiseerd met bepalen van ambities, prioriteiten en hantering begrippen.</li></ol>



	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Vraag als raad om een verbeterde informatievoorziening waarbij koppeling wordt gemaakt tussen prestatie-indicatoren en uitkomstindicatoren, met aandacht voor periodiciteit en regionaal optrekken.</li><li>4. Geef als raad de opdracht aan het college om de interne sturing en informatievoorziening te versterken. Met heldere afspraken in beleidskader die vertaald worden naar praktijk klantmanagers.</li><li>5. Schenk als raad aandacht aan de organisatieontwikkelingen. De huidige tijdelijke oplossing zal structureel moeten worden ingebed (budget, capaciteit)</li><li>6. Schenk ook aandacht aan integraal werken door kennisontwikkeling, rolafbakening en beschrijving werkprocessen, verbeterde informatie-uitwisseling. Ontwikkel daarvoor een implementatieplan.</li></ol>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Er komt een nieuw beleidskader waarin actuele inzichten worden meegenomen o.a. ten aanzien van begrippen en doelgroepen. We zien kansen voor meer samenhang met de arbeidsmarktregio (economie).</li><li>2. Deze aanbeveling past bij kaderstellende rol van de raad</li><li>3. Dit is onderdeel van de doorontwikkeling van de tussenrapportage ‘sociaal domein’</li><li>4. Deze beweging is in 2018 ingezet met een raadsbesluit (14 juni), er moet nog wel wat gebeuren om het te implementeren en te borgen. Er is een segmentatie van het klantenbestand en een caseload per klantmanager bepaald.</li><li>5. (en 6.) Ook hier is beweging gekomen met het voornoemde raadsbesluit. De aansturing en aansluiting met andere beleidsvelden is verbeterd. Het doorzetten en borgen van organisatieverandering is <i>ongoing concern</i>. Dat geldt ook voor integraal werken.</li></ol> <p>Er zijn nog een aantal aandachtspunten geformuleerd, samengevat:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• de conclusies en aanbevelingen zijn niet altijd goed in de tijd geplaatst, de beginperiode is heel anders dan die in 2018.</li><li>• er is helderheid en afstemming nodig van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Efficiënte dienstverlening betekent voor ‘bedrijfsvoering’ iets anders dan een bestuurder of klantmanager.</li><li>• er is een relatie tussen ambitie, doelstellingen en financiële kaders</li><li>• de effectiviteit van instrumenten is niet eenvoudig vast te stellen, vaak worden instrumenten gecombineerd toegepast. Ook wil het college ervoor waken dat de inspanningen om informatie te verzamelen in verhouding staat tot wat we met die informatie kunnen doen.</li></ul>
<i>Reflectie</i>	<p>De raad reageert in lijn met de aanbevelingen: het moet strakker, smart-doelstellingen, heldere werkprocessen, betere informatiestromen leidend tot een hogere uitstroom. Een amendement om in het beleidskader inzicht te geven in methoden en middelen die concreet bijdragen aan (re-)integratie op de arbeidsmarkt is aangenomen. Een opvallend gemis in zowel het onderzoek als politieke discussie is een reflectie op de mate waarin beleid invloed <u>kan</u> uitoefenen om de uitstroom te vergroten. Het beleid is slechts één van de factoren die een rol spelen, er zijn tal van niet of moeilijk beïnvloedbare factoren die van groot belang zijn: de druk op het competentieniveau, de gevraagde ‘social skills’ van werknemers, de conjunctuur, et cetera. Een slecht verstaander zou de indruk kunnen krijgen dat er sprake kan zijn van 100% uitstroom zolang de beleidsdoelen, -instrumenten en</p>



	<p>informatievoorziening maar op orde zijn. De realiteit is dat een aanzienlijk deel van de klantengroep niet duurzaam naar werk te leiden is, hoe jammerlijk we dat ook kunnen vinden.</p> <p>Tekenend is de vaststelling van het college dat de omvang van het bestand door twee factoren is beïnvloed: de toestroom van statushouders en een stelselwijziging met de komst van de Wajong.</p>
--	--

## 2.6 Analyse coalitieakkoord

	<b>Rapport 'een palet van gekleurde kaders' (september 2018)</b>
<i>Vraagstelling</i>	<p>Beoordeling van het coalitieakkoord op:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SMART-formulering: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden.</li><li>• de hardheid waarmee ambities zijn geformuleerd (1 tot 10 score)</li><li>• mate waarin beleidsvraagstukken 'moeilijk' of 'regulier' zijn</li></ul>
<i>Type onderzoek</i>	Descriptief onderzoek, bedoeld als vervolg op rapport kaderstellende rol rapport
<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• de maatregelen en gewenste effecten zijn veelal wel 'acceptabel' en 'realistisch' geformuleerd. Specifiek en meetbaar veel minder en tijdsgebonden vrijwel niet.</li><li>• een meerderheid van de punten in het coalitieakkoord scoort lager dan een 6. Er is een risico dat het beleid op sommige punten blijft hangen in goede voornemens.</li><li>• het akkoord telt 53 'moeilijke' en 66 'reguliere' beleidsvraagstukken (bezien vanuit outcome)</li></ul>
<i>Aanbevelingen</i>	Het akkoord laat zowel college als raad veel vrijheid in hun kaderstelling. Er zijn suggesties gedaan per beleidsveld, met name gericht op concretisering.
<i>Bestuurlijke reactie</i>	n.v.t.
<i>Reflectie</i>	Het rapport heeft de raad ter kennisname aangenomen. In de commissie heeft geen bespreking plaatsgevonden maar naar verluidt viel het rapport niet in goede aarde. De raad beoordeelde dat het haar eigen taak is om het coalitieakkoord te beoordelen en dat de hulp van de rekenkamer daarbij niet nodig is.

## 2.7 Rapport decentralisatie zorg

	<b>Rapport decentralisatie zorg (mei 2018)</b>
<i>Vraagstelling</i>	Wat heeft de decentralisatie van de zorgverlening (wmo, voorheen awbz) betekend voor de zorgbehoevenden in Ridderkerk en voor de gemeentelijke financiën?



<i>Type onderzoek</i>	Ex-post, gericht op periode 2011 tot en met tweede helft 2017
<i>Hoofdconclusies</i>	<p>Conclusies onderverdeeld in vier sub paragrafen.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Cliënten.</b> Tevredenheid over uitvoering, geen signalen dat door decentralisatie cliënten in de knel zijn gekomen. Wel meer druk op mantelzorg en andere ondersteuning.</li><li>• <b>Toegangsprofessionals</b> (wmo-consulenten en medewerkers wijkteam). Over algemeen tevreden, maar zien knelpunten door de grote nadruk op 'eigen kracht' en het sociale netwerk. Dat werkt niet altijd. Bovendien is de werkdruk groot.</li><li>• <b>Zorgaanbieders.</b> Samenwerking met professionals loopt goed, maar zien ook knelpunten. Er wordt meer verwacht van de gemeente (sturen op resultaten, informatievoorziening, samenwerking versterken, aanbod ontwikkelen dat aansluit op vraag cliënten). Er is minder ruimte voor persoonlijke aandacht door bezuinigingen. De overheadkosten zijn toegenomen, wat ten koste gaat van primaire proces.</li><li>• <b>Financiële kaders.</b> De gemeente blijft binnen budget, het gebruik van maatwerkvoorzieningen is naar landelijke maatstaven relatief laag. De financiële meevaller van dit ondergebruik heeft de gemeente aangewend voor investering in toegang tot de zorg en afschaffen van de eigen bijdrage. Naar de toekomst zal er echter meer moeten gebeuren gezien de aankomende vergrijzing.</li></ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kies als gemeenteraad voor meer regie en geef college opdracht om een platform op te richten met gemeente, toegangsprofessionals en zorgaanbieders. Geef dit platform een duidelijk opdracht. Bijvoorbeeld: versterken samenwerking, bevorderen effectief doorverwijzen, adviseren over nuldelijnszorg, formuleren van oplossingen voor trends als eenzaamheid, aanscherpen en creëren draagvlak wmo-beleid</li><li>2. Investeer als raad in ondersteuning van mantelzorgers, veelal individueel maatwerk maar o.a. ook met aanbod van respijtzorgvoorzieningen</li><li>3. Vraag als raad om informatie over de zorg, maak een dashboard op dat inzicht geeft in zorgverbruik, zorgduur, kosten en verwijzingen.</li><li>4. Investeer in deskundigheidsbevordering bij de toegang gericht op: de signalering van problemen, inzicht in hoe sociaal netwerk en eigen kracht kan worden aangewend, en weten wanneer er moet worden opgeschaald.</li></ol>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	<p>Herkenning in conclusies en aanbevelingen, in detail.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• het genoemde platform van professionals wordt gezien vanuit doorontwikkeling van de wijkteams</li><li>• de toenemende druk op de mantelzorgers is niet alleen een gevolg van de decentralisering maar heeft ook te maken met herschikking van hele zorglandschap, de vergrijzing en ambitie om mensen langer thuis te laten wonen.</li><li>• we herkennen dat mantelzorgers de vraag om begeleiding uit stellen tot het echt niet langer kan, een aanvraag voor kort verblijf (een goede respijtzorgvoorziening) ontvangen we bijna nooit. De afschaffing van de eigen bijdrage heeft hier geen invloed op gehad.</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>• we onderschrijven het pleidooi om wachtlijsten te voorkomen voor ondersteuning van mantelzorgers, hier hebben we extra budget voor ter beschikking gesteld</li> <li>• we vragen ons af welke informatie u nog mist aangezien we de raad uitgebreid informeren over de decentralisaties</li> </ul> <p>In navolging van de bestuurlijke reactie zijn vier brieven aan de raad verstuurd waarin is aangegeven hoe deze zijn verwerkt. Het gaat om:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tussenrapportages sociaal domein worden vier keer per jaar aangeleverd met actuele data en duiding</li> <li>2. De toenemende vraag naar mantelzorg vraagt om nieuwe beleidskeuzes gezien het beschikbare budget in overleg met Stichting Facet Ridderkerk wordt een voorstel daarvoor aan de raad verstuurd.</li> <li>3. Er is reeds een overlegtafel waar gemeente periodiek overlegt met zorgaanbieders (ieder kwartaal). Het staat alle deelnemers vrij om onderwerpen aan te dragen. Als daar aanleiding voor is kunnen ook externen (bv. huisartsen) worden uitgenodigd. Deze tafel functioneert goed naar mening van gemeente en zorgaanbieders.</li> <li>4. De resultaten van het RKC-onderzoek worden betrokken in de evaluatie van het beleidsplan Wmo en het opstellen van de daaropvolgende nota.</li> </ol> <p>In de Commissie samenleven heeft de raad nog uitgebreid gesproken over deze brieven.</p>
<i>Reflectie</i>	<p>In het onderzoek wordt een vraag geconstateerd naar meer samenwerking. Nu is die vraag constant aan de orde in het lokale zorgdomein. In veel gevallen is hij wat ongericht en dat lijkt van een afstand bezien ook het geval in Ridderkerk. Wat voor samenwerking? Met wie? Structureel of ad hoc? Met welk doel? De vraag naar meer samenwerking gaat daarbij ook regelrecht in tegen die andere vraag vanuit welzijn/zorg, namelijk 'minder overleg' en meer tijd voor de uitvoering.</p> <p>Bij de verwerking van die aanbeveling is die spanning ook duidelijk geworden. Er bleek al een overlegtafel te bestaan, en deze wordt gecontinueerd.</p>

## 2.8 Rapport kaderstellende rol van de gemeenteraad

<b>Rapport kaderstellende rol van de gemeenteraad</b>	
<i>Vraagstelling</i>	In hoeverre heeft de raad gebruik gemaakt van de kaderstellende verantwoordelijkheid bij vastgestelde documenten in de periode 2014-2016?
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post, niet gericht op 'afrekenen' maar juist om met deze ervaring vooruit te kijken
<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij de invulling van de kaderstellende rol is de raad overwegend volgend aan het college, zowel inhoudelijk, procesmatig als informatiekundig. De discussie wordt vooral gevoerd over: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ruimte die kader moet laten aan college, veel volgens de coalitie en beperkter volgens de oppositie</li> <li>○ wanneer iets beleid is (en dus aan de raad) of uitvoering (college)</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad vraagt om SMART geformuleerde kaders gericht op output, dit bepaald voor veel raadsleden de kwaliteit van het kader</li> <li>• De raad maakt veel gebruik van toezeggingen en moties om haar kaderstellende rol in te vullen. De opvolging ervan wordt door het college zeer contentieus opgepakt. Over het doel van de startnotitie als kaderstellend instrument is geen consensus. Is het een procesdocument of wordt al een eerste inhoudelijke lijn hierin belegd?</li> <li>• De raad heeft moeite met kaderstelling bij complexe vraagstukken. Enkel kaderstelling op output is onbevredigend.</li> </ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maak onderscheid tussen vraagstukken en verschillende soorten kaders. Bij ingewikkelde vragen is vaak iets anders nodig dan SMART output-kaders (bv. op input, outcome, proces)</li> <li>2. Leg vast hoe met toezeggingen moet worden omgegaan, formeel is hierover niets vastgelegd en dat maakt de status ervan kwetsbaar</li> <li>3. Beschrijf in startnotities de rol van de raad en wijze van informatievoorziening</li> <li>4. Gebruik de startnotitie als procesdocument, niet om een inhoudelijke lijn in te beleggen. Overweeg faseringen en tussenmomenten als bij aanvang nog niet de hele situatie kan worden overzien.</li> <li>5. Besteed als raad structureel aandacht aan kaderstelling, in het inwerkprogramma en periodiek. Zeker ook in relatie tot de regio.</li> <li>6. Vraag het college de raad te helpen bij onderscheiden van verschillende soorten vraagstukken en bijhorende kaders.</li> </ol>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	N.v.t.
<i>Reflectie</i>	<p>De ontvangst van het rapport in de raad was overwegend positief. Diverse raadsleden geven aan dat het rapport nuttig is, een spiegel voorhoudt en leidt tot kennisopbouw. Een enkele fractie geeft aan dat het aan iedere fractie zelf is om kaderstelling op een passende manier uit te oefenen.</p> <p>Er zijn twee kanttekeningen geplaatst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de aanbeveling om de status van de toezegging vast te leggen werd niet door iedereen begrepen, het rapport concludeert immers dat hiermee al zeer goed wordt omgegaan</li> <li>• de meerderheid van de raad heeft een amendement gesteund om aanbeveling 4 niet over te nemen, het toevoegen van inhoud aan een startnotitie wordt door hen als zeer waardevol ervaren.</li> </ul>

## 2.9 Rapport subsidieverwerving

	<b>Rapport subsidieverwerving</b>
<i>Vraagstelling</i>	Efficiëntie van subsidieverwerving door de gemeente – buiten de Algemene Uitkering om – in periode 2012 t/m 2015. En advisering over mogelijkheden om subsidieverwerving nu en in de toekomst beter te benutten.
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post en deels exploratief



<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De effectiviteit en efficiëntie van subsidieverwerving is onduidelijk.<ul style="list-style-type: none"><li>○ er is onvoldoende zicht op het totaal aan verworven subsidies</li><li>○ voor niet alle beleidsvelden is het te doen om het totale subsidielandschap in beeld te brengen (potentiële subsidies)</li><li>○ er wordt niet bijgehouden hoeveel capaciteit er voor subsidieverwerving wordt ingezet</li></ul></li><li>• Het contact tussen de BAR-organisatie en (potentiële) subsidieverstrekkers verloopt soepel</li><li>• Verder ontwikkelen van centraal overzicht zal tot meer rendement leiden. Er is een werkgroep subsidieverwerving maar deze wordt nog niet altijd goed gevonden. Het succes van verwerving is nu erg persoonsgebonden.</li><li>• Er wordt niet standaard geëvalueerd wat ten koste gaat van het lerende vermogen van de organisatie</li></ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<p>Voor de raad:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Spreek u (nogmaals) uit over belang van subsidieverwerving en vraag om goede informatievoorziening (o.a. een overzicht van alle verworven subsidies inclusief benchmark)</li></ol> <p>Voor het college:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Borg kennis en ervaring van medewerkers door structurele evaluatie</li><li>3. Creëer sturingsinformatie om de inzet van mensen en middelen effectiever te maken. Meer kennis over de benodigde tijdsinzet (evt. per fase) kan tot betere afweging leiden of een subsidie wordt aangevraagd, en kan deze beter worden ingepland.</li><li>4. Breng de werkgroep subsidieverwerving in positie en laat ze aan de slag gaan met conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek</li></ol>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. De werkgroep is in juni 2016 gestart met opstellen van een centraal overzicht met mogelijkheden en resultaten. Dit overzicht is breed bekend binnen de organisatie en voor iedereen raadpleegbaar.</li><li>2. We zien de werkgroep als de 'kennisbank' over subsidieverwerving. Wel denken we dat het echte aanvraagproces bij de afdelingen hoort, daar zitten de contacten en de vakinhoudelijke kennis.</li><li>3. De verschillen tussen subsidietrajecten zijn groot, en de tijdsinvestering is niet altijd kwantificeerbaar (ook een kwestie van de mate van informeel contact). Er is informatie vrijgemaakt door de werkgroep in te stellen, daar kunnen medewerkers een beroep op doen.</li><li>4. In alle gevallen gaat het om maatwerk. Soms volstaat een financiële afwikkeling, in andere gevallen is een complete evaluatie nodig. We onderschrijven de aanbevelingen in de gevallen waarin een evaluatie ook echt kan leiden tot meer inzicht en kansen op verbetering.</li></ol>
<i>Reflectie</i>	<p>Het gebrek aan een volledig overzicht van verworven subsidies wreekt zich hier enigszins. Conclusies over de effectiviteit van de beleidsinzet vallen lastig te bepalen bij een gebrek aan gegevens. De aanbevelingen zijn daarmee wat algemeen van aard gebleven. Deze worden door het college nog eens van nadere nuance voorzien (maatwerk boven algehele sturingsinformatie).</p>



	<p>De drie casussen zijn instructief maar lijken een te beperkte zeggingskracht te bevatten over de algehele effectiviteit van beleid. Achteraf gezien had een kwalitatieve benchmark of overzicht van <i>best practices</i> mogelijk geleid tot meer inzicht in waar Ridderkerk staat, en wat een effectieve wijze van subsidieverwerving is, en daarmee tot scherpere aanbevelingen.</p>
--	--



### 3 Reflectie

We voegen - rijp en groen door elkaar - een aantal overkoepelende reflecties toe aan dit overzicht.

- **Rolopvatting gemeenteraad.** Een aantal rapporten hebben op een wat kribbige reactie van de gemeenteraad kunnen rekenen. Zoals het rapport over de controlerende rol van de gemeenteraad. Met name het aanspreken van de raad als één geheel leidt steevast tot de opmerking dat dit geen recht doet aan de verschillen in politieke opvattingen. Hier zit een fundamenteel verschil in opvatting. Is de raad het begin- en sluitstuk van een besluitvormingsproces? Of is het vooraleerst een politieke arena waarin verschil in waarden, standpunten en argumenten tot uitdrukking komen?

In praktische zin leiden deze verschillende rolopvattingen ertoe dat de raad de aangeboden kennis in meerderheid op prijs stelt, maar dat aanbevelingen die primair ingaan op het handelen van de raad niet goed landen.

- **Aandacht voor meer dan de beleidscontext.** Zoals bij veel rekenkamers het geval is richten ook in Ridderkerk veel rapporten zich op het functioneren van beleid. De doelmatigheid en effectiviteit worden – zoverre dit kan – beoordeeld aan de hand van onder meer input, output en outcome. Dat zijn uiteraard prima uitgangspunten van onderzoek. Maar de context buiten de beleidswereld is in veel gevallen beperkt meegenomen. En dat terwijl het beleid slechts één van de vele factoren is die een (gewenst of ongewenst) maatschappelijk effect beïnvloeden. Het onvoldoende meenemen van die brede omgevingsfactoren – hoe grillig en onbeïnvloedbaar ze soms ook zijn – kan leiden tot te hoge verwachtingen van beleid. Gechargeerd: als de doelen, de werkprocessen, rolverdeling en instrumenteninzet kloppen kan een score van 100% behaald worden. Zo is in het debat over het Participatiewet-rapport de suggestie gedaan dat Ridderkerk moet streven naar nul regeling-gebruikers. Dat is een inhoudelijk zinledige uitspraak zoals iedereen met enige kennis over de doelgroep en arbeidsmarkt weet.
- **Overschatte belang van timing?** Bij zowel het rapport over de energietransitie als het woonbeleid is ten tijde van het onderzoek nieuw beleid vastgesteld. Naast alle waardering voor de inhoud beklijft bij raadsleden daarmee de vraag of dit niet ‘mosterd na de maaltijd’ is. De vraag is echter of die beleving in de praktijk echt problematisch is. We stellen daarbij een aantal zaken vast:
  - De opeenvolging van nieuw beleid en rekenkamerrapport zorgt er in ieder geval voor dat de belangstelling en alertheid voor het onderwerp groot is. Uit de reacties van raadsleden spreekt een zekere nieuwsgierigheid ondanks, of is het dankzij, de timing.
  - In de bestuurlijke reactie wordt weliswaar veel verwezen naar het nieuwe beleid (‘al geregeld’) maar enkele aanbevelingen vergen een aanvullende actie die ook wordt aangekondigd. Het rapport wordt zo in wezen gebruikt om het nieuwe beleid al bij aanvang op ‘volledigheid’ te toetsen.



- De rapporten stellen de raad in staat om in de toekomst nauwgezet het nieuwe beleid te volgen. Het kweekt alertheid om die controlerende taak met nadruk op te pakken.

In theorie volgt een beleidsevaluatie na afloop (ex-post) of voorafgaande aan de vorming (ex-ante) van beleid. De praktijk is en blijft echter weerbarstig. Er van uitgaande dat de RKC de voor de raad meest relevante thema's beetpakt lijkt het onoverkomelijk dat dit soort situaties zich vaker voor gaan doen. De beleidsdynamiek is daarvoor te groot. Overigens is er al een vrij uitgebreid proces aanwezig om ongewenste dubbelingen te voorkomen, via de auditcommissie.

- **Dashboard als oplossing?** We komen op een aantal plekken het advies tegen om een dashboard in te stellen ter verbetering van de informatievoorziening. Die aanwijzing klinkt heel concreet en aannemelijk maar is tegelijkertijd een doodoener als niet duidelijk is wat de raad met die extra informatie kan doen. Er zijn veel dashboards in omloop die er fantastisch uitzien met een stortvloed aan cijfers, maar die nauwelijks vragen oproepen of duidelijkheid verschaffen. Het instellen van een dashboard heeft de suggestie van overzicht tot achter de komma, terwijl het gaat om de duiding en de hoofdlijn. Om het anders te zeggen: liever een set van vijf parameters met goede duiding die echt inzicht bieden, dan een mooi digitaal dashboard met veertig indicatoren zonder zeggingskracht. En misschien is in sommige gevallen een goed inhoudelijk gesprek meer op zijn plaats dan een cijferoverzicht.

Met de suggestie van een dashboard is an sich niet eens zoveel mis. De kunst is om het in de juiste context te plaatsen. Wat voor eisen stellen we aan zo'n dashboard? Wat is het wel en wat vooral ook niet? En waarom gebruiken we het? Of kan het ook op een andere manier? Het stellen van dit soort vragen zorgt ervoor dat er niet al te licht met de aanbeveling voor betere informatievoorziening wordt omgesprongen. De raad mag het college best even laten puzzelen op een goede oplossing.

- **Aanbevelingen met impact?** Laten we het vorige punt iets meer in balans plaatsen. Want de oproep om een dashboard te maken is wel een concrete invulling. Mogelijk een tikje té instrumenteel, maar er is in ieder geval duidelijk wat de bedoeling is. Maar op andere plekken zijn de aanbevelingen weer een tikje abstract. Toegegeven: het is een precaire balans om te treffen. Maar toch, we komen in een aantal rapporten acties tegen die goed klinken maar bij nadere lezing de vraag oproepen wat er nu precies moet gebeuren. Zoals: schenk aandacht aan organisatieontwikkelingen, werk meer integraal, kies voor meer regie, versterk de interne sturing, zorg voor een goede vertaling naar de uitvoering of versterk de kennispositie en samenwerking. Deze korte opsomming is natuurlijk iets te kort door de bocht, er zit wel enige context aan vast. Maar er zit in veel gevallen wel genoeg ruimte in voor een college om te volstaan met een algemene verwijzing naar een visie of (brede) organisatieontwikkeling, zonder dat de bakens echt verzet worden.



Om de conclusies van dit hoofdstuk in een enkele zin samen te vatten: elk rapport voor zich heeft een zekere redelijkheid, maar de stapel in z'n geheel is enigszins amorf. Er komen heel vaak dezelfde, nogal algemeen geformuleerde conclusies en aanbevelingen voorbij.

De 'quickscan' roept dus vragen op. In het rapport over de werkwijze van de rekenkamer gaan we verder op zoek naar de context waarin het rekenkamer onderzoek tot stand komt en naar mogelijkheden om meer dynamiek en scherpere te verkrijgen.



## 4 Respons en draagvlak

De betooglijn uit deze notitie is in twee rondes voorgelegd aan betrokkenen. De eerste ronde was een reeks gesprekken met de Ridderkerkse raadsfracties. In sommige gevallen ging het om de fractievoorzitter, in andere gevallen om meer fractieleden of de voltallige fractie. De tweede ronde bestond uit gesprekken met ambtenaren die betrokken waren bij de RKC-rapporten.

De gesprekken vonden plaats op basis van geanonimiseerde rapportage, waarbij de uitkomsten niet naar personen herleidbaar zijn. Met de raadsleden is vooral gekeken naar de mogelijke nieuwe rol van de RKC, met de ambtenaren is meer aandacht besteed aan een terugblik op (vijf van de) negen rapporten die de RKC tot op heden heeft uitgebracht.

We beginnen met resultaten van de raadpleging van de raadsleden. In onderstaande matrix ordenen we de opmerkingen van de raadsleden per onderwerp. Het is een samenvatting, korthedshalve worden opmerkingen die bij veel (of zelfs alle) partijen terugkomen, niet herhaald. In het algemeen geldt: deze notitie leidt niet tot 'verdeellijnen' in de raad. Het gaat om nuanceverschillen, zowel in de beoordeling van de praktijk tot op heden als in de support voor een meer proactieve opstelling van de RKC.

### Appreciatie RKC-rapporten

- Kwaliteit van de rapporten is onomstreden, maar waardering over bruikbaarheid loopt uiteen. Raadsbehandeling is lastig. Of er is een vluchtig gesprek over aanbevelingen, of het wordt een precair verhaal met welles nietes. Hoe brengen we de informatie en aanknopingspunten bij elkaar? Onderzoeken over woonbeleid en energietransitie worden pas later relevant, dan moet je ze weer bij de hand hebben
- Rapporten komen bovenop de waterval aan informatie waar raadsleden onder staan. We zien eigenlijk maar zelden dat er iets uit de rapporten volgt. En de raad is eigenlijk het slechtst gepositioneerd om de follow-up af te dwingen. Tijd is het grote probleem
- Geen schokkende dingen in de rapporten tegengekomen. Controlerende onderzoeken, maar de intenties zijn altijd goed. Rapporten mogen zelf wel wat scherper zijn in waar nu echt het onderscheid zit. Er zijn echte terugblikrapporten geweest, afsluiten van een periode. Andere rapporten waren niet helemaal goed getimed. Dat het coalitieakkoord niet 'smart' is, is logisch: dat is een kwalitatief verhaal.
- RKC houdt raad en college een spiegel voor. Kritisch kijken, zit een lerend element in, jammer dat het te snel persoonlijk wordt opgevat
- Ene onderwerp is gevoeliger dan andere. Naar rapport over privacy werd raadsbreed positief gekeken, maar dat is geen onderwerp waar politieke discussie over is
- Eens met conclusie uit deze notitie dat aanbevelingen in de rapporten te algemeen en te procesmatig zijn. Aanbeveling als 'gemeente moet regie nemen' is leeg
- Energietransitie is een groot onderwerp, maar het gaat er in de raad maar een paar keer per jaar over. RKC-rapport heeft meer structuur en overzicht gegeven
- Lastig iets algemeen te zeggen over functie van de RKC-rapporten. Sommige rapporten vallen weg in de waan van de dag of zijn mosterd na de maaltijd, maar zijn juist weer nuttig voor de lange termijn, bijvoorbeeld rapport over de kaderstellende rol van de raad voor nieuwgekozen raadsleden
- Veel onderwerpen van de RKC gingen beetje met de stroom mee. Wat heel goed was, was rapport uit sociaal domein, omdat het zo feitelijk was. Dat hielp echt
- Dat de rapporten niks gek opleveren en dat aanbevelingen zo algemeen zijn, is ook wel een geruststelling





- Je hebt als nieuwkomer in de raad pas na drie jaar door wat doel en functie van de rekenkamer is
- Lijvige rapporten nodigen niet altijd tot lezen uit, maar informatie snijdt altijd wel hout. Probleem is onevenwichtige bespreking. Als het rapport in een rustige tijd verschijnt, besteedt je er meer aandacht aan dan wanneer het druk is

### Proces van themakeuze, rapportbespreking en vervolg

- Voor de raad is de vloed aan informatie een probleem. Hebben we over 20 jaar fulltime raadsleden in Ridderkerk?
- Indruk is dat rapporten wel als katalysator en bewustmaker werken. Maar het werkt indirect. Veel aanbevelingen belanden in de bak van 'we hebben er kennis van genomen'.
- We zien ook wel dat er heel veel gedetailleerde vragen worden gesteld. Dan kom je vanzelf in tijdnood en verlies je de hoofdlijnen
- We zijn voldoende betrokken bij onderwerpkeuze voor RKC, maar gaan pas nadenken als er om gevraagd wordt. Beter om hele jaar alert te zijn
- Ene raadslid kan beter uit de voeten met abstracte conclusies en aanbevelingen dan andere. Je kunt niet iedereen tegelijk bedienen
- Gesprek met het bureau over de kaderstellende rol en over wat alle schriftelijke vragen van de raad opleveren, was erg effectief

We kunnen de volgende conclusies aan de raadpleging van de raadsfracties verbinden:

*De inzet en de functie van de RKC zijn onomstreden. Maar het 'eigenaarschap' van de raad is beperkt. Het is een zoektocht om de rapporten een onderscheiden plaats te geven in de toch al grote informatiestroom. Voor een deel is dat eigen aan het politieke proces, waan van de dag, tegenstelling coalitie-oppositie. Maar voor een ander deel is er met een andere onderwerpkeuze en zeker met een andere werkwijze wellicht meer effectiviteit te bereiken.*

Dan komen we op de responsgesprekken met de ambtenaren. Zoals gezegd is in deze gesprekken vooral aandacht besteed aan een correcte weergave van (vijf van de) negen onderzoeken en aan de relatie tussen wat de ambtelijke staf doet en wat de RKC doet in de informatievoorziening aan de raad.

### Samenwerking tijdens RKC-onderzoeken

- Een RKC-onderzoek is geen routine voor ambtenaren. Maar de samenwerking met RKC en bureaus verloopt meestal goed. Complete interviews, door de onderzoekers en wij leveren volledige informatie
- Misschien was samenwerking wel TE soepel. Het rapport raakte de diepte niet echt. Je moet de raad zo informeren, dat het vragen uitlokt. Zo krijg je het gesprek op gang. Een te afgerond verhaal houdt de raad op afstand
- Rapport informatiebeveiliging was een zaak van specialisten. Als een RKC-onderzoek daar echt nieuws in zou toevoegen, zou er iets mis zijn. Maar het was erg goed om er een keer de schijnwerper op te krijgen en dat heeft echt geholpen. Doorlooptijd met de onderzoekers was bij dit rapport wel te lang. Bureau was te beleidsmatig, te weinig technisch .
- Schriftelijke wederhoor van ambtenaren door onderzoekers niet altijd handig. Beter is mondelinge interactie, in interactie haal je altijd meer uit kennis



- “Je kan heel kritisch rapport schrijven wat onderste steen boven haalt, maar gaat er toch om wat the next step is. Je moet toch in verbinding voelen met college en staf, dat zij zich verbonden voelen aan de volgende stap”. Daarom is het goed dat de RKC in beweging komt

### Gebruikswaarde van rapporten

- RKC-onderzoek hoort bij controlerende taak van raad. Wordt in college vaak gevoeld als de afrekening. Is jammer, je kunt ook met de benen op tafel ruimte nemen om over verbeteringen te praten
- Begrip dat raad zich afvraagt wat opvolging van rapporten is. Gesprekken in de commissie worden als constructief ervaren en dat leidt ook best tot iets.
- Procesaanbevelingen zijn vaak niet scherp. Je bent als ambtenaar ook de hele tijd processen aan het verbeteren. Een rapport helpt wel, maar wijkt amper af van wat we al doen. RKC-rapport werkt vooral urgentieverhogend
- Terugkijkonderzoek brengt je de verantwoordingssystematiek in, dat kan leiden tot defensieve posities. Bij onderzoek naar wat er op ons afkomt, speelt dat niet. Waar moet de raad op anticiperen? Dat kan het bestuur helpen
- Er zijn genoeg data. Vraag is steeds met welke data je naar de raad gaat, om scherp te maken in het debat mogelijk te maken. Over outcome in het sociaal domein geen streefcijfers opgenomen en onderbouwd waarom niet. Veel interessanter om voortgang te volgen en daarover echt in gesprek te gaan met de raad
- Je streeft in sociaal domein naar integraal beleid. Daarin hebben we vastgelegd dat we outcome-gestuurd gaan werken. We weten wel dat het niet altijd mogelijk is om één op één het causale verband aan te tonen tussen interventies en het maatschappelijke resultaat. Het gesprek met de raad daarover gaat goed.
- Ook met algemene aanbevelingen (‘maak een beleidskader’) proberen we wat te doen. Maar dat komt dan niet meer in de commissie. Dat is wel jammer.
- De raad wil vaak alles achteraf. Maar de organisatie moet dan vaststellen wat dat ‘alles’ is. We hebben de aanbeveling om een dashboard te maken, opgevolgd. Maar de raad vroeg er niet meer om. Misschien vaker werken met thema-avonden, vroeger in gesprek gaan

We verbinden aan de ambtelijke raadpleging de volgende conclusies:

- *De samenwerking met RKC en bureaus is doorgaans goed. Vraag is wel of de huidige rapporten het beste passen bij de informatiebehoefte van de raad. Dat is een zoektocht.*
- *De zeggingskracht van de aanbevelingen is beperkt: ze sluiten aan bij de ‘common practice’. De waarde van de rapporten is vooral het aangeven van urgentie.*



## 5 Nawoord van de rekenkamer

Dit rapport geeft een duidelijk beeld van de doorwerking van de onderzoeksrapporten van de rekenkamer. Het noemt mogelijkheden voor een betere monitoring en biedt handvatten voor zowel de gemeenteraad als “klant” van de rekenkamer, als voor de rekenkamer zelf. Tijdens het onderzoekstraject is de nieuwe wet versterking decentrale rekenkamers in werking getreden. Daarbij is artikel 185a aan de gemeentewet toegevoegd:

### Artikel 185a

*Het college zendt de raad jaarlijks een overzicht van de aan het college gedane voorstellen van de rekenkamer, vergezeld van zijn standpunt daaromtrent en van de wijze waarop aan de voorstellen vervolg is gegeven.*

Het college heeft dus nu dus een verplichting gekregen met betrekking tot rapportage over doorwerking/opvolging.

Door de wijze van uitvoering van dit onderzoek is er meer inzicht gekomen in de diversiteit aan type onderzoeken. De rekenkamer zal de uitkomsten benutten voor een inspiratie- en verdiepingssessie. Naast het bekende onderzoek met terugblik en aanbevelingen voor de toekomst zouden ook data gedreven onderzoeken en onderzoeken ex ante meer in de gereedschapskist van onze rekenkamer terecht kunnen komen. Wij gaan hierover op basis van onze eigen afwegingen graag in gesprek met de raad.

Het onderzoek nodigt op vele thema's uit tot vervolgesprekken en wordt door ons ervaren als een verrijking van het instrumentarium.