



Handreiking voor (zelf)evaluaties van lokale rekenkamers

Aanpak en uitwerking toegelicht aan
de hand van praktijkvoorbeelden

NVRR

NEDERLANDSE VERENIGING VAN
REKENKAMERS & REKENKAMERCOMMISSIES

Handreiking voor (zelf)evaluaties van lokale rekenkamers

Aanpak en uitwerking toegelicht aan de hand van praktijkvoorbeelden

Augustus 2017

Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies NVRR

Colofon

Uitgave:	Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies Ambachtsstraat 15, 3861 RH Nijkerk
Projectteam NVRR:	mw. drs. W.H.S. (Willemien) Roenhorst mw. M. (Manon) Laan MSc dhr. drs. S.H. (Steven) Dijk dhr. drs. E.J.M. (Etienne) Lemmens
Uitvoering onderzoek:	mw. drs. Z.H. (Zwaantje) Hoogendoorn (Zwaantje Onderzoek & Advies) & projectteam NVRR
Tekst:	mw. drs. A.S. (Saskia) van As (www.tekstkantoorvanas.nl)
Vormgeving:	dhr. V. (Vincent) Stolk (www.vincentstolk.com)
Coverfoto:	Shutterstock / Milan Brucher

Deze NVRR-handreiking is tot stand gekomen met subsidie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Inhoud

1	Inleiding	2
2	Evaluaties van de kwaliteit van eigen onderzoek	4
2.1	Onderwerpen selecteren.....	4
2.2	Uitvoeringswijze kiezen	7
2.3	Resultaten vastleggen.....	9
2.4	Samenvattend beeld.....	9
3	Evaluaties van de resultaten en doorwerking van eigen onderzoek	11
3.1	Onderwerpen selecteren.....	11
3.2	Uitvoeringswijze kiezen	13
3.3	Resultaten vastleggen.....	15
3.4	Samenvattend beeld.....	16
4	Evaluaties van het eigen functioneren	17
4.1	Onderwerpen selecteren.....	17
4.2	Uitvoeringswijze kiezen	19
4.3	Resultaten vastleggen.....	23
4.4	Samenvattend beeld.....	24
	Bronnenlijst	25

1 Inleiding

Belang van (zelf)evaluatie door lokale rekenkamers

Rekenkamers en rekenkamercommissies van gemeenten, provincies en waterschappen (hierna: lokale rekenkamers) hebben tot taak om te controleren of het gemeentelijke, provinciale c.q. waterschapsbeleid naar behoren is uitgevoerd.

Het maatschappelijk belang van een goed functionerende lokale rekenkamer is groot, zeker ook gezien de omvang van de publieke geldstromen die de gemeenten, provincies en waterschappen besteden.

Voor een organisatie die zo'n belangrijke rol vervult in het democratisch bestel is het zaak om regelmatig óók de vinger aan de pols houden ten aanzien van de *eigen* werkzaamheden en het *eigen* functioneren. Zich de vraag te stellen: kan het beter en zo ja hoe? Een goede (zelf)evaluatie kan bijdragen aan de professionaliteit van het rekenkamerwerk, aan de effectiviteit van het rekenkameronderzoek en daarmee aan een goede beheersing van de lokale overheidsuitgaven en de verantwoording die het lokale bestuur daarover aflegt.

Is er een standaardaanpak?

Maar wat is precies 'een goede (zelf)evaluatie'? Daarvoor bestaan geen vaste richtlijnen. Ieder evaluatieproces volgt weliswaar een min of meer vast patroon, maar de concrete uitwerking van een (zelf)evaluatie is maatwerk en verschilt van geval tot geval. In de praktijk worden door lokale rekenkamers dan ook uiteenlopende soorten evaluaties verricht, waarbij verschillende aanpakken worden gevolgd. Niet overal zijn immers dezelfde vragen actueel. Een kleine gemeentelijke rekenkamercommissie heeft bovendien minder middelen tot haar beschikking voor evaluatieonderzoek dan bijvoorbeeld een grote provinciale rekenkamer.

Ondanks – of misschien wel juist vanwege – deze verschillen kunnen lokale rekenkamers veel van elkaars aanpakken leren. Door te kijken naar hoe zusterorganisaties evaluatieprocessen hebben aangepakt en die benaderingen met elkaar te vergelijken, kan men een afgewogen keuze maken voor de benadering die het beste aansluit op de eigen specifieke situatie.

Palet van mogelijkheden

De Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRR) heeft deze handreiking opgesteld om dit 'vergelijkend leren' te faciliteren en te ondersteunen. Tot op dit moment bestond er geen overzicht van de mogelijkheden op het gebied van (zelf)evaluatie door rekenkamers, noch van concrete handvatten voor (zelf)evaluatie. Deze handreiking is bedoeld om in die lacune te voorzien. Aan de hand van praktijkvoorbeelden wordt het brede palet van mogelijkheden voor (zelf)evaluatie voor lokale rekenkamers geschetst. Op die manier worden suggesties aangereikt voor hoe een (zelf)evaluatie in de praktijk kan worden vormgegeven.

Opzet van deze handreiking

We spitsen ons in deze handreiking toe op drie vormen van (zelf)evaluatie die in de praktijk het vaakst blijken te worden uitgevoerd door lokale rekenkamers:

1. evaluaties van de kwaliteit van eigen onderzoek (hoofdstuk 2);
2. evaluaties van de resultaten en effecten ('doorwerking') van eigen onderzoek (hoofdstuk 3);
3. evaluaties van het eigen functioneren als rekenkamer (hoofdstuk 4).

Voor elk van deze drie evaluatievormen bespreken we (a) de *onderwerpen* die zich daarvoor goed lenen, (b) de manieren waarop zo'n evaluatie kan worden *uitgevoerd*, en (c) de manieren waarop het resultaat vervolgens kan worden *vastgelegd*.

De beschrijving van de drie evaluatievormen wordt in deze handreiking verduidelijkt met voorbeelden die zijn ontleend aan de praktijk: (zelf)evaluaties die zijn verricht door lokale rekenkamers her en der in den lande. Detailinformatie over deze casussen (zoals een volledige opsomming van de gebruikte evaluatievragen, de onderzochte thema's enzovoort) is terug te vinden in de documenten die staan vermeld in de literatuurlijst. Deze achtergronddocumentatie vormt een naslagwerk voor wie van één specifieke (zelf)evaluatie het naadje van de kous wil weten.

Tot slot

Wij denken met deze handreiking te voorzien in een behoefte. Uiteraard hopen wij ook dat van het gepresenteerde materiaal een stimulerende werking uitgaat.

Hebt u suggesties voor aanvulling of verbetering van deze handreiking? Of wilt u uw eigen ervaringen met (zelf)evaluaties delen? Wij horen het graag! U kunt uw suggesties sturen naar ontwikkelteam@nvrr.nl.

2 Evaluaties van de kwaliteit van eigen onderzoek

De afronding van een onderzoek is voor veel lokale rekenkamers een ‘natuurlijk’ moment om te evalueren. Diverse kwaliteitsaspecten van het onderzoek kunnen daarbij onder de loep worden genomen. Bijvoorbeeld: of de uitvoering van het onderzoek adequaat is verlopen, of de bevindingen zijn onderbouwd met valide en betrouwbare gegevens en of het onderzoeksproduct voldoende onder de aandacht is gekomen bij de doelgroep(en). Uiteraard kan een onderzoeksproject ook in een eerder stadium al worden geëvalueerd. Bijvoorbeeld wanneer gaandeweg blijkt dat bij de start van een project gemaakte afspraken niet helder zijn, niet goed werkbaar of niet langer opportuun. Een tussentijdse evaluatie kan dan een nuttige bijsturing van het project opleveren. En ook wanneer een project voortijdig wordt afgebroken is evalueren verstandig. Er kan immers sprake zijn van bijzondere omstandigheden waaruit lering kan worden getrokken voor toekomstige onderzoeksprojecten. In deze handreiking hebben we ervoor gekozen om ons te richten op de meest voorkomende situatie: het evalueren van afgerond onderzoek. Een deel van de aangehaalde praktijkvoorbeelden is echter ook relevant voor het opzetten van evaluaties van rekenkameronderzoek dat (nog) niet is afgerond.

2.1 Onderwerpen selecteren

Waar kijk je zoal naar wanneer je de kwaliteit van een onderzoek wilt beoordelen? Het aantal relevante onderwerpen dat in de evaluatie kan worden betrokken is groot. Hoe kom je tot een goede selectie?

Het is aan te raden om onderscheid te maken tussen:

- A. aspecten die het *proces* van het onderzoek betreffen;
- B. aspecten die het *product* van het onderzoek betreffen; en
- C. aspecten die het *effect* van het onderzoek betreffen.

Door de onderwerpselectie op deze manier op te knippen wordt de exercitie overzichtelijker. Tegelijkertijd zorg je ervoor dat de te trekken lessen gemakkelijker zijn te identificeren. Maatregelen om een onderzoeksproces te stroomlijnen zijn immers van een andere aard dan maatregelen om een product te verbeteren. En om meer effect met een rekenkameronderzoek te sorteren zijn weer heel andere stappen nodig.

A: Onderzoeksproces

Evaluatieonderwerpen die het *proces* van het onderzoek betreffen kunnen zijn:

- de keuze van het onderwerp van onderzoek;
- de inrichting en het verloop van het onderzoeksproces; en
- de uitbesteding van het onderzoek (indien van toepassing).

Bij elk van deze evaluatieonderwerpen kan een rekenkamer zichzelf kritische vragen stellen om zicht te krijgen op mogelijke verbeterpunten. In onderstaand kader geven we enkele voorbeelden van zulke vragen. Dit overzicht is niet limitatief. Er zijn nog veel meer vragen denkbaar die in de evaluatie van het onderzoeksproces zouden kunnen worden betrokken.

Evaluatievragen over het *proces* van een rekenkameronderzoek

Keuze voor onderwerp van onderzoek

- Op basis van welke overwegingen is de onderwerpkeuze tot stand gekomen? Indien een onderzoeksprotocol aanwezig is: is de onderwerpskeuze gemaakt conform dit protocol?
- Sluit het gekozen onderwerp aan bij de missie en/of strategie van de rekenkamer?
- Is bij de onderwerpkeuze gelet op:
 - de betrokkenheid van de gemeente / de provincie / het waterschap bij het onderwerp?
 - het financieel belang van het onderwerp in de gemeente / de provincie / het waterschap?
 - het maatschappelijk belang (belang voor de burgers) bij dit onderwerp?
 - de relevantie van het onderwerp met het oog op de actuele beleidscontext?
 - de geschiktheid van het onderwerp met het oog op de inzet van unieke onderzoeksbevoegdheden van de rekenkamer?

Inrichting en verloop onderzoeksproces

- Waren taken en verantwoordelijkheden binnen het onderzoeksteam goed verdeeld met het oog op tijdsinzet, kennis en ervaring? Waren alle benodigde competenties aanwezig?
- Heeft het team voldaan aan de ethische eisen voor onderzoekers zoals integriteit, onafhankelijkheid, zorgvuldigheid, professioneel gedrag?
- Is de samenwerking binnen het team goed verlopen?
- Is de medewerking van de ambtelijke organisatie goed geweest?
- Stond het team in goed contact met de relevante omgeving buiten de rekenkamer?
- Is vanaf de aanvang van het onderzoek gecommuniceerd met de relevante betrokkenen over doel, probleemstelling, aanpak, normen en planning van het onderzoek?
- Zijn tijdens de uitvoering van het onderzoek de voortgang en eventuele wijzigingen met de betrokkenen gecommuniceerd?
- Is, waar relevant, gedurende het onderzoek de vertrouwelijkheid in acht genomen?
- Is het onderzoek conform planning en budget uitgevoerd? Zo nee, waarom niet?
- Is het onderzoeksproces controleerbaar verlopen? Is een voldoende gedetailleerd (digitaal) onderzoeksdossier bijgehouden? Blijkt daaruit welke informatie als bewijsvoering is verzameld?

Uitbesteding onderzoek

- Is de aanbestedingsprocedure juist verlopen? Waren er voldoende offertes? Zijn de juiste selectiecriteria gehanteerd?
- Was de formulering van de opdracht helder? Was de offerteaanvraag duidelijk?
- Konden de externe onderzoekers snel aan de slag? Kregen ze hulp met praktische zaken?
- Waren er voldoende contactmomenten met het extern bureau om bij te sturen?
- Hoe luidt het oordeel over de houding en de werkzaamheden van de externe onderzoekers?
- Is het onderzoek door de externe onderzoekers afgerond binnen het budget? Zo niet, waarom niet? Is dit een gegronde reden?
- Hoe luidt het oordeel over de prijs-kwaliteitverhouding van de externe inhuur?

B: Onderzoeksproduct

Evaluatieonderwerpen die het *product* van het onderzoek betreffen kunnen zijn:

- de technische kwaliteit van het onderzoeksproduct; en
- de strategische kwaliteit van het onderzoeksproduct.

Ook over deze onderwerpen kunnen tal van vragen in de evaluatie worden opgenomen. In onderstaand kader geven we enkele voorbeelden van zulke vragen. Het is wederom geen uitputtende lijst, maar een reeks suggesties. We geven een indruk van het soort vragen dat zicht kan bieden op verbeterpunten.

Evaluatievragen over het *product* van een rekenkameronderzoek

Technische kwaliteit

Opzet

- Zijn de probleem- en doelstelling van het onderzoek helder geformuleerd?
- Is het onderzoek juist en voldoende afgebakend?
- Is de aanpak/onderzoeksmethode(n) afgestemd op het onderzoeksdoel en de onderzoeksvragen? Is bewust voor deze aanpak gekozen of was een andere aanpak ook mogelijk?
- Zijn alle relevante normen gebruikt en zijn deze zoveel mogelijk ontleend aan gezaghebbende bronnen?
- Zijn alle gebruikte begrippen gedefinieerd?
- Is toegelicht welke onderzoeksmethoden en technieken zijn toegepast?
- Als in het onderzoek gebruik is gemaakt van resultaten van onderzoek of materiaal van derden: is beoordeeld of dat van voldoende kwaliteit was en of erop kon worden gesteund?

Bevindingen, conclusies, aanbevelingen

- Hebben de bevindingen antwoord gegeven op de onderzoeksvragen?
- Zijn alle bevindingen onderbouwd met valide en betrouwbare data?
- Zijn alle conclusies gestoeld op valide en betrouwbare bevindingen?
- Hebben de aanbevelingen een logische relatie met de bevindingen en conclusies en zijn ze concreet geformuleerd? (Zie de [checklist aanbevelingen](#) van de NVRR)
- Worden alle relevante bevindingen (zowel positief als negatief) objectief en evenwichtig beschreven? Is er geen informatie weggelaten?
- Zijn alle gegevens correct en consistent weergegeven (tellingen, citaten, bedragen enzovoort)?

Leesbaarheid en toegankelijkheid

- Heeft het product een heldere opbouw?
- Is het product toegankelijk, 'to the point' en helder geschreven? Is de omvang redelijk?
- Wordt de tekst ondersteund door beeldmateriaal, zoals infographics? Zo ja, ondersteunen teksten, tabellen, grafieken elkaar?
- Is gebruikgemaakt van de mogelijkheid om voorbeelden of citaten 'uit te lichten' door ze te markeren of in een kader te plaatsen?

Strategische kwaliteit / relevantie

- Biedt het product nieuwe informatie of inzichten? Bijvoorbeeld over functioneren en/of presteren van de gecontroleerde(n) en (indien van toepassing) over de daarmee verbonden risico's?
- Is het product op een relevant moment c.q. tijdig uitgebracht (in relatie tot het onderwerp van onderzoek, fase in beleidsproces enzovoort)?
- Sluit het onderzoek aan bij issues/vragen die op het betreffende terrein spelen?

C: Effect van het onderzoek

Evaluatieonderwerpen die het *effect* van het onderzoek betreffen kunnen zijn:

- de 'landing' van het product bij de doelgroep(en);
- de doelrealisatie; en
- de bereikte media-aandacht.

Het is verstandig om ook over deze onderwerpen enkele vragen in de evaluatie op te nemen. Onderstaand tekstkader geeft concrete suggesties. Wel moet worden bedacht dat goed zicht op de effecten van een rekenkameronderzoek doorgaans pas na verloop van een langere periode is te verkrijgen. Sommige van de hieronder vermelde vragen kunnen dan ook beter worden beantwoord in een zogenoemd *doorwerkingsonderzoek* of *opvolgonderzoek*; zie hoofdstuk 3.

Evaluatievragen over het *effect* van een rekenkameronderzoek

'Landing' bij doelgroep

- Is het onderzoeksproduct behandeld in de gemeenteraad / de Provinciale Staten / het waterschapsbestuur? Is het onderzoeksproduct (uitgebreid) besproken of was het een hamerstuk?
- In hoeverre zijn de aanbevelingen overgenomen? Als er aanbevelingen niet zijn overgenomen, wat is daarvan de reden?

Doelrealisatie

- Is het vooraf gestelde doel bereikt? Indien het doel (nog) niet is bereikt: hoe komt dat? Worden de ontwikkelingen gevolgd en vervolgstappen voorbereid? Zo nee, waarom niet?

Media-aandacht

- Heeft het product aandacht gekregen in andere gremia, bijvoorbeeld in de media? Zo nee, waar ligt dat aan?

Aandachtspunt: weet welke antwoorden je zou wensen

Wanneer je over het proces, het product en het effect van het onderzoek alle relevante evaluatieonderwerpen hebt geïnventariseerd en de daarbij behorende vragen hebt genoteerd, is er nog één belangrijk aandachtspunt: leg vast hoe je vindt dat idealiter het *antwoord* op de vragen zou moeten luiden. Met andere woorden: expliciteer de evaluatienormen en toets de uitkomsten van de evaluatie daaraan. Anders kan het gebeuren dat de uitkomsten van de evaluatie niet richtinggevend zijn, omdat je niet goed weet of ze nu positief of negatief zijn.

2.2 Uitvoeringswijze kiezen

Wanneer alle evaluatievragen zijn genoteerd kan de daadwerkelijke uitvoering van het evaluatieonderzoek beginnen. Hiervoor bestaat geen vast recept. In de praktijk gebruiken lokale rekenkamers uiteenlopende methoden om de vragen over de kwaliteit van het eigen onderzoeksproduct beantwoord te krijgen.

Sommige rekenkamers maken gebruik van het scoreformulier dat tot voor enkele jaren werd gebruikt door de jury van de Goudvinkprijs voor het beste rekenkamerrapport, met toetsingscriteria voor de kwaliteit van onderzoeken.

Andere rekenkamers betrekken nadrukkelijk de adressanten van het onderzoeksproduct bij de beoordeling. Dit doet bijvoorbeeld de Rekenkamer Oost-Nederland, door het uitzetten van een *enquête*.

Rekenkamer Oost-Nederland: enquête onder Provinciale Statenleden

Wanneer een onderzoek is afgerond zet de Rekenkamer Oost-Nederland een enquête uit onder de leden van de Statencommissie die gaat over het betreffende beleidsterrein. In die enquête wordt de commissieleden gevraagd naar hun mening over het rekenkameronderzoek in zijn geheel, de keuze van het onderzoeksonderwerp en de bruikbaarheid van de conclusies en aanbevelingen. Op basis van de uitkomsten wordt per onderzoek een gemiddeld rapportcijfer berekend.

We zien ook dat rekenkamers voor de beoordeling van hun onderzoeksproduct gebruikmaken van een vast *evaluatieformulier* dat na afronding van een onderzoek ofwel wordt ingevuld door het onderzoeksteam zelf, ofwel wordt voorgelegd aan de adressant van het onderzoek (gemeente, provincie c.q. waterschap). De rekenkamer van Vallei en Veluwerand doet beide.

Rekenkamercommissie Vallei en Veluwerand: evaluatieformulieren voor team én gemeente

De Rekenkamercommissie Vallei en Veluwerand werkt voor de gemeenten Barneveld, Bunnik, Bunschoten, Leusden, Nijkerk, Renswoude, Scherpenzeel, Woudenberg en Zeewolde. Na elk onderzoek vraagt de rekenkamercommissie de gemeente(n) die in het onderzoek zijn betrokken om een evaluatieformulier in te vullen. Daarnaast vult het onderzoeksteam van de rekenkamercommissie zélf een evaluatieformulier in. De verbeterpunten die uit beide formulieren naar voren komen worden verwerkt in het onderzoeksprotocol van de rekenkamercommissie.

Er zijn ook lokale rekenkamers, zoals die van Rhenen, die de beoordeling overwegend het karakter geven van een *zelfevaluatie*.

Rekenkamer Rhenen: zelfevaluatie door onderzoeksteam en voorzitter

Om de interne effectiviteit te toetsen wordt elk project van de rekenkamer Rhenen kort na publicatie onderworpen aan een zelfevaluatie door het onderzoeksteam en de voorzitter. Wanneer voor de uitvoering van het onderzoek een extern bureau is ingeschakeld, wordt ook dit bureau bij de zelfevaluatie betrokken. De rekenkamer maakt bij deze zelfevaluaties gebruik van een vaste checklist met vragen en aandachtspunten.

Het kan na afronding van een omvangrijk onderzoek zinvol zijn om niet alleen een zelfevaluatie te houden met de degenen die intern bij het betrokken waren, maar ook een *nagesprek* te organiseren met de belangrijkste externe contactpersonen.

Algemene Rekenkamer: het organiseren van een nagesprek

Bij de Algemene Rekenkamer zijn het houden van een zelfevaluatie en een nagesprek met de belangrijkste externe contactpersonen onderdeel van de standaardprocedure voor project-evaluaties. Vaak zijn dit de personen met wie er op ambtelijk niveau het meeste contact is geweest. In het nagesprek kunnen vragen centraal staan als:

- Wat ging er goed en welke factoren waren daarbij van belang?
- Wat kan er beter en hoe krijgen we dat een volgende keer voor elkaar?

Aan de hand van zulke vragen kunnen zowel de technische en strategische kwaliteit van het onderzoeksproduct worden besproken, als de kwaliteit van het onderzoeksproces.

2.3 Resultaten vastleggen

Ook voor het vastleggen en verwerken van de uitkomsten van de evaluatie van een onderzoeksproduct bestaan diverse mogelijkheden. We zien in de praktijk dat rekenkamers:

- de evaluatieresultaten opnemen in een *projectdossier* en eventuele lessen voor de toekomst verwerken door aanpassingen door te voeren in het gebruikte *onderzoeksprotocol*, de *gedragscode* en/of een *checklist onderzoek*;
of
- de evaluatieresultaten opnemen in een korte rapportage die plaats krijgt in het *onderzoeksdossier* (waarna eventueel punten die voor grotere geledingen binnen de rekenkamer van belang zijn in bijvoorbeeld een intern overleg worden behandeld);
of
- een *evaluatierapportage* opstellen die wordt aangeboden aan de gemeenteraad / de Provinciale Staten / het waterschapsbestuur (dit gebeurt veelal in geval van een verplichte periodieke evaluatie van de rekenkamer).

Daarnaast is uiteraard het *jaarsverslag* een document dat zich goed leent om terug te blikken op uitgebrachte producten. In het jaarsverslag dienen rekenkamers zich op grond van de Gemeentewet (artikel 185 lid 3) respectievelijk de Provinciewet (artikel 186 lid 3) te verantwoorden over hun werkzaamheden en de gemaakte uitgaven. Sommige rekenkamers grijpen dit moment van ‘de balans opmaken’ aan om ook verslag te doen van evaluatie-uitkomsten.

2.4 Samenvattend beeld

We hebben in dit hoofdstuk uiteengezet hoe je te werk kunt gaan bij het evalueren van de kwaliteit van een afgerond onderzoek. In figuur 1 (zie volgende pagina) zijn de belangrijkste stappen uit dit (zelf)evaluatieproces schematisch samengevat.

 <p>Onderwerpen selecteren</p>	<p>Waar kun je zoal naar kijken als je de kwaliteit van het onderzoek wilt beoordelen?</p>
 <p>Uitvoeringswijze kiezen</p>	<p>Hoe kun je de uitvoering van een kwaliteitsevaluatie zoal vormgeven?</p>
 <p>Resultaten vastleggen</p>	<p>Hoe kun je de uitkomsten van de evaluatie van een onderzoeksproduct zoal vastleggen?</p>

- Proces** van het onderzoek: onderwerpkeuze, inrichting & verloop onderzoeksproces, uitbesteding onderzoek
- Product** van het onderzoek: technische kwaliteit, strategische kwaliteit, relevantie
- Effect** van het onderzoek: 'landing' bij doelgroep, doelrealisatie, media-aandacht

Per onderwerp: evaluatievragen formuleren en vastleggen hoe het antwoord daarop idealiter zou moeten luiden.

- Enquête uitzetten onder adressanten van het onderzoeksproduct
- Zelfevaluatie houden met onderzoeksteam en voorzitter van de rekenkamer(commissie)
- Evaluatieformulier invullen (of laten invullen door adressanten van het onderzoeksproduct)
- Nagesprek organiseren met externe contactpersonen

- Resultaten opnemen in projectdossier en lessen voor de toekomst in onderzoeksprotocol, gedragscode en/of checklist
- Resultaten opnemen in korte rapportage voor onderzoeksdoel, eventueel ter bespreking in organisatie
- Evaluatierapportage opstellen voor adressanten van het onderzoeksproduct
- Resultaten vermelden in het jaarverslag

Figuur 1. Kwaliteit van eigen onderzoek evalueren: menukaart

3 Evaluaties van de resultaten en doorwerking van eigen onderzoek

Goed zicht op de effecten van een rekenkameronderzoek is doorgaans pas te verkrijgen na verloop van een langere periode, zo noteerden we al in hoofdstuk 2. Het duurt immers enige tijd voordat in de praktijk merkbaar is wat een onderzoek teweeg heeft gebracht. Evaluaties waarin wordt gekeken naar wat een rekenkameronderzoek heeft opgeleverd worden daarom meestal niet eerder dan één tot drie jaar na de afronding van het onderzoek uitgevoerd. Zulke evaluaties worden ‘doorwerkingsonderzoeken’ genoemd. Soms wordt ook gesproken van ‘opvolgonderzoek’; dat zijn doorwerkingsonderzoeken waarin gedetailleerd wordt nagegaan op welke manier er gevolg is gegeven aan bepaalde aanbevelingen van de rekenkamer en wat het effect daarvan is geweest.

In dit hoofdstuk bespreken we ook voor dit type (zelf)evaluaties de mogelijke onderwerpen en evaluatievragen, de uitvoeringsopties en geschikte manieren voor het vastleggen van de resultaten. Het hoofdstuk is mede gebaseerd op het stappenplan *Meten van doorwerking* van de NVRR, dat in 2017 is bijgewerkt en dat vanaf het najaar van 2017 beschikbaar zal zijn op www.nvrr.nl.

3.1 Onderwerpen selecteren

Waar kun je zoal naar kijken in een doorwerkingsonderzoek? We bespreken hier enkele relevante onderwerpen. Bij deze onderwerpen kan het zowel gaan om het ‘bereik’ van het rekenkamerproduct (de aandacht die het onderzoeksthema krijgt binnen en buiten de politiek-bestuurlijke omgeving) als om het ‘effect’ (iets dat in de praktijk tot stand komt zoals de rekenkamer beoogde).

Aandacht bij politiek en bestuur

Vaak is het zinvol om na te gaan in hoeverre er aandacht is geweest voor een rekenkamerproduct bij de politiek, het bestuur en de ambtelijke organisatie. Relevant is dan onder andere of (en hoe) het rapport/product is geagendeerd. Evaluatievragen daarbij zouden kunnen zijn:

Evaluatievragen over agendering van het onderzoek

- Hebben fracties of individuele volksvertegenwoordigers interesse getoond in het onderwerp of rekenkamerproduct?
- Is het rekenkamerproduct aan de orde geweest in de relevante raadsvergadering, commissievergadering c.q. bestuursvergadering? Zo ja, was het een hamerstuk of een bespreekpunt?
- Waren, achteraf gezien, de keuze van het onderwerp en de timing van het onderzoek goed afgestemd op de politieke agenda?

Bespreking en besluitvorming

Als het onderzoeksproduct op de politieke agenda is geweest, kan het leerzaam zijn om uit te zoeken hoe het in de gemeenteraad, de Provinciale Staten of het waterschapsbestuur is besproken en welke besluiten er vervolgens zijn genomen. Vaak geeft dit een indicatie over de bruikbaarheid van de aanbevelingen die zijn gedaan en soms ook van het beeld dat de beleidsmakers hebben van de rekenkamer en de mate waarin zij het werk van de rekenkamer ervaren als een ondersteuning. Evaluatievragen die hier kunnen worden gesteld zijn onder meer:

Evaluatievragen over bespreking van het onderzoek en eventuele besluitvorming

- Hoe is het rekenkamerrapport procedureel en inhoudelijk behandeld? Is er tijd genomen voor discussie over het rapport?
- Lag er bij de bespreking een bestuurlijke reactie van het college van BenW, Gedeputeerde Staten c.q. de waterschapsdirectie? Zo ja, was in de bestuurlijke reactie aangegeven dat men de aanbevelingen zou overnemen?
- Heeft er besluitvorming over de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport plaatsgevonden? Welke overwegingen lagen ten grondslag aan het al dan niet overnemen van aanbevelingen?
- Heeft het rekenkamerproduct blijkens de bespreking de betrokken raadsleden, Statenleden c.q. waterschapsbestuurders ondersteund in kaderstellende en controlerende rol?

Aandacht bij inwoners en andere partijen

Het is vaak ook waardevol om in beeld te krijgen in hoeverre het product buiten de politieke arena aandacht trekt: bij inwoners, op sociale media, in de pers, bij maatschappelijke organisaties, bij andere rekenkamers, op scholen of in de wetenschap. Evaluatievragen die zicht kunnen geven op dit 'externe bereik' van het rekenkamerproduct zijn bijvoorbeeld:

Evaluatievragen over externe aandacht voor het onderzoek

- Hoe vaak is het onderzoeksproduct gedownload van de website van de rekenkamer?
- Zijn er verzoeken om nadere informatie binnengekomen? Van wie kwamen deze verzoeken?
- Zijn er artikelen verschenen over het onderzoek op nieuwssites, sociale media en in vakbladen?
- Zijn er reacties op het onderzoeksproduct binnengekomen?
- Zijn er in beleidsplannen en/of jaarverslagen van maatschappelijke instellingen verwijzingen naar het onderzoeksproduct opgenomen?

Implementatie

Als er aanbevelingen zijn overgenomen is het belangrijk om in de evaluatie vast te stellen in hoeverre dit 'overnemen' zijn beslag heeft gekregen in beleid – anders gezegd: in hoeverre de aanbevelingen daadwerkelijk zijn geïmplementeerd. Evaluatievragen daarbij kunnen zijn:

Evaluatievragen over implementatie van overgenomen aanbevelingen

- Zijn de aanbevelingen van de rekenkamer opgenomen in beleidsvoornemens of beleidsvoorstellen? Zo niet, wat zijn de achterliggende redenen? Waren de gedane aanbevelingen voldoende specifiek, concreet en realistisch?
- Zijn de beleidsvoornemens / beleidsvoorstellen die zijn geformuleerd naar aanleiding van de aanbevelingen omgezet in concrete en uitvoerbare maatregelen? Zo niet, wat zijn daarvan de achterliggende redenen?

Effectuering

Vervolgens is het de vraag in hoeverre de aanbevelingen uit het onderzoeksproduct, nadat ze zijn geïmplementeerd, in de praktijk ook het gewenste effect hebben gehad. Om hier zicht op te krijgen kunnen in de evaluatie bijvoorbeeld de volgende vragen worden gesteld:

Evaluatievragen over het effect van aanbevelingen in de praktijk

- Rapporteert het college van BenW/ Gedeputeerde Staten / de waterschapsdirectie over de voortgang van de uitvoering van overgenomen aanbevelingen en ziet de gemeenteraad / de Provinciale Staten / het waterschapsbestuur toe op de voortgang hiervan?
- Is de verandering waarop de aanbevelingen van de rekenkamer gericht waren, feitelijk opgetreden?
- Hebben het onderzoeksproduct en de aanbevelingen geleid tot verbeterde producten van het gemeentebestuur (besluiten, beleidsplannen, kaderstelling en controle) en tot een verbeterde effectiviteit van het beleid (daadwerkelijke realisatie van de beoogde verandering)?

Aandachtspunt: weet welke antwoorden je zou wensen

Als alle onderwerpen en vragen die relevant zijn voor het evalueren van de doorwerking zijn geïnterpreteerd en genoteerd, is het zaak om – net als bij de kwaliteitsevaluatie die we in hoofdstuk 2 bespraken – duidelijk vast te leggen hoe je vindt dat idealiter het antwoord op de vragen zou moeten luiden. De uitkomsten van de evaluatie kun je vervolgens aan die norm toetsen. Op die manier voorkom je dat de uitkomsten van het doorwerkingsonderzoek zich op verschillende manieren laten interpreteren en dus geen houvast bieden bij het formuleren van verbeterpunten.

3.2 Uitvoeringswijze kiezen

Doorwerkingsevaluaties per rapport of per cluster van rapporten

Bij sommige rekenkamers is het evalueren van de doorwerking van conclusies en aanbevelingen van het eigen onderzoek een *vast onderdeel van de onderzoekscyclus*. We zien dit bijvoorbeeld bij de rekenkamer van Enschede.

Rekenkamer Enschede: doorwerkingsevaluatie onderdeel van onderzoekscyclus

Als onderdeel van haar onderzoekscyclus onderzoekt de Rekenkamer Enschede enkele jaren na afronding van een onderzoek standaard de doorwerking van de conclusies en aanbevelingen. De bevindingen daarvan beschrijft zij in een beknopt doorwerkingsrapport. Zo heeft de rekenkamer in mei 2016 [gerapporteerd over de doorwerking](#) van de aanbevelingen die zij in 2013 deed in een onderzoek naar vastgoedbeleid. Het Enschedese college van BenW heeft enthousiast op het doorwerkingsonderzoek gereageerd.

Er zijn ook lokale rekenkamers die niet per onderzoek de doorwerking onderzoeken, maar periodiek terugblikken op de doorwerking van een *cluster van onderzoeken*. Dit kan in de uitvoering een efficiëntere werkwijze zijn. De rekenkamer van Breda werkt bijvoorbeeld op deze manier.

Rekenkamer Breda: één doorwerkingsonderzoek naar dertien rapporten

De rekenkamer van Breda publiceerde in oktober 2016 een [doorwerkingsrapport](#) met een analyse van de effectiviteit van dertien van haar onderzoeksrapporten uit de periode mei 2011-juni 2015. Voor elk van deze rapporten heeft de rekenkamer gekeken naar 'de feitelijke instrumentele doorwerking'. Dit hield in dat werd nagegaan:

- in hoeverre de conclusies en aanbevelingen waren overgenomen;
- of de overgenomen conclusies en aanbevelingen vervolgens waren vastgesteld door middel van een raadsbesluit; en
- in hoeverre hieraan concreet aantonbaar vervolg was gegeven in het beleid van de gemeente, blijkens notulen van vergaderingen, vervolgactieplannen en raads-, college- en beleidsdocumenten.

Daarnaast is de rekenkamer per onderzoek nagegaan wat eventueel buiten de gemeente Breda, in de media, bij andere gemeenten en/of landelijk was gedaan met de rekenkamerrapporten.

Meerwaarde geven aan de evaluatie: 'indirecte doorwerking' meten

De meeste doorwerkingsonderzoeken van lokale rekenkamers zijn hoofdzakelijk gericht op het in kaart brengen van de 'directe' (ook wel: 'instrumentele') doorwerking van haar onderzoeken: de concrete weerslag die de aanbevelingen hebben gekregen in het beleid van de gemeente, de provincie respectievelijk het waterschap.

Het is mogelijk om daarnaast ook aandacht te besteden aan de 'indirecte' (ook wel: 'conceptuele') doorwerking van het onderzoek. We hebben het dan over waarneembare veranderingen in kennis, opvattingen en redeneringen van individuele ambtenaren, college- en raadsleden als gevolg van rekenkameronderzoek.

Met zulke analyses geef je de evaluatie ontegenzeggelijk meerwaarde. Maar het is niet gemakkelijk, want de voor het toetsen van indirecte doorwerking bestaan geen vastomlijnde criteria. Maatgevend is dan de 'beleving' van het effect van onderzoeksproducten.

Een voorbeeld van een rekenkamer die de eigen indirecte doorwerking heeft onderzocht is de rekenkamercommissie van Doetinchem.

Rekenkamercommissie Doetinchem: ook aandacht voor indirecte doorwerking

De rekenkamercommissie Doetinchem heeft in augustus 2016 een [rapport](#) uitgebracht getiteld *Van aanbeveling naar actie; Onderzoek naar de doorwerking van onderzoeksrapporten van de rekenkamer*. In deze evaluatie wordt onderscheid gemaakt tussen directe (instrumentele) doorwerking en indirecte (conceptuele) doorwerking.

Met het oog op de indirecte doorwerking heeft de rekenkamercommissie schriftelijk vragen gesteld aan enkele wethouders. Daarnaast is een enquête uitgezet onder de raadsleden en is er informatie gebruikt uit een ronde langs de fracties. Tot slot is de raadsgriffier geïnterviewd. Door middel van de gesprekken met raadsleden en de griffier heeft de rekenkamercommissie een beeld gekregen van de mate waarin haar onderzoeksrapporten en rekenkamerbrieven, in termen van timing, onderwerp en presentatie, aansluiten aan bij de behoefte van de raad en in hoeverre ze anderszins bijdragen aan het raadswerk.

Nog meer vormen van doorwerking in de evaluatie betrekken

Er zijn nog meer vormen van doorwerking die in de evaluatie van een rekenkamer-onderzoek kunnen worden betrokken. Zo worden in het NVRR-stappenplan *Metten van doorwerking*, dat in 2017 aan de hand van pilots is verbeterd, ook nog ‘voorwerking’ en ‘agenderende doorwerking’ onderscheiden.

Voorwerking en agenderende doorwerking

- Van voorwerking is sprake als het onderzoeksproduct van een rekenkamer na aankondiging en voor publicatie al heeft geleid tot verbeteractie(s) van het bestuur en/of de ambtelijke organisatie.
- Van agenderende doorwerking is sprake als door het onderzoeksproduct een nieuw onderwerp of beleidsthema onderwerp van het maatschappelijke of politieke debat is geworden.

Het onderscheiden van verschillende vormen van doorwerking kan nuttig zijn wanneer je in het evaluatieproces een precies beeld wilt krijgen van welk soort doorwerking er met een bepaald onderzoeksproduct is bereikt.

Voor meer gedetailleerde informatie over de manier waarop de verschillende vormen van doorwerking kunnen worden gemeten, verwijzen we naar het nieuwe NVRR-stappenplan *Metten van doorwerking* (2017), dat vanaf het najaar van 2017 beschikbaar zijn op www.nvrr.nl.

3.3 Resultaten vastleggen

De manier waarop lokale rekenkamers de resultaten van hun doorwerkingsonderzoek publiceren verschilt. Vaak wordt er gekozen voor afzonderlijke publicaties. De frequentie waarmee dergelijke rapporten het licht zien, verschilt. Sommige rekenkamers, zoals die van Enschede, publiceren per afzonderlijk onderzoek een kort doorwerkingsrapport. Andere rekenkamers, zoals die van Breda en van Doetinchem, publiceren periodiek een doorwerkingsrapport dat verscheidene onderzoeken uit de achterliggende periode omvat. Een enkele rekenkamer, zoals die van Nijmegen, rapporteert in haar jaarverslag over de doorwerking van het onderzoek dat in het achterliggende jaar is uitgebracht.

Rekenkamer Nijmegen: doorwerkingsevaluatie in jaarverslag

De rekenkamer van Nijmegen beschrijft in haar jaarverslagen de onderzoeken die in het voorgaande jaar ter hand zijn genomen. In de bijlagen wordt per onderzoek de stand van zaken vermeld rond de uitvoering van (toezeggingen naar aanleiding van) gedane aanbevelingen. Kleurcoderingen markeren dat een toezegging is uitgevoerd (groen), dat er wordt gewerkt aan de uitvoering (geel), dat een toezegging (nog) niet is uitgevoerd (rood) of dat de uitvoering nog niet aan de orde is (blauw).

Elk onderzoek wordt na publicatie drie jaar lang gevolgd. Actuele informatie over de stand van de aanbevelingen plaatst de rekenkamer op haar webpagina's over de betreffende onderzoeken. Een voorbeeld is de webpagina over het [onderzoek naar financiële ondersteuning van sportverenigingen](#) door de gemeente.

3.4 Samenvattend beeld

We hebben in dit hoofdstuk uiteengezet hoe je te werk kunt gaan bij het evalueren van wat een rekenkameronderzoek op de langere termijn heeft opgeleverd, oftewel de ‘doorwerking’ van de conclusies en aanbevelingen. In figuur 2 zijn de belangrijkste stappen uit dit (zelf)evaluatieproces schematisch samengevat.



Figuur 2. Doorwerking van eigen onderzoek evalueren: menukaart

4 Evaluaties van het eigen functioneren

De meeste lokale rekenkamers zijn op grond van de voor hen geldende verordening verplicht om zichzelf periodiek te (laten) evalueren. Zo'n evaluatie richt zich op het functioneren van de rekenkamer over een zekere periode. De evaluatie moet in beeld brengen in hoeverre hetgeen de rekenkamer volgens de eigen organisatievisie en -doelstelling wilde bereiken ook echt is bereikt en hoe de route daarnaartoe is verlopen.

De onderwerpen die in een periodieke (zelf)evaluatie aan bod komen kunnen per rekenkamer verschillen. Heeft de rekenkamer zichzelf doelen per jaar gesteld op het gebied van productiviteit en effectiviteit, zoals het aantal te publiceren rapporten, dan zal de evaluatie zich daar op moeten richten. Heeft de rekenkamer in haar organisatievisie vastgelegd dat ze wil bijdragen aan een grotere sensitiviteit voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid bij het bestuur, dan zal de evaluatie daarnaar moeten vragen. En heeft de rekenkamer ambities geformuleerd om herkenbaar te zijn voor de inwoners, dan zal zij dat aspect bij de evaluatie moeten betrekken.

4.1 Onderwerpen selecteren

De onderwerpkeuze voor een interne evaluatie wordt deels bepaald door lokale factoren, maar er zijn ook aspecten die in elke context relevant zijn om te toetsen. We bespreken hieronder een aantal mogelijke onderwerpen die aan bod kunnen komen in de zelfevaluatie van een rekenkamer en de vragen die over deze onderwerpen zouden kunnen worden gesteld.

Inrichting en functioneren

Het is belangrijk om op gezette tijden te toetsen of de rekenkamer op zo'n manier is ingericht dat de financiële middelen, de beschikbare capaciteit en de daarmee gerealiseerde resultaten in overeenstemming zijn met het (veelal in een verordening of samenwerkingsovereenkomst vastgelegde) takenpakket.

Evaluatievragen hierbij kunnen bijvoorbeeld zijn:

Evaluatievragen over inrichting en functioneren

- Is de rekenkamer(funcie) ingericht zoals beoogd? Welke verbeteringen zijn er mogelijk?
- Levert de werkwijze van de rekenkamer op efficiënte wijze het beoogde resultaat?
- Is het aantal onderzoeken in overeenstemming met de ambities van de rekenkamer en van de wensen van de gemeenteraad / de Provinciale Staten / het waterschapsbestuur? Zo niet, wat is daarvan de achterliggende reden?
- Zijn de beschikbaar gestelde middelen voldoende? Denk aan het budget voor externe inhuur, de vergoeding van de leden en de capaciteit voor de ambtelijke ondersteuning.
- Is de kwaliteit van de onderzoeken voldoende? Zo nee, waar ligt dat aan?
- Is het nodig om de verordening / samenwerkingsovereenkomst aan te passen? Zo ja, op welke punten en waarom?

Verrichte werkzaamheden

Het is belangrijk om als rekenkamer van tijd tot tijd de verrichte werkzaamheden te toetsen aan het eigen werkprogramma en na te gaan of alle plannen zijn uitgevoerd zoals de bedoeling was. Relevant is om dan ook vast te stellen of er buiten de geagendeerde werkzaamheden wellicht nog activiteiten zijn ontplooid en wat die hebben opgeleverd. De periodieke zelfevaluatie is ook geschikt om dit soort informatie te inventariseren en te bezien in hoeverre hieruit verbeterpunten voortvloeien. Evaluatievragen hierbij kunnen bijvoorbeeld zijn:

Evaluatievragen over verrichte werkzaamheden

- Zijn alle geplande onderzoeken op tijd van start gegaan? Hoeveel onderzoeken zijn niet of te laat gestart en wat was daarvan de reden?
- Welke onderzoeken zijn gepubliceerd? Hoeveel geplande publicaties zijn niet of te laat verschenen en wat was daarvan de reden?
- Zijn er doorwerkingsonderzoeken gedaan? Zo ja, hoeveel en wat zijn de belangrijkste leerpunten daaruit? Zo nee, waarom niet?
- Wat hebben de afgeronde onderzoeken gekost?
- Is de rekenkamer met de verrichte werkzaamheden steeds binnen het jaarbudget gebleven? Zo nee, hoe groot was de overschrijding per jaar en wat was de reden daarvan?
- Wat wilde de rekenkamer (gerelateerd aan organisatiedoelstelling / missie / organisatievisie) bereiken? Welke van deze doelen zijn gerealiseerd en welke niet? Als er doelen niet zijn bereikt, wat is daarvan de reden?
- Welke overige werkzaamheden zijn er verricht? Denk aan verkenningen van onderwerpen, vergaderingen, activiteiten om de bekendheid van de rekenkamer te vergroten. Wat hebben deze werkzaamheden concreet opgeleverd?

Effectiviteit

De eigen effectiviteit zal altijd deel uit moeten maken van een evaluatie van het functioneren van een rekenkamer. Welke aspecten bij dit onderdeel van de evaluatie het meest ter zake doen hangt af van de doelen die een rekenkamer zichzelf heeft gesteld. Vaak zijn deze doelen afgestemd met de gemeenteraad, de Provinciale Staten respectievelijk het waterschapsbestuur.

Mogelijke evaluatievragen op het gebied van de eigen effectiviteit zijn:

Evaluatievragen over eigen effectiviteit

- In welke mate worden aanbevelingen van de rekenkamer opgevolgd en geïmplementeerd?
- Leiden de rapporten van de rekenkamer tot verbetering van de beleidsvorming, besluitvorming en beleidsuitvoering door het lokale bestuur? Zo ja, waaruit blijkt dat?
- Leiden de rapporten van de rekenkamer tot meer aandacht voor doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid bij het lokale bestuur en ambtenaren? Zo ja, waaruit blijkt dat?
- Worden de rapporten van de rekenkamer in de gemeenteraad, de Provinciale Staten c.q. het waterschapsbestuur besproken? Zo ja, hoe vaak leidt dit tot besluitvorming?
- Wordt de rekenkamer door de gemeenteraad / de Provinciale Staten / het waterschapsbestuur ervaren als ondersteuning bij het kaderstellende en controlerende werk?
- Wordt de rekenkamer door de gemeenteraad / de Provinciale Staten / het waterschapsbestuur ervaren als onafhankelijk en objectief?
- Heeft de rekenkamer maatschappelijke impact, bijvoorbeeld in de lokale/provinciale/landelijke pers en/of bij de inwoners? Zo ja, waaruit blijkt dit?
- Is de rekenkamer bekend bij inwoners? Zo ja, hoe denken de inwoners over de rekenkamer?

Communicatie en samenwerking

Ook door de eigen manier van communiceren en samenwerken met externe partijen kritisch tegen het licht te houden kan een rekenkamer zich verbeteren. Vaak hebben rekenkamers zichzelf ook op dit vlak doelen gesteld die kunnen worden getoetst. Mogelijke evaluatievragen zijn hier:

Evaluatievragen over communicatie en samenwerking

Met het gemeente-, provincie- c.q. waterschapsbestuur en de ambtelijke organisatie:

- Is er sprake van een goede samenwerking tussen de rekenkamer en de ambtelijke organisatie?
- Heeft de rekenkamer vooraf, tijdens en bij afronding van de onderzoeken voldoende gecommuniceerd met de gemeenteraad / de Provinciale Staten / het waterschapsbestuur, met het college / Gedeputeerde Staten / de waterschapsdirectie en met de ambtelijke organisatie?
- Is er periodiek overleg met de gemeenteraad / de Provinciale Staten / het waterschapsbestuur, met de griffier en de ambtelijke organisatie? Zo ja: hoe wordt het periodiek overleg beoordeeld?
- Hoe verloopt de informatievoorziening/medewerking vanuit de ambtelijke organisatie?
- Indien van toepassing: hoe verloopt de samenwerking met de commissie die de rekenkamer begeleidt?

Met de buitenwereld:

- In hoeverre hebben rapporten van de rekenkamer ruimere bekendheid gekregen in de media en zijn de rapporten ruimer gebruikt, bijvoorbeeld door andere gemeenten / provincies / waterschappen, rekenkamers, onderzoeksinstituten, de landelijke politiek?
- Zijn er voldoende persberichten gepubliceerd? Bevatten de persberichten de juiste boodschap?
- Hoe verloopt de communicatie van de rekenkamer met de burgers? Is meer/andere communicatie gewenst?

Met andere rekenkamers:

- Indien van toepassing: hoe verloopt de samenwerking met andere rekenkamers? Op welke punten is verbetering mogelijk?
- Indien van toepassing: zijn er mogelijkheden voor (meer) regionale samenwerking?

Aandachtspunt: weet welke antwoorden je zou wensen

Ook bij evaluaties van het eigen functioneren is het raadzaam om tegelijk met het formuleren van de evaluatievragen vast te leggen hoe je vindt dat idealiter het antwoord op de vragen zou moeten luiden. De uitkomsten van de evaluatie kun je dan aan die norm toetsen. Ze worden daarmee eenduidiger en zijn gemakkelijker te gebruiken voor het identificeren van verbeterpunten.

4.2 Uitvoeringswijze kiezen

Het evalueren van hoe een lokale rekenkamer functioneert kan gebeuren in de vorm van een *interne evaluatie* door de rekenkamerleden zelf, maar ook in de vorm van een *externe evaluatie* door een extern bureau of een collega-rekenkamer. De hierboven besproken onderwerpen en vragen zijn in beide situaties bruikbaar.

Interne evaluaties

Interne evaluaties van lokale rekenkamers laten in de praktijk een grote variëteit zien in de uitvoering. Sommige rekenkamers beperken zich tot een korte verantwoording over het eigen functioneren in het jaarverslag. Het accent ligt daarbij meestal op de verrichte werkzaamheden, de daarvoor gemaakte kosten en/of de opvolging van aanbevelingen.

Verantwoording over eigen functioneren in jaarverslag

- De **rekenkamercommissie Brunssum** heeft in haar [jaarverslag](#) een sectie opgenomen waarin wordt vermeld wat de rekenkamercommissie heeft bereikt, wat zij daarvoor heeft gedaan en welke kosten zij heeft gemaakt om de werkzaamheden te verrichten.
- Het [jaarverslag](#) van 2015 van de **rekenkamercommissie Alkmaar** is gecombineerd met een terugblik op de jaren 2010-2015. Hierbij is een korte samenvatting opgenomen van alle uitgevoerde onderzoeken in deze periode, de aanbevelingen en de opvolging van deze aanbevelingen.

Andere lokale rekenkamers grijpen een zelfevaluatie aan om uitvoerig het oor te luisteren te leggen bij hun belangrijkste gesprekspartners, om zo een beeld te krijgen van het eigen functioneren en de mogelijke verbeterpunten daarin. De rekenkamercommissie van Eindhoven is hiervan een goed voorbeeld.

Interne evaluatie over eigen functioneren met input van raadsleden en ambtenaren

De **rekenkamercommissie van Eindhoven** heeft in een evaluatie die betrekking had op de periode 2011-2014 een aantal (groeps)gesprekken gevoerd met gemeenteraadsleden en ambtenaren. Gespreksonderwerpen waren onder meer:

- Wat zijn volgens u de belangrijkste waarden voor de rekenkamercommissie Eindhoven?
- Hoe scoort de rekenkamercommissie op deze waarden, op een schaal van 0-10?
- Welke waarde hecht u aan het Eindhovense rekenkameronderzoek van de laatste vier jaar?
- Hoe 'futureproof' is de Eindhovense rekenkamercommissie?
- Wat heeft de rekenkamercommissie bijgedragen aan de ontwikkelingen de afgelopen jaren?
- Als beleid meer in cocreatie tot stand komt, wat is dan de rol van de rekenkamercommissie?
- Hoe kan de rekenkamercommissie haar werkwijze versterken?

Andere lokale rekenkamers betrekken een nog breder spectrum aan actoren in hun zelfevaluatie. We geven nog twee voorbeelden:

Betrekken van breed spectrum aan actoren in de evaluatie

- Toen in 2016 het functioneren van de **Zuidelijke Rekenkamer** werd geëvalueerd, zijn er interviews gehouden met leden van het bestuur van de rekenkamer, de directeur-secretaris, leden van de programmaraad, griffiers en betrokken Statenadviseurs. Ook is een enquête uitgezet onder alle leden van de Provinciale Staten van Noord-Brabant en Limburg.
- De gemeentelijke **rekenkamercommissies van Dongen, Goirle en Loon op Zand** hebben in 2014 evaluatievragen voorgelegd aan de leden van de rekenkamercommissie, de ambtelijk secretaris, de auditcomités van de drie gemeenten, het presidium van de gemeente Dongen en de griffiers van de drie gemeenten.

Veel rekenkamers hebben ervaren dat het houden van interviews te verkiezen is boven het uitzetten van een enquête. Interviews c.q. gesprekken vergen weliswaar meer doorlooptijd, omdat er afspraken moeten worden ingepland en verslagen moeten worden gemaakt, maar ze leveren ook veel op. In gesprekken kan namelijk op bepaalde punten worden doorggevraagd, waardoor zaken helderder worden. Tegelijkertijd bieden gesprekken de kans om meer draagvlak te creëren.

Bij de inzet van een enquête blijkt het (met het oog op de respons) aanbevelenswaardig om deze niet onder individuele raadsleden uit te zetten, maar onder de fracties.

Externe evaluaties

Er zijn ook lokale rekenkamers die ervoor kiezen om de evaluatie van het eigen functioneren te laten uitvoeren door één of meer externe partijen. Soms is dat een extern bureau.

Evaluatie rekenkamercommissie Zoetermeer door extern bureau

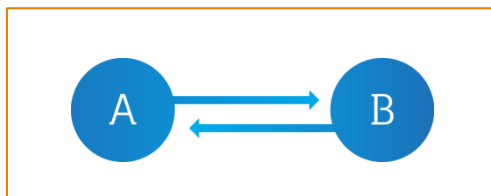
In de verordening van de rekenkamercommissie Zoetermeer is opgenomen dat er eens per vier jaar een (zelf)evaluatie dient plaats te vinden. In 2012 heeft de rekenkamercommissie zichzelf geëvalueerd. Bij die evaluatie keek de rekenkamercommissie vooral terug op haar eigen functioneren. In 2016 besloot de auditcommissie van de gemeente dat de evaluatie van 2016 door een extern bureau moest worden gedaan. Ook het college van BenW, raadsleden en groepen ambtenaren hebben bij die gelegenheid hun oordeel over de rekenkamercommissie gegeven. De evaluatie werd afgesloten met een rondetafelconferentie van alle betrokkenen.

Vaak worden ook collega-rekenkamers op een of andere wijze bij het evaluatieonderzoek betrokken. Bijvoorbeeld door ze te vragen om zitting te nemen in een *peer group* en in die hoedanigheid een reactie te geven op een of meer rekenkameronderzoeken. Of door ze te verzoeken om tijdens een werkbezoek deel te nemen aan een 'spiegelgesprek'.

'Spiegelgesprek' tussen rekenkamercommissies Deventer en Zwolle

In het kader van een collegiale evaluatie heeft de Rekenkamercommissie Deventer in 2008 een werkbezoek gebracht aan de Rekenkamercommissie Zwolle. Doel van dat werkbezoek was om te evalueren en vooruit te kijken aan de hand van ervaringen van een gemeente van soortgelijke omvang. Tijdens dit 'spiegelgesprek' is geconstateerd dat er een aantal gemeenschappelijke dilemma's was, zoals de zichtbaarheid van de rekenkamercommissie en het betrekken van burgers bij de werkzaamheden van de rekenkamercommissies.

Daarnaast is het mogelijk om van een zelfevaluatie een samenwerkingsproject te maken met één of meer zusterorganisaties. In dat geval spreken we van *collegiale toetsing*. Dit is een gestructureerd onderzoek naar het functioneren van een rekenkamer, uitgevoerd door collega's van een of meer andere rekenkamers. Er zijn verschillende uitvoeringsmodellen denkbaar. Als twee rekenkamers elkaar onderzoeken zou dit met gesloten beurs kunnen worden uitgevoerd; zie figuur 3:

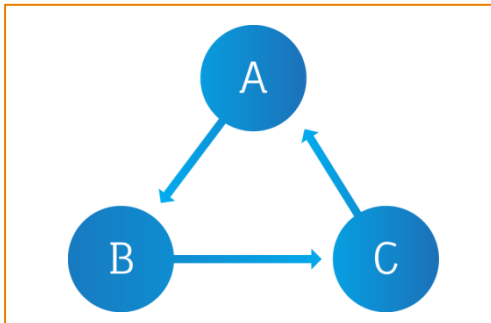


Figuur 3. Collegiale toetsing met twee rekenkamers

Collegiale toetsing rekenkamercommissie Doesburg-Rijnwaarden-Westervoort

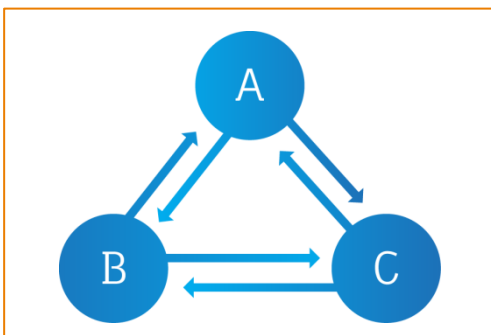
De rekenkamercommissie Doesburg-Rijnwaarden-Westervoort heeft begin 2017 in het kader van een zelfevaluatieonderzoek de voorzitter van haar zusterorganisatie in Brunssum verzocht om vier rapporten van de rekenkamercommissie te beoordelen aan de hand van het scoreformulier dat de NVRR indertijd gebruikte voor de prijs voor het beste rekenkamerrapport, de Goudvink.

Ook een collegiale toetsing waarbij meer dan twee rekenkamers elkaar onderzoeken is mogelijk; zie het model in figuur 4. In dit voorbeeld evalueert (een afvaardiging van) rekenkamer A rekenkamer B, rekenkamer B evalueert rekenkamer C en rekenkamer C evalueert rekenkamer A.



Figuur 4. Collegiale toetsing met drie rekenkamers

Een derde mogelijke constructie is weergegeven in figuur 5. In dit model wordt rekenkamer A geëvalueerd door een onderzoeker van rekenkamer B en een onderzoeker van rekenkamer C. Dezelfde constructie geldt voor de evaluaties van rekenkamer B en rekenkamer C. De onderzoeker van rekenkamer B leert hierbij niet alleen van de werkwijze van rekenkamer A maar ook van de werkwijze van rekenkamer C.



Figuur 5. Collegiale toetsing met drie rekenkamers op basis van wederkerigheid

Elk van deze opties heeft voor- en nadelen:

- Collegiale toetsing met twee rekenkamers is gemakkelijker in te plannen en af te stemmen dan een toetsingsmodel met verscheidene rekenkamers.
- Bij collegiale toetsing waarbij twee rekenkamers elkaar beoordelen bestaat het risico dat men elkaar wil ontzien of dat men ‘wenselijke antwoorden’ geeft. De kans bestaat dat dit uitmondt in een minder kritische evaluatie. Bij een collegiale toetsing waarbij meer rekenkamers betrokken zijn is dit risico kleiner.

Collegiale toetsing van de rekenkamercommissies Landsmeer, Oostzaan en Waterland

De rekenkamercommissies van Landsmeer, Oostzaan en Waterland hebben begin 2017 een collegiale toetsing georganiseerd op basis van wederkerigheid. Elke rekenkamercommissie werd onderzocht door een team van twee personen van de twee andere rekenkamercommissies. Om de onderzoeksvragen te bepalen is eerst een referentiekader met vragen opgesteld. Vervolgens heeft elk van de drie rekenkamercommissies de vragen uit het referentiekader voor zichzelf beantwoord. Per rekenkamercommissie is deze zelfstudie beoordeeld, evenals het jaarverslag en drie rapporten. Ook zijn er gesprekken gevoerd. De volgende personen zijn geïnterviewd: raadsleden, griffiers, rekenkamercommissieleden, collegeleden, gemeentesecretarissen en hoofden van afdelingen.

Gebruik van kwaliteitshandvest, voorbeeld-onderzoeksmethoden en -enquêteformulieren

Een aantal rekenkamers heeft in een kwaliteitshandvest afspraken gemaakt over periodieke collegiale toetsing en de opzet daarvan.

Gezamenlijk kwaliteitshandvest van vijf lokale rekenkamers

De rekenkamers van Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht en de Randstedelijke Rekenkamer hebben in 2012 een [kwaliteitshandvest](#) ondertekend met daarin onder meer criteria voor goed bestuur, organisatie en medewerkers, programmering, onderzoeksproces, onderzoeksproducten, effectiviteit, transparantie, periodieke evaluatie en collegiale toetsing. Over visitatie van een andere rekenkamer is in het handvest bepaald dat deze moet worden uitgevoerd door een onafhankelijke en gezaghebbende commissie, waarin bestuursleden en/of directieleden van andere ondertekenaars van het handvest zitting hebben. De beoordeling gebeurt op basis van de kwaliteitscriteria die in het handvest zijn vastgelegd. Als een rekenkamer structureel op essentiële punten niet voldoet aan de kwaliteitscriteria van het handvest, is de betreffende rekenkamer verplicht om een verbeterplan te maken en voor te leggen aan de andere ondertekenaars.

Verder is het voor de feitelijke uitvoering van het zelfevaluatieonderzoek nuttig om gebruik te maken van de ervaring van collega-rekenkamers door te kijken welke onderzoeksmethoden, enquêteformulieren en dergelijke zij hebben gehanteerd. Voorbeelden hiervan zijn te vinden op de [website van de NVRR](#).

4.3 Resultaten vastleggen

Lokale rekenkamers zijn niet verplicht om de resultaten van evaluaties die gericht zijn op het verbeteren van het eigen functioneren openbaar te maken.

Sommige rekenkamers kiezen er zelf voor om dit wél te doen, meestal in de vorm van een afzonderlijke rapportage. Zo publiceerde de Zuidelijke Rekenkamer in 2016 een evaluatierapport dat tot doel had om voor de Provinciale Staten van Limburg en Noord-Brabant inzichtelijk te maken hoe zij tijdens de bestuursperiode 2011-2016 had gefunctioneerd. Ook de rekenkamer van Eindhoven heeft in 2015 het evaluatierapport over haar functioneren in de achterliggende periode openbaar gemaakt.

Er zijn ook rekenkamers die de evaluatie van hun functioneren openbaar maken door erover te rapporteren in hun jaarverslag; de rekenkamercommissie van Deventer heeft dit bijvoorbeeld gedaan in 2007.

4.4 Samenvattend beeld

We hebben in dit hoofdstuk uiteengezet hoe je als lokale rekenkamer te werk kunt gaan bij het evalueren van het eigen functioneren. In figuur 6 hieronder zijn de belangrijkste stappen uit dit zelfevaluatieproces schematisch samengevat.



Figuur 6. Evaluatie van het eigen functioneren: menukaart

Bronnenlijst

Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen (2017). *Jaarverslag 2016*.

https://www2.nijmegen.nl/mmbase/attachments/1752165/Jaarverslag_Rekenkamer_2016

NVRR (2016). *Checklist opstellen van een goede aanbeveling*.

<https://www.nvrr.nl/nieuws/74999/Checklist-Opstellen-van-een-goede-aanbeveling>

Rekenkamer Breda (2016). *De doorwerking van de onderzoeken van de Rekenkamer Breda*. <https://www.nvrr.nl/download/?id=72075>

Rekenkamercommissie Brunssum (2017). *Jaarverslag 2016*.

https://archieff13.archiefweb.eu/archives/archiefweb/20151116104719/http://www.brunssum.nl/bis/De_Rekenkamercommissie_Brunssum

Rekenkamercommissie Deventer (2009). *Jaarverslag 2008*.

<https://gemeenteraad.deventer.nl/bestuur-en-organisatie/gemeenteraad/rekenkamer/jaarverslagen-rekenkamercommissie/jaarverslag-rekenkamercommissie-2008>

Rekenkamercommissie Doetinchem (2016). *Van aanbeveling naar actie; Onderzoek naar de doorwerking van onderzoeksrapporten van de rekenkamer*.

<https://www.nvrr.nl/download/?id=72002>

Rekenkamercommissie Dongen, Goirle en Loon op Zand (2014). *Notitie zelfevaluatie*.

<http://docplayer.nl/4230704-Notitie-zelfevaluatie.html>

Rekenkamercommissie Eindhoven (2015). *Rekenkamer040 onder de loep; Evaluatie Rekenkamercommissie 2011-2014*.

<https://eindhoven.raadsinformatie.nl/document/2101610/1/document> [Dit is een handmatig te kopiëren url.]

Rekenkamercommissie Enschede (2016). *Doorwerking aanbevelingen rekenkameronderzoek vastgoedbeleid*.

http://www.rekenkamerenschede.nl/onderzoeken/2016/Doorwerking_vastgoed/Doorwerkingsonderzoek-vastgoedbeleid.pdf/

Rekenkamercommissie Vallei en Veluwe (2016). *Jaarverslag 2015*.

<http://www.rkvalleienveluwe.nl/pdf/jaarverslag2015.pdf>

Rekenkamer Alkmaar (2016). *Jaarverslag 2015 en terugblik op 2010-2015*.

<https://www.alkmaar.nl/gemeente/bestuur/jaarverslag%202015%20definitieve%20versie.pdf>

Rekenkamer Metropool Amsterdam et al. (2012). *Kwaliteitshandvest*.

<http://www.randstedelijke-rekenkamer.nl/wp-content/uploads/2016/02/KwaliteitshandvestG41.pdf>

Rekenkamer Oost (2016). *Jaarverslag 2015*.

http://rekenkameroost.nl/uploads/Rekenkamer_Oost-Nederland_Jaarstukken_2015_-_Definitief.pdf

Rekenkamer Rhenen (2016). *Onderzoeksprotocol Rekenkamer gemeente Rhenen*.

<https://www.rhenen.nl/mozard/document/docnr/11946>

Rekenkamercommissie Zoetermeer (2017). [*De evaluatie uit 2017 van de Rekenkamercommissie Zoetermeer is openbaar, maar nog niet beschikbaar via internet. Belangstellenden kunnen de evaluatie per e-mail opvragen via rekenkamercommissie@zoetermeer.nl.*]

Zuidelijke Rekenkamer (2016). *Evaluatierapport Zuidelijke Rekenkamer 2011-2016*.

<http://www.zuidelijkerekenkamer.nl/17/organisatie.html>