



Concept- Rekenkamerkompas:

Koersen op professionaliteit

Colofon

Auteurs:

Vincent van Stipdonk (Raadgever & Redacteur)

Etienne Lemmens (NVRR)

NVRR-secretariaat

Ambachtsstraat 15 3860 BB Nijkerk

Telefoon 033 - 247 34 35

Fax 033 - 246 04 70

E-mail info@nvrr.nl

Dank aan de diverse leden van NVRR-kringen, het NVRR-Ontwikkelteam, wetenschappers, medewerkers van onderzoeksbureaus en griffies, en de voorzitters, leden en secretarissen van diverse rekenkamer(commis)sie)s die hebben meegedacht over de opzet en de inhoud van dit Kompas. Helaas zijn het teveel mensen om hier bij naam te noemen.

Het Kompas is mede mogelijk gemaakt door een subsidie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Concept-Rekenkamerkompas

Dit Kompas is bedoeld om leden van rekenkamers en rekenkamercommissies van gemeenten, provincies en waterschappen te ondersteunen bij het sturen op eigen professionaliteit. Elke rekenkamer of rekenkamercommissie (verder: rekenkamer)¹ stelt kwaliteitseisen aan het openbaar bestuur. Dat vereist dat de rekenkamer zelf ook professioneel werkt. Daarnaast is professioneel handelen natuurlijk ook een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit van de rekenkamer.

Onder professionaliteit verstaan we dat de rekenkamer doelgericht, duidelijk, deskundig, transparant en integer opereert en ook gericht is op verbetering van het eigen functioneren. Deze algemene termen behoeven in de praktijk nadere concretisering en invulling. Rekenkamers hebben veel vrijheid in hoe zij zich positioneren en hoe zij hun werk organiseren en uitvoeren. Er zijn niet veel wettelijke voorschriften. Wel zijn zaken als omvang (aantal leden), samenstelling (wel/geen volksvertegenwoordigers) en budget doorgaans per verordening vastgelegd. Maar binnen die kaders hebben rekenkamers veel vrijheid om zelf te bepalen wat ze doen en hoe, met wie, waarom en wanneer zij dat doen. Zo kunnen rekenkamers hun werk professioneel inrichten op basis van wat past in hun specifieke politiek-bestuurlijke context.

Eigen koers bepalen

Elke rekenkamer kan (of moet) voor een groot deel zelf bepalen hoe zij werkt. En elke rekenkamer kan ook zelf bepalen in welke mate zij die werkwijze vastlegt (bijvoorbeeld in een onderzoeksprotocol of gedragscode). Steeds speelt de afweging tussen enerzijds zaken gedetailleerd vastleggen (en uitdragen), versus anderzijds zaken globaal benoemen en open en flexibel blijven. Er is vaak een spanning tussen borgen en flexibel kunnen opereren. Het is goed om enige ruimte te laten voor beweging, en dus geen knellend keurslijf te maken. Maar als je alles vaag en open laat, ben je minder duidelijk en transparant over je werk en werkwijze.

Als je als rekenkamer zaken rond je eigen professionaliteit nader wilt expliciteren, is het dus laveren tussen gedetailleerde uitwerking en benoemen van hoofdlijnen. Je moet niet elk aspect van het rekenkamerwerk volledig willen 'vangen' in protocollen of werkinstructies. Uiteraard zijn er al diverse handboeken voor 'goed rekenkameronderzoek'², en diverse gedragscodes, protocollen et cetera. Daaruit kun je goede inzichten opdoen, maar vaak blijken die documenten als geheel niet een-op-een toepasbaar voor jouw specifieke situatie. Het is niet zo verstandig om klakkeloos werkwijzen of regels over te nemen en die dan af te vinken. De regel is geen doel op zich. Het gaat om het doel van de regel: wat wil je er mee bereiken? Daarom geeft dit Kompas richting, maar schrijft niet voor.

¹ Er zijn verschillende soorten rekenkamers en rekenkamercommissies: rekenkamercommissies met enkel raadsleden, enkel externen of gemengd; rekenkamercommissies die voor één of voor meer gemeenten werken; rekenkamervarianten: eenhoofdig, collegiaal, gemeenschappelijk, Rotterdams model; rekenkamer(commissie)s met wel/geen eigen onderzoeksstaf. Om het Kompas niet te complex te maken, wordt geen expliciet onderscheid naar al die soorten gemaakt. Niet alle aandachtspunten en afwegingen zijn voor elke soort in gelijke mate van belang. We gaan ervan uit dat elke rekenkamer daar zelf in de afwegingen rekening mee kan houden.





² Zie bijvoorbeeld: Herweijer en Polhuis (2017) Kennismaken met Rekenkamerwerk; Freeke et al (2010) "De Lokale Rekenkamer", Handboek Rekenkamer Leiderdorp (2015); Onderzoekshandboek Rekenkamer Rotterdam (2016); het Kwaliteitshandvest van de G4 (2014); NVR (2008) Handreiking onderzoek lokale Rekenkamers en Rekenkamercommissies.

Opzet

Het Kompas behandelt de volgende onderwerpen:

- *Doel en visie*
- *Leden*
- *Ondersteuning*
- *Contacten*
- *Programmering en selectie*
- *Onderzoeksopzet*
- *Evaluatie*

Voor elk van deze onderwerpen presenteren we een aantal aandachtspunten, afwegingen (helpende vragen) en voorbeelden, waarmee jouw rekenkamer zelf de koers op kwaliteit kan bepalen. Voor sommige rekenkamers zijn dit misschien open deuren, voor andere zijn het nieuwe inzichten om verder te komen. Per onderwerp behandelt het Kompas:

-  **i** Introductie: waarom is het onderwerp van belang voor professionaliteit
-  **A**andachtspunten: wat speelt er, waar moet je aan denken (valkuilen & kansen)
-  **A**fwegingen: welke keuzen liggen voor
-  **V**oorbeelden: goede voorbeelden/handvatten/tips

{NB: De goede voorbeelden worden eind 2017/begin 2018 ingevuld/aangevuld via een apart traject, nadat het raamwerk van dit Kompas is vastgesteld. De nu opgenomen voorbeelden zijn vooral illustratief, niet definitief, en nog slechts beperkt uitgewerkt. We houden ons uiteraard aanbevolen voor goede tips.}

Dit Kompas is geen (ultiem) handboek, maar een aanvullend instrument voor die punten waarvan jouw rekenkamer vindt dat het beter kan of moet. Het is dan ook niet compleet en niet alomvattend. Om het beknopt en behapbaar te houden, behandelen we per onderwerp maximaal 10 aandachtspunten, 10 afwegingen en 5 voorbeelden.

Daarnaast gaat het Kompas ook in op de *Onderzoeksuitvoering*. Dat onderwerp wordt echter anders behandeld dan de bovengenoemde onderwerpen. Onderzoek doen is de kern van het rekenkamerwerk. Daarover is dan ook al bijzonder veel informatie beschikbaar. Bovendien hebben rekenkamers doorgaans al veel aandacht voor de kwaliteit van het onderzoek. De Onderzoeksuitvoering behandelen we in dit Kompas daarom beknopt, door een overzicht te geven van nuttige verwijzingen naar relevante NVR-wiki-pagina's.

Hoe te gebruiken

Met dit Kompas kun je binnen de rekenkamer in gesprek gaan over jullie doel en werkwijze om na te gaan hoe het werk (nog) professioneler kan worden gemaakt. Zijn er aandachtspunten waaraan nog niet is gedacht, of afwegingen die nog niet expliciet zijn besproken? Een gesprek daarover kan leiden tot 'verinnerlijking' van wat jullie van belang vinden rond professionaliteit. En dat kan op zichzelf al een bijdrage leveren aan het (nog) professioneler werken van je rekenkamer. Kortom: bewust maken van afwegingen, bepalen welke doelen je daarbij nastreeft en zo nodig bewust overnemen van passende voorbeelden (werkwijzen en/of instrumenten). Niet alle aandachtspunten zijn voor elke rekenkamer relevant. Niet alle afwegingen moeten per se gemaakt worden. Ga zelf na wat voor jouw

rekenkamer bruikbaar is. Het Kompas kan gebruikt worden op een hei-dag, voor collegiale intervisie met een andere rekenkamer, bij het opstellen of actualiseren van een kwaliteitsdocument, als naslagwerk, maar ook als handreiking voor als het op een bepaald onderwerp niet lekker loopt.

Het Kompas is een levend document, dat regelmatig geactualiseerd wordt. Heb je verbeteringen en/of voorbeelden die het Kompas beter kunnen maken? Mail ze naar kompas@nvrr.nl.

1. Doel en visie



Introductie

De globale taak staat vast: *“De rekenkamer onderzoekt de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur/provinciebestuur gevoerde bestuur (...)”*, zo staat het in gemeente- respectievelijk provinciewet.³ Binnen deze algemene taakomschrijving kan elke rekenkamer accenten leggen, keuzen maken om doelgericht te opereren. Elke rekenkamer is onafhankelijk en bepaalt zelf in belangrijke mate haar eigen doel, visie en aanpak.

Een professionele rekenkamer moet duidelijk (kunnen) maken wat de aard en het doel van zijn werk is. Als je als rekenkamer wilt bijdragen aan doeltreffender, doelmatiger en transparanter bestuur, is het van belang om zelf het goede voorbeeld te geven. Daarnaast is een duidelijk doel nodig om de eigen effectiviteit te kunnen bepalen. Om effectief te zijn, moet je weten welk effect je nastreeft. En een duidelijk doel helpt om een passende werkwijze (houding, procedures en normen) te hanteren.



Aandachtspunten

- Om effectief te kunnen zijn moet je bepalen wat voor effect je nastreeft, in algemene zin (het effect van de rekenkamer) en per onderzoek.
- Maak duidelijk wat je doet (output) en waar dat toe moet leiden (outcome).
- Beschrijf hoe de rekenkamer zichzelf positioneert in de gemeentelijke context (raad, auditcommissie, accountant, college, ambtelijke organisatie en samenleving) en beschrijf ook je toegevoegde waarde in die context.
- Geef ook aan hoe de visie van de rekenkamer zich verhoudt tot de bestuursstijl van de gemeente.
- Bewaak dat je werkwijze, procedures en normen dienend zijn aan de doelen van de rekenkamer.
- Zorg dat je ambities passen bij het budget. En bij de capaciteit en beschikbare tijd van de rekenkamerleden.



Afwegingen

- Maak je een abstracte of een concrete visie? Veel rekenkamers geven aan dat leren en verbeteren centraal staan. Kun en wil je dat concreter maken? Kun je de doelen zodanig

³ Voor waterschappen bestaat geen wettelijke plicht tot instellen van een rekenkamer(funcctie).

uitwerken dat later kan worden vastgesteld of de rekenkamer doelmatig en doeltreffend handelt?

- Beperk je de ambitie tot onderzoeken van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid? Of wil je ook bijdragen aan transparantie en/of publieke verantwoording?
- Welke positie neemt de rekenkamer in: vanaf de zijlijn objectief maar afstandelijk nagaan wat beter moet, of als onderdeel van het lokaal bestuur constructief samen werken aan verbetering?
- Onderzoek je alleen ex post vastgesteld beleid, of doe je (ook) voorafgaand aan de invoering van beleid ex ante onderzoek naar bijvoorbeeld de potentiële effectiviteit, neveneffecten of de uitvoerbaarheid van beleidsvoornemens?
- Wil je ook een doel formuleren voor de rekenkamer als instituut: bijvoorbeeld over hoe de rekenkamer gezien wil worden?
- Voor wie ben je er (vooral) als rekenkamer? Kun/wil je een rangordening aanbrengen in doelgroepen?
- Zijn ambtenaren (ook) een directe doelgroep, aangezien veranderingen binnen het openbaar bestuur voor een belangrijk deel uiteindelijk door ambtenaren vorm worden gegeven. Of speel je alles via de 'formele' weg, de gemeenteraad?
- Kun je benoemen wat je gaat doen om je doel(en) te bereiken, en kun je succesindicatoren voor de rekenkamer benoemen?



(voorlopige) Voorbeelden

{NB: De goede voorbeelden worden eind 2017/begin 2018 ingevuld/aangevuld via een apart traject, nadat het raamwerk van dit Kompas is vastgesteld. De nu opgenomen voorbeelden zijn vooral illustratief, niet definitief, en nog slechts beperkt uitgewerkt. We houden ons uiteraard aanbevolen voor goede tips.}

- Een rekenkamer kan zich beperken tot de wettelijke taken, maar kan ook andere rollen vervullen. De Algemene Rekenkamer benoemde in 2014 een reeks mogelijke rollen: controleur van beleidsuitvoering, agenda-setter, probleemoplosser, deskundige, mediator, volger van geldstromen, controleur van regels, ondersteuner van lerend vermogen, en luisterend oor voor problemen van burgers {zie: https://cms.dordrecht.nl/Dordrecht/up/ZewswpfJO_palet_rollen_rekenkamers.pdf}
- Een rekenkamer kan als doel voor zichzelf opnemen dat zij robuust wil zijn, in termen van waardering, gezag en vanzelfsprekendheid. Of benoemen hoe de rekenkamer wil werken, met termen als: transparant, toegankelijk, innovatief...
- Je kunt doel, visie en positionering beschrijven met woorden maar ook met beelden.
- De Rekenkamer Amsterdam benoemt in haar Beleidsvisie output en outcome indicatoren.
- Een uitgebreide set succesindicatoren staat op: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/62295/Matrix-van-de-6-cirkels-van-doorwerking-rekenkamers-definitie-toelichting-%E2%80%93-indicatoren>
- De NVRR Handreiking onderzoek (2008: 8) benoemt vijf keuzen voor die visie/missie als tegenstellingen. 1: focus op rechtmatigheid en begroting/verantwoording versus focus op doeltreffendheid en/of doelmatigheid, 2: systematisch alle beleidsonderdelen aflopen versus prikken waar risico's zitten, 3: terugkijken en afrekenen versus voorstellen voor verbetering, 4: incidenten versus structurele oorzaken, 5. Vooral intern gericht versus vooral extern gericht (wat merkt de burger ervan).
- Zie ook NVRR-wikis over Ambitie en missie: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13640/Ambitie-rekenkamer-missie-rekenkamer-positie-rekenkamer> en over controle-instrumenten van de raad: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13710/Controle-instrumenten-gemeenteraad>

2. Leden



Introductie

De rekenkamer is een instituut, maar de leden waaruit deze is samengesteld geven daaraan invulling. Hun ambities, achtergronden, vaardigheden, taakopvattingen, en onderlinge samenwerking zijn bepalend voor de professionaliteit van het werk van de rekenkamer.

Uiteraard is het hierbij relevant of er wel of geen raadsleden in de rekenkamer zitten. Doordat dit doorgaans al vastgelegd is in de verordening heeft de rekenkamer daarin echter weinig keuze.⁴ Om het Kompas niet te complex te maken, maken we geen onderscheid naar de verschillende soorten rekenkamers of rekenkamercommissies (zie voetnoot 1). Hieronder gaan we vooral in op de personele samenstelling in termen van vaardigheden, kennis, taakopvatting, rollen, et cetera. Door de grote variëteit aan vormen van rekenkamers, zullen niet alle aandachtspunten en afwegingen in gelijke mate van belang zijn voor elke (soort) rekenkamer.



Aandachtspunten

- Om professioneel te werken is een zekere mate van eendracht en interne binding nodig. Zorg dat je elkaar kent en van elkaar weet waarom je in de rekenkamer zit, wat je wilt bijdragen en waarvan je energie krijgt.
- Maak een duidelijk overzicht van de taken en tijdsbesteding van voorzitter en leden (en secretaris), dusdanig dat dit past bij de ambities, budget en samenstelling van de rekenkamer.
- Zorg dat er binnen de rekenkamer mensen zijn die goed zijn op inhoud, proces en relatie.⁵
- Zorg dat de leden elkaar qua deskundigheid aanvullen in zaken als politiek-bestuurlijke sensitiviteit, communicatieve vaardigheden (spreek- en schrijfvaardigheid) en kennis van lokaal bestuur, onderzoek doen, financiën en van je specifieke gemeente.
- Houd de deskundigheid van de leden op peil door bijvoorbeeld opleiding, training en intervisie.
- Specialistische kennis of vaardigheden die slechts incidenteel nodig zijn, kun je inhuren.
- Vaak hebben rekenkamerleden niet veel invloed op wie in de rekenkamer zit, bijvoorbeeld doordat raadsleden de selectie verzorgen. Ook dan is het goed duidelijk te hebben welke kennis en vaardigheden vereist zijn, zodat de selectiecommissie daar rekening mee kan houden.
- Koester je (gezamenlijke) integriteit: bespreek regelmatig zaken als nevenfuncties, uitgaven & declaraties, omgaan met informatie, belangenverstrengeling en (ongewenste) omgangsvormen.
- Zorg ook dat professionaliteit en deskundigheid regelmatig open onderwerp van gesprek zijn binnen de rekenkamer (wat verstaan we eronder, en hoe gaat het nu?). Dan is het sneller en eenvoudiger te signaleren als een van deze aspecten onder druk staat.
- Maak een aftreedschema waardoor niet alle leden op hetzelfde moment aan- en aftreden, zodat nieuwe leden door oude leden 'on the job' kunnen worden ingewerkt.

⁴ Al kun je proberen de verordening aan te (laten) passen, mocht je een andere inrichting wensen.

⁵ <https://managementmodellensite.nl/irp-driehoek-communicatie/#.WaU9xlpl6Q>



Afwegingen

- Welke kennis of vaardigheden zijn binnen de rekenkamer nodig om de doelen en visie waar te maken?
- Moeten de leden een band of 'affiniteit' hebben met de gemeente, of juist niet? En is het belangrijk dat (enkele) leden in de gemeente wonen? En mogen de leden in meer rekenkamers zitten?
- Hoe zijn de leden betrokken bij onderzoek: begeleid je onderzoek of voer je zelf ook uit?
- Wie vervult welke rol binnen de rekenkamer? Zijn er vaste taken te verdelen (penningmeester, meezeer, procesbewaker, woordvoerder, eerste aanspreekpunt voor secretaris en/of onderzoekers...)?
- Is de voorzitter hét externe gezicht van de rekenkamer of alleen intern (technisch) voorzitter? Presenteert de voorzitter alle resultaten, of doet het verantwoordelijke rekenkamerlid dat?
- Beschouw je (de hoogte van) de vergoeding die de leden ontvangen als symbolisch, als een soort vrijwilligersvergoeding, of als een realistisch honorarium voor de (verwachte) ureninzet?
- Let ook op het sociale aspect: is samenwerking puur zakelijk of wil je het ook leuk hebben?
- Kun en wil je de kring van betrokkenen vergroten door een klankbordgroep van raadsleden in te stellen (met hun eigen kennis en vaardigheden).
- Wil je ook inwoners betrekken bij het rekenkamerwerk, als klankbord, adviseur, uitvoerder, ...?



(voorlopige) Voorbeelden

{NB: De goede voorbeelden worden eind 2017/begin 2018 ingevuld/aangevuld via een apart traject, nadat het raamwerk van dit Kompas is vastgesteld. De nu opgenomen voorbeelden zijn vooral illustratief, niet definitief, en nog slechts beperkt uitgewerkt. We houden ons uiteraard aanbevolen voor goede tips.}

- Diverse rekenkamers hanteren gedragscodes (zie bijv. Lelystad, Emmen en Gouda).
- Hier ook nog andere voorbeelden opnemen van manieren waarop integriteit wordt besproken en bewaakt.
- Diverse rekenkamers bespreken jaarlijks in een teamdag de onderlinge samenwerking. Daarbij wordt doorgaans ook nagegaan of de taken nog passend zijn en of eenieder nog doet wat hij/zij wil en leuk vindt.
- {Wellicht voorbeelden van tijdelijke burgerleden zoals in Zeist? Van betrokken inwoners die tijdelijk meelopen, burgerpanel in Amsterdam...?}

3. Ondersteuning



Introductie

Goede ondersteuning is van groot belang om het rekenkamerwerk goed en professioneel te kunnen doen. Zeker aangezien het lidmaatschap van een rekenkamer meestal een nevenfunctie is. De meeste rekenkamers hebben een (ambtelijk) secretaris van de rekenkamer die de rekenkamer ondersteunt en adviseert. De secretaris is een belangrijke schakel tussen rekenkamer, ambtelijke organisatie, griffie, college, raad en onderzoekers.

Sommige rekenkamers hebben een of meer eigen onderzoekers in dienst, of laten de secretaris ook onderzoekswerkzaamheden verrichten. Korthedshalve gaan we hieronder

vooral in op de secretaris. Sommige zaken die hieronder benoemd worden, zijn ook relevant voor onderzoekers.



Aandachtspunten

- Maak een duidelijk overzicht van de taken en tijdsbesteding van de ondersteuning (en voorzitter en leden), dusdanig dat dit past bij de ambities, budget en samenstelling van de rekenkamer.
- Naast secretariële vaardigheden zijn ook politiek-bestuurlijke sensitiviteit, communicatieve vaardigheden en kennis van lokaal bestuur en (begeleiden van) onderzoek van belang.
- De ondersteuning moet voldoende onafhankelijk van de gemeentelijke organisatie kunnen werken.⁶
- Een goede klik tussen secretaris en de leden (vooral met de voorzitter) is essentieel.
- Houd de deskundigheid van de ondersteuning op peil door opleiding, training en eventueel ook intervisie.
- Houd regelmatig functioneringsgesprekken met de secretaris/onderzoeker(s).



Afwegingen

- Gaat het om puur secretariële ondersteuning, of ook om onderzoeksbegeleiding en inhoudelijke ondersteuning, of ook om het uitvoeren van onderzoek?
- Moet de secretaris ook de voelsprietten van de rekenkamer zijn voor wat speelt en leeft in de gemeente en de gemeentelijke organisatie? Of is dat een taak voor de leden?
- Bepaal of je alles 'in huis' moet hebben, of dat specialistische kennis of vaardigheden die slechts incidenteel nodig zijn ook (aanvullend) kunnen worden ingehuurd.
- Valt de ondersteuning wel of niet formeel onder de griffie? En hoe kan in het eerste geval de onafhankelijkheid geborgd worden, zodat de rekenkamer eventueel ook het functioneren van de griffie kan onderzoeken?
- Vaak is de omvang en aard van de ondersteuning door de raad (in de verordening en/of de begroting) vastgelegd. Mocht je meer ondersteuning willen, overweeg dan of je meer budget vraagt of dat je een deel van het budget inzet om aanvullende ondersteuning in te huren.
- Gebruik je een vaste intern onderzoeker(s) of huur je in? Het is een afweging tussen enerzijds een vaste kostenpost en het feit dat hij/zij niet alles kan doen of weten en anderzijds vertrouwd en herkenbaar werk met goede kennis van de gemeente en mogelijkheden voor nazorg.



(voorlopige) Voorbeelden

{NB: De goede voorbeelden worden eind 2017/begin 2018 ingevuld/aangevuld via een apart traject, nadat het raamwerk van dit Kompas is vastgesteld. De nu opgenomen voorbeelden zijn vooral illustratief, niet definitief, en nog slechts beperkt uitgewerkt. We houden ons uiteraard aanbevolen voor goede tips.}

- ... {enkele voorbeelden invoegen van uiteenlopende functieprofielen en overzicht van taken (van puur secretarieel, tot/en met adviseur/onderzoeker) ...}
- Het kan ook zonder vaste ondersteuning: de rekenkamer Midden-Delfland heeft geen secretaris. De drie leden doen zelf al het secretariële en onderzoekswerk. De rekenkamercommissie IJsselstein had van 2006 tot 2010 ook geen secretaris, maar dat leider vaak tot overschrijding van de termijnen die de rekenkamer zichzelf stelde.

⁶ Er is wetgeving in voorbereiding die uitsluit dat de ondersteuning van de rekenkamer bij gemeente in dienst is.

4. Contacten



Introductie

De rekenkamer kan haar werk alleen goed doen als zij weet wat er speelt. Ook is van belang dat de actoren in haar omgeving op de hoogte zijn van haar bestaan, doel en werkzaamheden. Daartoe onderhoudt een rekenkamer doorgaans contacten met allerlei actoren: raadsleden, griffier en griffiemedewerkers, collegeleden, ambtenaren, inwoners, accountant, pers en andere rekenkamers.⁷ Deze actoren moeten (kunnen) weten wat de rekenkamer doet en waarom.



Aandachtspunten

- Als de rekenkamer - bijvoorbeeld in haar visie - (belangrijke) doelgroepen benoemt, helpt dit bij vormgeven van de contacten.
- Verdeel binnen de rekenkamer wie primair de contacten onderhoudt met bepaalde actoren. Dit kan verder worden uitgewerkt in een communicatieplan, maar besef dat de aard van de contacten zal verschillen per actor maar ook per onderzoeksfase, en dus steeds maatwerk is.
- Investeer in ieder geval in goed contact met de griffier. De griffier is een cruciale schakel binnen het bestuur, en cruciaal om goed voor en/of met de raad te kunnen werken.
- "De raad" bestaat niet, houd er in contacten rekening mee wie namens de raad spreekt of zegt te spreken (is dat de meerderheid, de coalitie, de nestor, het presidium, de voorzitter, de auditcommissie...?).
- Gelijk hebben is niet hetzelfde als gelijk krijgen. Met goede contacten kun je bij raad, college en organisatie verrassingen bij onderzoek(uitkomsten) voorkomen, en dat is meestal beter voor het draagvlak: het maakt ontvangers ontvankelijker voor de boodschap.
- Hoe goed je ook je best doet: contact moet van beide kanten komen. De kans bestaat dat andere actoren - vaak het college, soms specifieke raadsfracties - het contact afhouden. Blijf wel openstaan en uitnodigen tot contact.
- Als contacten niet soepel verlopen, is dat niet altijd erg. Wrijving geeft glans. Je kunt er het gesprek over aangaan.
- Houd rekening met de vernieuwingscycli binnen je gemeente. Nieuwe raadsleden (ambtenaren, bestuurders) kennen de rekenkamer niet vanzelf, en kennen ook haar goede aanbevelingen van vier jaar geleden niet.



Afwegingen

- De rekenkamer werkt altijd onafhankelijk. Maar houd je afstand tot je doelgroep(en) of zoek je verbinding? Blijf je zonder contact als waakhond in de tuin of kruip je op schoot?
- Bepaal samen met de raadsleden hoe intensief en in welke vorm je hen betreft.
- Bepaal samen met de raad of je (als voorzitter van de) rekenkamer bij de auditcommissie of een gelijksoortige raadscommissie aanwezig bent en welke rol je daarbij hebt.
- Kan de rekenkamer professioneel kritisch kijken naar de rol van de raad, of staat de relatie dat niet toe?
- Hoe intensief stem je af met de griffier en met gemeentesecretaris en college (informereren, consulteren, samenwerken)?

⁷ Contacten met externe onderzoekers zijn van een andere aard en komen kort aan bod bij Onderzoekspz et Onderzoeksuitvoering.

- Kun en wil je verrassingen voorkomen door raad, college en/of organisatie tussentijds bij te praten over de voortgang (of eventuele aanpassingen) van het onderzoek? Als mensen overrompeld worden door de resultaten van een onderzoek, kan dat het draagvlak voor de aanbevelingen aantasten.
- Gebruik je een eigen huisstijl en website (omwille van een professionele en/of onafhankelijke uitstraling) of de huisstijl en website van de gemeente (om uit te stralen dat je daar onderdeel van bent)?



(voorlopige) Voorbeelden

{NB: De goede voorbeelden worden eind 2017/begin 2018 ingevuld/aangevuld via een apart traject, nadat het raamwerk van dit Kompas is vastgesteld. De nu opgenomen voorbeelden zijn vooral illustratief, niet definitief, en nog slechts beperkt uitgewerkt. We houden ons uiteraard aanbevolen voor goede tips.}

- Organiseer periodiek - in ieder geval na de verkiezingen - een kennismaking met nieuwe raadsleden (bestuurders en ambtenaren) om de rekenkamer te introduceren. De rekenkamer Den Bosch maakt voor elke nieuwe raad een overdrachtsdocument. De rekenkamer Nijmegen maakt een 'welkomstpakket'. (te vinden op website rekenkamer Nijmegen, onder brieven, 2014)
- Er zijn vele vormen om raad te betrekken: een permanente klankbordgroep, tijdelijke klankbordgroep voor een groot onderzoek, jaarlijks rondje langs fracties... Of vergader (zoals de - uit externen samengestelde - rekenkamercommissie IJsselstein van 2006-2010 deed) een uur voor de raadsvergadering start, zodat raadsleden gemakkelijk kunnen binnenlopen als er wat is.
- Spreek elk jaar met het college over de samenwerking, en kijk naar inhoud, proces en relatie.⁸
- Ook de ambtelijke wederhoor kan een contactmoment zijn: de rekenkamercommissie Heusden handelt dat niet schriftelijk af, maar organiseert een gesprek tussen ambtenaren, onderzoekers en rekenkamerleden waarin eventuele onjuistheden of onduidelijkheden in het conceptrapport worden benoemd en zo mogelijk ter plekke in goed overleg gecorrigeerd.
- Organiseer een jaarlijkse inloopdag voor raadsleden en collegeleden (en eventueel ook ambtenaren en inwoners), zoals de rekenkamercommissie Alphen aan den Rijn.

5. Programmering en selectie



Introductie

De meeste rekenkamers maken een onderzoeksprogramma waarin zij voor één of meerdere jaren een onderbouwde keuze maken van geplande onderzoeken. Dat maakt het mogelijk om systematisch en transparant te werken. Het biedt ook houvast voor overleg met andere actoren over inhoud, opzet en timing van onderzoeken.



Aandachtspunten

- Hanteer een duidelijke set criteria waarmee je onderzoeksonderwerpen kiest.
- Het opstellen en bespreken van een groslijst van mogelijke onderzoeksonderwerpen is een goede aanleiding om van raad, college en ambtenaren feedback (en draagvlak) te krijgen op die onderwerpen.

⁸ <https://managementmodellensite.nl/irp-driehoek-communicatie/#.WaU9xlpl6Q>

- Meerjarige programmering maakt duidelijk wat de rekenkamer kan en wil gaan doen, voorkomt 'waan van de dag' en zorgt dat andere partijen weten waar ze aan toe zijn met de rekenkamer.
- Door programmering kun je zorgen voor spreiding over beleidsterreinen, opvolgonderzoeken, en voor variatie in onderwerpen, omvang, aanpak en aard van de onderzoeken.
- Bepaal bewust welk(e) product(en) het onderzoek gaat opleveren. Het weloverwogen kiezen van een passende vorm kan de effectiviteit en doorwerking ten goede komen.
- Om de goede onderwerpen op het juiste moment te onderzoeken moet je in de gaten houden welke thema's spelen binnen de gemeente en welke thema's onderbelicht blijven. Dat vereist een goede monitoring of een goede 'antenne' voor wat speelt in de gemeente.
- Houdt qua timing rekening met onder meer de beleidscyclus, de planning- & controlcyclus en de verkiezingscyclus.⁹
- Een meerjarige programmering hoeft niet in beton gegoten te zijn. Hoe verder weg in de tijd, hoe indicatiever het programma. Laat ruimte voor tussentijdse ideeën, verzoeken of actualiteiten.



Afwegingen

- Wie vraag je input (raad, college, ambtenaren, inwoners) voor onderzoeken? Breed uitvragen bevordert de diversiteit en relevantie van onderwerpen, maar kan leiden tot frustratie als de rekenkamer de suggesties niet overneemt (niet alles is relevant of onderzoekbaar).
- Wordt de selectie vooral bepaald door de politiek-bestuurlijke agenda (gemeentelijke documenten en informatie) of – ook – door de maatschappelijke agenda (media, maatschappelijke organisaties, inwoners, etc.)?¹⁰
- Wil je volledig voorspelbaar & planmatig werken, of ruimte houden om flexibel & ad hoc in te spelen op veranderingen en actualiteiten?
- Hoeveel wil je variëren? Variatie in vormen (klein/groot, rapport/brief, ex ante/ex post et cetera) dwingt de rekenkamer tot een bewuste en gerichte aanpak en houdt het 'fris', ook voor de ontvanger. Innovativiteit en variatie zijn echter geen doel op zich.
- Maak bij de selectie van onderzoeksonderwerpen een bewuste afweging tussen inzet van tijd en geld, en verwachte opbrengst op basis van de wettelijke taak, de beleidsvisie en vastgelegde selectiecriteria.



(voorlopige) Voorbeelden

{NB: De goede voorbeelden worden eind 2017/begin 2018 ingevuld/aangevuld via een apart traject, nadat het raamwerk van dit Kompas is vastgesteld. De nu opgenomen voorbeelden zijn vooral illustratief, niet definitief, en nog slechts beperkt uitgewerkt. We houden ons uiteraard aanbevolen voor goede tips.}

- Mogelijke selectiecriteria zie: NVRH Handreiking 2008: 22-24. Of NVRH-wiki <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13931/Selectiecriteria-voor-rekenkameronderzoek>.
- De NVRH-handreiking 2008 noemt als criteria die aan suggesties/verzoeken tot onderzoek kunnen worden gesteld: Overstijgen van het persoonlijk en partijpolitiek belang; Een motivering (waarom is het onderwerp belangrijk); Een duidelijke onderzoeksvraag; Duidelijk moet zijn wiens en welk belang gediend is met een onderzoek; Mogelijk leereffect voor bestuur en organisatie. (NVRH-handreiking 2008: 18)

⁹ <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13956/Timing-van-onderzoek>

¹⁰ NB: zie hiervoor NVRH-Handreiking onderzoek 2008: 20.

- <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13942/Selectieproces-onderzoeksonderwerpen>
- Onderzoeksresultaten kunnen in veel vormen gepresenteerd worden: rapport, brief, artikel, factsheet, handreiking, film, presentatie, conferentie, ... (zie ook <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13636/Alternatieve-presentatievormen-rekenkamer-onderzoek>) Nijmegen Lokale Lastenmeter, Filmpje Rekenkamer Den Haag, Spotdag NVR...

6. Onderzoeksopzet



Introductie

Het belang van een goede onderzoeksopzet staat buiten kijf. Het uitschrijven van de opzet - voordat het daadwerkelijke onderzoek start - dwingt om duidelijk te zijn over doel, doelgroep, onderzoeksvragen, aanpak, planning en eindproduct. Het kan verschillen per onderzoek hoe uitgebreid deze opzet zal zijn en wat daarin precies wordt opgenomen.



Aandachtspunten

- Je kunt een basis-sjabloon van een onderzoeksopzet hanteren, dat per onderzoek wordt aangepast.
- Maak duidelijk wat het doel van het onderzoek is én hoe dit bijdraagt aan het doel van de rekenkamer.
- Soms is het goed om eerst een korte voorverkenning te doen (wat speelt er, wat is al bekend, waar moet het wel of niet over gaan) alvorens de opzet uit te werken.
- Het wiel bestaat al: kijk naar eerdere onderzoeken van andere rekenkamers, voor ideeën over onderzoeksvragen, aanpak, et cetera.
- Besef dat je niet alles kunt weten van elk onderwerp. Soms kan het goed zijn een extern deskundige te laten meekijken bij een onderzoeksopzet of offerte-aanvraag.
- Zorg voor brede verspreiding van de onderzoeksopzet, zodat je transparant werkt en de betrokken partijen niet onnodig verrast.
- Een startgesprek (met ambtenaren, bestuurlijk portefeuillehouder, onderzoekers en rekenkamer) over de opzet, voorkomt verrassingen, draagt bij aan draagvlak en kan het onderzoek inhoudelijk en procesmatig beter maken.
- De onderzoeksopzet kan nog worden bijgesteld. Als eerste onderzoeksresultaten het zicht op werkelijke probleem verscherpen, kan het goed zijn om de probleemstelling aan te passen.¹¹



Afwegingen

- Hoe en hoe intensief betrek je raad, college en ambtenaren bij de onderzoeksopzet? Blijft dat bij informeren, kun je ook consulteren of zelfs coproduceren?
- Kun je in dit onderzoek samenwerken met andere rekenkamers, verloopt het onderzoek dan effectiever en/of efficiënter?¹²

¹¹ "Het rekenkameronderzoek moet nieuwe kennis opleveren. Toch wordt gepoogd van tevoren een duidelijke en precieze startnotitie op te stellen. Beide zaken lijken strijdig. Niet alles dat tijdens de uitvoering van het onderzoek naar voren komt, kan van tevoren worden voorzien. Dat hoeft ook niet. De vragen die de rekenkamer probeert te beantwoorden, liggen wel vast. Ook de wegen die worden bewandeld om de benodigde gegevens te verkrijgen, liggen na het vaststellen van de startnotitie grosso modo vast." (Herweijer en Polhuis 2017: 44)

¹² <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13926/Scorekaart-wel-of-niet-meedoen-aan-gezamenlijk-onderzoek> en; <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13772/Lessen-en-ervaringen-met-gezamenlijk-rekenkameronderzoek>

- Ga je het onderzoek uitbesteden of zelf uitvoeren, of een mix van beiden?¹³
- Hoe zorg je voor goed opdrachtgeverschap bij uitbesteding? Hoeveel ruimte laat je aan het eventuele uitvoerend bureau om de aanpak te bepalen? Of suggesties te doen voor (betere onderzoekbare) vraagformuleringen? En hoe ga je om met de spanning tussen de rekenkamer als kenner van de gemeente versus het onderzoeksbureau als expert met brede ervaring?
- Hanteer je een normenkader, en zo ja, formuleer je dat vooraf of tijdens het onderzoek?



(voorlopige) Voorbeelden

{NB: De goede voorbeelden worden eind 2017/begin 2018 ingevuld/aangevuld via een apart traject, nadat het raamwerk van dit Kompas is vastgesteld. De nu opgenomen voorbeelden zijn vooral illustratief, niet definitief, en nog slechts beperkt uitgewerkt. We houden ons uiteraard aanbevolen voor goede tips.}

- De rekenkamercommissie Houten stelt een korte startnotitie op voor een onderzoek (inclusief beschikbaar budget), nodigt vervolgens onderzoeksbureaus uit voor gesprek over hoe zij dat zouden aanpakken, en kiest dan een bureau dat een voorstel uitwerkt en het onderzoek gaat uitvoeren. De rekenkamers Amersfoort en BEL houden op basis van een vooronderzoek gesprekken met drie bureaus, die een onderzoeks-aanpak presenteren. Daaruit wordt één bureau gekozen die de aanpak uitwerkt en het onderzoek gaat uitvoeren. Scheelt de onderzoeksbureaus het schrijven van een uitgebreide offerte.
- Zie NVRW-wiki over onderzoeksopzet: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13895/Onderzoeksopzet>
- De rekenkamer Nijmegen onderscheidt in haar Notitie Werkwijze (2016: 8)¹⁴ vier specifieke doelen: "Naast het algemene doel van Rekenkameronderzoek (terugkijken naar het verleden om te leren voor de toekomst) onderscheiden wij vier mogelijke specifieke doelen: inzicht vergaren (door het bieden van transparantie); een oordeel geven; een verbeterproces stimuleren; of een impasse doorbreken.". Per onderzoek wordt bepaald waar de nadruk op ligt.

7. Onderzoeksuitvoering

Het doen van onderzoek is de kern van het werk van de rekenkamer. Zoals hierboven in de inleiding van het Kompas is aangegeven, wordt dit onderwerp anders behandeld dan de overige onderwerpen. Over het professioneel uitvoeren van onderzoek is al veel gepubliceerd.¹⁵ Bovendien hebben rekenkamers doorgaans al veel aandacht voor de kwaliteit van het onderzoek. De Onderzoeksuitvoering behandelen we hieronder daarom beknopt, door een chronologisch overzicht te geven van relevante verwijzingen naar de NVRW-wiki.

Methoden & Technieken: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13892/Onderzoeksmethoden-en-%E2%80%93technieken>

Normenkader: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13803/Normenkader>

Onderzoek uitbesteden: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13905/Onderzoek-uitbesteden>

Offertetraject <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13807/Offertetraject>

¹³ <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13905/Onderzoek-uitbesteden>

¹⁴ https://www2.nijmegen.nl/gemeente/gemeenteraad/uw_raad/Rekenkamer/verordening

¹⁵ Zie ook Herweijer en Polhuis (2017) Kennismaken met Rekenkamerwerk. Freeke et al (2010) "De Lokale Rekenkamer", Handboek Rekenkamer Leiderdorp (2015), Onderzoekshandboek Rekenkamer Rotterdam (2016) ... NVRW (2008) Handreiking onderzoek lokale Rekenkamers en Rekenkamercommissies, en het Kwaliteitshandvest van de G4.

Sjabloon offerteaanvraag:	https://wiki.nvrr.nl/artikel/13945/Sjabloon-offerte-aanvraag
Onderzoeksproces:	https://wiki.nvrr.nl/artikel/13898/Onderzoeksproces https://wiki.nvrr.nl/artikel/13727/Enquetes-gesprekken-en-interviews https://wiki.nvrr.nl/artikel/13965/Waarderend-Onderzoeken
Rapport:	https://wiki.nvrr.nl/artikel/13649/Basisvoorwaarden-kwaliteit-rekenkamerrapport https://wiki.nvrr.nl/artikel/13793/Normen-Goudvink-NVRR https://wiki.nvrr.nl/artikel/76837/Checklist-Opstellen-van-een-goede-aanbeveling https://wiki.nvrr.nl/artikel/73650/Hoe-maak-je-een-toegankelijke-PDF-
Ambtelijk wederhoor:	https://wiki.nvrr.nl/artikel/13644/Ambtelijk-hoor-en-wederhoor
Bestuurlijk wederhoor:	https://wiki.nvrr.nl/artikel/13658/Bestuurlijk-wederhoor
Raadsvoorstel:	https://wiki.nvrr.nl/artikel/13921/Raadsvoorstel-rekenkamerrapport
Presentatie:	https://wiki.nvrr.nl/?page=13916 https://wiki.nvrr.nl/alternatieve-presentatievormen-rekenkamer-onderzoek https://wiki.nvrr.nl/artikel/13672/Communicatie-presentatie-en-nazorg
Logboek en archief:	https://wiki.nvrr.nl/artikel/13776/Logboek-en-archief

Nb: op de NVR Wiki kun je ook op trefwoord zoeken naar relevante hulpmiddelen.

8. Evaluatie



Introductie

Een professionele rekenkamer gaat regelmatig na wat het effect is van haar werk en streeft er naar dit steeds verder te verbeteren. De NVR onderscheidt drie evaluatievormen: evaluaties van eigen onderzoek, evaluaties van de resultaten en effecten ('doorwerking') van eigen onderzoek en evaluaties van het eigen functioneren als rekenkamer.¹⁶ Door te evalueren kunnen verbeterpunten en succesvolle werkwijzen worden achterhaald.



Aandachtspunten

- Bespreek op gezette tijden de interne samenwerking binnen de rekenkamer.
- Benut contactmomenten met anderen af en toe om informeel feedback te vragen over de rekenkamer.
- Besef dat je opereert in een politieke context. Verwacht van raadsleden, bestuurders en/of ambtenaren geen objectief eenduidig antwoord op de vraag of het werk bruikbaar of nuttig is. ('where you stand, depends on where you sit').
- Evalueer na afloop van elk onderzoek (met onderzoekers, maar eventueel ook met ambtelijke organisatie en raad).
- Deelname aan de Goudvinkprijs van de NVR levert (gratis) feedback op je onderzoek.
- Het onderzoeken van de doorwerking van je werk (rapporten of aanbevelingen) is ook een vorm van evaluatie, als je daarbij nagaat welke factoren bepalend zijn voor doorwerking.
- Benut het opstellen van het jaarverslag om intern het functioneren van de rekenkamer te evalueren. Ga na of je de dingen goed doet, maar ook of je de goede dingen doet die passen bij je ambities en doelen. En bespreek of de ambities en doelen nog passen.

¹⁶ Zie: <https://www.nvrr.nl/nieuws/77706/Handreiking-voor-zelf-evaluaties>

- Betrek in een evaluatie ook de werkwijze, regels en normen. Ga na of deze nog bijdragen aan je doel en aan professioneel werken.
- Spreek zo mogelijk een vast format en planning af voor (externe) evaluaties. Een ver van tevoren vastgelegd evaluatiemoment geeft eenieder voorbereidingstijd, en is minder beladen dan een ad hoc evaluatie (die uitstraalt dat er blijkbaar iets mis is).
- Organiseer je eigen lerend vermogen met een leercyclus, waarin bovenstaande aandachtspunten een plek krijgen.



Afwegingen

- Hoe zwaar maak je de evaluatieprocedures? Hoeveel tijd wil je besteden aan nagaan hoe de dingen gedaan worden, en hoeveel tijd aan het dingen doen?
- Wil je ook expliciet aanspreekbaar zijn op je gedrag, bijvoorbeeld door een klachtenregeling in te stellen (of aan te sluiten bij de gemeentelijke klachtenregeling), zodat mensen die ontevreden zijn over (hun behandeling door) de rekenkamer daarover terecht kunnen?
- Op welk moment ga je evalueren: kort na oplevering van elk onderzoek, enige tijd later en/of enige jaren later?
- Zijn de lessen uit je evaluaties in principe altijd openbaar, of alleen bij uitzondering?
- Evalueer je ook de rol van de andere actoren (raadsleden, collegeleden, ambtenaren et cetera) die een belangrijke factor zijn in de mate van effectiviteit van het rekenkamerwerk?
- Evalueer je het proces tot het moment van oplevering van het rapport of kijk je verder? Is bijvoorbeeld de navolging van uitvoering van de aanbevelingen na het raadsbesluit een zaak van de raad geworden, of heeft de rekenkamer daarin een rol? En is duidelijk wie bewaakt dat toezeggingen worden nagekomen en wie de daadwerkelijke doorwerking bewaakt?¹⁷
- Evalueer je zelf, of maak je de evaluatie onafhankelijk(er) door een bureau in te huren, of de evaluatie samen met een of meer andere rekenkamers uit te voeren?



(voorlopige) Voorbeelden

{NB: De goede voorbeelden worden eind 2017/begin 2018 ingevuld/aangevuld via een apart traject, nadat het raamwerk van dit Kompas is vastgesteld. De nu opgenomen voorbeelden zijn vooral illustratief, niet definitief, en nog slechts beperkt uitgewerkt. We houden ons uiteraard aanbevolen voor goede tips.}

- Hier een voorbeeld van standaardchecklist met aandachtspunten voor de evaluatie...
- De rekenkamercommissie van Alphen aan den Rijn bespreekt altijd als laatste vergaderpunt kort de samenwerking.
- Zie vooral ook de NVR Handreiking (zelf)Evaluatie: <https://www.nvrr.nl/nieuws/77706/Handreiking-voor-zelf-evaluaties>
- Onderzoek ook de doorwerking (opvolgingsonderzoek). Zie de hulpmiddelen op de NVR-wiki onder kopje Opvolging / Nazorg / Doorwerking (o.m.: <https://www.nvrr.nl/bibliotheek/78150/Nieuw-model-Stappenplan-Doorwerking>)
- De rekenkamer Nijmegen neemt in jaarverslag tot drie jaar na afronden van een onderzoek op hoe het gaat met de uitvoering van aanbevelingen / toezeggingen door het college / besluiten van de raad. En voegt een brief met specifieke aandachtspunten voor de raad bij het jaarverslag.

¹⁷ Zie hiervoor NVR Handreiking onderzoek 2008: 61.