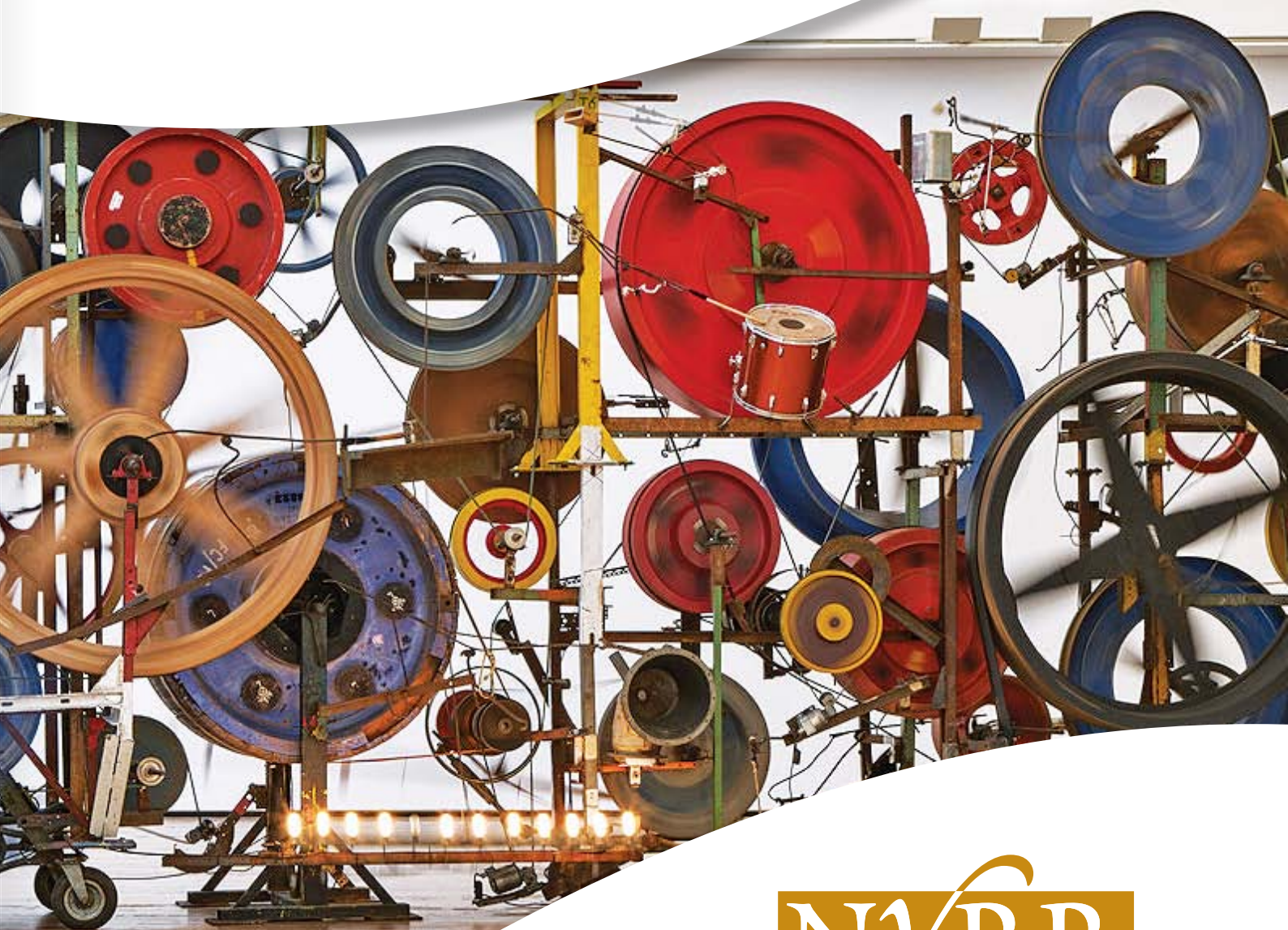


Inzicht in doorwerking van rekenkamerproducten

Doorontwikkeling van het cirkelmodel op basis van praktijkervaringen



NVRR

NEDERLANDSE VERENIGING VAN
REKENAMERS & REKENKAMERCOMMISSIES

Colofon

Auteurs:

Margot Gerritsen (PublicStuff)
Etienne Lemmens (NVRr)

Foto voorblad: The Fata Morgana Sculpture (1985) van Jean Tinguely
bron: tageswoche.ch

NVRr-secretariaat

Ambachtsstraat 15
3860 BB Nijkerk

Telefoon 033 - 247 34 35

Fax 033 - 246 04 70

E-mail info@nvrr.nl

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding | 4 |
| 2. Stappenplan en cirkelmodel toegepast in de praktijk | 6 |
| 2.1 Rekenkamercommissie IJsselstein | 6 |
| 2.2 Lokale Rekenkamer Leerdam | 6 |
| 2.3 Rekenkamercommissie Veenendaal | 6 |
| 2.4 Rekenkamer Breda | 7 |
| 2.5 Rekenkamercommissie Enschede | 7 |
| 3. Ervaringen en lessen uit de pilots | 8 |
| 3.1 Algemeen beeld | 8 |
| 3.2 Lessen uit de toepassing van het model | 8 |
| 3.3 Tips bij de toepassing van het model | 9 |
| 4. Doorontwikkeling van het cirkelmodel | 10 |
| 4.1 Uitgangspunten bij de doorontwikkeling | 10 |
| 4.2 Vragen en dilemma's | 10 |
| 4.3 Opzet van het nieuwe model | 11 |
| 5. Nieuw model voor het meten van doorwerking | 12 |
| 5.1 Model voor het meten en verklaren van doorwerking | 12 |
| 5.2 Het model verder uitgewerkt in vragen en indicatoren | 15 |
| 5.2.1. Onderdeel A: Meten van het bereik van het rekenkamerproduct | 15 |
| 5.2.2. Onderdeel B: Meten van de effecten van het product | 16 |
| 5.2.3. Onderdeel C: Analyse | 17 |
| 6. Stappenplan uitvoering doorwerkingsonderzoek | 19 |
| Bijlage 1: Tips & trucs ter bevordering van doorwerking | 21 |

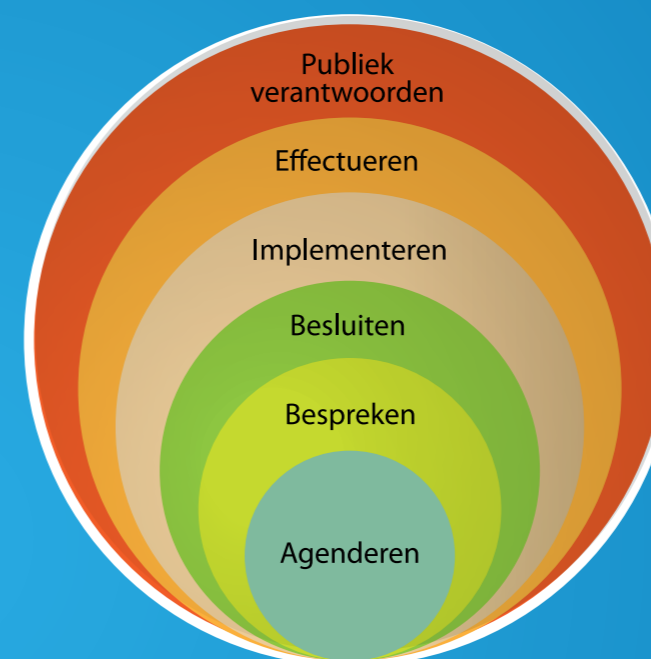
1. Inleiding

De taak van een rekenkamer¹ kan omschreven worden als het leveren van een bijdrage aan de (verdere) verbetering van de beleidsvorming, meningsvorming, besluitvorming, beleidsuitvoering en verantwoording door en/of namens het bestuur van de gemeente, provincie of waterschap.² Met als achterliggend doel de doeltreffendheid, doelmatigheid en/of rechtmatigheid van het gevoerde bestuur te verbeteren.

De doorwerking is de bijdrage die de rekenkamer levert aan haar taak. Dit kan beoordeeld worden op het niveau van de rekenkamer als onderdeel van het gehele lokale politiek-bestuurlijke samenspel, maar ook op het niveau van één of meerdere rekenkamerproduct(en). Het gaat dan om de doorwerking van bijvoorbeeld een onderzoek, presentatie of handreiking.³

Het uitvoeren van een (zelf)onderzoek naar doorwerking is een (kwaliteits)instrument om na te gaan in hoeverre de rekenkamer het doel dat zij had met het product ook daadwerkelijk heeft bereikt. En wat de verklaringen zijn voor het al dan niet bereiken ervan. Op basis van deze inzichten kan de rekenkamer haar eigen effectiviteit beoordelen en komen tot leer- en verbeterpunten.

In 2015 ontwikkelde de werkgroep Doorwerking van de Commissie Kwaliteitszorg van de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK) een instrument om de doorwerking van rekenkamerproducten inzichtelijk te maken. Dit instrument is verschenen onder de titel Stappenplan Meten van doorwerking decentrale rekenkamers.⁴



Dit stappenplan, met het daarin opgenomen – en hier afgebeelde - cirkelmodel, is in 2016/2017 getest door een vijftal rekenkamer(commissie)s. Zij hebben het stappenplan gebruikt bij het opzetten en vormgeven van hun doorwerkingsonderzoek. Hierbij is er verschil tussen rekenkamers die het model één op één hebben toegepast en rekenkamers die het hebben bestudeerd en hebben betrokken bij het opstellen van hun eigen onderzoeksopzet. In deze notitie treft u de testresultaten aan in de vorm van ervaringen en lessen als het gaat om het model. De NVRK bedankt de betrokken rekenkamer(commissie)s voor hun medewerking en het ministerie van BZK voor de ter beschikking gestelde subsidie voor dit proces.

Op basis van het pilotonderzoek is het model vervolgens verder doorontwikkeld en uitgewerkt tot een nieuw model. Om de toepasbaarheid ervan verder te vergroten is het idee dit model in de toekomst te voorzien van uitgewerkte presentatievormen, zoals bijvoorbeeld eenvoudig te vervaardigen spinnenwebben of schema's.

Deze notitie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de wijze waarop de verschillende rekenkamer(commissie)s hun doorwerkingsonderzoek hebben ingericht en op welke wijze zij het stappenplan hebben gebruikt. In hoofdstuk 3 komen de ervaringen ten aanzien van het stappenplan en het cirkelmodel aan de orde. Hoofdstuk 4 gaat in op de uitgangspunten en dilemma's bij het aanpassen van het model. Op basis hiervan hebben we zowel een nieuw model ontwikkeld, dat wordt gepresenteerd in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 worden de stappen voor de uitvoering van een doorwerkingsonderzoek weergegeven. Bijlage 1 bevat ten slotte een aantal tips & trucs om doorwerking van rekenkamerproducten te bevorderen.

¹ Met het oog op de leesbaarheid gebruiken we de term rekenkamer voor alle rekenkamers en rekenkamercommissies bij provincies, gemeenten en waterschappen.

² Lemmens, E., (2014), Voorwerking, werking en doorwerking: een praktisch instrument voor het meten van effect van rekenkamers. In: Beleidsonderzoek Online februari 2014.

³ Wanneer in een doorwerkingsonderzoek heel specifiek en gedetailleerd wordt nagegaan in hoeverre er gevolg is gegeven aan de door de rekenkamer opgestelde aanbevelingen ten aanzien van een specifiek thema en wat het effect ervan is, wordt dit in de praktijk aangeduid met de term opvolg- of vervolgonderzoek. Met een dergelijk onderzoek biedt de rekenkamer de raad zowel inzicht in de uitvoering die is gegeven aan de -door de raad overgenomen- aanbevelingen, als veelal ook inzicht in de huidige stand van zaken en aanknopingspunten voor verdere verbetering ten aanzien van het betreffende beleidsonderwerp.

⁴ <https://wiki.nvrr.nl/Stappenplan>

2. Stappenplan en cirkelmodel toegepast in de praktijk

Een aantal rekenkamers heeft bij het opzetten van hun doorwerkingsonderzoek het stappenplan en het cirkelmodel van de NVRR gevolgd of zich hierdoor laten inspireren. In dit hoofdstuk komen de doorwerkingsonderzoeken van de verschillende rekenkamers aan de orde, en wordt aangegeven op welke wijze het stappenplan en het cirkelmodel zijn toegepast in het doorwerkingsonderzoek.

2.1 Rekenkamercommissie IJsselstein

De rekenkamercommissie heeft een onderzoek laten uitvoeren naar de doorwerking van de drie aanbevelingen uit het rapport Duurzaamheidsbeleid IJsselstein uit april 2015. Bij de uitvoering van dit doorwerkingsonderzoek is gebruik gemaakt van het stappenplan en het model van de doorwerkingscirkels. Aan de hand van documentanalyse en gesprekken is aangegeven hoe er gescoord wordt op de indicatoren uit het cirkelmodel. In het rapport wordt geconstateerd dat de cirkels 'agenderen', 'bespreken' en 'besluiten' positief zijn doorlopen en dat 'de cirkels 'implementeren' en 'effectueren' (groten)deels zijn doorlopen. Tot slot is aangegeven in hoeverre er sprake was van publiek verantwoorden, de laatste doorwerkingscirkel.

2.2 Lokale Rekenkamer Leerdam

De Lokale Rekenkamer Leerdam heeft in 2016/2017 een doorwerkingsonderzoek uitgevoerd naar haar rapport over Onderwijsachterstanden⁵ uit 2012. Het stappenplan met het daarin opgenomen cirkelmodel is bij het onderzoek gebruikt als theoretisch kader. Met name de cirkels zijn eruit gelicht. Van de eerste drie cirkels was al op voorhand duidelijk dat deze doorlopen waren, vandaar dat het onderzoek start vanaf cirkel 4. Er is voor gekozen de thema's die destijds speelden bij het onderzoek na te lopen, om na te gaan of en hoe er verbeteringen zijn doorgevoerd. Ook bood het de rekenkamer ruimte om in beeld te brengen welke ontwikkelingen er gaande zijn. Er is niet voor gekozen om alle aanbevelingen precies na te gaan, maar in de bijlage is wel per aanbeveling aangegeven hoe het er nu voor staat en wat er veranderd is ten opzichte van het eerdere onderzoek. Hierdoor is er een link gelegd tussen de aanbevelingen van de Rekenkamer en de verbeteringen die er de afgelopen jaren zijn doorgevoerd.

2.3 Rekenkamercommissie Veenendaal

De rekenkamercommissie van Veenendaal laat een onderzoek uitvoeren naar de doorwerking van drie onderzoeken in combinatie met een evaluatie van de rekenkamercommissie. Het

doorwerkingsonderzoek heeft betrekking op de onderzoeken 'Een goed begin is de halve aanbesteding' (2015) 'Samen werkt door sturing' (2014) en 'Grondexploitatie expliciet' (2014). De beoordeling van de doorwerking richt zich op de instrumentele, conceptuele en agenderende doorwerking van deze drie onderzoeken, waarbij aanvullend wordt gekeken naar de doorwerkingscirkels uit het cirkelmodel.

2.4 Rekenkamer Breda

De Rekenkamer Breda heeft in september 2016 het rapport 'De doorwerking van de onderzoeken van de Rekenkamer Breda' uitgebracht. In dit onderzoek heeft de Rekenkamer zelf de doorwerking onderzocht van de zeven rekenkamerrapporten, zes rekenkamerbrieven en de aanbevelingen die de Rekenkamer Breda heeft uitgebracht in de periode mei 2011 tot juni 2015. Het onderzoek richt zich op de feitelijke instrumentele doorwerking van haar rekenkamerrapporten. Inzichtelijk is gemaakt in hoeverre de conclusies en aanbevelingen zijn overgenomen, zijn vastgesteld via een raadsbesluit en er concreet aantoonbaar vervolg is gegeven in vervolgtrajecten en beleid van de gemeente Breda. Daarnaast heeft de rekenkamer gekeken wat er buiten de gemeente Breda, namelijk in de media, bij andere gemeenten en/of landelijk gedaan is met de rapporten van de Rekenkamer Breda. De Rekenkamer heeft niet zelf onderzocht wat verschillende belanghebbenden vinden van de rapporten van de Rekenkamer en van de doorwerking van deze rapporten, aangezien daar (bij voorkeur) onafhankelijk onderzoek voor nodig is. De rekenkamer heeft er bewust voor gekozen alleen aanbevelingen op te nemen die gericht zijn op de Rekenkamer zelf.

Bij het onderzoek heeft de Rekenkamer het 'doorwerkingschema' van de NVRR en het model van Hoekstra e.a. met betrekking tot de voorwaarden die van invloed kunnen zijn op de doorwerking gehanteerd. Het cirkelmodel is ter inspiratie betrokken bij de voorbereiding van het onderzoek.

2.5 Rekenkamercommissie Enschede

De Rekenkamercommissie van Enschede heeft in mei 2016 gerapporteerd over de doorwerking van de aanbevelingen die zij in 2013 deed in het rekenkameronderzoek naar vastgoedbeleid. Het cirkelmodel is als meetlat gehanteerd. In de rapportage is eerst aangegeven in hoeverre de eerste 3 niveaus in de doorwerkingscirkels van de NVRR zijn doorlopen, namelijk de cirkels agenderen, bespreken en besluiten. Vervolgens is per aanbeveling – 9 in totaal – onderzocht in hoeverre er sprake is van doorwerking op de cirkels 4 en 5: implementeren en effectueren. Tot slot is voor het gehele onderzoek aangegeven in hoeverre er sprake was van publiek verantwoorden, de laatste doorwerkingscirkel.

⁵ Lokale Rekenkamer Leerdam, (2012), Onderwijsachterstandenbeleid 2006-2010. Het kind van de rekening.

3. Ervaringen en lessen uit de pilots

Met de secretarissen en/of rekenkamers van IJsselstein, Leerdam en Breda is gesproken over het stappenplan en het cirkelmodel. In Veenendaal is de brede startbijeenkomst van het onderzoek bijgewoond. De onderzoeksmanager van de rekenkamercommissie Enschede heeft schriftelijk feedback gegeven op het stappenplan en het cirkelmodel. Hieronder zijn hun ervaringen, opmerkingen, lessen en tips gebundeld weergegeven.

3.1 Algemeen beeld

In het algemeen wordt aangegeven dat het stappenplan helder en compleet is en een goed toepasbaar hulpmiddel is voor het uitvoeren van een doorwerkingsonderzoek. Wel blijkt dat in de praktijk – hoewel dit nadrukkelijk niet de insteek was van de opstellers - het stappenplan en cirkelmodel gezien worden als een blauwdruk met een strak stramien. Het zou qua vorm en taalgebruik meer gepresenteerd kunnen worden als handreiking, waar alle rekenkamers zich in kunnen herkennen en naar eigen inzicht uit kunnen putten. Er is waardering voor de bijlage van het stappenplan waarin tips en trucs zijn opgenomen om de doorwerking te verbeteren.

3.2 Lessen uit de toepassing van het model

Met betrekking tot het cirkelmodel is opgemerkt dat het de vraag oproept of de cirkels een doel op zich zijn of niet. Met andere woorden, of er sprake is van een hiërarchie in de cirkels en of de doorwerking – per definitie – maximaal is als alle cirkels zijn doorlopen. Het aanbrenge van een hiërarchie was nadrukkelijk niet de bedoeling van de opstellers van het cirkelmodel. Het idee is dat het model handvatten biedt om de cirkels te doorlopen om inzicht te bieden in hoeverre het doel dat de rekenkamer voor ogen stond met het product, is bereikt. Als het rekenkamerproduct bijvoorbeeld tot doel heeft de raad inzicht te bieden in een bepaald beleidsterrein, dan zijn de buitenste cirkels niet relevant om te betrekken bij het onderzoek. Als het doel was om op basis van gedegen onderzoek tot aanbevelingen voor verbetering in de beleidsuitvoering te komen, dan zijn deze cirkels wel relevant. Ook werd genoemd dat er in de bijlage bij het model wel heel veel indicatoren zijn opgenomen. En dat bij het toepassen ervan een aantal criteria aanvoelde als een herhaling van zetten.

Voorts werden de volgende zaken gemist in het model:

- De preventieve doorwerking van een onderzoek. Het gebeurt nogal eens dat wanneer een rekenkamer aankondigt dat het onderzoek gaat uitvoeren naar een bepaald onderwerp dit al leidt tot acties van het college en/of de ambtelijke organisatie.
- De kwaliteit van het onderzoek dat op doorwerking wordt onderzocht, terwijl de kwaliteit wel heel bepalend is voor de doorwerking.
- Een onderscheid tussen conclusies en aanbevelingen. Soms worden conclusies wel breed gedeeld, maar hebben raadsleden moeite met (een) specifieke aanbeveling(en). In het model

gaat het vooral over de aanbevelingen, terwijl de conclusies toch ook belangrijk onderdeel zijn in het leerproces van raad en college.

Ten aanzien van de cirkels besluiten, effectueren en publiek verantwoorden zijn de volgende specifieke opmerkingen gemaakt:

- Het niveau 'besluiten' kan wat meeromvattend worden beschreven. Het nemen van een besluit door de gemeenteraad en het overnemen van de aanbevelingen lijkt nogal binair: het is wel/niet gebeurd. In de praktijk komt het ook voor dat een besluit wordt genomen, maar dat ook een amendement op het raadsvoorstel wordt ingediend. Met dat amendement wordt dan een aanbeveling aangescherpt of afgezwakt. Het kan ook dat slechts een deel van de aanbevelingen wordt overgenomen. Dat is allemaal van invloed op de mate van doorwerking en verdient daarom een plaats in deze stap van het doorwerkingsmodel.
- Het niveau 'Effectueren' van het doorwerkingsmodel is een bewerkelijke stap om goed te beoordelen. Wanneer de aanbevelingen een actie betreffen is het eenvoudig om te beoordelen of deze geëffectueerd is, maar in veel gevallen is het bewerkelijk om de effecten van de aanbevelingen te achterhalen.
- Het niveau 'Publiek verantwoorden' heeft een titel die de lading niet dekt. Het gaat hierbij om het bereik van het onderzoek en minder om verantwoorden. Die verantwoording vindt immers plaats naar de raad. Een betere bewoording zou extern bereik kunnen zijn.

3.3 Tips bij de toepassing van het model

De rekenkamers hebben daarnaast de volgende tips als het gaat om de toepassing van het model:

- Kijk hoe andere rekenkamer(commissie)s hun onderzoek naar doorwerking hebben opgezet en aangepakt en bepaal op basis daarvan je eigen vorm.
- Overweeg goed of je als rekenkamer het zelf kunt uitvoeren of uitbesteedt, zowel qua capaciteit als qua distantie in het geval er gesprekken gevoerd worden in het kader van het onderzoek.
- Als je wilt terugkijken om na te gaan welke variabelen invloed hebben gehad is onder meer het BACKTO-model⁶ inzichtelijk. Dit acroniem staat voor: Behoeft van de doelgroep, Attitude van de doelgroep, Communicatie naar de doelgroep, Kwaliteit van het onderzoek, Timing van het onderzoek en Onderwerp van het Onderzoek. NB. Deze aspecten komen, aangevuld met andere aspecten, terug in het nieuwe model dat in deze rapportage wordt gepresenteerd als mogelijke verklaringen waarom het bereik c.q. het gebruik van het product en de bereikte doorwerking is zoals die is.

⁶ Hoekstra, R., (2013), Wat is de meerwaarde van onze rekenkamer? Introductie van een model om de doorwerking van rekenkameronderzoek te meten, in: beleidsonderzoekonline.nl

4. Doorontwikkeling van het cirkelmodel

Bij de doorontwikkeling van het stappenplan en cirkelmodel op basis van de feedback komen we tot een aantal uitgangspunten en stuiten we op een aantal dilemma's.

4.1 Uitgangspunten bij de doorontwikkeling

Op basis van de ervaringen en feedback uit de pilots passen we het stappenplan en cirkelmodel verder aan. Dit betekent dat we in de volgende versie van het model onder meer:

- (Nog) duidelijker benadrukken dat het model een handreiking biedt, op basis waarvan rekenkamers hun eigen doorwerkingsonderzoek kunnen opzetten, passend bij hun product (onderzoek, presentatie, handreiking, ..), doelen en werkwijzen. Het model is niet bedoeld als blauwdruk.
- Aangeven dat het stappenplan en het model bedoeld zijn om inzicht te verkrijgen in de doorwerking van één of meerdere rekenkamerproducten, en daarmee inzicht te verkrijgen in het functioneren van de rekenkamer.
- De stap opnemen om aan het begin van het doorwerkingsonderzoek te formuleren wat destijds het doel was van het rekenkamerproduct. Was het doel bijvoorbeeld om de raad te informeren, inzicht of overzicht te bieden in de materie, handreikingen te bieden of om met concrete aanbevelingen de doeltreffendheid of doelmatigheid van de beleidsvorming of -uitvoering te verbeteren? Dit om te kunnen nagaan wat er precies onderzocht gaat worden in het doorwerkingsonderzoek en om te kunnen bepalen of het beoogde doel behaald is.
- In het cirkelmodel de voorwerking – eventuele acties van het college en/of de ambtelijke organisatie voorafgaand aan de publicatie van een onderzoek – toevoegen en de cirkel publiek verantwoordens herdefiniëren.
- Een onderscheid maken tussen het meten van de doorwerking, waarbij feitelijk in kaart wordt gebracht wat de doorwerking is en het verzamelen van informatie over de verklaringen die aangeven waaróm de doorwerking van een rekenkamerproduct is zoals die is.

Bij de doorontwikkeling van het model is gevolg gegeven aan alle bovenstaande uitgangspunten.

4.2 Vragen en dilemma's

Bij de doorontwikkelingen zijn we tegen een aantal vragen en dilemma's aangelopen. Deze hebben we hieronder weergegeven en aangegeven hoe we hier mee om zijn gegaan.

- Willen we een normatief element inbrengen of heeft ieder aspect zijn waarde? Niet elke rekenkamer streeft het hoogste ambitieniveau na. Ook is de maatschappelijke relevantie niet altijd afhankelijk van de behaalde cirkel; dit is afhankelijk van het product waarom het gaat. Elk product kent zijn eigen doel als het gaat om wat ermee wordt nagestreefd. Zo

zal bijvoorbeeld de rekenkamer met een gedegen inhoudelijk onderzoek andere doelen nastreven dan met een kennisbijeenkomst over de planning & controlcyclus. We hebben er bij de doorontwikkeling van het model voor gekozen de definities van de verschillende soorten doorwerking te hanteren als norm om uitspraken te doen over de doorwerking, maar verder geen normen aan te brengen. Het ligt voor de hand dat elke rekenkamer zijn eigen doel als norm hanteert.

- Tijdens de testfase is geregeld het issue naar boven gekomen in hoeverre een rekenkamer haar eigen doorwerking zuiver zou kunnen onderzoeken en kunnen beoordelen. In de pilots zien we dat hier verschillend mee is omgegaan en dat iedere rekenkamer hier zelf zijn eigen weg in kiest.

4.3 Opzet van het nieuwe model

Daar waar in het eerdere model uitgegaan wordt van cirkels, maken we in het nieuwe model een onderscheid tussen enerzijds het bereik dat het product heeft gehad binnen de politiek-bestuurlijke context en de omgeving, en anderzijds de veranderingen die er naar aanleiding van het product zijn opgetreden: het effect of de effecten van het rekenkamerproduct.

Er zijn twee redenen om deze knip tussen bereik en effect aan te brengen. In een doorwerkingsonderzoek staat uiteindelijk het effect van een of meerdere rekenkamerproducten centraal. Het bereik van het product kan gezien worden als het proces of de weg daar naar toe. Deze aspecten hangen samen. Maar: ook als het bereik van het rekenkamerproduct niet optimaal is, kan er sprake zijn van effect, en daarmee van doorwerking. En andersom geldt dat een optimaal bereik van het rekenkamerproduct weliswaar een goede kans biedt op effect en doorwerking, maar dat hoeft niet per se zo te zijn. De knip is aangebracht om beide aspecten – het bereik en de effecten van een rekenkamerproduct – op hun merites te beoordelen en vervolgens met elkaar in verband te brengen: heeft het een ook tot het ander geleid? Is er sprake van een 'oorzaak-gevolg' relatie?

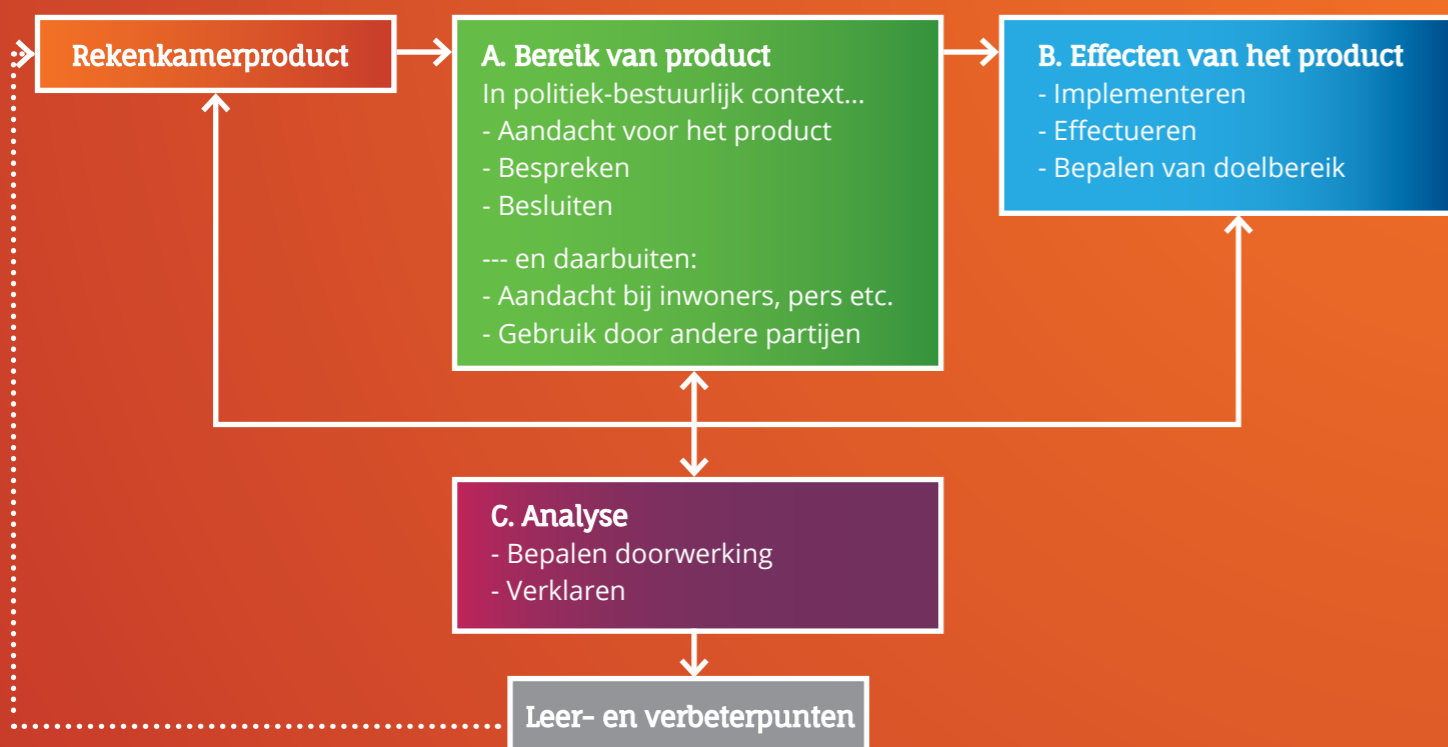
Daarnaast is er een praktische reden voor het aanbrengen van een onderscheid tussen bereik en effecten. Uit de pilots blijkt dat het in kaart brengen van de effecten van een rekenkamerproduct, afhankelijk van het onderwerp, een bewerkelijke klus kan zijn. In het pilotonderzoek is hier over aangegeven: 'wanneer de aanbevelingen een actie betreffen is het eenvoudig om te beoordelen of deze geeffectueerd is, maar in veel gevallen is het bewerkelijk om de effecten van de aanbevelingen te achterhalen.' De knip tussen bereik en effect maakt het mogelijk voor een rekenkamer te om ervoor te kiezen alleen het bereik te onderzoeken en daar vervolgens verklaringen voor te vinden en lessen uit te trekken teneinde het bereik van rekenkamerproducten te optimaliseren. Om daarmee zo goed mogelijke voorwaarden te scheppen voor doorwerking van hun product.

5. Nieuw model voor het meten van doorwerking

Op basis van de feedback van de piloterende rekenkamers presenteren we in dit hoofdstuk een nieuw model voor het meten, verklaren en leren van de doorwerking van een rekenkamerproduct.

5.1 Model voor het meten en verklaren van doorwerking

Op basis van de ervaringen en feedback uit de pilots passen we het stappenplan en cirkelmodel verder aan. Dit betekent dat we in de volgende versie van het model onder meer: Uit het pilotonderzoek is nog eens scherp naar voren gekomen dat rekenkamers zeer verschillend zijn en ook verschillende beelden en wensen hebben als het gaat om de vormgeving van een voor hen zinvol doorwerkingsonderzoek. Het onderstaande model en de bijbehorende handreiking zijn om die reden bedoeld ter inspiratie, niet als blauwdruk. Het nieuwe model bestaat uit drie onderdelen: A, B en C. Met dit model kan een rekenkamer in 3 fasen de doorwerking in kaart brengen en analyseren. Ook is het mogelijk te kiezen voor een 'light'-versie door alleen het – op feiten gerichte - onderdeel A of onderdelen A en B te onderzoeken.



Het model gaat uit van een product, bijvoorbeeld een onderzoeksrapport, presentatie of handreiking, dat door de rekenkamer wordt aangeboden aan de gemeenteraad.

A. Bereik van het product

In onderdeel A wordt feitelijk in beeld gebracht welk bereik het rekenkamerproduct heeft gehad danwel hoe het is gebruikt binnen het samenspel van rekenkamer, raad, college en ambtelijke organisatie. Variabelen die hierbij onder de loep genomen kunnen worden zijn:

- aandacht voor het product bij college, raad en ambtelijke organisatie;
- bespreking van het product en de daarin gedane aanbevelingen door de commissie en/of raad;
- besluitvorming over de aanbevelingen in het product.

Tevens wordt onderzocht welke externe aandacht er voor het product bij de samenleving, pers en andere rekenkamers was en in hoeverre het product door andere partijen is gebruikt.

Al deze variabelen zeggen iets over het bereik van het product. En kunnen aan de hand van indicatoren feitelijk in beeld worden gebracht en visueel worden samengevat, bijvoorbeeld in een schema of in een spinnenweb.

B. De effecten die het product te weeg heeft gebracht

Het hele idee van een rekenkamerproduct is dat het leidt tot een bepaalde verandering, dat het iets te weeg brengt. Binnen de organisatie of in termen van maatschappelijk effect. Dit wordt onderzocht in onderdeel B, waar feitelijk in kaart wordt gebracht wat er na besluitvorming veranderd is als gevolg van het rekenkamerproduct. De variabelen die hierbij onderzocht kunnen worden zijn:

- implementatie van de aanbevelingen of de redeneertrant in beleid(svoornemens) en/of de uitvoering daarvan;
- effect dat is bereikt door de implementatie van de aanbevelingen;
- de mate van doelbereik door de rekenkamer: in hoeverre heeft het product voldaan aan het doel dat de rekenkamer ermee voor ogen stond.

De verandering die door het rekenkamerproduct is gerealiseerd of de effecten die het bedoeld dan wel onbedoeld heeft gehad, kunnen eveneens feitelijk in kaart worden gebracht, worden beschreven en samengevat worden weergegeven in een tabel, schema of spinnenweb.

C. Analyse: beoordeling doorwerking en verklaringen daarvoor

Vervolgens voert de rekenkamer ter verdieping in het derde onderdeel (C) een analyse uit om te komen tot een uitspraak over welke (soort) doorwerking er gesorteerd is en wat de verklaringen hiervoor zijn. Om vervolgens te komen tot leer- en verbeterpunten.

- Beoordelen en duiden doorwerking

Met doorwerking doelen we op de bijdrage die met het product is geleverd aan de (verdere) verbetering van de beleidsvorming, meningsvorming, besluitvorming, beleidsuitvoering en verantwoording door en/of namens het bestuur van de gemeente, provincie of waterschap.

Op basis van de in het doorwerkingsonderzoek gemeten variabelen en indicatoren wordt de specifieke doorwerking bepaald. Daarvoor onderscheiden we -onder meer op basis van de indeling van Bekkers c.s.- vier vormen van doorwerking⁷:

- Voorwerking. Van voorwerking is sprake indien het product na aankondiging en voor publicatie al heeft geleid tot verbeterende actie(s) van het college en/of ambtelijke organisatie.
- Agenderende doorwerking. Van agenderende doorwerking is sprake als door het product een nieuw onderwerp of beleidsthema onderwerp van het maatschappelijke of politieke debat is geworden.
- Instrumentele doorwerking. Van instrumentele doorwerking is sprake als er veranderingen zijn opgetreden c.q. aanpassingen zijn doorgevoerd in het beleid en/of de uitvoering als gevolg van het rekenkamerproduct. Hiervan is bijvoorbeeld sprake als de aanbevelingen - al dan niet ten dele- zijn geïmplementeerd. En idealiter hun effect hebben. Ook bij minimale aanpassingen van beleid en/of uitvoering is er sprake van instrumentele doorwerking.
- Conceptuele doorwerking. Conceptuele doorwerking is de verandering van kennis, opvattingen of causale redeneringen. Het product heeft geleid tot discussie, gedachtenvorming en ontwikkeling van toekomstvisie. Het betekent ook dat de raad, het college en de ambtelijke organisatie bij beleidsontwikkeling op een bepaald gebied rekening houden met wat de rekenkamer op een ander gebied heeft aanbevolen.

- Inzicht in verklarende factoren geeft uitzicht op verbetering

Daarnaast kan de rekenkamer er voor kiezen na te gaan wat de verklaringen zijn voor het al dan niet behaalde resultaat. Naast externe factoren of -ontwikkelingen kunnen dit aspecten zijn die de rekenkamer kan beïnvloeden en derhalve aanknopingspunten kunnen bieden voor lessen en verbeterpunten. Geïnspireerd en aansluitend op het BACKTO-model van Hoekstra (2014) hebben we een aantal mogelijke verklarende factoren op een rij gezet. Deze verklaringen, die zowel een positieve als een negatieve werking kunnen hebben gehad, kunnen gezocht worden in aspecten als:

- onderwerpkeuze / aansluiting bij de behoefte van de raad;
- timing van het onderzoek;
- kwaliteit van de analyse, conclusies en de aanbevelingen;
- vorm/presentatie van het onderzoek;
- communicatie rondom de publicatie;
- procedures rondom de behandeling van rekenkamerproducten;
- bestuurscultuur binnen de gemeente;
- interactie rekenkamer met de raad, ambtenaren en/of college;
- acceptatie/steun binnen de ambtelijke organisatie voor de aanbevelingen;
- ..

De verklaringen kunnen aan de hand van een zelfanalyse of (groeps)gesprekken met betrokkenen worden verkend en worden meegenomen in de analyse van de rekenkamer als het gaat om het verklaren van het bereik, de effecten en de doorwerking van hun producten en de relaties daartussen.

⁷ Een mogelijke vijfde vorm van doorwerking die kan optreden is de politiek-strategische doorwerking. Hiervan is sprake als het rapport wordt gebruikt om de machtspositie van een of meerdere spelers te versterken om op deze wijze de politieke doelen beter te kunnen bereiken. Deze vorm zal nimmer een doel van de rekenkamer zijn, maar kan wel optreden als onbedoeld neveneffect van het product.

De resultaten van de analyse worden verwerkt in de rapportage die de rekenkamer (deels) voor intern gebruik kan bestempelen, dan wel kan delen met het gemeentebestuur en/of kan gebruiken in het kader van een bredere evaluatie van het functioneren van de rekenkamer.

5.2 Het model verder uitgewerkt in vragen en indicatoren

In deze paragraaf is het nieuwe model verder uitgewerkt in vragen en mogelijke indicatoren, zodat deze toepasbaar is in de praktijk. De stappen worden hieronder toegelicht.

5.2.1. Onderdeel A: Meten van het bereik van het rekenkamerproduct

Voor het in kaart brengen van het bereik van het rekenkamerproduct - het groene blok - kunnen de volgende variabelen en indicatoren behulpzaam zijn bij het in kaart brengen van de feiten.

1. De aandacht voor het product in de politiek-bestuurlijke context

In hoeverre is er aandacht geweest voor het product bij ambtelijke organisatie, college en raad voor het rekenkamerproduct?

Mogelijke indicatoren

- Fracties en/of raadsleden hebben interesse getoond in het product.
- College(leden) en/of ambtenaren hebben interesse getoond in het product.
- Er heeft, indien nodig, een hoor- en wederhoor plaats gevonden.
- Het college heeft een bestuurlijke reactie op het product gegeven.
- Het product is geagendeerd voor behandeling in de raad.

2. Bespreking van het product en de daarin gedane aanbevelingen door de raad

In hoeverre is het rekenkamerproduct en de daarin opgenomen aanbevelingen, of het bijgaande raadsvoorstel besproken door de raad?

Mogelijke indicatoren

- Het product is aan de raad / raadscommissie gepresenteerd en met raad besproken.
- De raad neemt de ruimte voor de discussie over het rekenkamerproduct en de daarin opgenomen aanbevelingen c.q. het daarmee gepaard gaande raadsvoorstel.

3. Besluitvorming over de aanbevelingen in het product

In hoeverre heeft de gemeenteraad de aanbevelingen overgenomen danwel op een andere wijze een besluit genomen over het product?

Mogelijke indicatoren

- De hoofdlijn van het product is niet / deels / volledig gesteund door de raad.
- De bevindingen zijn niet / deels / volledig gesteund door het de raad.
- De conclusies van het onderzoek zijn niet / deels / volledig gesteund door de raad.
- De aanbevelingen zijn niet / deels / volledig overgenomen door de raad.
- Er is door de raad op een andere wijze een vervolg gegeven aan het product, bijvoorbeeld door het aannemen van een amendement of motie.

4. De externe aandacht voor het product bij de samenleving, pers, andere rekenkamers

In hoeverre is er aandacht geweest voor het onderzoek buiten de gemeentelijke organisatie: bij de samenleving, maatschappelijke organisaties, pers/nieuwssites, op sociale media, andere rekenkamers, wetenschap, onderwijs et cetera?

Mogelijke indicatoren

- Het product is gedownload van de webpagina van de rekenkamer.
- Er zijn vragen en verzoeken binnen gekomen om nadere informatie over het onderzoek.
- Er was aandacht voor het product in de pers, op nieuwssites en sociale media, vakbladen.
- Er zijn reacties op het product gegeven.
- Er is sprake van verwijzingen naar het product in beleidsplannen en jaarverslagen van instellingen of in wetenschappelijke publicaties.
- Er zijn presentaties over het product gegeven, bijvoorbeeld op studiedagen, seminars, symposia, congressen.

De rekenkamer kan de resultaten ten aanzien van bovenstaande vragen beschrijven in een notitie en visueel weergeven in een schema of spinnenweb.

5.2.2. Onderdeel B: Meten van de effecten van het product

Voor het zicht krijgen op de effecten van het rekenkamerproduct - het blauwe blok - kunnen de volgende variabelen en indicatoren behulpzaam zijn bij het in kaart brengen van de feiten.

1. Implementatie van de aanbevelingen of de redeneertrant

In hoeverre zijn de aanbevelingen en/of redeneertrant van de rekenkamer opgenomen in beleid(svoornemens) en/of de uitvoering daarvan?

Mogelijke indicatoren

- De conclusies of redeneertrant zijn (deels) overgenomen in beleid(svoornemens).
- De aanbevelingen zijn niet / deels / volledig geïmplementeerd.

2. Bereikte effecten van het rekenkamerproduct

Welke effecten heeft het rekenkamerproduct te weeg gebracht?

Mogelijke indicatoren

- Als gevolg van het product is een aantoonbare verandering opgetreden in de beleidsvorming door ambtelijke organisatie, college en/of de raad.
- Als gevolg van het product is een aantoonbare verandering opgetreden in de meningsvorming door het college en/of de raad.
- Als gevolg van het product een aantoonbare verandering opgetreden in de (wijze van) besluitvorming door het college en/of de raad.
- Als gevolg van het product is een aantoonbare verandering opgetreden in de beleidsuitvoering.
- Veranderingen in de beleidsuitvoering hebben geleid tot verbeterde resultaten in termen van output en/of outcome. Bijvoorbeeld: het doelbereik is toegenomen door een overgenomen en uitgevoerde aanbeveling over de organisatie van de beleidsuitvoering.
- Als gevolg van het product is een aantoonbare verandering opgetreden in de verantwoording over het gevoerde bestuur.

3. Mate van doelbereik door de rekenkamer

In hoeverre heeft het product voldaan aan het doel dat de rekenkamer ermee voor ogen stond?

Om deze verdieping te kunnen maken is ten eerste inzicht nodig in hetgeen de rekenkamer destijds voor ogen stond: wat was de aanleiding en het doel van de rekenkamer om met dit product te komen? Vervolgens kan worden vastgesteld of ingeschat of dit doel bereikt is.

5.2.3. Onderdeel C: Analyse

Bij de eerste twee stappen is feitelijk het bereik en de effecten in kaart gebracht. Dit kan genoeg informatie zijn, maar voor het lerend vermogen verdient het aanbeveling om de feiten verder te verdiepen en te analyseren.

In de analysefase wordt een oordeel gegeven over de doorwerking die het rekenkamerproduct of de rekenkamerproducten hebben gesorteerd. Vervolgens wordt ingegaan op de verklaringen die hieraan ten grondslag liggen. Deze verklaringen kunnen zowel een positieve als een negatieve werking hebben gehad.

Beoordelen van de bereikte doorwerking

Voor het beoordelen van de doorwerking van het rekenkamerproduct onderscheiden we vier vormen van doorwerking: voorwerking, instrumentele doorwerking, conceptuele doorwerking en agenderende doorwerking.⁸ De volgende vragen en criteria kunnen behulpzaam zijn bij het beoordelen van de doorwerking die is gerealiseerd.

1. Voorwerking

Heeft het product na aankondiging maar voor publicatie al geleid tot verbeterende actie(s) van het college en/of ambtelijke organisatie? Zo ja, welke?

Mogelijke indicatoren

- Er zijn na aankondiging van het onderzoek al wijzigingen/verbeteringen aangebracht in het beleid of de uitvoering.
- Er is eerder dan gepland gestart met het opstellen van nieuw beleid.
- Er wordt door het college een traject richting de raad gestart met betrekking tot het onderwerp.

2. Agenderende doorwerking

Is als gevolg van het product een nieuw onderwerp of beleidsthema onderwerp van het maatschappelijke of politieke debat? Heeft het product een agenderende functie?

Mogelijke indicatoren

- Als gevolg van het product is een nieuw onderwerp of beleidsthema onderwerp van maatschappelijk of politiek debat geworden.
- Het product heeft geleid tot versnelling of vertraging van een beleidsproces.

3. Instrumentele doorwerking

Zijn er als gevolg van het rekenkamerproduct veranderingen opgetreden c.q. aanpassingen doorgevoerd in het beleid en/of de uitvoering? Zo ja, welke?

⁸ Een eventuele vijfde vorm van doorwerking kan aangeduid worden met politiek-strategische doorwerking. Hoewel dit nooit het doel van een rekenkamer zal zijn, kan het gebeuren dat een product strategisch wordt gebruikt om de machtspositie van één of meerdere spelers te versterken om op deze wijze de politieke doelen beter te kunnen bereiken.

Van instrumentele doorwerking is sprake als er bij onderdeel B concrete effecten zijn vastgesteld in het beleid en/of de uitvoering. Ook bij minimale aanpassingen van beleid en/of uitvoering, is er sprake van instrumentele doorwerking.

Mogelijke indicatoren

- De aanbevelingen zijn niet / deels / volledig geïmplementeerd.
- Door implementatie van de aanbevelingen uit het product is er feitelijke verandering opgetreden.
- Het rapport en de aanbevelingen hebben niet alleen geleid tot een verbeterde output van het gemeentebestuur (besluiten, beleidsplannen, controle e.d.), maar ook tot een verbeterde outcome van het beleid. Bijvoorbeeld: het doelbereik is toegenomen door een overgenomen en uitgevoerde aanbeveling over de organisatie van de beleidsuitvoering.

4. Conceptuele doorwerking

Heeft het product geleid tot discussie, gedachtenvorming en ontwikkeling van toekomstvisie? Of houden raad, college en ambtelijke organisatie bij de beleidsontwikkeling of -uitvoering op een bepaald gebied rekening met wat de rekenkamer heeft aanbevolen, eventueel op een ander gebied? Is er door producten/activiteiten van de rekenkamer meer aandacht voor doeltreffendheid, doelmatigheid en/of rechtmatigheid bij de beleidsvorming of besluitvorming bij het bestuur?

Mogelijke indicatoren

- Het product draagt bij aan reflectie op bestaande probleemanalyse en beleid(spraktijken) en leidt tot nieuwe inzichten en ideeën.
- De conclusies of redeneertrant zijn (deels) overgenomen in beleid(svoornemens).
- Het product draagt bij aan betere kaderstellingen controle door de raad/Provinciale Staten.
- Het product heeft er toe geleid dat er meer aandacht is voor de doeltreffendheid, doelmatigheid en/of rechtmatigheid bij het gemeentebestuur.

Verklarende factoren

Ten tweede is het inzichtelijk op zoek te gaan naar de verklaringen voor het bereik en de effecten van het product. Naast externe factoren of -ontwikkelingen kunnen dit aspecten zijn die de rekenkamer kan beïnvloeden en derhalve aanknopingspunten kunnen bieden voor lessen en verbeterpunten. Deze verklaringen, die zowel een positieve als een negatieve werking kunnen hebben gehad, kunnen gezocht worden in aspecten zoals genoemd op pagina 14.

De verklaringen kunnen aan de hand van een zelfanalyse of (groeps)gesprekken met betrokkenen worden verkend en worden meegenomen in de analyse van de rekenkamer als het gaat om het verklaren van het bereik, de effecten en de doorwerking van hun producten en de relaties daartussen.

De resultaten van de analyse worden verwerkt in de rapportage die de rekenkamer (deels) voor intern gebruik kan bestempelen, dan wel kan delen met het gemeentebestuur en/of kan gebruiken in het kader van een bredere evaluatie van het functioneren van de rekenkamer. Bijvoorbeeld, in hoeverre bereikt de rekenkamer het streven de doeltreffendheid, doelmatigheid en/of rechtmatigheid van het gevoerde bestuur te verbeteren.

6. Stappenplan uitvoering doorwerkingsonderzoek

In dit hoofdstuk wordt het stappenplan voor doorwerkingsonderzoek stap voor stap toegelicht. Deze is in essentie niet gewijzigd ten opzichte van het eerder door de werkgroep Doorwerking van de Commissie Kwaliteitszorg van de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies ontwikkelde stappenplan.

Stap 1: Bepaal het doel van het doorwerkingsonderzoek

Om te komen tot een goede opzet en uitvoering van het onderzoek is het zaak het doel van het onderzoek goed te doordenken. Vragen die hierbij aan de orde kunnen komen, zijn:

- Op wiens initiatief wordt dit onderzoek uitgevoerd, wat is de aanleiding?
- Wat moet het onderzoek opleveren? Een globaal inzicht in de doorwerking van een bepaald product, meerdere producten van de afgelopen x jaar of juist gedetailleerd de diepte in op de effecten van het eerder uitgevoerde onderzoek naar onderwerp y?⁹
- Zijn de resultaten voor de rekenkamer zelf bedoeld of wilt u deze ook delen en bespreken met raad en/of college?
- Gaat de rekenkamer het onderzoek zelf uitvoeren of wordt dit gedaan door de griffie of een extern bureau? Als de rekenkamer het onderzoek zelf uitvoert zorg dan voor een gedegen en navolgbare onderzoeksverantwoording.
- Is er voldoende capaciteit c.q. zijn er voldoende middelen beschikbaar om aan dit doel te voldoen?

Voordat het onderzoek van start gaat is het zinvol op papier te zetten wat er destijds beoogd werd met het rekenkamerproduct. Waarschijnlijk zal het doel verwoord zijn in het betreffende product, en anders is het goed dit te reconstrueren. Door te formuleren wat de rekenkamer beoogde, is na te gaan of de rekenkamer in dit geval effectief is gebleken met haar aanpak en product.

Stap 2: Definieer doorwerking

Voorafgaand aan het onderzoek is het belangrijk te bepalen wat de rekenkamer onder doorwerking verstaat. Er is (nog) geen eenduidige definitie en bijpassende onderzoeksmethode die als standaard geldt. De definities in het model kunnen overgenomen worden danwel naar eigen inzicht van de rekenkamer worden aangepast.

⁹ Wanneer in een doorwerkingsonderzoek heel specifiek en gedetailleerd wordt nagegaan in hoeverre er gevolg is gegeven aan de door de rekenkamer opgestelde aanbevelingen ten aanzien van een specifiek thema en wat het effect ervan is, wordt dit in de praktijk aangeduid met de term opvolg- of vervolgonderzoek. Met een dergelijk onderzoek biedt de rekenkamer de raad zowel inzicht in de uitvoering die het college heeft gegeven aan de -door de raad overgenomen- aanbevelingen, als veelal ook inzicht in de huidige stand van zaken en aanknopingspunten voor verdere verbetering ten aanzien van het betreffende beleidsonderwerp.

Bijlage 1: Tips & trucs ter bevordering van doorwerking

Stap 3: Kies een aanpak en 'customize' deze

Kies voor een model waarmee de doorwerking wordt gemeten. En kies de variabelen c.q. indicatoren waarop de meting zal gaan plaatsvinden. Er zijn verschillende modellen voorhanden, bijvoorbeeld de typologie van doorwerking (Bekkers, 2004)¹⁰, de doorwerkingsladder¹¹, de doorwerkingscirkels en het zojuist gepresenteerde model. Op basis van het doel van het doorwerkingsonderzoek (stap 1) en de definitie (stap 2) kan het onderzoeksmodel worden aangepast in termen van vraagstelling en indicatoren zodat deze 'past als een jas'. Ook bepaalt de rekenkamer hoe het onderzoeksproces eruit ziet en welke planning erbij hoort.

Stap 4: Verzamel de data

In deze stap vindt de uitvoering van het onderzoek plaats. Er kan via verschillende manieren data worden verkregen: het bestuderen van de raads- en beleidsstukken, het uitzetten van enquêtes of vragenlijsten, of het voeren van gesprekken met betrokkenen.

Stap 5: Analyseer de bevindingen en formuleer conclusies

Analyseer de verzamelde gegevens aan de hand van het gekozen onderzoeksmodel. En reflecteer op de uitkomsten.

Stap 6: Rapporteer

Rapporteer over de resultaten en houd hierbij rekening met de doelgroep.

Stap 7: Reflecteer op het onderzoeksproces

Evalueer het onderzoek, bijvoorbeeld door na te gaan of het gekozen model de beste wijze was om de doorwerking inzichtelijk te maken, en of tot welke acties het onderzoek kan leiden om de doorwerking van rekenkamerrapporten te verbeteren.

Bekkers e.a. (2004) hebben een checklist van factoren opgesteld met betrekking tot de organisatie van een Adviesraad en het proces van onderzoek. De aanname is dat 'naarmate een Adviesraad meer aan de procesmatige voorwaarden voor een goede doorwerking heeft voldaan, de kans op doorwerking van adviezen groter zal zijn' (Bekkers e.a., 2004: 37). De gehele checklist wordt hier niet gereproduceerd, maar bevat wel enkele goede tips & trucs ter bevordering van de doorwerking van rekenkamerproducten. Deze zijn in 2015 aangevuld door de werkgroep Kwaliteitszorg met de eigen werkervaring van de leden. En nu in 2017 zijn er nog enkele tips aan toegevoegd. De tips & trucs zijn onderverdeeld in fasen, namelijk voor, tijdens en na het onderzoeksproces.

Voor het onderzoeksproces: Onderwerpkeuze

- Beleidskwesties waar de raad nog geen mening over gevormd heeft of waar twee of meer kampen zijn gevormd, waarbij de meningsverschillen als onoverbrugbaar worden beschouwd, hebben grote kans op doorwerking.
- Haal onderwerpen op bij interne leden van de rekenkamer (indien aanwezig), bij fracties, de griffier et cetera.
- Wees alert op de agenda van de raad en/of college om het onderwerp te agenderen, en hou rekening met de doorlooptijd van het onderzoek. De timing van het onderzoek wordt als een belangrijke voorwaarde voor doorwerking beschouwd.
- Houd de lokale pers in de gaten voor mogelijke actuele onderwerpen.
- Probeer contacten te leggen en te onderhouden met collega rekenkamers. Sommige onderwerpen/beleidskwesties kunnen wellicht beter gezamenlijk worden onderzocht. Dit levert niet alleen voordelen voor het onderzoek op (kosten en inhoudelijk), maar het advies dat door meerdere rekenkamers wordt gedragen legt meer gewicht in de schaal (Bekkers e.a., 2004).
- Kondig het feit dat je onderzoek wilt gaan doen altijd zo breed mogelijk aan, in ieder geval in een jaarplan.

Tijdens het onderzoeksproces: Interactie met doelgroep en inhoud van rekenkamerproduct

- Probeer, desnoods alleen als toehoorder, aan te schuiven bij de auditcommissie of vergelijkbare werkgroep, wanneer gedurende het onderzoek de betreffende werkgroep en/of auditcommissie bijeenkomt.
- Hou rekening met het niveau van communicatie. Bekkers e.a.,(2004) stellen dat naarmate de adviezen op een hoger niveau in de organisatie plaatsvinden, de rekenkamerrapporten meer serieus worden genomen.
- Zorg voor structureel contact met de ambtelijke organisatie betrokken afdeling gedurende het onderzoek en houd hen op de hoogte van de voortgang.

Schema Stappenplan



¹⁰ Bekkers, V.J.J.M., Fenger, H.J.M., Homburg, V.M.F., & Puffers, K., (2004), Doorwerking van strategische beleidsadviesing, Erasmus Universiteit Rotterdam & Universiteit van Tilburg.

¹¹ Partners+Pröpper

- De inhoud van het product is van belang bij doorwerking ervan. Wees alert op de reactie van de raad op producten. Vraag regelmatig aan raad of een product voor hen relevant en leesbaar is, of de kwaliteit van het rapport voldoende is. Daarnaast lijkt de doorwerking van een rapport af te nemen, wanneer de aanbevelingen verder van het huidige beleid af staan (Bekkers e.a. 2004: 41). Hier kan rekening mee gehouden worden bij het opleveren van het product.
- Zorg voor concrete aanbevelingen, expliciet geadresseerd en evalueerbaar. Zie hiervoor ook de uitgebrachte handreiking van de NVRR.
- Formuleer de aanbevelingen dusdanig, en/of redeneertrant, zodat deze direct opgenomen kunnen worden in beleid en/of beleidsvoornemens.

Presentatie en 'nazorg'

- Geef een gerichte en aansprekende presentatie aan de raad over het onderzoek/product.
- Geef – na raadsbehandeling - eventueel een nadere toelichting op het rapport aan het college.
- Wees zelf aanwezig bij de behandeling van het rapport of product in de betreffende commissie of de raad.
- Schrijf zelf als rekenkamer het raadsbesluit in concept, met concrete acties en uitgangspunten voor uitvoering, controle en toezicht. Hierbij kan opgenomen worden dat de raad besluit dat het college na enige tijd moet rapporteren over de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen.
- Schrijf een toegankelijk persbericht of een 5-minuten versie van het rapport. Hierdoor kan aandacht bij het bredere publiek voor het rapport gegeneerd worden.
- Denk vooraf bewust na over de externe communicatie. Bijvoorbeeld over voor wie het rapport interessant zou kunnen zijn (zoals betrokken partijen bij het onderzoek, geïnterviewde personen, (vak)media) en verzend het rapport ook naar hen.
- Denk na over eventueel aanvullende producten, zoals een video.
- Bewaak zelf of het college de gedane toezeggingen nakomt.
- Doe na een bepaalde periode een doorwerkingsonderzoek.



NEDERLANDSE VERENIGING VAN
REKENKAMERS & REKENKAMERCOMMISSIES