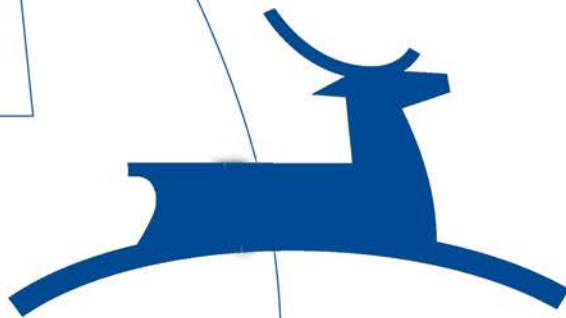




# Evaluatieonderzoek naar doorwerking van de door de rekenkamercommissie Epe uitgevoerde onderzoeken



**Gemeente Epe**

Datum: 3-5-2021

Versie: Definitief

# Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding.....	4
1.2	Onderzoeksvragen .....	4
1.3	Onderzoeksaanpak .....	5
1.4	Normenkader.....	6
1.5	Samenvatting.....	8
2	Bevindingen bereik, effect, doorwerking en functioneren rekenkamercommissie .....	10
2.1	Inleiding .....	10
2.2	Bevindingen bereik, effect en doorwerking “Ontwikkeling Epe als regie gemeente (2012)” ..	10
2.2.1	Conclusies en aanbevelingen (geciteerd uit de onderzoeksrapporten) .....	10
2.2.2	Analyse bereik, effect en doorwerking .....	12
2.3	Bevindingen bereik, effect en doorwerking “Effectiviteit van het re-integratiebeleid (2013)” ..	13
2.3.1	Conclusies en aanbevelingen (geciteerd uit de onderzoeksrapporten) .....	13
2.3.2	Analyse bereik, effect en doorwerking .....	15
2.4	Bevindingen bereik, effect en doorwerking “Subsidiebeleid (2014)” .....	17
2.4.1	Conclusies en aanbevelingen (geciteerd uit de onderzoeksrapporten) .....	17
2.4.2	Analyse bereik, effect en doorwerking .....	18
2.5	Bevindingen bereik, effect en doorwerking “ICT-functie (2016)” .....	19
2.5.1	Conclusies en aanbevelingen (geciteerd uit de onderzoeksrapporten) .....	19
2.5.2	Analyse bereik, effect en doorwerking .....	21
2.6	Bevindingen bereik, effect en doorwerking “Ontgroening en vergrijzing (2017)” .....	22
2.6.1	Conclusies en aanbevelingen (geciteerd uit de onderzoeksrapporten) .....	22
2.6.2	Analyse bereik, effect en doorwerking .....	25
2.7	Toetsing aan het normenkader beleid, effect en doorwerking rekenkameronderzoeken.....	26
2.8	Bevindingen functioneren van de rekenkamercommissie.....	29
2.9	Toetsing aan het normenkader functioneren rekenkamercommissie .....	31
3	Conclusies en aanbevelingen .....	34
3.1	Conclusies.....	34
3.2	Aanbevelingen.....	35
4	Nawoord.....	37
	Bijlage 1: Geraadpleegde bronnen .....	38
	Bijlage 2: Reactie bestuurlijk wederhoor.....	39

# VOORWOORD

De Rekenkamercommissie (Rkc) van de gemeente Epe is ingesteld in 2006. Zij onderzoekt of de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en de ambtenaren van de gemeente Epe de doelen die zij nastreven ook echt behalen. Ook is het de vraag of het behalen van die doelen niet teveel gemeenschapsgeld kost. Dit doet de commissie door onafhankelijk en op eigen initiatief onderzoek uit te voeren.

Sinds de instelling van de Rkc heeft de commissie eenmaal een doorwerkingsonderzoek uitgevoerd. Sinds de rapportage daarvan zijn inmiddels al acht jaar verstreken. Hoog tijd voor een nieuw doorwerkingsonderzoek, gekoppeld aan een (zelf)evaluatie omdat er momenteel een wetswijziging op de gemeentelijke rekenkamerfunctie alsmede een 'wisseling van de wacht' bij de externe commissieleden aan de orde zijn.

In de hoor en wederhoorprocedure hebben de ambtelijke organisatie resp. het college van burgemeester en wethouders hun reactie gegeven op het conceptrapport. Alleen de ambtelijke organisatie heeft twee inhoudelijke opmerkingen geplaatst en één opmerking over de leesbaarheid die aanleiding zijn geweest voor aanpassingen van het concept. Het college van B&W geeft aan dat het rapport helder is in hoe de doorwerking van de aanbevelingen heeft plaatsgevonden. Het college wil met de raad afstemmen op welke manier de wijze van monitoring van de aanbevelingen beter vormgegeven kan worden.

De Rkc dankt alle respondenten die aan dit onderzoek meegewerkt hebben. Dit rapport wordt in digitale vorm aangeboden aan de gemeenteraad van Epe. Bij de behandeling in de raadscommissie is er gelegenheid om vragen te stellen aan het externe onderzoeksbureau.

Tot slot een persoonlijk dankwoord. Dit is het laatste onderzoek dat ik in mijn negen jaar voorzitterschap van de rekenkamercommissie van Epe tot een einde breng. Ik wil mijn dank nadrukkelijk uitspreken aan alle rekenkamerleden die in die periode deel uitmaakten van de commissie. In de laatste periode waren dat Thijs van den Broek en Marjan van Ens als externe leden en Annemiek van Loon en Michiel Wiersinga als leden vanuit de raad. Gea Bosman heeft ons altijd terzijde gestaan als secretaris en Vincent Smit en vervolgens Dennie Kattenberg zijn onze wijze adviseurs vanuit de griffie. Voorts dank aan een ieder vanuit de raad, college van B&W en de ambtelijke organisatie die heeft bijgedragen aan de rekenkameronderzoeken. Ik wens de nieuwe commissieleden veel succes in hun mooie werk.

Namens de rekenkamercommissie van de gemeente Epe,  
C.J. Groen  
Voorzitter

# 1 INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

De rekenkamercommissie heeft zich voorgenomen de door haar uitgevoerde onderzoeken tenminste één keer te evalueren op doorwerking en effectiviteit. Het laatste evaluatieonderzoek dateert uit 2012. Sindsdien zijn er meerdere onderzoeken uitgevoerd en de volgende daarvan zijn in dit onderzoek betrokken:

- Ontwikkeling Epe als regiegemeente (2012)
- Effectiviteit van het re-integratiebeleid (2013)
- Subsidiebeleid (2014)
- ICT-functie (2016)
- Ontgroening en vergrijzing (2017)

De rekenkamercommissie vraagt zich bij het evalueren van de onderzoeken eerst af of de onderliggende problemen die in de onderzoeken aangekaart zijn ook daadwerkelijk weggenomen zijn door de in de aanbevelingen voorgestelde maatregelen. Een achterliggende probleemstelling is: heeft de rekenkamercommissie alles gedaan dat mogelijk was om het onderzoek zo succesvol mogelijk uit te voeren?

Eenzijds doet de rekenkamercommissie daarmee onderzoek naar de doorwerking van haar onderzoeken en beoogt inzicht te krijgen op drie niveaus; bereik, effect en doorwerking. Anderzijds heeft de rekenkamercommissie vragen over de werkwijze, draagvlak en effectiviteit van de rekenkamercommissie zelf.

## 1.2 Onderzoeksvragen

De onderzoeksopzet bestaat uit een viertal onderzoekslijnen:

- Het bereik: Alle stappen die de rekenkamercommissie neemt om tot een onderzoeksrapport te komen en wie erbij betrokken zijn.
- Het effect: De onderzoeken dragen bij aan veranderingen in het handelen van betrokken actoren (zowel ambtelijk als in de uitvoering), en hoe de gemeente dit monitort.
- De doorwerking; De mate waarin er sprake is van doorwerking en dit wordt gemonitord.
- Het eigen functioneren: De evaluatie op het eigen functioneren van de rekenkamercommissie.

Deze onderzoekslijnen staan niet los van elkaar. Het bereik heeft invloed op het effect en vervolgens heeft het effect weer invloed op de doorwerking. Als basis voor het bereik, effect en de doorwerking van onderzoeken heeft het eigen functioneren van de rekenkamercommissie hier weer invloed op. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen voor de vier onderzoekslijnen. Bij het formuleren van de onderzoeksvragen (en in een later stadium, het normenkader, is gelet op de 'Handreiking voor (zelf)evaluatie van lokale rekenkamers' (NVR, augustus 2017).

### Onderzoeksvragen bereik

1. *Proces van het onderzoek:* hoe is het proces verlopen, van de keuze van het onderwerp tot eindrapportage? Is dit onderzoek ontstaan na gesprekken met raad, het college of ambtelijke organisatie en/of is dit ontstaan na sondering van de bevolking, maatschappelijke instellingen of bedrijven? Wat heeft de rekenkamercommissie vooraf, tijdens en achteraf gedaan ter inbedding van het onderzoek in de raad, het college en de ambtelijke organisatie?

2. *Bespreken eindrapport:* Hoe is het rapport besproken? Hoe is de bespreking in de raadscommissie en de raad verlopen? Wat was het oordeel van de raad over de rapporten en de conclusie en aanbevelingen?
3. *Aandacht voor het onderzoek:* Zijn inwoners betrokken geweest bij het onderzoek? Op welke manier is het onderzoek verder gepubliceerd?

#### Onderzoeksvragen effect

4. *De kwaliteit van de aanbevelingen:* welke aanbevelingen zijn gedaan in het rapport en welke resultaten worden daarmee beoogd, zijn ze SMART geformuleerd?
5. *De wijze waarop en de mate waarin de raad de aanbevelingen overneemt:* welke aanbevelingen zijn overgenomen door de raad?
6. *De manier waarop het college en ambtelijke organisatie hierop beleid aanpassen/formuleren of uitvoering aan geven:* In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid en de uitvoering door college/ambtelijke organisatie?
7. *De wijze waarop de ambtelijke organisatie en/of uitvoerders dit in uitvoering brengen:* In welke mate is dit in uitvoering gebracht door ambtelijke organisatie en/of uitvoeringpartners? Wordt de uitvoering en het effect ervan in kaart gebracht door de ambtelijke organisatie en/of betrokken uitvoeringpartners en gemonitord?

#### Onderzoeksvragen doorwerking

1. *Doorwerking:* Op welke manier is er sprake van doorwerking?
2. *Ondersteunend voor raadsleden:* Heeft het rapport volgens raadsleden ondersteunend gewerkt bij hun kaderstellende en controlerende rol?
3. *Opvolging en bewaking:* Hoe is opvolging en bewaking van raadsbesluiten over de aanbevelingen binnen de ambtelijke organisatie geborgd? Hoe volgt de gemeenteraad de opvolging/doorwerking van een rapport?

#### Onderzoeksvragen eigen functioneren

1. Hoe oordelen de raadsleden en de leden van de rekenkamercommissie over de relatie tussen de rekenkamercommissie en de raad?
2. Hoe oordelen het college, de ambtelijke organisatie en de rekenkamercommissie over de relatie tussen de rekenkamercommissie en het college en de ambtelijke organisatie?
3. Hoe oordelen de raad, de rekenkamercommissie, het college en de ambtelijke organisatie over de kwaliteit van het instrument rekenkamercommissie?
4. Hoe draagt de rekenkamercommissie er zorg voor dat het onderzoek aansprekend is?
5. Beschikt de rekenkamercommissie over een passend budget om het gewenst aantal onderzoeken te kunnen uitvoeren?
6. Is de rekenkamercommissie in staat geweest om zelflerend te zijn naar oordeel van de raad, de ambtelijke organisatie, het college en de leden van de rekenkamercommissie zelf?

### 1.3 Onderzoeksaanpak

De rekenkamercommissie heeft voor de uitvoering van dit evaluatieonderzoek een extern onderzoeksbureau ingeschakeld dat een gedegen ervaring heeft met het uitvoeren van rekenkameronderzoek. Dit bureau, B&A groep, heeft het onderzoek onafhankelijk uitgevoerd. De rekenkamercommissie heeft geen inbreng gehad in het formuleren van de bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Wel heeft de rekenkamercommissie het onderzoek begeleid en heeft zij als respondent een rol gehad in het onderzoek. De tekst in het voorliggende rapport is geschreven vanuit de optiek van het onderzoeksbureau. Aangezien de conclusies en

aanbevelingen ook over het werk van de rekenkamercommissie zelf gaan reageert de commissie hierop in een apart nawoord (hoofdstuk 4).

Het onderzoeksbureau is gestart met een vragenlijst voor beleidsambtenaren waarin vragen over bereik, effect en doorwerking van de vijf onderzoeken zijn beantwoord en onderliggende documenten zijn meegezonden. Op basis hiervan is een documentenanalyse uitgevoerd. Hierin zijn die documenten betrokken die bevindingen opleveren voor elk van de vijf rekenkameronderzoeken. Zo zijn onder andere de beleidsnota's en kaders voor beleid en de programmabegrotingen geanalyseerd voor het vaststellen van de doorwerking. Voor de verstrekte informatie aan de raad zijn agenda's en bijbehorende stukken geanalyseerd.

Voor elk van de vijf bestudeerde rekenkameronderzoeken hebben op basis van de documentenanalyse en de ingevulde vragenlijsten twee gesprekken plaatsgevonden – één met de ambtelijke organisatie, en één met de verantwoordelijk portefeuillehouder. Daarnaast is een vragenlijst toegestuurd naar de raadsleden met betrekking tot bereik, effect en doorwerking van de vijf rekenkameronderzoeken. Van elk van de vijf rekenkameronderzoeken zijn de aanbevelingen getoetst aan het normenkader. Vervolgens zijn voor elk van de vijf bestudeerde rekenkameronderzoeken de onderzoeksvragen van dit onderzoek beantwoord. Ook zijn collegeleden bevraagd over het functioneren van de rekenkamercommissie.

Op basis van de hieruit voortkomende bevindingen zijn reflectiesessies georganiseerd met de raad en de rekenkamercommissie over de eerste resultaten van het onderzoek en om te reflecteren over het functioneren van de rekenkamercommissie. Deze sessies zijn geanalyseerd en vervolgens zijn de betreffende onderzoeksvragen beantwoord en getoetst aan het normenkader. De tekst uit de nota van bevindingen (hoofdstuk 1 en 2 van dit rapport) is voorgelegd aan de ambtelijke organisatie voor wederhoor. De tekst van het volledige rapport is voorgelegd aan het college van B&W voor bestuurlijk wederhoor.

#### 1.4 Normenkader

Vanuit de onderzoeksvragen is het volgende normenkader opgesteld voor dit onderzoek.

Onderzoekslijn	Normen
1. Bereik	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Proces van het onderzoek:<ul style="list-style-type: none"><li>- Keuze van het onderwerp is tot stand gekomen met raad, college/ambtelijke organisatie en sondering van bevolking, maatschappelijke instellingen, bedrijven</li><li>- De rekenkamercommissie heeft vooraf, tijdens en achteraf er voor zorg gedragen zodat de inbedding van het onderzoek maximaal is.</li><li>- Er is een helder formeel oordeel van college en ambtelijke organisatie over het rapport van bevindingen, waarin zij aangeven of en zo ja op welke punten zij zich hierin kunnen vinden</li></ul></li><li>2. Bespreken eindrapport<ul style="list-style-type: none"><li>- De gemeenteraad (en in tweede instantie het college/ambtelijke organisatie) heeft een helder oordeel over de eindrapportage met conclusies en aanbevelingen en geeft aan op welke wijze zij zich hierin kunnen vinden</li></ul></li></ol>

	<p>3. Aandacht voor het onderzoek.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inwoners zijn betrokken bij het onderzoek vanaf keuze onderwerp tot na publicatie</li> <li>- Het rapport is verder gepubliceerd.</li> </ul>
--	---

Onderzoekslijn	Normen
<b>2. Effect</b>	<p>4. De aanbevelingen zijn SMART geformuleerd, en duidelijk geadresseerd.</p> <p>5. De raad neemt de aanbevelingen over.</p> <p>6. Het college/ambtelijke organisatie heeft hierop beleid, plan van aanpak geformuleerd.</p> <p>7. De ambtelijke organisatie en/of uitvoerders hebben dit beleid/plan van aanpak in uitvoering gebracht. De uitvoering en het effect ervan wordt in kaart gebracht door ambtelijke organisatie/ betrokken uitvoeringspartners en gemonitord.</p> <p>8. Er is een (maatschappelijk) effect opgetreden (voor de gemeentelijke organisatie/bevolking/burgers/bedrijven).</p>
<b>3. Doorwerking</b>	<p>9. Er is sprake van doorwerking in beleid, besluiten of in de preventieve sfeer door verbeteracties te benoemen.</p> <p>10. Het rapport heeft volgens raadsleden ondersteunend gewerkt bij hun kaderstellende en controlerende rol</p> <p>11. Er is opvolging en bewaking van raadsbesluiten over de aanbevelingen van de rekenkameronderzoeken binnen de ambtelijke organisatie.</p> <p>12. De gemeenteraad volgt de opvolging/doorwerking van een rapport.</p>
<b>4. Eigen functioneren</b>	<p>13. Er is een goede relatie tussen de raad en rekenkamercommissie op de volgende aspecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De rekenkamercommissie is zichtbaar voor de raad</li> <li>- De rekenkamercommissie is onderdeel van het inwerkprogramma van de raad</li> <li>- De rekenkamercommissie is te allen tijde a-politiek</li> <li>- Er is een klankbordfunctie voor regelmatig overleg</li> <li>- Er is actieve betrokkenheid van griffier en auditcommissie</li> </ul> <p>14. Er is een goede relatie tussen het college, de ambtelijke organisatie en de rekenkamercommissie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er wordt geïnvesteerd in de onderlinge relatie; er zijn regelmatige overleggen.</li> <li>- De timing van het onderzoek wordt met college en gemeentesecretaris besproken.</li> <li>- Er is een actieve betrokkenheid van concern control</li> </ul> <p>15. De kwaliteit van het instrument rekenkamercommissie is goed blijkend uit het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is een scherp profiel voor rekenkamerleden, (Voorzitter en leden zijn politiek bestuurlijk sensitief, hebben ervaring met onderzoeksmethoden en zijn complementair aan elkaar op de inhoud.)</li> <li>- De rekenkamercommissie heeft een goede secretaris</li> <li>- De rekenkamercommissie heeft een professionele werkwijze (zie proces)</li> <li>- De rekenkamercommissie heeft gezag opgebouwd</li> </ul> <p>16. Het onderzoek is aansprekend blijkend uit het volgende</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekenkamercommissie en raad maken afspraken over type onderzoeken en onderzoeksonderwerpen en rapporten zijn toegankelijk voor de raad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bewoners kunnen mogelijke onderzoeksonderwerpen aandragen</li> <li>– Bewoners en bedrijven worden indien relevant betrokken bij het onderzoek</li> <li>– Er wordt gebruik gemaakt van innovatieve onderzoeksmethoden en creatieve presentatievormen.</li> </ul> <p>17. Er is een passend budget en aantal onderzoeken. Dat blijkt uit het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– De rekenkamercommissie heeft een meerjarig budget</li> <li>– Het toegekend budget is in relatie tot het takenpakket van de gemeente</li> <li>– De rekenkamercommissie maakt gebruik van quickscans.</li> </ul> <p>18. De rekenkamercommissie is een lerend instrument. Dat blijkt uit het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– De rekenkamercommissie heeft een open houding (maakt onafhankelijke keuzen maar neemt goede ideeën mee)</li> <li>– De rekenkamercommissie bespreekt het eigen functioneren met de raad, burgemeester en gemeentesecretaris.</li> <li>– De rekenkamercommissie voert regelmatig een (zelf) evaluatie uit.</li> </ul>
--	--

## 1.5 Samenvatting

De rekenkamercommissie van de gemeente Epe heeft vijf rekenkameronderzoeken laten evalueren. Daarmee is onderzocht of de onderliggende problemen die in de onderzoeken aangekaart zijn ook daadwerkelijk weggenomen zijn door de in de aanbevelingen voorgestelde maatregelen. Een achterliggende probleemstelling is kritisch te kijken naar het functioneren van de rekenkamercommissie zelf: heeft de rekenkamercommissie alles gedaan dat mogelijk was om het onderzoek zo succesvol mogelijk uit te voeren?

### *Conclusies*

**Bereik:** Het proces van de rekenkameronderzoeken verloopt goed.

Het proces van de uitvoering van de rekenkameronderzoeken wordt goed en professioneel ervaren door zowel de ambtelijke organisatie, als college en raad voor zover die daar zicht op hebben. Tijdens de onderzoeken worden alle actoren die van belang zijn betrokken. Een verbeterpunt dat naar voren is gekomen is dat in de verbinding vooraf en na afloop van de onderzoeken nog veel gewonnen kan worden. De rekenkamercommissie is naar oordeel van alle betrokkenen te weinig zichtbaar voor raadsleden en college en ambtelijke organisatie. De rekenkamercommissie functioneert volgens betrokkenen goed in huidige samenstelling en heeft een natuurlijk gezag.

**Effect:** Aanbevelingen zijn van goede kwaliteit, zijn alle overgenomen door de raad, het merendeel heeft in effect geresulteerd. De aanbevelingen zijn over het algemeen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). Ze zijn haalbaar en realistisch weergegeven, zijn over het algemeen specifiek genoeg, zijn meestal meetbaar, en niet altijd tijdsgebonden. De aanbevelingen zijn allemaal door de raad overgenomen. In totaal zijn 18 van de 31 aanbevelingen volledig tot uitvoering gekomen en 11 van de 31 aanbevelingen zijn deels uitgevoerd. Twee aanbevelingen zijn niet of minimaal verwerkt door college en minimaal ten uitvoer gebracht en dit heeft dan niet of minimaal in effect geresulteerd.

**Doorwerking:** De vijf rekenkameronderzoeken kennen een goede doorwerking maar de opvolging van aanbevelingen is niet gestructureerd navolgbaar. De aanbevelingen van alle rekenkameronderzoeken worden overgenomen door de raad. Drie van de vijf onderzoeken kennen een goede tot zeer goede doorwerking. De doorwerking van het vierde rapport is als voldoende te kwalificeren en van één rapport is er een matige doorwerking. Volgens



raadsleden hebben alle rapporten ondersteunend gewerkt in hun rol. Alleen over het rapport 'Ontgroening en vergrijzing (2017)' zijn de meningen verdeeld en vindt een aantal raadsleden dat dit geen waardevol rapport was. Op het gebied van zichtbare opvolging van de aanbevelingen is nog veel te winnen. Er is geen gestructureerde opvolging van de aanbevelingen binnen de ambtelijke organisatie en de raad volgt de doorwerking niet nauwgezet en gestructureerd.

Eigen functioneren rekenkamercommissie: De verbinding van rekenkamercommissie met raad, college en ambtelijke organisatie kan beter en het budget lijkt onvoldoende. De verbinding van de rekenkamercommissie met gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie is tijdens de uitvoering van het onderzoek goed. Daaromheen is de verbinding echter ad hoc en niet voldoende volgens betrokkenen. Het kan meer gestructureerd worden. De rekenkamercommissie is te weinig zichtbaar voor de raad naar oordeel van de raad en de rekenkamercommissie zelf. Periodieke, niet onderzoek gebonden overleggen tussen rekenkamercommissie en raad zijn er niet. Uitleg over de functie van de rekenkamercommissie is bijvoorbeeld geen onderdeel van het inwerkprogramma van raadsleden. Dit geldt zowel voor raadsleden die wel als die geen zitting hebben in de rekenkamercommissie. De kwaliteit van de onderzoeken wordt als goed ervaren, dit geldt in mindere mate voor de quickscans. Meerdere betrokkenen geven aan dat deze weinig diepgang hebben en dat dit vooral wordt veroorzaakt door het feit dat de rekenkamercommissie niet het budget heeft om jaarlijks een diepgaand onderzoek te kunnen uitvoeren. Er is nu jaarlijks ongeveer € 12.000,- beschikbaar voor één diepgaand onderzoek.

#### *Aanbevelingen*

Voor de rekenkamercommissie: Zorg voor een structurele, niet uitsluitend onderzoeksgebonden, verbinding tussen rekenkamercommissie en de raad, het college en de ambtelijke organisatie. Zorg voorts voor periodieke overleggen met college en ambtelijke organisatie waarin naast het contact tijdens de uitvoering van de rekenkameronderzoeken er ook een regulier (regelmatig) contact is. Ook in de verbinding met de gemeenteraad is verbetering nodig. Dit kan doordat de raadsleden in de rekenkamercommissie een actieve ambassadeursrol innemen naar de gemeenteraad, maar ook door bijvoorbeeld periodiek terug te kijken op de doorwerking en bruikbaarheid van de aanbevelingen. Onderdeel van deze verbinding start door de rekenkamercommissie onderdeel te maken van het inwerkprogramma van de gemeenteraad en het trainen van de nieuwe leden die vanuit de gemeenteraad worden aangesteld in de rekenkamercommissie.

Voor de gemeenteraad: Zorg voor een structurele en voor de raad navolgbare wijze van monitoring van de opvolging van aanbevelingen. De monitoring van de opvolging van de aanbevelingen kan en moet verbeteren. Het recent plaatsen van de rekenkameronderzoeken op de centrale planningslijst is hierin een eerste stap. De opvolging van de aanbevelingen van rekenkameronderzoeken zou de raad apart inzichtelijk moeten hebben, zodat een gestructureerde opvolging van de aanbevelingen mogelijk is en dit minimaal jaarlijks kan worden besproken. Zorg voor voldoende budget zodat rekenkamercommissie minimaal één keer per jaar een diepgaand onderzoek kan uitvoeren. Afhankelijk van het soort onderzoek moet gedacht worden aan een budget van ongeveer € 20.000 tot € 25.000 per onderzoek.

## 2 BEVINDINGEN BEREIK, EFFECT, DOORWERKING EN FUNCTIONEREN REKENKAMERCOMMISSIE

### 2.1 Inleiding

Direct na deze inleiding treft u per onderzocht rapport de bevindingen aan. De opbouw van dit hoofdstuk is, per onderzoek, als volgt:

- De conclusies en aanbevelingen van het onderzoek (de letterlijke teksten uit de betreffende onderzoeken zijn opgenomen in een kader)
- Het bereik, het effect en de doorwerking van aanbevelingen in het onderzoeksmodel ter beantwoording van de onderzoeksvragen

Voor het bereik, het effect en de doorwerking is gebruik gemaakt van de analyse van de vragenlijsten (beleidsambtenaren en gemeenteraadsleden) en de interviews met beleidsambtenaren en gemeenteraadsleden en de analyse van de meegestuurde documenten.

Na de beantwoording van de onderzoeksvragen per onderzoek vindt er een overall toetsing plaats van de bevindingen aan het betreffende deel van het normenkader. In de laatste paragraaf (paragraaf 2.8) zijn de bevindingen over het functioneren van de rekenkamercommissie weergegeven met de beantwoording van de onderzoeksvragen, gevolgd door een toetsing van deze bevindingen aan het betreffende deel van het normenkader.

Een *algemene bevinding* is dat voor alle onderzoeken geldt dat de opvolging en bewaking van het raadsbesluit met de conclusies en aanbevelingen heeft plaatsgevonden, maar er geen sprake is van een voor de raad expliciet navolgbare systematiek waarmee zij zelf de opvolging en uitvoering van de aanbevelingen kan volgen. Sinds 2020 worden de aanbevelingen van een rekenkameronderzoek opgenomen in de centrale planningslijst. Dit is een instrument waarmee het college en de ambtelijke organisatie de opvolging van acties kunnen bewaken en sturen.

### 2.2 Bevindingen bereik, effect en doorwerking “Ontwikkeling Epe als regie gemeente (2012)”

#### 2.2.1 Conclusies en aanbevelingen (geciteerd uit de onderzoeksrapporten)

**[De tekst in het grijze kader hierna is een citaat uit het oorspronkelijke rapport van de rekenkamercommissie]**

#### **Conclusies**

*De veranderaanpak die de gemeente Epe heeft gekozen hebben we in dit onderzoek getypeerd als 'organisch'. Deze aanpak heeft de gemeente tot op heden veel gebracht. Uit het onderzoek is niet gebleken dat er zaken aantoonbaar fout lopen in de ontwikkeling van Epe als regiegemeente. Toch luidt onze conclusie, dat de gemeente Epe nog een aantal serieuze verbeterpunten zou kunnen doorvoeren om goed voorbereid te zijn op de toekomst. De ontwikkeling van het regieconcept raakt steeds meer taakvelden van de gemeente en dus ook steeds meer medewerkers. De afhankelijkheden tussen deze domeinen en beleidsvelden zijn groot, waardoor goede planning en coördinatie noodzakelijk is. Ook in de interviews is aangegeven dat hier, intern en extern, behoefte*

aan bestaat. Er is aangegeven dat er een 'kantelpunt' nadert waarna meer planning en sturing nodig is op de ontwikkeling van regie. Redenen hiervoor liggen in de volgende elementen:

- de 'organische manier' van ontwikkelen, waardoor het risico ontstaat van te veel ad hoc opereren en een te weinig zichtbare koers voor betrokkenen intern en extern.
- het niet/nauwelijks vertalen van de abstracte visie in een concreet afwegingskader
- het niet/nauwelijks sturen op de hiervoor gewenste en benodigde competenties
- de onduidelijkheid bij de externe partijen over rolverwachting en beoogde maatschappelijke effecten
- de beperkte groep betrokken medewerkers bij de ontwikkeling van het regiemodel
- het onvoldoende expliciet en bewust leren van ervaringen
- het elkaar niet/nauwelijks aanspreken, bijvoorbeeld op bestaande onduidelijkheden in dit ontwikkeltraject
- de rol van de raad, die in formele zin tamelijk 'op afstand' is ingevuld (met name vanaf 2010) ten aanzien van de ontwikkeling van de gemeente tot regiegemeente.

### **Aanbevelingen**

1. *Stuur als Raad meer en in formele zin op regie, toets de voortgang vaker en laat u meer/beter informeren op formele momenten.*
  - a. *Besprek als raad nog eens zorgvuldig de visie op Epe als regiegemeente, in relatie tot de doelstellingen / visie van de Gemeente Epe en de strategische opgaven die daarbij horen. Doe dit bijvoorbeeld op basis van de bestaande ambtelijke visie op regie en de in ontwikkeling zijnde visiedocumenten voor Epe.*
  - b. *Minimaal bevelen wij aan om in de Paragraaf Bedrijfsvoering van de Programmabegroting de doelen en mijlpalen in de ontwikkeling van regie concreet te benoemen, zodat daar ook verantwoording over wordt afgelegd. De huidige teksten zijn daarvoor wat te algemeen van aard.*
2. *Stuur meer aan de 'voorkant' door bij belangrijke regie-onderwerpen te bepalen op welke aspecten de raad in de toekomst wil blijven kunnen sturen. Wees daarbij vooral alert op de formulering van de gewenste maatschappelijke effecten (outcome). Wat moet de regie op het betreffende onderwerp concreet opleveren in de samenleving? Hoe kan de raad dat volgen en daarop sturen?*

*Voorbeeld: de huidige ontwikkeling van beeldbestekken geeft de raad de mogelijkheid om bij de uitbesteding van het onderhoud openbare ruimte concreet het gewenste kwaliteitsniveau van de openbare ruimte aan te geven en hier verantwoording op te vragen.*
3. *Stuur als College en topmanagement meer bewust, meer open, meer integraal, meer zakelijk en minder organisch op het onderwerp regie en de projecten die er onder vallen. Er is een meer heldere sturing nodig waarin mijlpalen zijn benoemd en er meer integraal naar de organisatieontwikkeling wordt gekeken. Een overkoepelend en concreet plan van aanpak op de ontwikkeling naar regiegemeente is noodzakelijk. Dit kan door het daadwerkelijk inrichten van het programma Regie als programma, inclusief programmamanagement, programmadoelen en budget.*

*De volgende aanbevelingen zijn met name gericht aan de directie / het management:*

4. *Informeer de organisatie breder en beter. Benadruk het belang van de ontwikkeling naar regiegemeente meer naar het eigen personeel en leg uit dat regie meer is dan uitbesteden. Laat zien welke concrete koers en mijlpalen er voorliggen. Hak hier ook knopen over door en geef daarmee snel duidelijkheid aan personeel en omgeving. Regie doe je er niet naast, maar vormt een kerntaak en vraagt dus ook wat van de gemeente en haar medewerkers.*

5. *Zorg voor een meer onafhankelijke toets op de projecten en programma's. Doe dat intern (bij de controlfunctie) en doe dat extern (bijv. externe audits). Evalueer bewust en regelmatig op de onder regie gebrachte onderwerpen, op zowel effectiviteit als efficiency en rapporteer hierover aan de raad. Zorg voor nulmetingen op de nieuwe onderwerpen, zodat gerichte evaluatie mogelijk is.*
6. *Maak een vertaling van de abstracte visie in een concreet afwegingskader, waarin principes en uitgangspunten worden opgenomen die behulpzaam zijn bij het concretiseren van onder regie te brengen onderwerpen. Het in dit onderzoek gehanteerde normenkader kan hierbij behulpzaam zijn (zie bijlage 2). Denk daarbij ook aan het formuleren van de gewenste inhoudelijke resultaten van het onder regie brengen, zoals maatschappelijke effecten (outcome).*
7. *Concretiseer de gewenste (nieuwe) competenties, beoordeel de betrokken medewerkers daarop en verbind daar acties aan (opleiding, coaching, loopbaanplanning). Voor regie zijn competenties van belang als opdrachtgeverschap, contractmanagement, proactief adviseren, relatiebeheer, integraal samenwerken. Overweeg daarbij ook de inzet van een opleidingsplan specifiek op gemeentelijke regievoering, met adequaat budget daarvoor.*
8. *Geef de externe partijen een hogere participatiegraad dan adviseren/raadplegen. Ze willen en kunnen meer.*
9. *Zorg voor het actief en expliciet benutten van de leerervaringen die op diverse plekken in de organisatie al zijn ontstaan. Denk aan de leerpunten bij de uitbesteding van de gemeentebelastingen, die niet expliciet zijn gemaakt en niet gedeeld. Deze kennis concentreert zich nu bij een beperkt aantal medewerkers dat elkaars kennis te weinig benut. Organiseer centrale kennisontwikkeling en ondersteunende systemen. Denk bij ondersteunende systemen en werkprocessen aan de invoering van centraal aangestuurd contractbeheer en contractmanagement.*

**[Einde citaat]**

## 2.2.2 Analyse bereik, effect en doorwerking

### Bereik

Over de timing van het onderzoek Epe als regiegemeente kan opgemerkt worden dat het onderzoek op het juiste moment in de fase van de ontwikkeling van Epe als regiegemeente kwam. De keuze voor het onderzoek is niet vooraf besproken met het college of de ambtelijke organisatie. Het college heeft in de bestuurlijke reactie aangegeven wat zijn oordeel is over de conclusies en aanbevelingen. Het eindrapport is besproken in de raad en heeft geleid tot besluitvorming over de conclusies en aanbevelingen. In dit onderzoek zijn inwoners niet expliciet betrokken bij de keuze voor het onderwerp. Het onderzoek is na afronding gepubliceerd en langs deze weg toegankelijk voor inwoners.

### Effect

De kwaliteit van de aanbevelingen is goed. De aanbevelingen zijn over het algemeen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Ze zijn acceptabel en realistisch weergegeven, zijn over het algemeen specifiek genoeg, zijn meestal meetbaar, en niet altijd tijdgebonden. De aanbevelingen zijn door de raad overgenomen en door college verwerkt en ten uitvoer gebracht. Dit heeft voor alle aanbevelingen in effect geresulteerd. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

Aanbeveling	Van goede kwaliteit (SMART)	Overgenomen door raad	Verwerkt in beleid en plan van aanpak door college/ambtelijke organisatie	Beleid is ten uitvoer gebracht door college /ambtelijke organisatie	Heeft in effect geresulteerd
1	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
2	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
3	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
4	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
5	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
6	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
7	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
8	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
9	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja

### Doorwerking

Door het onderzoek is de interne discussie over de visie op regie verder op de agenda gekomen. Dat heeft geleid tot kritisch nadenken en nadere inzichten op de invulling van de regie. Er is sprake van gehele doorwerking van het onderzoek in beleid en besluiten van de gemeente. Verschillende aspecten van het zijn van een regiegemeente zijn nu gemeengoed in de dagelijkse praktijk. De manier waarop in Epe aan regie wordt gewerkt, is goed zichtbaar en duidelijk is hoe dat is ingeslepen in de organisatie. Het onderzoek wordt door raadsleden als uitermate constructief ervaren. Dit mede omdat het college er een coöperatieve houding in had aangenomen.

## 2.3 Bevindingen bereik, effect en doorwerking “Effectiviteit van het re-integratiebeleid (2013)”

### 2.3.1 Conclusies en aanbevelingen (geciteerd uit de onderzoeksrapporten)

**[De tekst in het grijze kader hierna is een citaat uit het oorspronkelijke rapport van de rekenkamercommissie]**

#### **Conclusies**

*De gemeente Epe heeft de afgelopen jaren geleden onder de economische crisis. Zo is het bijstandsvolume in de periode 2008-2011 meer dan gemiddeld gestegen en is de arbeidsparticipatie gedaald. De druk op de voor de bijstandsgerechtigden geschikte en beschikbare banen neemt toe, doordat ook andere groepen (schoolverlaters, WW'ers, arbeidsongeschikten) op dezelfde banen solliciteren. Het aantal openstaande vacatures in de gemeente Epe is echter gestegen, maar blijktbaar is er sprake van een 'mismatch' tussen vraag naar en aanbod van arbeid in Epe: de vacatures kunnen blijkaar niet door de mensen in de bijstand of andere werkzoekenden worden ingevuld. De kwetsbare arbeidsmarktsituatie binnen de gemeente Epe komt mede tot uitdrukking door het feit dat de gemeente Epe vanuit het Rijk een aanvullende uitkering op het inkomensdeel ontvangt. De banen die beschikbaar zijn voor bijstandsgerechtigden zijn vaak tijdelijk, waardoor de dynamiek in het bestand groot is en er ook sprake is van draaideurcliënten. Deze dynamiek gaat voorbij aan zo'n twee derde deel van het bijstandsbestand. Deze mensen hebben over het algemeen geen sollicitatieplicht. Deze mensen zitten langer dan een jaar in de bijstand en zijn lastiger weer op de arbeidsmarkt uit te plaatsen.*

*Ondanks de economische tegenwind zijn er in de gemeente Epe (het Activerium) in 2011 meer mensen uitgestroomd dan ingestroomd, waardoor het bijstandsvolume afneemt. Dit hangt samen met*

strenger optreden aan de poort om de instroom te beperken en een actieve en persoonlijke benadering van lokale werkgevers om meer mogelijkheden voor uitstroom te creëren. Het Wajongbestand in de gemeente Epe wijkt in omvang niet af van het provinciaal gemiddelde. Vanuit deze potentiële doelgroep zullen er in de toekomst, als de Participatiewet ingevoerd zou worden, zo'n 12 personen op jaarbasis onder de re-integratieverantwoordelijkheid van de gemeente Epe komen te vallen. Binnen het re-integratiebeleid staat het motto "werk boven uitkering" centraal. In gesprekken met de verantwoordelijke bestuurders en ambtenaren wordt dit consequent uitgedragen. De collegedoelen wordt echter veel meer gezet op maatschappelijke participatie. We zien in het instrumentarium een accentverschuiving van betaalde re-integratietrajecten naar onbetaald werk als re-integratietraject.

Bij het re-integratiebeleid heeft de gemeenteraad in Epe een volgende rol. Dit blijkt onder meer uit het feit dat het onderwerp re-integratie een onderwerp is dat zelden op de agenda van de raad staat. Over doelrealisatie wordt de raad wel geïnformeerd maar hierbij wordt niet ingegaan op de wijze waarop de doelen al dan niet behaald zijn. Daarnaast worden prestaties niet afgezet tegen prestaties van referentiegemeenten of tegen prestaties van voorgaande jaren. De informatie aan de gemeenteraad is verspreid over verschillende documenten (jaarverslag en de rapportage 'Reilen en Zeilen').

Jaarlijks wordt ongeveer 1,3 miljoen euro door de gemeente Epe uitgegeven aan re-integratietrajecten. In 2011 heeft dit geleid tot een actiever bestand en meer uitstroom. In vergelijking met andere referentiegemeenten geeft de gemeente Epe relatief weinig geld per huishouden uit aan re-integratie, terwijl de uitstroom relatief hoog is. De prestaties en kosten per instrument zijn niet voor de gemeenteraad inzichtelijk gemaakt. Dit maakt het voor de gemeenteraad niet mogelijk om te beoordelen wat wel en niet werkt en waar wel of geen extra budget voor moet worden vrijgemaakt. Het uitvoeringscontract met de gemeente Apeldoorn omvat een totale contractwaarde van zo'n 1,7 miljoen euro. Hiervoor voert het Activerium alle directe en indirecte WWB-taken uit. Van dit budget is ruim 600.000 euro beschikbaar voor de uitvoering van taken op het terrein van werk en participatie. De helft hiervan gaat op aan klantmanagement. In het uitvoeringscontract zijn geen resultaatafspraken gemaakt; financiering vindt plaats op de input (voornamelijk uren van medewerkers).

De gemeente Epe is zich in samenwerking met Brummen en Apeldoorn aan het voorbereiden op de invoering van de Participatiewet. In 2013 worden de plannen uitgewerkt en in 2014 zullen deze moeten worden geïmplementeerd. Naar verwachting staat de organisatie dan klaar op het moment dat de Participatiewet wordt ingevoerd.

### **Aanbevelingen**

1. Ontwerp een proces waarbij de kaderstellende en controlerende taak van de gemeenteraad wordt versterkt. Het proces dient dan gevormd te worden in een lerende cyclus. Dit begint bij het als gemeenteraad zicht krijgen op de achterliggende ideeën achter het gekozen re-integratiebeleid. Waarom kiest het college voor een bepaalde strategie en welke ambities legt men daaronder? Hierbij is het van belang dat de gemeenteraad zicht en invloed krijgt op alternatieve handelingsstrategieën. Zo wordt voorkomen dat er om strategische overwegingen heen kan worden gelopen en het debat alleen over uitvoeringsvarianten gaat.
2. Vervolgens is het als raad scherper zicht te krijgen op de wijze waarop dit is vertaald naar de uitvoering. Welke instrumenten worden ingezet, wat zijn de kosten en wat levert het op? Het antwoord op deze vragen geeft de gemeenteraad informatie over wat wel of niet werkt binnen de context van de gemeente Epe. Door het concretiseren van doelstellingen en deze op het beoogde resultaat te zetten in plaats van op het proces (het opstellen van projectplannen, het uitvoeren van de wet), wordt het beter mogelijk om op resultaat te gaan sturen. In rapportages kunnen de behaalde prestaties worden afgezet tegen die van

referentiegemeenten en tegen prestaties van voorgaande jaren. Op deze wijze kunnen de prestaties beter in perspectief gezet worden en kan beter beoordeeld worden hoe succesvol het beleid geweest is. Voor de referentiegemeenten kunnen bijvoorbeeld de gemeenten gebruikt worden die ook in dit rapport gehanteerd worden: Beuningen, Brummen, Midden-Drenthe, Ermelo en Boxtel.

3. Het bovenstaande levert een evaluatie op van het gevoerde beleid. Dit biedt de mogelijkheid om vervolgens nieuwe kaders te stellen en ingezette instrumenten te beoordelen op hun effectiviteit. Hiermee is een jaarlijkse leer- en kwaliteitscyclus (plan-do-check-act) afgerond en kan een nieuwe cyclus beginnen.
4. Tot 2011 kende Epe een relatief hoge instroom in het bijstandsbestand. Deze hoge instroomcijfers toonden aan dat hier hoogstwaarschijnlijk ruimte voor verbetering, dat wil zeggen een lagere instroom, mogelijk was. In 2011 is de instroom gedaald. Hieraan heeft de inzet van de DAG 1 methodiek positief bijgedragen. Aanbevolen wordt dan ook deze methodiek voort te zetten.
5. Verbind de kwaliteiten binnen het bestand met de vraag op de arbeidsmarkt. De screening van kandidaten, zoals die onlangs door de gemeente Epe bij de Felua-groep is ingekocht, biedt die mogelijkheid. De gemeente dient haar positie op dit matchingsproces te definiëren: in welke mate wil men zelf een positie innemen of kiest men ervoor om bijvoorbeeld het uitzendwezen te gebruiken?
6. Onderzoek naast de bestaande inzet op flexibele werk of er nog meer mogelijkheden zijn om de doelgroep via flexibel werk aan het werk te krijgen. Voor veel doelgroepen is flexibel werk de toegangspoort naar werk.
7. Bij de werkgeversbenadering maakt de gemeente Epe gebruik van een accountmanager. Deze accountmanager onderhoudt relaties met werkgevers. De relaties zijn sterk gebaseerd op onderling vertrouwen en moeilijk overdraagbaar. Afwezigheid van de huidige accountmanager kan hierdoor lastig worden opgevangen. Aanbevolen wordt iemand binnen het Activerium te selecteren die door de huidige accountmanager wordt geïntroduceerd bij bestaande relaties. Op deze wijze wordt de continuïteit van de positie van accountmanager beter gewaarborgd.
8. De strategische doelen die opgesteld zijn gaan voornamelijk in op maatschappelijke participatie voor eenieder. In de uitvoering ligt het accent juist op uitstroom naar regulier werk. Aanbevolen wordt om aan de strategische doelen concrete doelen te koppelen voor wat betreft uitstroom naar regulier werk en hier de informatievoorziening op in te richten.
9. De invoering van de Participatiewet en de andere decentralisaties vraagt veel van gemeenten. En dat terwijl de winkel gewoon open blijft. Vertraging in de voorbereiding kan leiden tot risico's in termen van financiën en bedrijfsvoering. Het is aan te bevelen een risico-inventarisatie met eventuele maatregelen op te stellen, zodat snel op eventuele tegenslagen kan worden ingespeeld. Onderdeel van de risico-inventarisatie zou ook de vraag moeten zijn of de eigen organisaties in staat is de huidige veranderingen aan te kunnen en met welke gemeenten samenwerking is gewenst om tot een optimaal resultaat te komen.

[Einde citaat]

### 2.3.2 Analyse bereik, effect en doorwerking

#### Bereik

De timing van het onderzoek effectiviteit van het re-integratiebeleid in 2013 is in de periode van de wetwijzigingen als gevolg van de Participatiewet en de decentralisaties. De gemeente heeft zich hier vervolgens op gefocust en wat er mede toe heeft geleid dat een aantal

aanbevelingen deels niet of in een later stadium is opgepakt. Voor raadsleden was het onduidelijk waar de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de opvolging van de aanbevelingen belegd zouden worden. De verantwoordelijk wethouder zou daar met de raad nog opvolging aan geven. Maar dit is volgens sommige raadsleden niet gebeurd.

### Effect

De kwaliteit van de aanbevelingen is goed. De aanbevelingen zijn over het algemeen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Ze zijn echter niet altijd tijdgebonden. De aanbevelingen zijn door de raad overgenomen. Een deel van de aanbevelingen is door het college verwerkt en ten uitvoer gebracht. Dit heeft voor deze aanbevelingen in effect geresulteerd. Een ander deel van de aanbevelingen is deels verwerkt door college en ten uitvoer gebracht en dit heeft dan ook deels in effect geresulteerd. Wat betreft aanbeveling 9 (risico-inventarisatie) deze is niet verwerkt en uitgevoerd door het college en heeft daarom ook niet in effect geresulteerd. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

Aanbeveling	Van goede kwaliteit (SMART)	Overgenomen door raad	Verwerkt in beleid en plan van aanpak door college/ambtelijke organisatie	Beleid is ten uitvoer gebracht door college /ambtelijke organisatie	Heeft in effect geresulteerd
1	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
2	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
3	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels
4	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
5	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels
6	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels
7	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels
8	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels
9	Goed	Ja	Nee	Nee	Nee

### Doorwerking

Voor dit onderzoek is het belangrijk te vermelden dat er in de gemeente Epe vanaf 2014 volop is ingezet op de wetswijzigingen als gevolg van de decentralisaties en de Participatiewet. Hierdoor is de aandacht voor een aantal aanbevelingen deels naar de achtergrond verschoven. Verder is door de structurele inzet vanaf 2018/2019 alsnog een aantal aanbevelingen vanuit het rapport van 2013 opgepakt.

Vanaf 2013 is er in het plan van aanpak van de decentralisaties en de Participatiewet wel aandacht gekomen voor het traject van kaderstelling door de raad en verordeningen, beleidsregels en uitvoering door college. Periodiek is en wordt de raad geïnformeerd over de voortgang in de uitvoering van het beleid. Daarnaast is de Dag1 methodiek nog altijd in werking en volgen vanuit de actualiteit soms bijeenkomsten voor de raad over de werkzaamheden van bijv. Lucrato, die de sociale werkvoorziening, Beschut Werk en een deel van de Participatiewet uitvoert en samenwerkt met het Activerium te Apeldoorn. Een risico-inventarisatie met eventuele maatregelen, zodat snel op eventuele tegenslagen kan worden ingespeeld, is niet aangetroffen.



## 2.4 Bevindingen bereik, effect en doorwerking “Subsidiebeleid (2014)”

### 2.4.1 Conclusies en aanbevelingen (geciteerd uit de onderzoeksrapporten)

**[De tekst in het grijze kader hierna is een citaat uit het oorspronkelijke rapport van de rekenkamercommissie]**

#### **Conclusie 1**

*Het nieuwe in 2012 resp. 2013 (op)nieuw vastgestelde subsidiebeleid heeft zijn doelen bereikt. Er zijn nog verbeterpunten ten aanzien van de reikwijdte, de transparantie en gelijke behandeling van organisaties.*

- Er is een efficiencyslag gemaakt en de administratieve lasten zijn lager, vooral aan de zijde van de gemeente, maar ook in de perceptie van vrijwilligersorganisaties. Voor professionele organisaties is er een reductie in administratieve lasten doordat zij slechts eenmaal per vier jaar een aanvraag hoeven te doen. De jaarlijkse verantwoording is niet substantieel gewijzigd waardoor de administratieve lasten hetzelfde blijven. Voor de vrijwillige organisaties geldt dat zij profiteren van een lagere administratieve last door het niet jaarlijks meer hoeven aanvragen en hun jaarlijkse verantwoordingslast is lager dan die van de professionele organisaties.*
- Vastgesteld is dat een deel van de subsidies formeel toegekende activiteitensubsidies zijn, maar materieel in de uitvoering als instandhoudingsubsidies zijn op te vatten. De doelstellingen en resultaatverwachting van partijen zijn in de praktijk soms abstract en laten veel ruimte zodat de subsidie feitelijk neerkomt op instandhouding van een faciliteit.*
- De reikwijdte van het subsidiebeleid voor de Sociale Agenda is toegenomen, maar het beleid omvat nog niet alle mogelijke sociale subsidies. De gemeente verstrekt incidentele subsidies op sociaal-cultureel gebied. Dit is onder andere aan de orde geweest bij subsidies aan KOM en Koppel. Koppel ontving bijvoorbeeld per kindplaats meer subsidie dan KOM. Bovendien blijkt de gemeente Koppel als een 'kernpartner' te beschouwen voor het uitvoeren van maatschappelijke taken. De definitie of inhoud van het begrip 'kernpartner' is niet verankerd in het beleid. In de praktijk subsidieerde de gemeente voor deze organisatie niet alleen de activiteiten, maar ook een deel van de overhead waarmee de subsidie het karakter van een instandhouding kreeg. Dit is niet transparant en deze in de praktijk gevormde uitvoeringsvariant van subsidieverlening was niet gegrondvest in het subsidiebeleid. Het college voelde blijkbaar geen noodzaak deze afwijking te delen met de raad. Om deze situatie op te lossen heeft het college op 18 november 2014 een besluit genomen dat ertoe leidt dat vanaf 2015 de kostprijsberekening per kindplaats voor KOM en Koppel gelijk zijn.*

#### **Conclusie 2**

*De betrokkenen beschouwen de geëffectueerde wijzigingen als een vooruitgang.*

- Vrijwel alle betrokkenen ervaren het nieuwe subsidiebeleid als een vooruitgang. De vierjarige opzet zorgt voor stabiliteit en voor minder administratieve lasten. De organisaties die geconfronteerd zijn met een bezuiniging zijn daarover logischerwijs minder tevreden, maar er zijn geen signalen dat hun taakuitvoering belemmerd wordt.*
- De keerzijde van de stabiliteit van een vierjarige subsidieperiode is dat de groep van gesubsidieerde organisaties voor vier jaar vast staat. Nieuwe organisaties met mogelijk innovatieve sociale initiatieven komen de komende vier jaar niet in aanmerking voor een subsidie.*

#### **Conclusie 3**

*Voor alle vrijwilligersorganisaties en voor het merendeel van de professionele organisaties had het nieuwe subsidiebeleid geen financiële gevolgen.*

- Op dit moment is er geen sprake van bezuiniging op de subsidies aan vrijwilligersorganisaties.*
- De professionele organisaties Bibliotheek (-6%), Koppel (-14%) en Cultuurplein Noord-Veluwe (-14%) kregen conform het raadsbesluit te maken met een bezuiniging.*

#### **Conclusie 4**

*In de onderzochte casuïstiek is een logische koppeling tussen de prestaties van de subsidieontvanger*

*(output) en het beleidsdoel van de gemeente (outcome of maatschappelijk effect). Er spreekt vertrouwen uit de afspraken op hoofdlijnen die de gemeente maakt. De sturingsmogelijkheid is hierdoor afgenomen.*

- Uit de in dit onderzoek bestudeerde subsidies blijkt een logische koppeling tussen prestaties van de subsidieontvanger en het beleidsdoel van de gemeente.*
- De activiteiten en doelen zijn breed geformuleerd. Er spreekt vertrouwen uit van de gemeente in de gesubsidieerde organisaties. De brede formulering van activiteiten en doelen biedt de organisaties ruimte. De organisaties waarderen dat en kunnen daarmee goed uit de voeten. Zolang de organisaties de activiteiten en doelen realiseren, hoeft de gemeente niet bij te sturen. De gemeente heeft ook niet meer de intentie om bij te sturen. Per saldo hoeft de gemeente met het nieuwe subsidiebeleid minder te controleren.*

#### **Aanbeveling 1 (gericht op het college van B&W)**

*Voer het subsidiebeleid zoals dat vastgesteld is door de raad overeenkomstig het beleid uit. Hanteer afwijzingsgronden voor subsidieaanvragen eenduidig en conform het kader. Indien in de praktijk blijkt dat bijstelling van het subsidiebeleid nodig is, informeer hierover dan altijd de raad.*

#### **Aanbeveling 2 (gericht op het college van B&W)**

*Evalueer de resultaatverwachtingen en overeengekomen doelstellingen van de organisaties na de eerste periode van het nieuwe subsidiebeleid. Bepaal daarbij of de evalueerbaarheid voldoende is en of de gemeente voldoende handvatten heeft voor sturing op de aansluiting tussen de activiteiten van de organisaties en beoogde beleidsdoelen van de gemeente.*

#### **Aanbeveling 3 (gericht op het college van B&W)**

*Creëer een mogelijkheid voor nieuwe organisaties met innovatieve ideeën in het sociale domein om in binnen de periode van vier jaar in aanmerking te komen voor subsidie, zeker gelet op de grote veranderingen die er aan komen in het sociale domein en de innovaties die daarin nodig zijn.*

#### **Aanbeveling 4 (gericht op de raad)**

*Stel voor de volgende subsidieperiode de nieuwe of geactualiseerde Sociale Agenda op, waarbij duidelijkheid moet zijn over kernpartners, ketenpartners en accommodatiebeleid.*

**[Einde citaat]**

## **2.4.2 Analyse bereik, effect en doorwerking**

### **Bereik**

De timing van het onderzoek subsidiebeleid was op het moment van het onderzoek juist. Raadsleden hebben dit onderzoek als zeer positief ervaren. Dit onderwerp komt voort uit de raad. Het proces is ook goed verlopen. Aan de voorkant zijn de ambtenaren meegenomen en is aangekondigd dat externe partijen wellicht ook ondervraagd zouden worden. De kritische opmerkingen van het rapport zijn verwerkt en hebben geleid tot aanpassingen in het subsidiebeleid. De rekenkamercommissie heeft tijdens het onderzoek met de maatschappelijke organisaties gesproken.

### **Effect**

De kwaliteit van de aanbevelingen is goed. De aanbevelingen zijn over het algemeen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden), maar weinig tijdgebonden. De aanbevelingen zijn door de raad overgenomen. Drie aanbevelingen zijn door college

verwerkt en ten uitvoer gebracht. Dit heeft voor deze aanbevelingen in effect geresulteerd. Wat betreft aanbeveling 4; deze is deels verwerkt door college en ten uitvoer gebracht en dit heeft dan ook deels in effect geresulteerd. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

Aanbeveling	Van goede kwaliteit (SMART)	Overgenomen door raad	Verwerkt in beleid en plan van aanpak door college/ambtelijke organisatie	Beleid is ten uitvoer gebracht door college /ambtelijke organisatie	Heeft in effect geresulteerd
1	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
2	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
3	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
4	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels

## 2.5 Bevindingen bereik, effect en doorwerking “ICT-functie (2016)”

### 2.5.1 Conclusies en aanbevelingen (geciteerd uit de onderzoeksrapporten)

**[De tekst in het grijze kader hierna is een citaat uit het oorspronkelijke rapport van de rekenkamercommissie]**

#### **Conclusies**

##### *Strategie en beleid*

1. *In de gemeente Epe zijn kaders opgesteld voor ICT en informatievoorziening. Er wordt binnen die kaders gewerkt en er is een nauwe koppeling tussen ICT en informatievoorziening enerzijds en de decentralisaties op het sociaal domein anderzijds.*
2. *Het vakgebied van ICT en informatievoorziening is in strategisch opzicht te versterken, al loopt de gemeente in de pas met de landelijke ontwikkelingen en met de wettelijke vereisten.*

##### *Besturing en verantwoording*

3. *De kosten van ICT en informatievoorziening zijn voor de gemeenteraad op hoofdlijnen zichtbaar en op detailniveau desgewenst beschikbaar.*
4. *De raad kan haar kaderstellende en controlerende rol binnen de reguliere begrotingscyclus op hoofdlijnen invullen. Specifieke informatie- en interventiemogelijkheden zijn daardoor niet direct beschikbaar.*
5. *De samenwerking met andere gemeenten op het vlak van ICT en informatievoorziening is nog in ontwikkeling.*
6. *De gemeente is alert op afhankelijkheid van monopolisten en onderneemt zo nodig actie.*
7. *Er werd en er wordt gewerkt aan professionalisering van de informatievoorziening en er is beleid en deskundigheid in de organisatie. Extra capaciteit en expertise wordt waar nodig ingehuurd.*

##### *Beheer en exploitatie*

8. *Kwetsbaarheid en continuïteit van de ICT-infrastructuur en de ICT-beheerorganisatie blijven aandachtspunten voor kleinere gemeenten zoals Epe.*
9. *Innovaties en eventuele resultaten daarvan worden beperkt door andere prioriteiten, middelen en capaciteit, behoudende (cultuur) elementen in de organisatie en de instrumentele sturing en control.*
10. *Sterk Werk bevat belangrijke projecten en maatregelen voor de ontwikkeling van organisatie en informatievoorziening waarvoor aanvullende middelen nodig zijn*

### **Oordeel**

*De rekenkamercommissie is op basis van de constatering en conclusies in dit onderzoek van oordeel dat de het ICT-beleid en de uitvoering daarvan bij de gemeente als voldoende effectief en efficiënt aan te merken is.*

*Niettemin ziet de rekenkamercommissie wel risico's in de manier waarop de ICT-functie momenteel in Epe ingevuld is. ICT wordt in technische en in inhoudelijke zin (in ICT- en in informatievoorzieningsopzicht) steeds belangrijker. Budgetten nemen in omvang toe, de afhankelijkheid van de hard- en software en opslag van gegevens (en de daaruit voortvloeiende kwetsbaarheid) wordt groter, veiligheids- en privacy-issues komen veelvuldiger voor en de complexiteit van alle samenwerkingsverbanden zorgt voor versnippering en eilandvorming.*

### **Aanbevelingen**

1. *De aanbevelingen zijn te plaatsen in de context van een organisatieontwikkelings- of kwaliteitsmodel: van een intern en activiteit gerichte organisatie naar een op de omgeving en keten georiënteerde organisatie. ICT en informatievoorziening ontwikkelt zich hierbij van een interne en technische faciliteit voor de bedrijfsvoering tot een strategisch middel voor de organisatie in haar omgeving, en van investeren in ICT naar renderen en verbeteren met ICT.*

*Wij formuleren de volgende specifieke aanbevelingen; deze zijn hier gericht aan de raad maar indirect (ook) aan het college en de ambtelijke organisatie.*

2. *Wees alert en proactief; vraag daarom het college om ook buiten programmabegroting en reguliere P&C cyclus om geïnformeerd te worden over:
  - a. *de uitvoering van het ICT- en informatievoorzieningsbeleid*
  - b. *de wijze waarop het college wil inspelen op actuele landelijke ontwikkelingen*
  - c. *specifieke risico's en vraagstukken, bijvoorbeeld op het vlak van toegang en rechten tot hard - en software , vooral als het gaat om privacy beschermingen beveiliging van data.**
3. *Ga na wat de mogelijkheden zijn om via samenwerking met andere gemeenten op het vlak van ICT en informatievoorziening tot vermindering van kwetsbaarheid van ICT, verbetering van kwaliteit en efficiency (door het delen en anderszins beperken van de kosten) te komen. Formuleer uitgangspunten Rekenkameronderzoek ICT-functie gemeente Epe en criteria voor toekomstige samenwerking en schaalvergroting op het vlak van ICT en informatievoorziening.*
4. *Stel kaders op voor het inkopen en uitbesteden van ICT- en informatievoorzieningsdiensten en materieel (hard- en software). Verzoek het college om bij investeringen in ICT ook aan te geven in hoeverre afhankelijkheid van de leverancier kan optreden; hoe makkelijk of moeilijk overstappen naar een andere leverancier is; wat de duur van de licentie en/of het servicecontract is en welke bedragen hiermee gemoeid zijn. Let er op dat er speciale IT inkoopvoorwaarden gehanteerd (kunnen) worden (bijv. Arbit zoals bij de Rijksoverheid).*
5. *Verzoek het college om in beleidsvoorstellen telkens aan te geven wat de consequenties van het betreffende voorstel zijn op het vlak van informatievoorziening, informatiedeling en ICT (kosten, wet- en regelgeving, risico's, privacy-aspecten). Laat ICT-consequenties een onderdeel zijn van oplegnotities van beleidsvoorstellen zoals nu als juridische consequenties, financiële consequenties en communicatie dat al zijn.*

**[Einde citaat]**

## 2.5.2 Analyse bereik, effect en doorwerking

### Bereik

De timing van het onderzoek van de rekenkamercommissie "ICT-functie" lijkt op het juiste moment te zijn in 2014 omdat dit onderwerp flink in beweging was en nu nog steeds is. Echter de snelle ontwikkelingen op dit terrein maken dat sommige aanbevelingen ook op korte termijn alweer achterhaald kunnen zijn. Raadsleden vonden het onderwerp van het onderzoek zeer waardevol, het was zeker nodig goed naar dit onderwerp te kijken. Het onderzoek is voortgekomen uit de groslijst van onderwerpen en ontstaan vanuit de behoefte om deze belangrijke ontwikkeling nader te bekijken. Het was volgens raadsleden een goed proces met duidelijke vragen en ook duidelijke aanbevelingen.

### Effect

De kwaliteit van de aanbevelingen is goed. De aanbevelingen zijn over het algemeen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Ze zijn acceptabel en realistisch weergegeven, zijn over het algemeen specifiek genoeg, zijn meestal meetbaar, en niet altijd tijdsgebonden. De aanbevelingen zijn door de raad overgenomen. Drie aanbevelingen zijn door college verwerkt en ten uitvoer gebracht. Dit heeft voor deze aanbevelingen in effect geresulteerd. Wat betreft aanbevelingen 2 en 5; deze zijn deels verwerkt door college en ten uitvoer gebracht en dit heeft dan ook deels in effect geresulteerd. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

Aanbeveling	Van goede kwaliteit (SMART)	Overgenomen door raad	Verwerkt in beleid en plan van aanpak door college/ambtelijke organisatie	Beleed is ten uitvoer gebracht door college /ambtelijke organisatie	Heeft in effect geresulteerd
1	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
2	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels
3	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
4	Goed	Ja	Ja	Ja	Ja
5	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels

### Doorwerking

Er is sprake van gedeeltelijke doorwerking op beleid en besluiten. Zowel op het gebied van alertheid op de informatievoorziening aan de raad (aanbeveling 2) en het college te verzoeken om in beleidsvoorstellen telkens aan te geven wat de consequenties van het betreffende voorstel zijn (aanbeveling 5) blijkt de doorwerking niet of nauwelijks op te gaan. De raad wordt maar beperkt geïnformeerd over de voortgang van dit onderwerp, zo blijkt uit de interviews. Daarnaast wordt er gesteld dat er geen tot weinig input komt vanuit de raad op dit onderwerp. Over het algemeen wordt de raad niet standaard geïnformeerd over de ICT-functie. Dit is vooral op beleidsonderwerpen zoals ICT als strategisch middel van belang. Daarmee worden raadsleden niet voldoende ondersteund in hun kaderstellende en controlerende rol op het gebied van ICT. De opvolging van het onderzoek is niet puntsgewijs met de raad gedeeld. Het college heeft de raad daarmee niet geïnformeerd over de opvolging van het onderzoek.

## 2.6 Bevindingen bereik, effect en doorwerking “Ontgroening en vergrijzing (2017)”

### 2.6.1 Conclusies en aanbevelingen (geciteerd uit de onderzoeksrapporten)

**[De tekst in het grijze kader hierna is een citaat uit het oorspronkelijke rapport van de rekenkamercommissie]**

#### **1. Hoofdconclusie: Probleemdefinitie van belang**

*In 2010 koos de gemeente Epe ervoor inzicht te krijgen in de verwachte demografische ontwikkelingen en mogelijke beleidsoplossingen waarmee de gemeente kon inspelen op die ontwikkelingen door opdracht te geven voor het onderzoek Boekema. De gemeente Epe heeft te maken met een toenemende vergrijzing en ontgroening. Deze belangrijke constatering komt voort uit het onderzoek van Boekema en de gemeente Epe verwerkt dit feit en de mogelijke gevolgen daarvan in het gemeentelijk beleid. De twee prognoses die wij hebben vergeleken met die van Boekema en die in de Toekomstvisie bevestigen het beeld. Ook de demografische fenomenen huishoudenverdunding en bevolkingskrimp worden hierbij geconstateerd.*

*In de meest recente prognoses is er geen sprake meer van bevolkingskrimp, maar van een (bescheiden) groei naar 34.900 in 2040/41. De economische visie van april 2016 (Panteia) spreekt nog van een ‘geringe bevolkingsdaling’. Hieruit blijkt dat de demografische prognoses veranderlijk zijn en dus niet altijd een goede basis vormen voor investeringen in ‘vergezichten’. De gemeente onderkent het vraagstuk van ontgroening en vergrijzing in Epe en neemt beide fenomenen mee in de beleidsvoorbereiding voor de domeinen economie, ruimte en het sociaal domein. De gemeente hanteert hierbij de Toekomstvisie als kader en heeft dit kader vertaald naar het strategisch beleid voor de verschillende domeinen. Centraal uitgangspunt hierbij is een beheerste ontwikkeling van de gemeente.*

*De aanvankelijke proactieve houding (van 2010) is veranderd in een meer reactieve houding waarin de gemeente voor zichzelf een beperkte rol ziet weggelegd als begeleider van initiatieven en volger van demografische ontwikkelingen. Hoewel de uitwerking in de beleidsdomeinen duidelijk aan te wijzen is, is de samenhang en algehele coördinatie op de demografische ontwikkelingen in de gemeente niet prominent aanwezig.*

#### **Conclusie 2: Globale probleemanalyse met generieke oplossingsrichtingen**

*Aandachtspunt is dat de gemeente een globale probleemanalyse hanteert als basis voor haar beleid. Met uitzondering van de uitwerking in de Woonagenda, blijft de probleemanalyse globaal en wordt niet bijgesteld op basis van nieuwe prognoses. Er is daarom bijvoorbeeld geen zicht op de gevolgen van ontgroening en vergrijzing in de verschillende kernen of de gevolgen van ontgroening en vergrijzing voor de benodigde ontwikkeling van maatschappelijke voorzieningen. Opnieuw met uitzondering van de Woonagenda, wordt in de probleemanalyse weinig specifieke aandacht besteed aan de gevolgen van de ontwikkeling van verschillende leeftijdsgroepen. Zo komt de toename van het aantal 80-plussers niet terug in de probleemanalyses voor de domeinen economie en sociaal. Met enkele specifieke projecten, zoals de starterslening of het project ‘Thuis wonen, nu en later’, formuleert de gemeente oplossingen die ontgroening en vergrijzing direct adresseren. In aansluiting op de globale probleemanalyse kiest de gemeenten echter vooral voor generieke oplossingsrichtingen. De gemeente hanteert hierbij de aanname dat het op peil houden van het voorzieningenniveau en het ondersteunen en bevorderen van sociale cohesie voldoende basis biedt om vergrijzing te kunnen begeleiden en de gevolgen van ontgroening te beheersen. Hoe het voorzieningenniveau zich zou moeten ontwikkelen in relatie tot de demografische ontwikkeling in de gemeente, wordt op hoofdlijnen bepaald.*

*De gemeente geeft hiermee beperkt richting aan het beleid dat anticipeert op de gevolgen van ontgroening en vergrijzing. Ervaringen opgedaan door de gemeente Rheden en Aalten, wijzen erop*

*dat de gemeente Epe baat kan hebben bij een specifieke probleemanalyse om zich adequaat te kunnen voorbereiden op komende veranderingen met name op beleidsterreinen die op lange termijn moeten worden bepaald. Denk hierbij aan de gevolgen van het toenemend aantal 80-plussers voor de behoefte aan ambulante zorgvoorzieningen. Een ander voorbeeld betreft de mogelijke gevolgen van krimp en vergrijzing voor de kleine kernen in de gemeente Epe: deze kunnen aanleiding zijn voor een gespecificeerde aanpak van de ontgroening en vergrijzing per kern.*

*Onderbouwing voor de globale benadering van de demografische ontwikkeling is tweeledig. De eerste is dat prognoses wijzigen en het daarom niet zinvol is om te anticiperen op een specifieke ontwikkeling van bepaalde leeftijdsgroepen. Het is niet zeker of de ontwikkeling waarop de gemeente anticipeert zich daadwerkelijk zal voordoen. De tweede onderbouwing betreft de positie die de gemeente kan innemen in deze ontwikkeling: de gemeente kan stimuleren, ondersteunen en beïnvloeden maar niet sturen als het gaat om grotere maatschappelijke ontwikkelingen.*

### **Conclusie 3: Geen sterke samenhang binnen beleid**

*De probleemanalyse in de Toekomstvisie en de vertaling van deze probleemanalyse naar de twee pijlers voor beleid, (1) behoud van sociale cohesie en (2) een aantrekkelijk niveau van voorzieningen, vormen de verbinding tussen maatregelen in de verschillende beleidsterreinen.*

*De uitwerking van deze oplossingsrichtingen is voornamelijk per domein. Onderlinge samenhang wordt niet expliciet aangebracht. Op een aantal onderwerpen kan samenhang en dus coördinatie nuttig zijn. Denk hierbij aan de ontwikkeling van woon-zorgvoorzieningen en de ontwikkeling van voorzieningen en openbare ruimte voorbereid op het groeiend aantal zeer oude inwoners. Zo wordt nu in de Woonagenda vastgesteld dat de behoefte aan ambulante zorgvoorzieningen zal toenemen als gevolg van het groeiend aantal inwoners ouder dan 75 jaar. Deze constatering komt niet terug in de Sociale Agenda of de Economische Visie.*

### **Conclusie 4: Gemeente speelt beperkte rol in ontwikkeling economie**

*In de economische beleidsstukken van de gemeente wordt prominent aandacht gegeven aan het feit dat er ontgroening en vergrijzing (en krimp) zal optreden in Epe. Zowel in het rapport van Boekema als in de Toekomstvisie wordt gesteld dat een sterke regionale en lokale economie de basis vormt voor een gezonde demografische ontwikkeling in de gemeente. Met name de ontgroening van de gemeente zou kunnen worden geremd door een sterke economie. Daarbij adviseert Boekema in te zetten op de zorg en de recreatieve sector voor een oudere doelgroep in het lokaal economisch beleid.*

*Hoewel de gemeente voor zichzelf een beperkte rol ziet weggelegd, zijn er toch enkele concrete oplossingsrichtingen ingezet. Denk daarbij aan het stagecentrum, het bekend maken van bedrijven bij jongeren en het inzetten van actieve ouderen op de arbeidsmarkt om mismatch tegen te gaan. Voor het overige stelt de gemeente zich vooral op als ondersteuner en verbinder. De gemeente beargumenteert deze houding als volgt:*

- Zinvol beleid op de economische ontwikkeling van de regio kan alleen regionaal worden geformuleerd. Epe is te klein om zelf een substantiële bijdrage te leveren aan een economische ontwikkeling die echt invloed heeft op de demografische ontwikkeling van de gemeente. Dat zal altijd in regionaal verband moeten.*
- De gemeente faciliteert de economische ontwikkeling in Epe, maar acht zich daarbij afhankelijk van initiatieven uit de samenleving.*

### **Conclusie 5: Van proactief sturen op resultaat naar regisserend reageren**

*Epe geeft aan een regiegemeente te willen zijn. De interpretatie van de rol als regisseur krijgt in de Toekomstvisie een andere invulling dan in het Coalitieakkoord. Waar de gemeente in de Toekomstvisie nog spreekt van het bepalen en realiseren van gewenste effecten en het behalen van*

resultaten, wordt in het Coalitieakkoord de nadruk gelegd op de rol van de gemeente als verbinder tussen maatschappelijke partijen die met initiatieven komen die passen in de visie van de gemeente. Deze laatste interpretatie van de rol als regisserende gemeente komt tot uitdrukking in verschillende uitwerkingen van beleid, zoals het wijkgericht werken in het sociale domein en de totstandkoming van de economische visie met lokale ondernemers. De vraag is of deze interpretatie van rol als regisserende gemeente de gemeente voldoende concrete handvatten biedt om demografische ontwikkelingen bij te sturen of er op in te spelen. Daar komt bij dat de gemeente van mening is demografische ontwikkelingen niet of nauwelijks door gemeente beïnvloed kunnen worden.

### **Aanbevelingen**

1. Werk de probleemanalyse van de demografische ontwikkeling verder uit op de gevolgen voor de verschillende beleidsterreinen zodat deze meer concrete aanknopingspunten biedt voor beleidsontwikkeling. Deze probleemanalyse zou het volgende moeten opleveren:
  - Inzicht in de impact van de ontwikkeling voor de verschillende beleidsterreinen op korte, middellange en lange termijn zodat helder wordt wanneer de ontwikkeling van beleid moet worden ingezet en waar prioriteiten moeten liggen.
  - Een kwantificering van de impact op verschillende beleidsterreinen voor zover mogelijk uitgedrukt in aantal bewoners en kosten.

Stel deze probleemanalyses periodiek bij op basis van nieuwe prognoses en hanteer daarbij ongunstige en gunstige scenario's. Leg in de probleemanalyses verbanden tussen de verschillende beleidsterreinen. Bijvoorbeeld: wanneer in de probleemanalyse omtrent woonbehoefte wordt geconstateerd dat de behoefte aan extramurale woonvoorzieningen voor ouderen zal toenemen, werk deze constatering dan ook uit in een probleemanalyse voor de toenemende behoefte aan ambulante zorgvoorzieningen in het sociaal beleid.
2. Stel specifieke probleemanalyses op voor:
  - De ontwikkeling van de groep 80-plussers in de gemeente. Dit is van belang omdat de groei van deze groep inwoners in relatie tot die van andere leeftijdsgroepen niet alleen kan leiden tot andere eisen aan wonen maar ook bijv. tot een forse toename van druk op de gemeentelijke voorzieningen, druk op de sociale cohesie in de gemeente, eisen aan de dienstverlening van de gemeente zelf en eisen aan de inrichting van de openbare ruimte.
  - De afname van het aantal jongeren in relatie tot de mogelijkheden jongeren voor de gemeente te behouden of om jonge gezinnen aan te trekken.
  - De ontwikkeling in de verschillende kernen. De demografische ontwikkeling kan per kern sterk verschillen, waardoor er anders moet worden ingespeeld op de gevolgen.
3. Overweeg een meer proactieve rol in het stimuleren van de economie, een pijler van een gezonde demografische ontwikkeling. Zo kan de gemeente meer invulling geven aan de aanbevelingen in het rapport Boekema en het beleid aangekondigd in de Toekomstvisie. Beide zetten in op de ontwikkeling van de zorgsector binnen de gemeente en op een recreatieve sector die expliciet inspeelt op een vergrijzend publiek. Voorts kan de gemeente meer concreet uitwerken of en zo ja, hoe de CleanTech-sector kan worden gemotiveerd zich in en rond Epe te vestigen of uit te breiden. Tot slot, de gemeente kan een nadrukkelijker rol spelen in de ontwikkeling van regionaal economisch beleid.
4. Zorg voor een goede samenhang en coördinatie; heroverweeg daarbij de uitgangspunten en veronderstellingen van de gemeente en de bescheiden rol die de gemeente voor zichzelf ziet weggelegd bij het beïnvloeden van de demografische ontwikkelingen.

**[Einde citaat]**



## 2.6.2 Analyse bereik, effect en doorwerking

### Bereik

Het onderwerp van het onderzoek Ontgroening en vergrijzing is opgepakt vanuit de lijst die de rekenkamercommissie intern gebruikt. Het is ontstaan vanuit de behoefte om de demografische ontwikkeling (krimp, stilstand of groei) te bekijken. In 2010 is er een rapport Boekema geweest over de demografische ontwikkelingen in opdracht van de gemeente en in februari 2017 heeft de rekenkamercommissie de raad en B&W in kennis gesteld van een rekenkameronderzoek. Daarmee was dit onderzoek meer een evaluatie om te zien in hoeverre het rapport van professor Boekema was uitgekomen. De aanpak is conform de normale werkwijze van een rekenkameronderzoek geweest. Alle zorgvuldigheid is hierbij in acht genomen.

Na het conceptrapport reageerde het college zeer geïrriteerd op het voorlopige rapport. Deze onverwachte moeizame verhouding met het college vond zijn weerslag in de behandeling van het rapport in de commissievergadering. Uiteindelijk heeft de ruime meerderheid van de gemeenteraad ingestemd met het rapport.

### Effect

De kwaliteit van de aanbevelingen is goed. De aanbevelingen zijn over het algemeen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Ze zijn wel beperkt tijdgebonden geformuleerd. De aanbevelingen zijn door de raad overgenomen. Alle vier aanbevelingen zijn door college deels verwerkt en daarvan zijn er drie deels ten uitvoer gebracht. Dit heeft voor deze drie aanbevelingen deels in effect geresulteerd. Wat betreft aanbeveling 3; deze is deels verwerkt door college en minimaal ten uitvoer gebracht en dit heeft dan niet of minimaal in effect geresulteerd. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

Aanbeveling	Van goede kwaliteit (SMART)	Overgenomen door raad	Verwerkt in beleid en plan van aanpak door college/ambtelijke organisatie	Beleid is ten uitvoer gebracht door college /ambtelijke organisatie	Heeft in effect geresulteerd
1	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels
2	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels
3	Goed	Ja	Deels	Minimaal	Minimaal
4	Goed	Ja	Deels	Deels	Deels

### Doorwerking

Er is sprake van gedeeltelijke doorwerking op specifieke beleidsterreinen van de woonzorgagenda en de omgevingsvisie. Er is geen sprake van doorwerking in de brede zin in besluiten, bijvoorbeeld door structureel in alle beleidsvoorstellen (waar relevant) demografische ontwikkelingen te beschouwen en daarop te anticiperen. Dit geldt voor alle aanbevelingen, deze zijn ten dele geïmplementeerd in beleid en uitvoering. Daarmee is het effect van dit onderzoek voor de woonzorgagenda en de omgevingsvisie deels behaald maar voor andere beleidsterreinen niet. Er is geen "strategische kop demografische ontwikkelingen" zo blijkt uit de interviews. De verdere ontwikkeling van de Cleantech regio is wel op de agenda gekomen maar die van de zorgsector en de recreatieve sector niet. Daarmee is het effect van deze aanbeveling minimaal.

Door de ontstane irritatie na de presentatie van het voorlopige rapport vond een aantal raadsleden het onderzoek teleurstellend en weinig waardevol. Het was volgens hen niet concreet en niet scherp genoeg en bevatte volgens hen geen echte aanbevelingen.

## 2.7 Toetsing aan het normenkader beleid, effect en doorwerking rekenkameronderzoeken

In deze paragraaf zijn de bevindingen over bereik, effect en doorwerking van de vijf rekenkameronderzoeken getoetst aan het betreffende deel van het normenkader. Voor de toetsing aan de norm werken we met de volgende termen in volgorde van niet voldoen tot voldoen:

- Voldoet niet: dit betekent dat op geen enkele wijze (0%) wordt voldaan aan de norm
- Voldoet beperkt: dit betekent dat voor een klein deel (<=50%) wordt voldaan aan de norm
- Voldoet merendeels: dit betekent dat voor een groter deel (>50%, <75%) wel dan niet wordt voldaan aan de norm
- Voldoet grotendeels: dit betekent dat voor een zeer groot gedeelte (>75%) wordt voldaan aan de norm
- Voldoet: dit betekent dat volledig (100%) wordt voldaan aan de norm.

Onderzoeks- lijn	Normen	Toetsing aan de norm
<b>1. Bereik</b>	1. Proces van het onderzoek: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keuze van het onderwerp is tot stand gekomen met raad, college/ambtelijke organisatie en sondering van bevolking, maatschappelijke instellingen, bedrijven.</li> <li>- De rekenkamercommissie heeft vooraf, tijdens en achteraf er voor zorg gedragen zodat de inbedding van het onderzoek maximaal is.</li> <li>- Er is een helder formeel oordeel van college en ambtelijke organisatie over het rapport van bevindingen, waarin zij aangeven of en zo ja op welke punten zij zich hierin kunnen vinden.</li> </ul>	Voldoet grotendeels
	2. Bespreken eindrapport <ul style="list-style-type: none"> <li>- De gemeenteraad (en in tweede instantie het college/ambtelijke organisatie) heeft een helder oordeel over de eindrapportage met conclusies en aanbevelingen en geeft aan op welke wijze zij zich hierin kunnen vinden.</li> </ul>	Voldoet
	3. Aandacht voor het onderzoek. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inwoners zijn betrokken bij het onderzoek vanaf keuze onderwerp tot na publicatie.</li> <li>- Het rapport is verder gepubliceerd.</li> </ul>	Voldoet beperkt
<b>2. Effect</b>	4. De aanbevelingen zijn SMART geformuleerd, en duidelijk geadresseerd.	Voldoet grotendeels
	5. De raad neemt de aanbevelingen over.	Voldoet

	<p>6. Het college/ambtelijke organisatie heeft hierop beleid, plan van aanpak geformuleerd.</p> <p>7. De ambtelijke organisatie en/of uitvoerders hebben dit beleid/plan van aanpak in uitvoering gebracht. De uitvoering en het effect ervan wordt in kaart gebracht door ambtelijke organisatie/ betrokken uitvoeringpartners en gemonitord.</p> <p>8. Er is een (maatschappelijk) effect opgetreden (voor de gemeentelijke organisatie/bevolking/burgers/bedrijven).</p>	<p>Voldoet grotendeels</p> <p>Voldoet merendeels</p> <p>Voldoet merendeels</p>
<b>3. Doorwerking</b>	<p>9. Er is sprake van doorwerking in beleid, besluiten of in de preventieve sfeer door verbeteracties te benoemen.</p> <p>10. Het rapport heeft volgens raadsleden ondersteunend gewerkt bij hun kaderstellende en controlerende rol.</p> <p>11. Er is opvolging en bewaking van raadsbesluiten over de aanbevelingen van de rekenkameronderzoeken binnen de ambtelijke organisatie.</p> <p>12. De gemeenteraad volgt de opvolging/doorwerking van een rapport.</p>	<p>Voldoet grotendeels</p> <p>Voldoet grotendeels</p> <p>Voldoet grotendeels</p> <p>Voldoet beperkt</p>

### Bereik

#### Proces van onderzoek (voldoet grotendeels)

Voor de keuze van het onderwerp werkt de rekenkamercommissie Epe met een lijst van onderwerpen die ontstaat naar aanleiding van gesprekken met de gemeenteraad en onderwerpen die de rekenkamercommissie hier zelf aan toevoegt. Er wordt niet aan het college of de ambtelijke organisatie gevraagd om onderwerpen. De bevolking en maatschappelijke instellingen kunnen digitaal onderwerpen aandragen voor rekenkameronderzoeken maar dat is bij geen van de onderzochte onderzoeken het geval geweest. Tijdens de onderzoeken is er sprake van maximale inbedding en worden alle actoren die van belang zijn betrokken. Bij de inbedding achteraf is nog veel te winnen. Met name op het gebied van voor de raad zichtbare opvolging van de aanbevelingen. Het recent plaatsen van de rekenkameronderzoeken op de centrale planningslijst is hierin een eerste stap. Het college geeft aan dat zij alle aanbevelingen die de gemeenteraad uit een onderzoeksrapport aanneemt ook integraal zal overnemen.

#### Bespreken eindrapport (voldoet)

De gemeenteraad bespreekt elk onderzoeksrapport en heeft in alle gevallen alle aanbevelingen overgenomen. Er worden vragen gesteld en gemeenteraadsleden hebben hiermee een helder begrip verkregen van het onderzoeksrapport en de conclusies en aanbevelingen. Van alle vijf onderzoeken zijn alle aanbevelingen aangenomen door de gemeenteraad. Wel is het opvallend dat over het onderzoek "Ontgroening en vergrijzing (2017)" sommige gemeenteraadsleden nu oordelen dat het een teleurstellend en weinig waardevol rapport was. Het was volgens hen niet concreet en niet scherp genoeg en bevatte volgens hen geen echte aanbevelingen.

### **Aandacht voor het onderzoek (voldoet beperkt)**

In de betrokken onderzoeken zijn inwoners niet betrokken bij de onderwerpkeuze en het onderzoek tot na de publicatie. In de interviews is aangegeven dat inwoners de mogelijkheid hebben om onderwerpen aan te dragen. Verder is het afhankelijk van het onderwerp of bewoners bij het onderzoeksproces worden betrokken en soms zijn de onderwerpen (bijvoorbeeld regiegemeente) dermate abstract dat betrokkenheid van inwoners niet als vanzelfsprekend wordt geacht. De rapporten worden gepubliceerd op de gemeentelijke website en niet verder gepubliceerd.

### **Effect**

#### **Aanbevelingen zijn SMART (voldoet grotendeels)**

De aanbevelingen zijn over het algemeen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). Ze zijn haalbaar en realistisch weergegeven, zijn over het algemeen specifiek genoeg, zijn meestal meetbaar, en niet altijd tijdsgebonden.

#### **Aanbevelingen overgenomen door raad, verwerkt door college, uitgevoerd en geresulteerd in effect (voldoet merendeels)**

De aanbevelingen zijn door de raad overgenomen. Het merendeel (18 van de 31) van de aanbevelingen is door het college verwerkt, tot uitvoer gebracht en heeft geresulteerd in effect. Een kleiner deel (11 van de 31) van de aanbevelingen is door college deels verwerkt en vervolgens ook deels ten uitvoer gebracht. Dit heeft voor deze aanbevelingen deels in effect geresulteerd. Twee aanbevelingen zijn niet of minimaal verwerkt door college en minimaal ten uitvoer gebracht en dit heeft dan niet of minimaal in effect geresulteerd.

### **Doorwerking**

#### **Doorwerking (voldoet grotendeels)**

Voor alle rapporten geldt dat er sprake is van doorwerking. Voor het rapport 'Epe als regiegemeente (2012)' geldt dat er sprake is van volledige doorwerking. Dit komt tot uiting in beleid en besluiten die zijn genomen en de verschillende verbeteracties die hieruit zijn ondernomen. Voor de rapporten 'Subsidiebeleid (2014)' en 'ICT-functie (2016)' geldt een bijna volledige doorwerking. Het rapport 'Effectiviteit van het re-integratiebeleid kent een gemiddelde doorwerking. Deels komt het tot uiting in beleid en besluiten. Daarbij is bij het rapport 'Ontgroening en vergrijzing (2017)' sprake van een beperkte mate van doorwerking.

#### **Ondersteunend voor raad (voldoet grotendeels)**

Over het algemeen werken volgens de raadsleden de rapporten ondersteunend voor de raad in hun kaderstellende en controlerende rol. Over het rapport 'Ontgroening en vergrijzing (2017)' zijn de meningen in de raad verdeeld en geeft een aantal raadsleden aan dat het geen waardevol rapport is geweest.

#### **Opvolging (voldoet beperkt)**

Ondanks dat sprake is van doorwerking van de aanbevelingen, wordt de opvolging niet nauwgezet en gestructureerd bewaakt binnen de ambtelijke organisatie en door de raad. Sinds kort (in de loop van 2020) worden de acties volgend uit de rekenkameronderzoeken op de centrale planningslijst gezet.

## 2.8 Bevindingen functioneren van de rekenkamercommissie

### Oordeel relatie rekenkamercommissie en raad

Rekenkamercommissieleden zelf vinden dat de rekenkamercommissie weinig zichtbaar is voor de raad. De rekenkamercommissie is voornamelijk in beeld als een onderzoek is afgerond en ter behandeling wordt aangeboden. Daarom zijn rekenkamercommissieleden van mening dat uit het instrument rekenkamer meer te halen is, bijvoorbeeld bij de onderwerpkeuze en de opvolging van de aanbevelingen. Raadsleden zijn zonder uitzondering van mening dat een rekenkamercommissie een absolute must is. De raad heeft met ondersteuning van de griffie een belangrijke controlerende taak op de uitvoering. Aan die controlefunctie draagt het rekenkameronderzoek in belangrijke mate bij. Op het moment dat een onderzoek wordt gekozen, dan begint de winst al. Dan gaat de organisatie al in beweging. De onderzoeken zijn volgens raadsleden prima. De onderzoeken helpen de raad ook in de kaderstellende rol; raadsleden geven aan door de onderzoeken meer grip op de materie te krijgen.

Wat volgens raadsleden zo sterk is aan de rekenkamercommissie in Epe is dat externe leden goed gevoed worden vanuit de raad door de raadsleden die ook zitting hebben in de rekenkamercommissie. Bijvoorbeeld brengen raadsleden in de rekenkamercommissie ook een stuk historie over onderwerpen in die nuttig is voor de context waarbinnen een onderzoek plaatsvindt. Raadsleden vinden daarentegen dat de rekenkamercommissie te weinig zichtbaar is voor de raad. Het zou heel mooi zijn om een keer breed met de rekenkamercommissie te spreken, niet alleen bij het ophalen van de onderwerpen en de bespreking van de onderzoeksrapporten in de raad. Het is volgens rekenkamercommissieleden een illusie om te denken dat de rekenkamercommissie volledig a-politiek is, men is van mening dat het mogelijk is om zo a-politiek mogelijk te zijn. Een rekenkamercommissie moet zo objectief mogelijk zijn. Daar zijn de rekenkamercommissieleden zich ook heel bewust van.

De raadsleden die zitting nemen in de rekenkamercommissie missen een training zodat ze goed kunnen functioneren als rekenkamerlid. Ook voor nieuwe raadsleden die geen zitting hebben in de rekenkamercommissie is het belangrijk dat ze kennis opdoen over het instrument rekenkamercommissie. Dit is nu ook nog niet het geval.

### Oordeel relatie rekenkamercommissie, college en ambtelijke organisatie

Collegeleden oordelen dat de relatie goed en werkbaar is. Zij geven aan dat zij vooral betrokken zijn bij de schriftelijke afhandeling van het bestuurlijke wederhoor. Inhoudelijk hebben ze nauwelijks contact met de rekenkamercommissie. Volgens collegeleden kan het in sommige gevallen zinvol zijn om aan te geven dat een onderzoek beter even kan wachten totdat een reeds lopende beleidsontwikkeling is afgerond. Vanuit de ambtelijke organisatie is sprake van een goede werkrelatie met de rekenkamercommissie. Concern control is goed betrokken.

Volgens rekenkamercommissieleden zijn er niet zoveel overleggen met het college omdat het college het belangrijk vindt dat rekenkameronderzoek onafhankelijk moet zijn. Het is volgens rekenkamercommissieleden wel goed om iets meer contact te hebben, bijvoorbeeld om de timing van onderzoeken te bespreken. Dat kan goed door een vaste planning te hebben. Concern control is wel goed op de hoogte van de onderzoeken en is goed aangehaakt. Wellicht, zo wordt aangegeven, kan vanuit de adviseur van de rekenkamercommissie (de

griffie) ook meer contact worden gezocht met het college en de ambtelijke organisatie, bijvoorbeeld over de opvolging van de aanbevelingen.

#### **Oordeel kwaliteit instrument rekenkamercommissie**

Doorgaans heeft de rekenkamercommissie voldoende gezag, is er sprake van een professionele werkwijze en worden de passende onderzoeksmethoden gehanteerd. De rekenkamercommissie laat zich bijstaan door gedegen, op het onderwerp ter zake kundige onderzoeksbureaus. In de cultuur van Epe heerst een duidelijk gevoel voor hiërarchie, een rekenkamercommissie heeft daarmee van nature een bepaalde status.

Rekenkamercommissieleden zijn van mening dat zij daar in ieder geval geen afbreuk aan hebben gedaan. Als een onderwerp wordt uitgezet, dan is daar altijd voldoende aandacht voor.

Raadsleden oordelen dat de rekenkamercommissie zeker gezag heeft opgebouwd en dat de kwaliteit van de onderzoeken in de meeste gevallen goed is. Raadsleden vinden dat de rekenkamercommissie inhoudelijk een professionele werkwijze heeft, maar dat het wellicht op het vlak van de communicatie beter kan.

De rekenkamercommissie is bestuurlijk sensitief. Dit is naar voren gekomen door timing van onderzoeken aan te passen en aan te laten sluiten bij de bestuurlijke prioriteit van het college.

Niet alle rekenkamercommissieleden kennen elkaars kwaliteiten. Slechts sommige raadsleden kunnen de kwaliteiten van de rekenkamercommissieleden benoemen en kunnen aangeven dat deze complementair zijn. Collegeleden hebben onvoldoende beeld van de kwaliteiten van de leden van de rekenkamercommissie.

#### **Oordeel aansprekendheid rekenkameronderzoeken**

De laatste jaren zijn er niet veel rekenkameronderzoeken geweest. De diepgang en toepasbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek wordt belangrijker gevonden dan de hoeveelheid onderzoeken. Bijvoorbeeld wordt door enkele raadsleden het rapport 'Ontgroening en vergrijzing (2017)' als te breed ervaren en dat leidt tot te weinig diepgang. Het is daardoor voor deze raadsleden minder aansprekend. Raadsleden zijn van mening dat het niet de functie van de rekenkamercommissie of de raad is om onderwerpen op te halen uit de samenleving. De raad is, naast de rekenkamercommissie zelf, het belangrijkste orgaan dat onderwerpen kan aandragen.

Collegeleden vinden allen dat de rekenkamercommissie een onafhankelijk orgaan moet zijn. Het zou volgens hen goed zijn als de raad zelf ook suggesties voor onderzoeksonderwerpen zou doen. Het kan volgens het college geen kwaad om ook advies te vragen aan het college over te onderzoeken onderwerpen. Uiteindelijk is de rekenkamercommissie er echter voor de raad en niet voor het college.

Volgens raadsleden hebben de rekenkamerrapporten een hoog technisch gehalte en zijn ze niet altijd begrijpelijk en toegankelijk voor iedereen. Zij vinden het te overwegen om een persbericht of samenvatting uit te brengen in Jip en Janneke-taal. Rapporten worden veelal breed toegankelijk ervaren voor de primaire doelgroep (raadsleden), maar niet altijd creatief. Het zijn vaak lange rapporten met veel tekst. Wil je breder aanspreken dan moet je denken aan filmpjes, infographics of factsheets.

### Oordeel budget rekenkamercommissie

Volgens het college leveren de quickscans minder toegevoegde waarde op vanwege de beperkte diepgang. Het zou aan te bevelen zijn om meer focus in onderzoeken aan te brengen waardoor dan ook een diepgravender onderzoek gedaan kan worden. Wel is het de vraag of de rekenkamercommissie over voldoende middelen beschikt om goed en diepgravend onderzoek te doen. Volgens de rekenkamercommissieleden kan de oplossing hiervoor liggen in een vast bedrag per inwoner voor rekenkameronderzoek.

### Oordeel lerend vermogen rekenkamercommissie

Veel respondenten menen dat het feit dat onderhavige evaluatie plaatsvindt, aangeeft dat sprake is van een open houding en dat daardoor aangenomen kan worden dat de rekenkamercommissie lerend wil zijn. Dit is echter wel de eerste keer dat er in de gemeente Epe met elkaar wordt gepraat over het functioneren van de rekenkamercommissie. Over het algemeen is men van mening dat de rekenkamercommissie een bijdrage zou moeten zijn aan de lerende organisatie van de gemeente Epe als college, ambtelijke organisatie en raad. De input van de onderzoeken moet worden gebruikt om ervan te leren. Het vermoeden is dat dit wel gaat gebeuren mede als gevolg van dit rekenkameronderzoek.

Hoewel de rekenkamercommissie vooral tijdens het onderzoek er voor zorg draagt dat de inbedding van het onderzoek goed is, kan er op het gebied van de doorwerking en de opvolging van aanbevelingen nog winst worden behaald in de spin-off en de verbinding. Als de aanbevelingen van het onderzoek door de raad zijn overgenomen, dan is de raad aan zet, maar dan kan de rekenkamercommissie de raad nog wel aanspreken over de opvolging.

## 2.9 Toetsing aan het normenkader functioneren rekenkamercommissie

In deze paragraaf zal de toetsing van het eigen functioneren van de rekenkamercommissie aan het betreffende deel van het normenkader (zie hieronder) plaats vinden.

Norm	Toetsing
13. Er is een goede relatie tussen de raad en rekenkamercommissie op de volgende aspecten:	
De rekenkamercommissie is zichtbaar voor de raad	Voldoet beperkt. De rekenkamercommissie is te weinig zichtbaar voor de raad naar oordeel van de raad en de rekenkamercommissie zelf.
De rekenkamercommissie is onderdeel van het inwerkprogramma van de raad	Voldoet niet. De rekenkamercommissie is geen onderdeel van het inwerkprogramma van de raad. Nieuwe raadsleden kennen de rekenkamercommissie amper. Nieuwe leden in de rekenkamercommissie krijgen geen inwerktraining.
De rekenkamercommissie is te allen tijde a-politiek	Voldoet. De rekenkamercommissie is zo a-politiek mogelijk en is te allen tijde objectief en waakt hiervoor volgens alle betrokkenen.
Er is een klankbordfunctie voor regelmatig overleg	Voldoet niet. Er is geen klankbordfunctie, maar er is wel behoefte aan meer verbinding tussen rekenkamercommissie en de gemeenteraad.
Er is actieve betrokkenheid van griffier en auditcommissie	Voldoet merendeels. De griffier is actief betrokken als adviseur van de rekenkamercommissie. Er is geen auditcommissie in de gemeente Ede, wel een P&C commissie, maar deze is niet betrokken bij de rekenkamercommissie.

Norm	Toetsing
14. Er is een goede relatie tussen het college, de ambtelijke organisatie en de rekenkamercommissie:	
Er wordt geïnvesteerd in de onderlinge relatie; er zijn regelmatige overleggen.	Voldoet beperkt. Er vinden op ad hoc basis overleggen plaats. Er zijn geen regelmatige overleggen gepland. Er wordt door alle betrokkenen aangegeven dat de verbinding hierin verder opgezocht moet worden.
De timing van het onderzoek wordt met college en gemeentesecretaris besproken	Voldoet beperkt. De timing van het onderzoek wordt pas na de start met het college en de gemeentesecretaris besproken. Recent is daardoor wel afgesproken dat een onderzoek later van start gaat.
Er is een actieve betrokkenheid van concern control	Voldoet grotendeels. Er is een actieve betrokkenheid van de concern controller tijdens de onderzoeken van de rekenkamercommissie. Vooraf is de concerncontroller niet betrokken. Sinds kort neemt de concerncontroller de aanbevelingen van de rekenkamercommissie onderzoeken op in het jaarlijks planningsoverzicht.

Norm	Toetsing
15. De kwaliteit van het instrument rekenkamercommissie is goed blijkend uit het volgende:	
Er is een scherp profiel voor rekenkamerleden, (Voorzitter en leden zijn politiek bestuurlijk sensitief, hebben ervaring met onderzoeksmethoden en zijn complementair aan elkaar op de inhoud.)	Voldoet grotendeels. Er zijn heldere profielen voor de externe rekenkamercommissieleden. Rekenkamercommissieleden uit de gemeenteraad lijken geen scherp profiel te hebben, zij worden geworven zijnde één van de coalitie en één van de oppositie. Hiermee lijken de rekenkamercommissieleden aan elkaar complementair te zijn. Rekenkamerleden zijn voldoende bestuurlijk sensitief en de externe leden hebben voldoende ervaring met onderzoeksmethoden.
De rekenkamercommissie heeft een goede secretaris	Voldoet. De rekenkamercommissie heeft een secretaris. De griffie voorziet in administratieve ondersteuning.
De rekenkamercommissie heeft een professionele werkwijze	Voldoet grotendeels. De rekenkamercommissie heeft onderzoeks-inhoudelijk een professionele werkwijze. In de verbinding met gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie wordt nog teveel geleund op het ritme van het starten, uitvoeren en afronden van onderzoeken.
De rekenkamercommissie heeft gezag opgebouwd	Voldoet. De rekenkamercommissie heeft gezag en dit blijkt uit de waardering voor haar onderzoeken van de betrokkenen.

Norm	Toetsing
16. Het onderzoek is aansprekend blijkend uit het volgende:	
Rekenkamercommissie en raad maken afspraken over type onderzoeken en onderzoeksonderwerpen en	Voldoet. Er wordt door de rekenkamercommissie gedurende een coalitieperiode met alle fracties gesproken en daarin worden onderzoeksonderwerpen opgehaald. Dit samen met de eigen onderwerpen levert een lijst met te



rapporten zijn toegankelijk voor de raad	onderzoeken onderwerpen op. De rekenkamercommissie bepaalt vervolgens welke onderwerpen zij oppakt. Alle rekenkamerrapporten zijn toegankelijk voor de raad.
Bewoners kunnen mogelijke onderzoeksonderwerpen aandragen	Voldoet. Er is een mogelijkheid voor eenieder om digitaal onderwerpen aan te dragen voor onderzoeksonderwerpen. Dit heeft tot op heden geen bruikbare onderwerpen opgeleverd.
Bewoners en bedrijven worden indien relevant betrokken bij het onderzoek	Voldoet. Indien relevant worden bewoners en bedrijven betrokken. Zo zijn bij het onderzoek subsidiebeleid de betrokken maatschappelijke organisaties meegenomen.
Er wordt gebruik gemaakt van innovatieve onderzoeksmethoden en creatieve presentatievormen	Voldoet beperkt. Alle rekenkameronderzoeken zijn breed toegankelijk maar hebben wel een hoog technisch gehalte. Dit is niet altijd begrijpelijk en toegankelijk voor iedereen. Er zijn geen samenvattingen in Jip en Janneke-taal.

Norm	Toetsing
17. Er is een passend budget en aantal onderzoeken. Dat blijkt uit het volgende:	
De rekenkamercommissie heeft een meerjarig budget	Voldoet. De rekenkamercommissie heeft een vast meerjarig budget.
Het toegekend budget is in relatie tot het takenpakket van de gemeente	Voldoet beperkt. Naar mening van de betrokkenen is het budget niet toereikend om jaarlijks een diepgaand onderzoek te kunnen uitvoeren.
De rekenkamercommissie maakt gebruik van quickscans	Voldoet. De rekenkamercommissie maakt gebruik van quickscans, maar die moeten niet de diepgaande onderzoeken vervangen.

Norm	Toetsing
18. De rekenkamercommissie is een lerend instrument. Dat blijkt uit het volgende:	
De rekenkamercommissie heeft een open houding (maakt onafhankelijke keuzen maar neemt goede ideeën mee)	Voldoet. De rekenkamercommissie maakt onafhankelijk haar keuzen voor de te onderzoeken onderwerpen. Onderwerpen worden gehaald van een lijst die gemaakt is naar aanleiding van gesprekken met de verschillende fracties van de gemeenteraad.
De rekenkamercommissie bespreekt het eigen functioneren met de raad, burgemeester en gemeentesecretaris	Voldoet als gevolg van dit onderzoek. Met dit onderzoek is het de eerste keer dat de rekenkamercommissie haar eigen functioneren bespreekt met alle betrokkenen.
De rekenkamercommissie voert regelmatig een (zelf) evaluatie uit	Voldoet beperkt. Dit onderzoek is een eerste keer dat de rekenkamercommissie een zelfevaluatie uitvoert. Voorheen (2012) is wel een evaluatie van de doorwerking van eerdere rekenkameronderzoeken uitgevoerd.

## 3 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Opmerking vooraf bij de conclusies en aanbevelingen: Zoals beschreven in de onderzoeksrapportage (paragraaf 1.3) heeft de rekenkamercommissie voor de uitvoering van dit evaluatieonderzoek een extern onderzoeksbureau ingeschakeld. Dit bureau heeft het onderzoek onafhankelijk uitgevoerd. De rekenkamercommissie heeft geen inbreng gehad in het formuleren van de bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Aangezien de conclusies en aanbevelingen ook over het werk van de rekenkamercommissie zelf gaan reageert de commissie hierop in een apart nawoord (hoofdstuk 4).

### 3.1 Conclusies

#### **Bereik: Het proces van de rekenkameronderzoeken verloopt goed**

Het proces van de uitvoering van de rekenkameronderzoeken wordt goed en professioneel ervaren door zowel de ambtelijke organisatie, als college en raad voor zover die daar zicht op hebben. Tijdens de onderzoeken worden alle actoren die van belang zijn betrokken. Een verbeterpunt dat naar voren is gekomen is dat in de verbinding vooraf en na afloop van de onderzoeken nog veel gewonnen kan worden. De rekenkamercommissie is naar oordeel van alle betrokkenen te weinig zichtbaar voor raadsleden en college en ambtelijke organisatie. De rekenkamercommissie functioneert volgens betrokkenen goed in huidige samenstelling en heeft een natuurlijk gezag. Dat laatste is mede het gevolg van de cultuur in Epe waarin sprake is van een duidelijk gevoel voor hiërarchie. De rekenkamercommissie wordt door alle betrokkenen als bestuurlijk sensitief ervaren. De waarde van de rekenkamerfunctie staat niet ter discussie: de onderzoeken helpen de raad in de kaderstellende en controlerende rol. Ook geven raadsleden aan door de onderzoeken meer grip op de materie te krijgen.

#### **Effect: Aanbevelingen zijn van goede kwaliteit, zijn alle overgenomen door de raad, het merendeel heeft in effect geresulteerd.**

De aanbevelingen zijn over het algemeen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). Ze zijn haalbaar en realistisch weergegeven, zijn over het algemeen specifiek genoeg, zijn meestal meetbaar, en niet altijd tijdsgebonden.

De aanbevelingen zijn allemaal door de raad overgenomen. In totaal zijn 18 van de 31 aanbevelingen volledig tot uitvoering gekomen en 11 van de 31 aanbevelingen zijn deels uitgevoerd. Twee aanbevelingen zijn niet of minimaal verwerkt door college en minimaal ten uitvoer gebracht en dit heeft dan niet of minimaal in effect geresulteerd.

#### **Doorwerking: De vijf rekenkameronderzoeken kennen een goede doorwerking maar de opvolging van aanbevelingen is niet gestructureerd navolgbaar**

De aanbevelingen van alle rekenkameronderzoeken worden overgenomen door de raad. Drie van de vijf onderzoeken kennen een goede tot zeer goede doorwerking. De doorwerking van het vierde rapport is als voldoende te kwalificeren en van één rapport is er een matige doorwerking. Volgens raadsleden hebben alle rapporten ondersteunend gewerkt in hun rol. Alleen over het rapport 'Ontgroening en vergrijzing (2017)' zijn de meningen verdeeld en vindt een aantal raadsleden dat dit geen waardevol rapport was.

Op het gebied van zichtbare opvolging van de aanbevelingen is nog veel te winnen, het recent plaatsen van de rekenkameronderzoeken op de centrale planningslijst is hierin een eerste stap. Er is geen gestructureerde opvolging van de aanbevelingen binnen de ambtelijke organisatie en de raad volgt de doorwerking niet nauwgezet en gestructureerd. In de loop van 2020 worden de acties volgend uit de rekenkameronderzoeken op de centrale planningslijst gezet.

**Eigen functioneren rekenkamercommissie: De verbinding van rekenkamercommissie met raad, college en ambtelijke organisatie kan beter en het budget lijkt onvoldoende**

De verbinding van de rekenkamercommissie met gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie is tijdens de uitvoering van het onderzoek goed. Daaromheen is de verbinding echter ad hoc en niet voldoende volgens betrokkenen. Het kan meer gestructureerd worden. De rekenkamercommissie is te weinig zichtbaar voor de raad naar oordeel van de raad en de rekenkamercommissie zelf. Periodieke, niet onderzoek gebonden overleggen tussen rekenkamercommissie en raad zijn er niet. Uitleg over de functie van de rekenkamercommissie is bijvoorbeeld geen onderdeel van het inwerkprogramma van raadsleden. Dit geldt zowel voor raadsleden die wel als die geen zitting hebben in de rekenkamercommissie.

De kwaliteit van de onderzoeken wordt als goed ervaren, dit geldt in mindere mate voor de quickscans. Meerdere betrokkenen geven aan dat deze weinig diepgang hebben en dat dit vooral wordt veroorzaakt door het feit dat de rekenkamercommissie niet het budget heeft om jaarlijks een diepgaand onderzoek te kunnen uitvoeren. Er is nu jaarlijks ongeveer € 12.000,- beschikbaar voor één diepgaand onderzoek. Dit maakt dat sommige bureaus zich niet inschrijven voor een onderzoek en dat in sommige gevallen de rekenkamercommissie genoodzaakt is om het onderzoek in te perken in diepgang. Bij het functioneren van een goede rekenkamercommissie hoort daarnaast ook het gestructureerd en met regelmaat evalueren van de rekenkameronderzoeken en het evalueren van het functioneren van de rekenkamercommissie.

## **3.2 Aanbevelingen**

### ***Voor de rekenkamercommissie***

#### **Zorg voor een structurele, niet uitsluitend onderzoeksgebonden, verbinding tussen rekenkamercommissie en de raad, het college en de ambtelijke organisatie**

Zorg voor periodieke overleggen met college en ambtelijke organisatie waarin naast het contact tijdens de uitvoering van de rekenkameronderzoeken er ook een regulier (regelmatig) contact is. Ook in de verbinding met de gemeenteraad is verbetering nodig. Zorg ervoor dat er met regelmaat contact is tussen rekenkamercommissie en gemeenteraad. Dit kan doordat de raadsleden in de rekenkamercommissie een actieve ambassadeursrol innemen naar de gemeenteraad, maar ook door bijvoorbeeld periodiek terug te kijken op de doorwerking en bruikbaarheid van de aanbevelingen. Het huidige rondje langs de fracties om onderzoeksonderwerpen op te halen is een onvoldoende basis om tot een maximale benutting van de rekenkamerfunctie te komen. Onderdeel van deze verbinding start door de rekenkamercommissie onderdeel te maken van het inwerkprogramma van de gemeenteraad en het trainen van de nieuwe leden die vanuit de gemeenteraad worden aangesteld in de rekenkamercommissie.

### ***Voor de gemeenteraad***

#### **Zorg voor een structurele en voor de raad navolgbare wijze van monitoring van de opvolging van aanbevelingen**

De monitoring van de opvolging van de aanbevelingen kan en moet verbeteren. Het recent plaatsen van de rekenkameronderzoeken op de centrale planningslijst is hierin een eerste stap. We bevelen de raad aan om de opvolging van de aanbevelingen van rekenkameronderzoeken apart inzichtelijk te hebben, zodat een gestructureerde opvolging van de aanbevelingen mogelijk is en dit minimaal jaarlijks kan worden besproken.

**Zorg voor voldoende budget zodat rekenkamercommissie minimaal één keer per jaar een diepgaand onderzoek kan uitvoeren**

Voor haar functie als ondersteuning van de gemeenteraad zou de rekenkamercommissie jaarlijks een diepgaand onderzoek moeten kunnen uitvoeren. Dit is op dit moment in onvoldoende mate mogelijk. Hiertoe zou voldoende budget moeten zijn. Een diepgaand onderzoek definiëren we hierbij als het onderzoeken van de rechtmatigheid, de doelmatigheid en de effectiviteit van de gemeentelijke uitvoering van beleid op een bepaald onderwerp, waarin naast interviews ook casusonderzoek plaats kan vinden, zodanig uitgevoerd dat het onderzoek nieuwe informatie oplevert. Afhankelijk van het soort onderzoek moet gedacht worden aan een budget van ongeveer € 20.000 tot € 25.000 per onderzoek.

## 4 NAWOORD

De rekenkamercommissie heeft in dit onderzoek gekeken naar vijf uitgevoerde onderzoeken en naar haar eigen functioneren. Daar waar het gaat om het bereik, het effect en de doorwerking van de uitgevoerde onderzoeken is de commissie verheugd over het feit dat vrijwel alle aanbevelingen opgevolgd zijn en dat er doorwerking is ontstaan. De genoemde leerpunten zal de commissie ter harte nemen.

Dit onderzoek houdt ons als rekenkamercommissie ook een spiegel voor: kunnen onze onderzoeken beter, kunnen wij zelf effectiever of efficiënter handelen en hoe nemen we onze rol in bestuurlijk Epe in? De aanbeveling die het onderzoeksbureau ons meegeeft is de volgende: Zorg voor een structurele, niet uitsluitend onderzoeksgebonden, verbinding tussen rekenkamercommissie en de raad, het college en de ambtelijke organisatie. Dat kunnen we doen door periodieke overleggen met college en ambtelijke organisatie te houden. Ook in de verbinding met de gemeenteraad kunnen we ons verbeteren. Hoewel de rekenkamerfunctie in Epe een 'gemengd model' rekenkamercommissie is, waarin gemeenteraadsleden zitting hebben in de commissie, erkennen wij dat verbetering mogelijk is. De mogelijke wijziging van de gemeentewet, waardoor raadsleden niet langer zitting mogen hebben in de rekenkamer, zal het belang van deze aanbeveling versterken.

# BIJLAGE 1: GERAADPLEEGDE BRONNEN

## *Geraadpleegde documenten:*

- Rekenkamerrapporten vijf onderzoeken.
- Aanbiedingsbrieven, raads- en commissieagenda, raadsvoorstellen en raadsbesluiten behorende bij de vijf onderzochte rekenkameronderzoeken.
- Toegezonden gemeentelijke documenten als onderbouwing voor de vijf onderzoeken.

## *Geraadpleegde respondenten:*

<b>Ambtelijke organisatie</b>
Subsidiecoördinator sociaal domein
Strategisch adviseur directie
Projectleider uitbesteden ICT infrastructuur
Projectleider omgevingsvisie
Beleidsmedewerker sociaal domein
Manager Samenleving
Afdelingsmanager Ondersteuning

<b>College</b>
Alle leden van het college van B&W

<b>Raad</b>
Griffier (dubbelrol als adviseur van de rekenkamercommissie)
Raadsleden uit de fracties van CDA, PvdA, VVD, Nieuwe Lijn, Gemeentebelangen Epe en SGP

<b>Rekenkamercommissie</b>
Alle leden
Secretaris rekenkamercommissie

## **BIJLAGE 2: REACTIE BESTUURLIJK WEDERHOOR**

Onderwerp: Rekenkameronderzoek - evaluatie eerdere onderzoeken

Epe, 4 mei 2021

Geachte heer Van Deursen,

We hebben met belangstelling het rapport van uw onderzoek gelezen dat een evaluatie bevat van de doorwerking van vijf eerdere onderzoeken van uw commissie. Graag willen wij op uw concept-rapport reageren. Onze reactie richt zich op de conclusies en aanbevelingen. Het rapport is helder in hoe de doorwerking van de aanbevelingen heeft plaatsgevonden. We zijn blij met de conclusie dat die doorwerking goed is verlopen. Inderdaad kan de wijze van monitoring van de doorwerking van de aanbevelingen beter. Graag willen we hier al aangeven met de raad te willen afstemmen op welke wijze dat vorm te geven. Het spreekt ons aan om met de vertegenwoordigers van de Rekenkamercommissie periodiek te overleggen over zaken die rondom de onderzoeken spelen. Wel met de opmerking hierbij dat het rekenkameronderzoek onafhankelijk moet zijn. We wensen u verder succes bij de afronding van het onderzoek en kijken met belangstelling uit naar de definitieve versie.

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Epe,

de burgemeester, dhr. dr. T.C.M. Horn	de secretaris, mw. C. Kats
--	-------------------------------