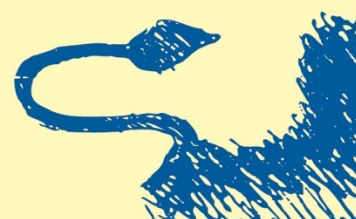


Wat doen we er uiteindelijk mee?

Doorwerkingsonderzoek

Rekenkamer Leeuwarden
Mei 2018

Rekenkamer



Colofon

Samenstelling Rekenkamer Leeuwarden

dr. J.M. Roebroek (voorzitter)

ir. E. Voorwinde

M.A. Hoekstra

mw. J.E. Rijpma (secretaris)

E-mail: rekenkamer@leeuwarden.nl

Inhoud

1.	OPZET VAN HET ONDERZOEK EN EERSTE ALGEMENE RESULTATEN.....	2
1.1	ACHTERGROND	2
1.2	WAT IS DOORWERKING EIGENLIJK EN HOE MEET JE DAT?	3
1.3	AFBAKENING	5
1.4	VRAAGSTELLING	5
1.5	AANPAK.....	6
1.6	EEN OVERZICHT VAN RAPPORTEN	7
2.	BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN.....	8
3.	CONCLUSIES EN AANDACHTSPUNTEN	18
3.1	CONCLUSIES	18
3.2	AANDACHTSPUNTEN	19
	BIJLAGE 1: LIJST VAN GESPREKSPARTNERS	21
	BIJLAGE 2: GEHANTEERDE BRONNEN.....	22
	BIJLAGE 3: DE DOORWERKING PER REKENKAMERRAPPORT	23

1. Opzet van het onderzoek en eerste algemene resultaten

Begin 2018 is een evaluatie uitgevoerd van het functioneren van de Rekenkamer Leeuwarden in de afgelopen jaren. Deze evaluatie richt zich met name op de vraag hoe de rekenkamer functioneert, welke resultaten het onderzoek oplevert en hoe betrokkenen oordelen over de meerwaarde van de onderzoeken. Dit met als doel om in de toekomst de betekenis van de rekenkamerfunctie voor de gemeenteraad te versterken. Focus in dit onderzoek ligt op het feitelijke en instrumentele functioneren van de rekenkamer en valt daarmee uiteen in een drietal deelonderzoeken:

Deelonderzoek 1

Het instrumentele functioneren van de rekenkamer: Dit deelonderzoek richt zich met name op de vraag op welke wijze de rekenkamer haar opdracht van de gemeenteraad vervult en hoe dit wordt gewaardeerd door de verschillende stakeholders.

Deelonderzoek 2

Het feitelijke functioneren van de rekenkamer: dit deelonderzoek richt zich op het gekozen model, de bemensing, het functioneren van de rekenkamer, de ondersteuning van de rekenkamer en het financiële kader.

Deelonderzoek 3

Deelonderzoek 3 betreft het zogenaamde doorwerkingsonderzoek: In dit deelonderzoek wordt de feitelijke doorwerking van de rekenkamerrapporten onderzocht.

Deelonderzoek 1 en 2 zijn in februari en maart uitgevoerd door een extern onderzoeker. Deelonderzoek 3, waarover in dit rapport wordt gerapporteerd, is door de rekenkamer zelf uitgevoerd. Voor de opzet van dit onderzoek is gebruik gemaakt van het onderzoeksrapport van de Rekenkamer Breda die eenzelfde soort onderzoek heeft gedaan in 2016.¹

1.1 Achtergrond

Landelijk is binnen de Nederlandse Vereniging van Rekenkamer(cie)s (NVRK) afgesproken dat iedere rekenkamer zelf aan kwaliteitszorg doet en in dat kader onder meer onderzoekt (of laat onderzoeken) hoe het staat met de doorwerking van de rekenkameronderzoeken. De mate waarin rekenkameronderzoeken daadwerkelijk gebruikt worden, heeft immers direct invloed op de effectiviteit van de rekenkamer. Onderzoek naar de doorwerking biedt handvatten aan de rekenkamer (en mogelijk ook aan de raad) om te leren, om eventuele

¹ Rekenkamer Breda, De doorwerking van de onderzoeken van de Rekenkamer Breda, Breda, september 2016.

verbeteringen aan te kunnen brengen in de (voorwaarden voor een zo goed mogelijke) doorwerking en om de meerwaarde van de rekenkamer voor de gemeente te vergroten.

1.2 Wat is doorwerking eigenlijk en hoe meet je dat?

In dit onderzoek wordt onder doorwerking van rekenkameronderzoek verstaan: ‘de effecten die optreden als gevolg van conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek van de rekenkamer’. Dat is een vrij sobere definitie. Natuurlijk zijn er ook andere definities te vinden in de wetenschappelijke literatuur of in doorwerkingsonderzoek van rekenkamers. Zoals: ‘het beïnvloeden door middel van toepassingsgerichte kennis op basis van (beleids)-onderzoek, verricht door of in opdracht van een rekenkamer.’ Of anders geformuleerd: ‘het leveren van een bijdrage aan de beleidsvorming, besluitvorming en beleidsuitvoering van de gemeente op basis van onderzoek’.² De keuze voor de sobere definitie legt de focus van het onderzoek minder scherp vast. Soms zijn er naast beïnvloedingsmomenten binnen de gemeente ook andere domeinen te vinden waar die beïnvloeding plaats vindt. En het hoeft ook niet alleen toepassingsgerichte kennis te zijn die de doorwerking van rekenkameronderzoek oplevert. Rekenkamers kunnen ook opiniërend of verkennend onderzoek doen, waarbij het meer gaat om het tot stand brengen van een debat of gedachtewisseling, dan het opleveren van direct toepasbare kennis.

Nu wordt beleidsonderzoek, en derhalve ook het rekenkameronderzoek toch nog altijd sterk beïnvloedt door een min of meer rationele interpretatie van het beleidsproces. En wanneer doorwerking vanuit dat gezichtspunt wordt bekeken dan wordt ervan uitgegaan dat rekenkameronderzoek een rol speelt bij het zo optimaal formuleren en uitvoeren van beleid. De primaire gebruikers zijn degenen die beleid bepalen en maken. Het rekenkamerrapport dient als gegevensbron voor beleid. Hoe meer een rekenkamerrapport aansluit bij de behoefte van beleidsbepalers, des te groter zal de doorwerking zijn. Doorwerking is vanuit dat perspectief voor alles afhankelijk van de kwaliteit van het onderzoek. Hoe concreter, vaak ook kwantitatief onderbouwd, des te gemakkelijker beleidsbepalers de inhoud oppakken en gebruiken. Deze vorm van doorwerking wordt in de literatuur ook wel ‘instrumentele doorwerking’ genoemd. Het rekenkamerrapport leidt tot een directe verandering in beleid, waarbij die verandering in lijn is met de adviezen uit het rapport. Binnen deze interpretatie van het beleidsproces wordt ervan uitgegaan dat kennis een belangrijke rol speelt bij beleid en bij doorwerking van onderzoek. De primaire rol van de rekenkamer is in deze dan ook die van ‘beleidsanalist’. De rekenkamer ondersteunt als beleidsanalist de beleidsbepalers, raad, college en ambtelijke organisatie, en helpt beleid te rationaliseren.

Een tweede interpretatie verwijst naar een meer politieke duiding van rekenkameronderzoek. Die duiding gaat ervan uit dat naast het rationele aspect van rekenkamerwerk - dat natuurlijk altijd een element daarvan vormt - kennis en advies van rekenkamers ook het argumentatieve aspect van onderzoek een belangrijke rol kan spelen. Kennis en advies van rekenkamers kunnen door meerdere, soms concurrerende - in termen van beleidsdoelen en beleidsopties - actoren aangewend worden. Dat kan al binnen het gemeentelijke speelveld zelf zijn, maar daarnaast is de beleidsarena breder dan alleen maar de raad en het college. Zeker in de huidige samenleving, niet voor niets vaak omschreven als ‘netwerksamenleving’, opereren gemeentes niet langer binnen een ‘eigen en onomstreden domein’. Beleid is meer en meer een zaak van samenwerken met een wisselende diversiteit aan actoren en belanghebbenden. Dat houdt voor rekenkamerrapporten in dat de ontvangers niet langer louter de raad - die dat in strikt formele zin natuurlijk wel is -, en in het verlengde daarvan het college zijn, maar uiteindelijk een grote diversiteit van actoren en partijen met heel verschillende belangen. Binnen deze benadering kunnen rekenkamerrapporten ook worden

² Bekkers, V.J.J.M., H.J.M. Fenger, V.M.F. Homburg en K. Puffers, *Doorwerking van strategische beleidsadviesring*, Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit van Tilburg, Rotterdam/Tilburg, 2004; Hoekstra, R., “Wat is de meerwaarde van onze rekenkamer? Introductie van een model om de doorwerking van rekenkameronderzoek te meten”, in: *beleidsonderzoekonline.nl*, 2013; Gerritsen, M. en E. Lemmens, *Inzicht in doorwerking van rekenkamerproducten. Doorontwikkeling van het cirkelmodel op basis van praktijkervaringen*, NVRR.

opgevat als aanjager, wellicht als inspirator van een bredere maatschappelijke discussie over thema's of problemen die binnen een gemeente spelen. In die samenhang is doorwerking ook afhankelijk van de wijze waarop het rapport wordt gebruikt door diverse actoren in de stad, en van hun onderlinge (machts)verhoudingen. Conclusies en adviezen worden niet meer louter op basis van (onderzoeks)kwaliteit beoordeeld, maar ook door de wijze waarop betrokken partijen die conclusies en adviezen inzetten bij hun streven om politieke, dan wel maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken. Dan is feitelijk sprake van een politiek-strategische doorwerking.

Als derde interpretatie kan de culturele benadering van rekenkameronderzoek worden beschouwd. Daarbij wordt het werk van de rekenkamer vooral vanuit meer agenderend en conceptueel gezichtspunt bekeken. Dit betreft vooral het meer in zwang rakende 'ex-ante'-onderzoek - onderzoek dat gericht is op de eerste fase van de beleidscyclus. Vanuit deze gezichtspunten kan rekenkameronderzoek nieuwe thema's agenderen of sterker aandacht brengen, dan wel invalshoeken aanleveren die tot op dat moment binnen het beleid nog nauwelijks aandacht krijgen. Ideeën omtrent de 'andere overheid' waarbinnen de gemeente niet langer de centrale regie bezit binnen specifieke domeinen, maar zich meer positioneert als onderdeel van een breder netwerk vragen ook om nieuwe 'sensitizing concepts', richtinggevend begrippen. Dat houdt in dat rekenkameronderzoek kan leiden tot een verandering in kennis, in perspectief, in opvattingen en causale redeneringen van beleidsbepalers, van raad, college en ambtelijke organisatie, van maatschappelijke organisaties en andere actieve partijen in de stad. Het oordeel over doorwerking van rekenkameronderzoek dient ook deze twee aspecten, agendasetting en conceptuele vernieuwing in ogenschouw te nemen.

In het kader van bovenstaande beschouwing kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende aspecten van doorwerking.³

1. *Instrumentele doorwerking*: In hoeverre zijn de (conclusies en) aanbevelingen van de rekenkamer overgenomen (door raad, college en ambtelijke organisatie) en zijn instrumentele wijzigingen c.q. verbeteringen aangebracht op het beleidsterrein (c.q. in het beleid), in de organisatie, het bestuur en in de kaderstellende en controlerende rol van de raad, en eventueel ook buiten de gemeente (in andere gemeenten, provinciaal, landelijk e.d.)?
2. *Preventieve doorwerking*: Dit is feitelijk een soort subcategorie van de vorige vorm van doorwerking, de instrumentele. In hoeverre heeft het opstarten van een onderzoek van de rekenkamer al werking in de zin dat door het college en de ambtelijke organisatie actie wordt ondernomen om wijzigingen of verbetering van beleid te entameren, en/of een verander- dan wel verbetertraject in de richting van de raad te starten?
3. *Politiek-strategische doorwerking*: In hoeverre zijn de rapporten door één of meerdere spelers gebruikt voor een politiek-strategische inzet om bepaalde partijen meer macht te geven of om bepaalde partijpolitieke doelen te bereiken en welke consequenties heeft dit uiteindelijk gehad voor de doorwerking?
4. *Agenderende doorwerking*: In hoeverre hebben de rekenkamerrapporten specifieke onderwerpen (hoger) op de agenda geplaatst binnen de ambtelijke organisatie, het college, gemeenten, provinciaal, landelijk (bijvoorbeeld ook in of via de pers)?
5. *Conceptuele doorwerking*: In hoeverre hebben de rapporten (en hierbinnen met name de conclusies en aanbevelingen) inzichten voor en veranderingen in kennis, opvattingen,

³ Bekkers, V.J.J.M., H.J.M. Fenger, V.M.F. Homburg en K. Putters, *Doorwerking*, Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit van Tilburg, Rotterdam/Tilburg, 2004; Gerritsen, M. en E. Lemmens, *Inzicht in doorwerking van rekenkamerproducten. Doorontwikkeling van het cirkelmodel op basis van praktijkervaringen*, NVRP.

denkwijze e.d. van individuen, de raad, het college, ambtenaren en eventueel anderen tot gevolg gehad, zowel binnen de gemeente als mogelijk daarbuiten?

De meeste ‘doorwerkingsonderzoeken’ in den lande kijken vooral naar de instrumentele doorwerking van de rekenkeraanbevelingen en stellen dus de vraag welke de concrete uitkomsten van het onderzoek zijn: wat is er met de aanbevelingen van de rekenkamer gedaan? Dit type doorwerking is het meest feitelijk van aard en relatief gemakkelijk te onderzoeken aan de hand van documenten, zoals notulen, besluiten, beleidsnota’s, geschreven afspraken met betrekking tot vervolgtrajecten en vervolgacties van de raad, het college, de gemeentelijke organisatie, in de stad en eventueel van de landelijke politiek, en mogelijk ook op basis van gesprekken met directbetrokkenen.

1.3 Afbakening

In dit onderzoek wordt nagegaan in hoeverre de conclusies en aanbevelingen overgenomen zijn door de gemeenteraad, vastgesteld zijn via een raadsbesluit en een concreet aantoonbaar vervolg hebben gekregen in vervolgtrajecten en in het beleid van de gemeente Leeuwarden, zoals dat blijkt uit notulen van vergaderingen, uit vervolgactieplannen, uit raads-, college en beleidsdocumenten van de gemeente Leeuwarden en gesprekken met directbetrokkenen. Daarnaast wordt onderzocht wat eventueel buiten de gemeente Leeuwarden, in de media, bij andere gemeenten en/of landelijk is gedaan met de rapporten van de Rekenkamer Leeuwarden.

In dit onderzoek onderzoekt de rekenkamer de doorwerking van rekenkameronderzoeken die verricht zijn in de periode september 2009 tot en met 2016.

1.4 Vraagstelling

De vraagstelling van dit onderzoek laat zich, tegen de achtergrond van boven geschetste diversiteit van gezichtspunten inzake doorwerking wellicht wat moeilijk formuleren. De meest sobere vraagstelling zou, zoals gezegd, luiden: ‘Welke effecten zijn opgetreden als gevolg van conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek van de rekenkamer’.

Deze vraag zou vanuit alle vijf de geschetste gezichtspunten beantwoord kunnen worden. Maar aangezien de onderzoeken van de Rekenkamer Leeuwarden toch vooral gekenmerkt worden door een meer rationele interpretatie van het beleidsproces, en derhalve de instrumentele doorwerking voorop staat, is gekozen voor een wat meer toegespitste vraagstelling:

‘In hoeverre heeft de Rekenkamer Leeuwarden op basis van haar onderzoek een bijdrage geleverd aan de beleidsvorming, besluitvorming en beleidsuitvoering van de gemeente Leeuwarden?’

Ondanks deze nadruk op het ‘instrumentele/rationele’ perspectief worden ook, waar mogelijk elementen van de andere vier vormen van doorwerking opgetekend.

Bovenstaande centrale onderzoeksvraag wordt aan de hand van een aantal deelvragen van een antwoord voorzien:

1. Wat was het onderwerp en het doel van het rapport, wat behelst het onderzoek in het kort?
2. Wat heeft de rekenkamer vooraf, tijdens en achteraf gedaan ter inbedding van het onderzoek (b.v. bespreken onderzoeksopzet, info gaandeweg, presentatie van het rapport)?

3. Hoe is de bespreking in de raad verlopen en wat is het oordeel van de raad over de genoemde rapporten en de aanbevelingen?
4. Hoe luidt het formele oordeel van het college over de rapporten en de conclusies en aanbevelingen (schriftelijke reacties en mondeling in commissie/raad)?
5. Heeft de rekenkamer een raadsvoorstel ingediend, welke aanbevelingen zijn aangenomen door de raad (en welke niet en waarom niet), heeft er besluitvorming plaatsgevonden over de aanbevelingen en welk besluiten zijn vastgesteld via een raadsvoorstel c.q. moties/amendementen?
6. Welk vervolg is daadwerkelijk in de tijd gegeven aan de rapporten (en conclusies en aanbevelingen) en wat is de feitelijke doorwerking op de diverse beleidsterreinen zelf (op kortere en op lange termijn)?
7. Zijn er effecten in het beleid te zien en welke zijn dat? Dit vooral gericht op de instrumentele doorwerking in beleid(snota's) en acties (en daarnaast eventueel preventieve doorwerking, conceptueel, agenderend en politiek-strategisch)?
8. In hoeverre hebben de rapporten ruimere bekendheid gekregen in de media en zijn de rapporten ruimer gebruikt bijvoorbeeld door andere gemeenten, rekenkamers, onderzoeksinstituten, landelijke politiek en dergelijke.?
9. Op welke wijze is het nazorgtraject ten aanzien van de rapporten vormgegeven, welke afspraken zijn gemaakt over nazorg en het periodiek terugkijken of de aanbevelingen uitgevoerd zijn, heeft de rekenkamer na verloop van tijd teruggekeken of de aanbevelingen geïmplementeerd zijn en welk vervolg hieraan gegeven is.
10. Wat kan naast de instrumentele doorwerking worden gezegd over de doorwerking in termen van preventieve, politiek-strategische, agenderende en conceptuele doorwerking.
11. Welke conclusies kunnen worden getrokken ten aanzien van de doorwerking, is er iets te zeggen over welke factoren eventueel bevorderend en belemmerend hebben gewerkt ten aanzien van doorwerking?

1.5 Aanpak

In het onderzoek heeft de rekenkamer gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden. Allereerst heeft de rekenkamer in beeld gebracht welke aanbevelingen uit de rapporten van de rekenkamer zijn overgenomen door raad en college op basis van een analyse van de rekenkamerrapporten, bestuurlijke reacties en van de raadsvoorstellen en -besluiten. Ook is onderzocht wat eventueel buiten de gemeente Leeuwarden, in de media, bij andere gemeenten en/of landelijk is gedaan met de rapporten van de Rekenkamer Leeuwarden.

Vervolgens is voor de aanbevelingen van elf onderzoeken⁴ nagegaan in hoeverre deze daadwerkelijk zijn geïmplementeerd. Dit is gebeurd door middel van gesprekken met ambtenaren en collegeleden die inhoudelijk verantwoordelijk zijn voor de beleidsterreinen waar de betreffende aanbevelingen betrekking op hebben. Op deze wijze is het uiteindelijk mogelijk uitspraken te doen over de (beleidsmatige) doorwerking van rekenkameronderzoeken. In deze gesprekken wordt tevens geïnventariseerd in hoeverre sprake was van doorwerking in meer preventieve, politiek-strategische, agenderende en conceptuele zin.

⁴ Criteria voor de selectie zijn spreiding over de beleidsterreinen en jaren. Zie Bijlage 1 voor de selectie van rekenkameronderzoeken.

1.6 Een overzicht van rapporten

De volgende rapporten vanaf 2009 zijn in dit onderzoek opgenomen.⁵

1. 'Verbonden partijen verbonden', onderzoek naar de mate van beheersing van de risico's van verbonden partijen, januari 2010 (bestuur & middelen).
2. 'Zaaïen en oogsten', onderzoek naar het project Nieuw Zaailand, september 2010, (fysiek).
3. 'Externe inhuur', onderzoek naar de inhuur van extern personeel, september 2010, (bestuur & middelen).
4. 'Subsidiebeleid', onderzoek naar de naleving van de subsidieverordening, oktober 2011, (bestuur & middelen).
5. 'Proloog van een verzelfstandiging', onderzoek naar de verzelfstandiging van Proloog en de verhoudingen, alsmede informatie-uitwisseling tussen de gemeente en Proloog, oktober 2011, (sociaal).
6. 'Bouwen met beleid', onderzoek naar het woningbouwbeleid, juni 2012, (fysiek).
7. 'Armoedebelief', evaluatieonderzoek van het armoedebelief, juli 2012, (sociaal).
8. 'Inkoop & Aanbesteding', onderzoek naar het inkoop- en aanbestedingsbeleid, januari 2013, (bestuur & middelen).
9. 'Zicht op bezuinigingen', onderzoek naar de voortgang van de bezuinigingstaakstelling, april 2013, (bestuur & middelen).
10. 'Locatiekeuze Maatschappelijke Opvang', onderzoek naar het Leeuwarder model voor de locatiekeuze maatschappelijke opvang, september 2013, (sociaal).
11. 'Geen beleid zonder risico's, geen risico's zonder beleid', onderzoek naar het risicomangement (systematiek en werking) van de gemeente, mei 2014, (bestuur & middelen).
12. 'Overdracht van raadsbevoegdheden', onderzoek naar de delegatie van raadsbevoegdheden aan het College van B&W of besturen van Gemeenschappelijke Regelingen, juli 2014, (bestuur & middelen).
13. Rekenkamerbrief over het Koersdocument 'Hervorming sociaal domein', mei 2014, (sociaal).
14. 'Lessen voor toekomstige herindelingen', evaluatieonderzoek naar de herindeling met de gemeente Boarnsterhim, mei 2015, (bestuur & middelen).
15. 'Vaste grond', onderzoek naar de risico's van grondexploitaties en grondexploitaties van de gemeente Leeuwarden, mei 2015, (fysiek).
16. 'Omvorming kunst- en cultuureducatie', evaluatieonderzoek omvorming domein kunst en cultuur, februari 2016, (sociaal).
17. Rekenkamerbrief over de informatiebeveiliging van de gemeente Leeuwarden, oktober 2016, (bestuur & middelen).
18. 'Voortvarend op weg', onderzoek naar de uitvoering van het gemeentelijk Wmo-beleid (gezamenlijk onderzoek met 15 Friese gemeenten), september 2017, (sociaal).

In de periode tussen 2009 en februari 2018 heeft de Rekenkamer Leeuwarden 22 rapporten uitgebracht (2,44 gemiddeld per jaar), waarvan 18 grotere onderzoeksrapporten, 1 vooronderzoek en 3 rekenkamerbrieven.

Naast de inhoudelijke rapporten en rekenkamerbrieven brengt de Rekenkamer Leeuwarden ook ieder jaar haar onderzoeksprogramma en jaarverslag uit.

⁵ Deze periode is gekozen omdat in september 2009 de samenstelling van de rekenkamer wezenlijk is veranderd en daarna onveranderd is gebleven tot oktober 2016; en daarnaast doorwerking vaak pas over een langere periode te zien is, een uitspraak over doorwerking van recente rapporten is vaak moeilijk te doen.

2. Beantwoording onderzoeksvragen

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: *“In hoeverre heeft de Rekenkamer Leeuwarden op basis van haar onderzoek een bijdrage geleverd aan de beleidsvorming, besluitvorming en beleidsuitvoering van de gemeente Leeuwarden?”* Deze vraag is aan de hand van een aantal deelvragen verder verbijzonderd. Deze deelvragen vormen de richtlijn voor het formuleren van de conclusies voor dit onderzoek naar de doorwerking. Voor een systematisch overzicht (per onderzoek) wordt verwezen naar Bijlage 4.

1. *Wat was het onderwerp en het doel van het rapport, wat behelst het onderzoek in het kort?*

Daartoe kan worden verwezen naar Bijlage 4, waar voor de achttien onderzochte rapporten de belangrijkste kenmerken - de voorgeschiedenis, het doel van het onderzoek, de centrale vraag, en de belangrijkste uitkomsten - worden beschreven.

2. *Wat heeft de rekenkamer vooraf, tijdens en achteraf gedaan ter inbedding van het onderzoek (b.v. bespreken onderzoeksopzet, info gaandeweg, presentatie van het rapport)?*

In het merendeel van de onderzoeken is voorafgaand aan het onderzoek een start-bijeenkomst belegd met bestuur en organisatie om doel en werkwijze van het onderzoek te communiceren. Tijdens het onderzoek is wordt niet gecommuniceerd over de voortgang (behoudens het melden van vertraging) en eventuele eerste bevindingen van het onderzoek. Na het afronden van het onderzoek wordt het onderzoeksrapport besproken in de commissies en/of raad. Er zijn geen specifieke presentaties georganiseerd in de vorm van een gesprek met de raad, voorafgaande aan de raadsbehandeling of een openbare presentatie voor burgers en maatschappelijke instellingen in de stad.

3. *Hoe is de bespreking in de raad verlopen en wat is het oordeel van de raad over de genoemde rapporten en de aanbevelingen?*

De besprekingen in de raad, in de commissies en later het politiek forum, zijn over het algemeen kort en eindigen over het algemeen in positieve kwalificaties in termen van ‘wij onderschrijven de aanbevelingen’, ‘tevreden over aanbevelingen’, ‘complimenten’, ‘goed ontvangen’ of ‘positief ontvangen’.

Over een aantal rapporten is uitvoeriger gesproken: ‘Verbonden Partijen Verbonden’ (2010), ‘Zaaien en oogsten’ (2010), ‘Externe inhuur’ (2010), ‘Proloog van een verzelfstandiging’ (2011), en ‘Locatiekeuze Maatschappelijke Opvang’ (2013). Tijdens de raadsvergadering komen de rapporten veelal als hamerstuk op de agenda. Een enkele maal, zoals bij het onderzoek ‘Omvorming kunst- en cultuureducatie’ (2016) als een bespreekpunt.

4. *Hoe luidt het formele oordeel van het college over de rapporten en de conclusies en aanbevelingen (schriftelijke reacties en mondeling in commissie/raad)?*

Over het algemeen oordeelt het college positief over de bevindingen en aanbevelingen in de rapporten van de Rekenkamer. Dat gebeurt in diverse bewoordingen: 'onderschrijft in hoofdlijnen de conclusies', 'goede basis voor evenwichtige beschouwing' of 'herkennen in beeld'. Een enkele keer is sprake van nadere discussie of zelfs controverse. De controverse verwijst naar het rapport 'Proloog van een verzelfstandiging' (2011). Dat betreft niet zozeer de inhoud, maar het proces. Er is bij dit onderzoek afgeweken van de procedure in zake het bestuurlijk wederhoor. De Rekenkamer besluit die mogelijkheid in dit onderzoek, op basis van tijdsoverwegingen niet toe te passen. Het college spreekt in die samenhang van een 'lichtvaardig afwijken van het onderzoeksprotocol', maar neemt uiteindelijk de aanbevelingen van het rapport wel over. Discussie vindt onder meer plaats rond het rapport 'Locatiekeuze Maatschappelijke Opvang' (2013). Het College van B&W geeft in zijn bestuurlijke reactie aan alleen de eerste aanbeveling, 'de nota Locatiekeuzebeleid Maatschappelijke Opvang te evalueren en op basis daarvan een actuele nota beleidsnota Locatiekeuzebeleid, dan wel een nieuw beleidsstuk ter besluitvorming voor te leggen'. Aan de aanbevelingen met betrekking tot het bestuurlijke besluitvormingsproces, de dialoog met de bevolking en het evalueren van het locatiekeuzebeleid heeft het college geen behoefte. De raad houdt evenwel vast aan alle aanbevelingen uit het rapport. Ook rond het rapport 'Omvorming kunst- en cultuur-educatie' (2016) is discussie. Het college reageert vrij kritisch op het onderzoek en zegt zich niet te herkennen in een aantal van de conclusies en aanbevelingen. Veel van de aanbevelingen zijn in de ogen van het college ook gericht aan de Raad. De raad neemt de aanbevelingen van de Rekenkamer wel over.

5. *Heeft de rekenkamer een raadsvoorstel ingediend, welke aanbevelingen zijn aangenomen door de raad (en welke niet en waarom niet), heeft er besluitvorming plaatsgevonden over de aanbevelingen en welk besluiten zijn vastgesteld via een raadsvoorstel c.q. moties/amendementen?*

Bij 17 van de 18 rapporten/rekenkamerbrieven heeft de griffie op basis van de conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer een raadsvoorstel ingediend ter besluitvorming en heeft besluitvorming plaatsgevonden (zie voor uitgebreide informatie per rapport/rekenkamerbrief Bijlage 4). Slechts in de Rekenkamerbrief over het Koersdocument 'Hervorming sociaal domein', die vooral een informerende functie had, zijn geen aanbevelingen opgenomen en is dientengevolge ook geen raadsbesluit ingediend.

Alvorens in te gaan op het algemene zicht op de aanbevelingen en besluitvorming rond de onderzoeken, is het goed kort enkele landelijke uitkomsten te schetsen. Een korte inventarisatie van de doorwerking van rekenkamerrapporten in termen van aanbevelingen in andere gemeenten en bij provincies laat zien dat de doorwerking nogal wisselt: variërend van ongeveer 50 procent van de aanbevelingen overgenomen (Zandvoort, 2010; 's-Hertogenbosch, 2015), tot ongeveer 60 à 80 procent van de aanbevelingen overgenomen (Rekenkamer Deventer, 2014; Randstedelijke Rekenkamer, 2015; Breda 2016). Een landelijke evaluatie van rekenkamer(commissie)s constateert over het algemeen een redelijk goede doorwerking van rekenkamerrapporten.⁶

⁶ "Over de doorwerking van de aanbevelingen zijn zowel de rekenkamer(commissie)s als de raden/staten bijzonder positief. Van de rekenkamer(commissie)s stelt een derde dat de aanbevelingen altijd worden overgenomen door de raad of ps, twee derde oordeelt dat dit meestal het geval is. Rekenkamercommissies die bestaan uit alleen raadsleden zijn hier minder positief. De raden/ps zijn volgens de griffiers dezelfde mening toegedaan als de rekenkamer(commissie)s. Daarmee is geen enkele rekenkamer(commissie), raad of ps van mening dat de aanbevelingen geen doorwerking hebben. Ook hier zien we geen verschillen tussen organisatievorm. Ook burgemeesters zijn bijzonder positief. Drie kwart (77 procent) stelt dat de aanbevelingen meestal of altijd worden overgenomen, hetgeen overeenkomt met de bevindingen uit het rapport Een spiegel van het lokale rekenkamerlandschap. Maar 3 procent zegt dat dit nooit het geval is. Ook de doorwerking naar de colleges is hoog. Volgens

De 18 rapporten/rekenkamerbrieven van de Rekenkamer Leeuwarden bevatten in totaal 99 aanbevelingen 5,5 aanbevelingen gemiddeld per rapport/rekenkamerbrief. Van die 99 aanbevelingen staan 92 aanbevelingen in de 16 grotere rapporten (gemiddeld ongeveer 5,75 aanbevelingen per rapport) en 7 aanbevelingen in de 2 rekenkamerbrieven (gemiddeld 3,5 aanbevelingen per brief). Waarbij moet worden opgemerkt dat alleen in de tweede rekenkamerbrief, de Rekenkamerbrief over de informatieveiligheid aanbevelingen zijn opgenomen (7 stuks).

Binnen de besluitvorming in de raad zijn 97 van de 99 aanbevelingen (98 procent) overgenomen door de raad en vastgesteld door middel van een raadsbesluit. Daarnaast zijn er nog 12 extra raadsbesluiten naar aanleiding van de rapporten/rekenkamerbrieven genomen. Het merendeel betreft de opdracht aan het college om over een jaar na het nemen van het raadsbesluit de raad te informeren over de uitvoering van de raadsbesluiten. Drie andere extra raadsbesluiten waren anders van aard: een raadsbesluit om de griffier op te dragen om voor het zomerreces een voorstel aan het presidium voor te leggen om te komen tot een verkenning van de wijze waarop de aanbevelingen uitgevoerd en gerealiseerd kunnen worden; een raadsbesluit om een jaar na het nemen van het raadsbesluit een voortgangsrapportage aan de raad over de opvolging van de aanbevelingen te doen toekomen; en een raadsbesluit met het verzoek een procesvoorstel, inclusief tijdsplan, te maken voor de uitwerking van de aanbevelingen uit het rapport.

De vragen 6 en 7 worden in samenhang behandeld. In Tabel 1 zijn de specifieke conclusies per onderzoek opgenomen. Vervolgens wordt een aantal algemene conclusies geformuleerd. Overigens is niet voor alle onderzoeken dieper op deze specifieke invalshoek van doorwerking ingegaan.⁷

6. *Welk vervolg is daadwerkelijk in de tijd gegeven aan de rapporten (en conclusies en aanbevelingen) en wat is de feitelijke doorwerking op de diverse beleidsterreinen zelf (op kortere en op lange termijn)?*
7. *Zijn er effecten in het beleid te zien en welke zijn dat? Dit vooral gericht op de instrumentele doorwerking in beleid(snota's) en acties (en daarnaast eventueel preventieve doorwerking, conceptueel, agenderend en politiek-strategisch)?*

Er kan aan de hand van enkele categorieën een aantal algemene conclusies worden geformuleerd. Om te beginnen wordt voor enige onderzoeken vastgesteld dat er *geen agenderende werking* van uitging. Daarmee wordt bedoeld dat het onderwerp “al aandacht had van het bestuur en ambtelijke organisatie” (‘Verbonden Partijen Verbonden’ en ‘Geen beleid zonder risico’s, geen risico’s zonder beleid’), dan wel “een nieuwe verordening al in voorbereiding is” (Subsidiebeleid’), “al bezig met het inrichten van een nieuw beleidsplan” (‘Bouwen met beleid’), “op het moment dat het onderzoek uitkwam, was al een aantal van de aanbevelingen in gang gezet” (‘Vaste grond’).

Dat de vaststelling wordt gedaan dat er ‘geen’ agenderende werking van specifieke onderzoeken uitgaat, laat enigszins in het ongewisse of er dan bij andere onderzoeken wel sprake is van agenderende werking. Dat wordt in de gesprekken die gevoerd zijn nergens expliciet gemeld, en ook de aard van de onderzoeken is er niet meteen naar. Wellicht kunnen drie onderzoeken genoemd worden (waarvan er

70 procent van de rekenkamer(commissie)s en raden/staten - zo stellen de griffiers - nemen de colleges de aanbevelingen meestal over; 9 procent stelt dat dit altijd het geval is. De burgermeesters zijn nog resoluter. Veertien procent zegt altijd en 65 procent meestal.” (Mark, R. Van der, A. Oostdijk, R. Beerepoot en H. Heins, *Evaluatie van de provinciale en gemeentelijke rekenkamers. Eindrapport*, Ministerie BZK, Den Haag, 2 mei 2011)

⁷ Dat zijn de volgende onderzoeken: Verbonden’ (2010), ‘Zaaien en oogsten’ (2010), ‘Subsidiebeleid’ (2010), ‘Proloog van een verzelfstandiging’ (2011), ‘Bouwen met beleid’ (2012), ‘Armoedebelief’ (2012), ‘Zicht op bezuinigingen’ (2013), ‘Geen beleid zonder risico’s, geen risico’s zonder beleid’ (2014), Rekenkamerbrief over het Koersdocument ‘Hervorming sociaal domein’ (2014), ‘Vaste Grond’ (2015), ‘Omvorming kunst- en cultuureducatie’ (2016).

twee niet expliciet in de interviews nader beschouwd zijn op doorwerking) waar ofwel agendasetting mede een doelstelling was, of in de context van het onderzoek wel een vorm van agendasetting te vinden was. De Rekenkamerbrief over het Koersdocument ‘Hervorming sociaal domein’ had wel agendasettende aspiratie, maar die zijn er niet uit gekomen. Iets dergelijks geldt ook wel voor het onderzoek ‘Overdracht van raadsbevoegdheden’. In het laatste onderzoek, ‘Voortvarend op weg’, over de Wmo2015 is in elk geval wel op een specifiek punt bewust aan agendasetting gedaan. Dat betreft de stelling van de centrale ambities rond de transformatie in het sociale domein, en derhalve ook de toekomst van de Wmo, in termen van meer ‘eigen regie en eigen verantwoordelijkheid van burgers’, meer nadruk op ‘eigen kracht en het primair opvangen van problemen binnen de eigen sociale netwerken’ vragen om een andere inrichting van de relatie tussen overheid en burgers. Meer concreet burgers (en maatschappelijke verbanden) meer te betrekken bij centrale beleidsvragen en hen ook een heldere eigen positie te geven bij het beoordelen van de resultaten van beleid.

Deze vaststellingen worden als feitelijk gegeven naar voren geschoven, zonder dat zij afbreuk willen doen aan de waarde van de onderzoeken. Eigenlijk kan slechts voor een onderzoek, naar het ‘Armoedebeleid’, getwijfeld worden aan enige vorm van echte doorwerking. “Dat heeft zeker wel inzichten opgeleverd, maar in 2014 is het hele armoedebeleid gekanteld. Waarbij integraliteit van beleid voorop staat, een aanpak die ver afstaat van het eerder gevoerde beleid.” In alle andere gevallen worden andere vormen van doorwerking expliciet genoemd.

Om te beginnen de categorie *aanscherping en versnelling van beleid, alsmede een verhoging van het gevoel van urgentie*. Dat geldt voor ‘Verbonden Partijen Verbonden’ en ‘Geen beleid zonder risico’s, geen risico’s zonder beleid’. De gesprekspartner voor beide onderzoeken stelde in algemene zin, doelend op beide onderzoeken: “Het onderzoek heeft vooral een verscherping en mogelijk versnelling opgeleverd. Daarnaast wordt het besef geschraagd dat het een urgent onderwerp betreft.” Ook in het onderzoek ‘Omvorming kunst- en cultuureducatie’ wordt dit aspect benadrukt. Verder wordt gewezen op *nieuwe praktijken* die (mede) naar aanleiding van de onderzoeken ontwikkeld zijn. Dat geldt voor ‘Zaaien en oogsten’, ‘Subsidiebeleid’, ‘Proloog van een verzelfstandiging’, ‘Bouwen met beleid’, ‘Geen beleid zonder risico’s, geen risico’s zonder beleid’ en ‘Vaste grond’. De volgende vorm van doorwerking heeft betrekking op *de rol en de positie van de raad*. Dat kan in positieve zin zijn, dat de raad explicieter aandacht gaat besteden aan een thema, zoals bij ‘Verbonden Partijen Verbonden’ - “De aanbevelingen uit het onderzoek hebben ertoe geleid dat de raad heeft ingezien dat het belangrijk is de verbonden partijen nauwgezet te volgen. De betrokkenheid van de raad is zeker vergroot. Het onderwerp verbonden partijen is dan ook regelmatig geagendeerd.” Maar ook in minder positieve zin, zoals bij ‘Zicht op bezuinigingen’ - “Het onderzoek richtte zich vooral op de raad. De aanbeveling aan de raad om een meer expliciete rol te pakken bij de totstandkoming van het bezuinigingspakket, is niet echt aangekomen.” Verder wordt ook gewezen op het feit dat partijen, bestuur, ambtelijke organisatie en raad, een onderwerp *meer alert en kritisch volgen* naar aanleiding van een onderzoek. Dat geldt voor ‘Verbonden Partijen Verbonden’, ‘Proloog van een verzelfstandiging’ en ‘Bouwen met beleid’. En tot slot kan ook worden vastgesteld *dat (bij een aantal onderzoeken) beoogde doorwerking niet plaatsvindt*. Dat geldt voor een aantal aspecten van ‘Zicht op bezuinigingen’, onder meer de aanbeveling aan de raad een meer expliciete rol te pakken bij de totstandkoming van het bezuinigingspakket en het meer aandacht besteden aan de maatschappelijke effecten van bezuinigingen, zeker waar het een integraal overzicht betreft. Met de Rekenkamerbrief over het Koersdocument ‘Hervorming sociaal domein’, wordt vastgesteld, is niet zoveel gedaan. En ten aanzien van het onderzoek ‘Omvorming kunst- en cultuureducatie’ wordt gemeld dat “veel van de aanbevelingen waren ook gericht aan de Raad. De raad de aanbevelingen weliswaar overgenomen, maar met een aantal

aanbevelingen is niets gebeurd, zoals de aanbeveling tot een feitenonderzoek. De raad is ook niet geïnformeerd over het niet uitvoeren van die aanbeveling.”

Al met al een positieve balans, al moet worden vastgesteld dat er ook wel een aantal elementen zijn aan te wijzen die vragen om bezinning.

Tabel 1: Doorwerking van 11 rekenkamerrapporten

Rekenkamerrapport	Doorwerking van rapport
<i>Verbonden Partijen Verbonden (2010)</i>	<p>Het onderzoek heeft geen agenderende rol gespeeld. Het onderwerp had al de aandacht van bestuur en ambtelijke organisatie. Het onderzoek heeft vooral een aanscherping en mogelijk versnelling opgeleverd. Daarnaast wordt het besef geschraagd dat het een urgent onderwerp betreft. De aanbevelingen uit het onderzoek hebben ertoe geleid dat de raad heeft ingezien dat het belangrijk is de verbonden partijen nauwgezet te volgen. De betrokkenheid van de raad is zeker vergroot. Het onderwerp verbonden partijen is dan ook regelmatig geagendeerd. Het rapport heeft verder meer concreet geresulteerd in een uitvoeringsnotitie.</p>
<i>Zaaien en oogsten' (2010)</i>	<p>Het feit dat de Rekenkamer een onderzoek gaat doen, leidt op korte termijn zeker tot scherpte bij de organisatie. Maar ook voor de langere termijn zijn de resultaten zichtbaar. Weliswaar was de organisatie al bezig met een actualisering van het projectmanagement, maar de aanbevelingen uit het onderzoek hebben zeker hun impact gehad. Zo wordt vanaf die tijd de risicolijst elke keer geactualiseerd, bij elk majeure project. Er ligt nu een format voor majeure projecten. Op ambtelijk niveau komt dat driemaal per jaar terug en wordt het besproken met de opdrachtgever. De projectrapportage is tevens een standaardonderdeel van het projecthandboek, evenals het bespreken van afwijkingen met de opdrachtgever.</p> <p>Daarnaast krijgt ook de raad regelmatig een rapportage over de majeure projecten, met daarin de grote risico's, ook het financiële deel. Ook afwijkingen buiten de kaders komen daarin terug.</p>
<i>'Subsidiebeleid' (2010)</i>	<p>Op het moment dat het onderzoek werd verricht stond de gemeente aan de vooravond van een nieuwe subsidieverordening. Veel van de aanbevelingen uit het onderzoek stonden al op het netvlies van de organisatie.</p> <p>Het college doet sedert het onderzoek periodiek onderzoek naar de doeltreffendheid van de verstrekkingen. Elke twee jaar wordt de hele lijst van subsidieverstrekkingen ter discussie gesteld. Zijn de verstrekte subsidies nog wel actueel? De raad ziet niet veel terug van de afwegingen, deze worden vooral door het college gemaakt. De uitkomsten worden wel gedeeld, bij de begroting of bij de midtermreview. Sinds dit onderzoek wordt bij de jaarrekening ook kenbaar gemaakt welke subsidies boven de 5.000 euro verstrekt worden.</p>

	<p>Al met al heeft de organisatie de aanbevelingen voor negentig procent weten in te voeren, wellicht niet altijd herkenbaar, maar het gebeurde wel.</p>
<p><i>'Proloog van een verzelfstandiging' (2010)</i></p>	<p>De algemene conclusie luidt dat het onderzoek een stevige doorwerking heeft gekend. Er is een gezonde, dynamische organisatie tot stand gekomen met een goede toezicht constructie. Dat zou ook zonder het onderzoek op termijn wel tot stand gekomen zijn, maar het onderzoek gaf helder inzicht in de manier waarop de verschillende actoren destijds tegen de kwestie destijds aankeken. Het maakte het voor de gemeente gemakkelijker om binnen dat geheel te opereren.</p> <p>Daarnaast is het zo dat, wanneer de rekenkamer onderzoek gaat doen, opeens alle partijen meer alert zijn en er kritischer naar het eigen handelen wordt gekeken. Alle aanbevelingen zijn in uitvoering genomen. De gemeente monitort tegenwoordig elke drie maanden via de kwartaalrapportages. Daarnaast is controle op basis van de jaarstukken, waarbij de risicoparagraaf voor publicatie met de gemeente wordt afgestemd.</p>
<p><i>'Bouwen met beleid' (2012)</i></p>	<p>Op het moment dat het onderzoek uitkwam (2012) was de gemeente al bezig met het inrichten van een nieuw beleidsplan. Met als speerpunt beleid meer te baseren op onderzoek. Het onderzoek heeft de organisatie vooral een spiegel voorgehouden. Het was achteraf toch wel goed dat er over een langere periode werd teruggekeken. Daarbij kwamen zaken weer boven tafel waar niet dagelijks bij wordt stil gestaan. Het sloot ook mooi aan bij de weg die was ingeslagen.</p> <p>De beleidsnota uit 2012 was nog erg gericht op het startje van de crisis. Daarna zijn nadrukkelijker nieuwe doelgroepen in beeld gekomen, bijvoorbeeld de een- en tweepersoonshuishoudens. Daar is ook deels het onderzoek naar de middelhuis uit voortgekomen. In het afwegingskader 2016 wordt ook weer gekeken ontwikkeling van de bevolkingssamenstelling. Waar liggen vragen en wensen en ontwikkelingsmogelijkheden? Onderdeel van het afwegingskader is vandaag de dag, ook op basis van onderzoek, de studentenhuisvesting.</p>
<p><i>'Armoedebeleid' (2012)</i></p>	<p>Dat was een onderzoek naar het oude armoedebeleid. Dat heeft zeker wel inzichten opgeleverd, maar in 2014 is het hele armoedebeleid gekanteld. Waarbij integraliteit van beleid voorop staat, een aanpak die ver afstaat van het eerder gevoerde beleid.</p>
<p><i>'Zicht op bezuinigingen' (2013)</i></p>	<p>Het onderzoek richtte zich vooral op de raad. De aanbeveling aan de raad om een meer expliciete rol te pakken bij de totstandkoming van het bezuinigingspakket, is niet echt aangekomen. Als het gaat om de invulling van bezuinigingen zijn toch vooral de coalitiepartijen betrokken. De discussie tussen raad en college betreft voornamelijk specifieke onderdelen, het grote financiële kader staat dan al vast. Ook de tweede aanbeveling, meer aandacht te besteden aan de</p>

	<p>risico's en maatschappelijke effecten van bezuinigingen, is niet echt uit de verf gekomen. Wellicht dat het wel op afzonderlijke aspecten gebeurt, maar niet integraal wanneer het gaat om het gehele bezuinigingspakket. Wel kan worden vastgesteld dat de organisatie bezuinigingsvoorstellen met veel realiteitszin ontwikkelt en ook onder controle heeft.</p>
<p>'Geen beleid zonder risico's, geen risico's zonder beleid' (2014)</p>	<p>Het onderzoek heeft geen agenderende rol gespeeld. Het onderwerp had al de aandacht van bestuur en ambtelijke organisatie. Het onderzoek heeft vooral een aanscherping en mogelijk versnelling opgeleverd. Daarnaast wordt het besef geschraagd dat het een urgent onderwerp betreft. Ten tijde van het onderzoek wordt al een kadernota risicomanagement gewerkt. De aanbeveling om kaders te stellen is opgevolgd. Dat heeft geleid tot risicoverkenningen en analyses aan de voorkant, bij voorbereiding van beleidsdossiers, en bij grotere projecten tot risicodialogen tussen concernstaf en de betrokken beleidsafdelingen. Zo vinden er ook regelmatig gesprekken plaats met collega's van het fysieke domein over de grondexploitaties en Cambuur. Het onderzoek heeft derhalve geleid tot een hogere graad van bewustwording inzake risico's en risicomanagement.</p>
<p>Rekenkamerbrief over het Koersdocument 'Hervorming sociaal domein' (2014)</p>	<p>In de raad is niet zoveel gedaan met de brief. Feitelijk heeft maar een enkel raadslid naar beantwoording gevraagd. In de brief zitten naar het oordeel van de ambtelijke organisatie wel goed punten waar blijvend aandacht aan geschonken dient te worden. Dat betreft vooral de verantwoording van de uitkomsten van beleid. De organisatie heeft dat punt ook wel vastgehouden, maar het is moeilijk precies vast te stellen welke rol de rekenkamerbrief daarbij heeft gespeeld.</p>
<p>'Vaste grond' (2015)</p>	<p>Op het moment dat het onderzoek uitkwam, was een aantal van de aanbevelingen al in gang gezet, andere aanbevelingen zijn op basis van het rapport van de grond gekomen. Zij werken feitelijk nog steeds. Zo wordt jaarlijks een second opinion op de grondexploitaties uitgevoerd. Voor de komende jaarstukken is die opdracht verstrekt aan REAS, dat ook specifiek onderzoek doet naar de Zuidlanden. Het rapport dat zij opleveren gaat ook naar de auditcommissie en de raad. Ook de aanbeveling om in grexen een 'zwaar weer analyse' toe te passen, staat nog steeds overeind. Ook dat is een onderdeel van de grexen die aan de raad worden aangeboden.</p> <p>Samenvattend: De aanbevelingen waren erg waardevol en dat zijn ze nog steeds. Uitgevoerd conform de bestuurlijke reactie.</p>
<p>'Omvorming kunst- en cultuureducatie' (2016)</p>	<p>Het College van B&W reageerde indertijd vrij kritisch op het onderzoek en herkende zich niet in een aantal van de conclusies en aanbevelingen. Veel van de aanbevelingen waren ook gericht aan de Raad. De raad heeft de aanbevelingen weliswaar overgenomen, maar met een aantal aanbevelingen is niets gebeurd, zoals de aanbeveling tot een feitenonderzoek. De raad is ook niet geïnformeerd over het niet uitvoeren van die aanbeveling.</p>

	<p>Het was toch belangrijk dat het onderzocht heeft plaatsgevonden, want het heeft de discussie en de inzichten wel aangescherpt. Met name de discussie rondom de vraag welke bedragen wel en niet ingeboekt konden worden als bezuiniging.</p>
--	---

8. *In hoeverre hebben de rapporten ruimere bekendheid gekregen in de media en zijn de rapporten ruimer gebruikt b.v. door andere gemeenten, rekenkamers, onderzoeksinstituten, landelijke politiek e.d.?*

De tabel in Bijlage 3 laat wat het antwoord op deze vraag betreft een wat onevenwichtig beeld zien. In het eerste deel van de onderzochte periode is sprake van persberichten, publicatie van onderzoeken op de site van de NVRR, en regelmatige aandacht in de pers voor verrichte onderzoeken. Vanaf 2012, en zeker na 2013 wordt het minder. Vanaf het rapport 'Overdracht van raadsbevoegdheden' in 2014 worden geen persberichten meer gestuurd en is er nog maar sporadisch sprake van een bericht in de media. Pas bij het laatste onderzoek, 'Voortvarend op weg' (2017) is weer sprake van wat meer publiciteit.

9. *Op welke wijze is het nazorgtraject ten aanzien van de rapporten vormgegeven, welke afspraken zijn gemaakt over nazorg en het periodiek terugkijken of de aanbevelingen uitgevoerd zijn, heeft de rekenkamer na verloop van tijd teruggekeken of de aanbevelingen geïmplementeerd zijn en welk vervolg hieraan gegeven is?*

Ondanks het feit dat in 2013 in de auditcommissie afspraken zijn gemaakt over het monitoren van toezeggingen rond onderzoeken van de Rekenkamer en terugkoppeling van de raad, is daar in de praktijk weinig tot niets van terecht gekomen.

10. *Wat kan naast de instrumentele doorwerking worden gezegd over de doorwerking in termen van preventieve, politiek-strategische, agenderende en conceptuele doorwerking?*

De instrumentele doorwerking is aan een aantal indicatoren af te lezen: het aantal overgenomen aanbevelingen door de raad, en toezeggingen van het college naar aanleiding van het rapport; het aantal aanbevelingen die worden overgenomen binnen het beleid; en de aanbevelingen die uiteindelijk geïmplementeerd dan wel uitgevoerd worden.

In termen van de overgenomen aanbevelingen is de instrumentele doorwerking heel stevig. Zoals al boven aangegeven zijn 97 van de 99 aanbevelingen overgenomen. Het overgrote merendeel met de toezegging van het college de aanbevelingen ook uit te voeren. Uit de gesprekken blijkt dat uiteindelijk ook een belangrijk deel van de aanbevelingen geïmplementeerd, dan wel uitgevoerd zijn. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat dit laatste niet een op een wijst op een 'zelfstandige' doorwerking van de aanbevelingen van de Rekenkamer. In een aantal gevallen lagen de aanbevelingen duidelijk in het verlengde van reeds voorgenomen beleid.

De preventieve doorwerking verwijst naar de mate waarin het college tussen de aankondiging van het onderzoek en het verschijnen van het rapport reeds actie onderneemt rond het onderzoeksthema van het rapport. Deze vorm van doorwerking is, wellicht met uitzondering van het rapport 'Geen beleid zonder risico's, geen risico's zonder beleid' (2014) en de Rekenkamerbrief over de informatiebeveiliging van de gemeente Leeuwarden (2016), niet echt vast te stellen. Datzelfde geldt voor de politiek-strategische doorwerking, in de zin dat een rapport expliciet gebruikt wordt door partijen om specifieke standpunten te onderbouwen, dan wel

kritisch onder de loep te nemen, dan wel dat het rapport vanuit de ambtelijke organisatie gebruikt wordt om een specifiek beleidsprobleem scherper neer te zetten en bijbehorende acties te bewerkstelligen.

De agenderende doorwerking verwijst naar het gegeven of een specifiek beleidsprobleem hoger op de politieke agenda terecht is gekomen en in het verlengde daarvan meer aandacht heeft gekregen. In de gesprekken is deze vorm van werking niet echt naar voren gekomen. Toch zou die vorm van doorwerking genoemd kunnen worden voor de Rekenkamerbrief over het Koersdocument ‘Hervorming sociaal domein’, en de onderzoeken ‘Overdracht van raadsbevoegdheden’ en ‘Voortvarend op weg’, over de Wmo2015. De conceptuele doorwerking tot slot heeft betrekking op de vraag in hoeverre nieuwe, dan wel gewijzigde inzichten voor een specifiek beleidsterrein, dan wel beleidsprobleem zijn aangedragen en hun neerslag vinden in de discussies over dat terrein, dan wel probleem. Ook deze vorm van doorwerking is niet vast te stellen. Mogelijk is hiervan wel sprake in het laatste onderzoek, naar de uitvoering van het gemeentelijk Wmo-beleid (2017), waar wordt gepleit voor het expliciet meenemen van het ‘burgerperspectief’ binnen de ontwikkelen en beoordelen van beleid.

11. *Welke conclusies kunnen worden getrokken ten aanzien van de doorwerking, is er iets te zeggen over welke factoren eventueel bevorderend en belemmerend hebben gewerkt ten aanzien van doorwerking?*

Een eerste aspect dat in dit verband kan worden benoemd betreft *de communicatie* rond de onderzoeken. Dat betreft om de beginnen de vraag in hoeverre rond het onderzoek overleg is gevoerd met de betrokken portefeuillehouder en de ambtelijke organisatie. Dat is in vrijwel alle onderzoeken het geval en heeft een positieve uitwerking op het uitvoeren van het onderzoek, en uiteindelijk ook de mogelijke doorwerking. Daarnaast verwijst communicatie naar het vooraf plegen van overleg met de raad, alsmede het op de hoogte houden van de raad rond de voortgang en geplande afronding van een onderzoek. Deze vorm van communicatie heeft nauwelijks plaatsgevonden rond de onderzoeken van de Rekenmaker.

Een volgend aspect betreft *de behoefte aan* en *de timing van* een specifiek onderzoek. Het ligt voor de hand dat de mate waarin onderzoeken door de raad gevraagd, dan wel gewenst worden, en de mate waarin onderzoeken goed passen binnen het bestuurs- en beleidstraject bepalend is voor de doorwerking. Hoe groter de behoefte en hoe beter de timing, des te sterker is de doorwerking. Voor de onderzochte onderzoeken geldt dat het moeilijk is op het aspect van behoefte veel te zeggen. Daarvoor heeft de Rekenkamer voorafgaande aan onderzoeken niet intensief genoeg met de raad overleg gepleegd. Met de ambtelijke organisatie was dat meer het geval. Dat heeft de doorwerking zeker bevorderd.

Het derde aspect betreft de *kwaliteit* van de onderzoeken. Allereerst gaat het daarbij om *de kwaliteit* van het onderzoeksproces zelf (vraagstelling, dataverzameling, analyse), alsmede de onderbouwing van conclusies en aanbevelingen. Naar het oordeel van de Rekenkamer, en ook op basis van de externe evaluatie mag worden vastgesteld dat dat aspect van kwaliteit binnen de onderzoeken zeker van voldoende niveau is. Daarnaast gaat het om de kwaliteit van de uiteindelijke boodschap (begrijpelijk en leesbaar, een duidelijke en korte samenvatting, en zo concreet mogelijke aanbevelingen). Ook op dit punt is de Rekenkamer van mening dat de kwaliteit van voldoende niveau is.

Wel kan worden opgemerkt dat binnen de meeste rekenkameronderzoeken vooral het gemeentelijke perspectief centraal staat. De vraagstelling van het onderzoek vertrekt veelal vanuit het ‘beleidsperspectief’ en de procesgang, de uitvoering van beleid neemt een centrale plaats in. Objectieve normen in termen van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid voeren de boventoon. De opvattingen,

meningen en oordelen van burgers en maatschappelijke verbanden in de stad, hun oordeel bijvoorbeeld in de vorm van antwoorden op vragen als ‘Is het probleem dat wij vaststellen, ook daadwerkelijk opgelost?’ of ‘In hoeverre wordt gereageerd op problemen die wij aandragen of vragen die wij hebben?’, samen te vatten als het ‘burgerperspectief’ komen nauwelijks aan bod in de onderzoeken. En daarnaast valt op dat de doorlooptijd van onderzoeken vaak dermate lang is, dat dit ten koste kan gaan van de tijdigheid (en soms ook de urgentie) van de boodschap.

Ten vierde is het van belang om een zorgvuldig *ambtelijk hoor en wederhoor* te organiseren om de juistheid van de gegevens en bevindingen te checken en de uitkomsten van het rapport al enigszins in lijn te brengen met het beleidstraject. Ook dit aspect is in de meeste onderzoeken van de Rekenkamer expliciet opgepakt en heeft zeker een positieve invloed gehad op mogelijke doorwerking.

Datzelfde geldt voor een vijfde aspect, het *expliciet formuleren van een raadsbesluit* bij een onderzoek. In Leeuwarden is dat bij vrijwel alle onderzoeken het geval. De ervaring uit andere gemeenten leert dat het niet bijvoegen van een raadsbesluit de doorwerking behoorlijk kan belemmeren. Een raad kan zich dan wel vinden in de conclusies van een rapport, maar wanneer daar geen expliciete uitspraak van de raad aan wordt gekoppeld, kan dat in het vervolgtraject tot onduidelijkheid leiden, dan wel tot het verwateren van conclusies en aanbevelingen.

Wat opvalt, is dat de raadsbesluiten veelal als hamerstuk op de raadsagenda zijn terug te vinden. Dat gaat in zekere zin ten koste van de doorwerking. Een meer intensieve raadsbehandeling kan een belangrijke impuls zijn voor de follow up van het rapport. Raadsvergaderingen krijgen vaak toch meer aandacht en publiciteit als gevolg waarvan de conclusies en aanbevelingen van een rekenkamerrapport breder gedeeld worden.

Ook het *publiekelijk uitdragen van de uitkomsten van een onderzoek* kan de doorwerking van een onderzoek vergroten. Dat betreft op de eerste plaats het uitbrengen van een persbericht bij het verschijnen van het rapport, alsmede het versturen van het rapport naar allerlei gremia (bijvoorbeeld naar de website van de NVRP). Daarnaast bestaat ook de mogelijkheid een aparte openbare informatiebijeenkomst (voor raadsleden, ambtelijke organisatie, pers, betrokken partijen, instellingen en burgers in de stad) te organiseren. Op deze punten heeft de Rekenkamer Leeuwarden toch wel de nodige kansen laten liggen. Na verloop van tijd, vanaf 2014, zijn er geen persberichten meer verschenen, af en toe is een rapport breder verspreid, en een openbare informatiebijeenkomst is bij geen van de onderzoeken georganiseerd.

Tot slot, als zevende aspect, is van belang na het verschijnen van een rapport goed *te volgen wat er met de aanbevelingen gebeurt* door raad, college, ambtelijke organisatie en welk vervolgtraject ingezet wordt. Ondanks afspraken ter zake is niet op systematische wijze bijgehouden wat er met de aanbevelingen is gebeurd. Dat is een gemis in termen van doorwerking. Expliciete aandacht voor het natraject van een onderzoek heeft zeker een positieve invloed op de doorwerking. Een goed overzicht kan een aanleiding zijn om de aanbevelingen, indien blijkt dat zij niet of in onvoldoende mate geëffectueerd zijn, nog eens onder de aandacht te brengen. Ook zou de Rekenkamer in haar jaarverslag kunnen aangeven wat er met (meer recente) rapporten en de aanbevelingen is gedaan. En uiteindelijk kan de Rekenkamer ook besluiten een wat diepgaander onderzoek te starten naar de aanbevelingen van een specifiek onderzoek.

3. Conclusies en aandachtspunten

3.1 Conclusies

De onderzoeksbevindingen monden (de deelvragen volgend) uit in een aantal samenvattende conclusies.

1. De besprekingen van de rapporten van de Rekenkamer in de raad, in de commissies en later het politiek forum, zijn over het algemeen kort en eindigen vrijwel zonder uitzondering met het overnemen van conclusies en aanbevelingen. Ook van de zijde van het college is het oordeel over het algemeen positief en instemmend. Slechts een enkele keer is sprake van nadere discussie of zelfs controverse.
2. Bij 17 van de 18 rapporten/rekenkamerbrieven heeft de griffie op basis van de conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer een raadsvoorstel ingediend ter besluitvorming en heeft besluitvorming plaatsgevonden. Slechts in de Rekenkamerbrief over het Koersdocument 'Hervorming sociaal domein', die vooral een informerende functie had, zijn geen aanbevelingen opgenomen en is dientengevolge ook geen raadsbesluit ingediend. Binnen de besluitvorming in de raad zijn 97 van de 99 aanbevelingen (98 procent) overgenomen door de raad en vastgesteld door middel van een raadsbesluit. Daarnaast zijn er nog 12 extra raadsbesluiten naar aanleiding van de rapporten/rekenkamerbrieven genomen.
3. De onderzoeken leiden voornamelijk tot instrumentele doorwerking. Enkele onderzoeken hebben geleid tot *aanscherping en versnelling van beleid*, alsmede een *verhoging van het gevoel van urgentie*. Daarnaast wordt gewezen op *nieuwe praktijken* die (mede) naar aanleiding van de onderzoeken ontwikkeld zijn. Een volgende vorm van instrumentele doorwerking heeft betrekking op *de rol en de positie van de raad*. Dat kan in positieve zin zijn, dat de raad explicieter aandacht gaat besteden aan een thema, zoals bij het onderzoek 'Verbonden Partijen Verbonden'. Maar het kan ook zo zijn dat er ondanks aanbevelingen in die richting niet echt doorwerking volgt, zoals bij het onderzoek 'Zicht op bezuinigingen' waar de aanbeveling aan de raad een meer expliciete rol te pakken bij de totstandkoming van het bezuinigingspakket en het meer aandacht besteden aan de maatschappelijke effecten van bezuinigingen niet echt aankomt. En tot slot kan ook worden vastgesteld andere vormen van doorwerking, dan instrumentele (zoals agenderende, preventieve, politiek-strategische en conceptuele) zijn nauwelijks waar te nemen.
4. Over het nazorgtraject, de vraag wat er met de aanbevelingen van de onderzoeken is gebeurd, moet worden vastgesteld dat ondanks het feit dat in 2013 in de auditcommissie afspraken zijn gemaakt over het monitoren van toezeggingen rond on-

derzoeken van de Rekenkamer en terugkoppeling van de raad, daar in de praktijk weinig tot niets van terecht is gekomen.

5. Tot slot kan ook iets worden gezegd over de vraag welke factoren de doorwerking van onderzoek bevorderen. *Communicatie* vormt een centrale factor. Hoe beter de communicatie, des te groter de doorwerking. Ook de aspecten *behoefte aan en timing van* onderzoek spelen een rol. De mate waarin onderzoeken door de raad gevraagd, dan wel gewenst worden, en de mate waarin onderzoeken goed passen binnen het bestuurs- en beleidstraject is bepalend voor de doorwerking. Hoe groter de behoefte en hoe beter de timing, des te sterker is de doorwerking. Verder spelen de factoren *kwaliteit* van het onderzoek, een zorgvuldig *ambtelijk hoor en wederhoor*, het *expliciet formuleren van een raadsbesluit*, en het *publiekelijk uitdragen van de uitkomsten van een onderzoek*, alsmede het *goed volgen wat er met de aanbevelingen gebeurt* belangrijke succesfactoren voor doorwerking.

3.2 Aandachtspunten

De bevindingen en conclusies van het doorwerkingsonderzoek geven aanleiding tot het formuleren van enkele aandachtspunten.

1. Een eerste aandachtspunt betreft de *communicatie rond de onderzoeken*. In vrijwel alle onderzoeken is voorafgaande aan het onderzoek expliciet overleg gevoerd met de betrokken portefeuillehouder en de ambtelijke organisatie. De communicatie met de raad heeft evenwel verbetering. Daarbij denkt de Rekenkamer aan het vooraf betrekken van de raad bij het formuleren van de vraagstelling, als ook aan het op de hoogte houden van de raad rond de voortgang en geplande afronding van het onderzoek.
2. Aangezien de aspecten *de behoefte aan en de timing van* onderzoek een belangrijke invloed kunnen hebben op de doorwerking van onderzoek is het zaak dat de Rekenkamer op deze punten alert is. Dat kan om te beginnen door jaarlijks met alle raadsfracties een gesprek te voeren om te inventariseren op welke punten nader onderzoek gewenst zou zijn. De timing is, naast ook hier het aspect van behoefte, vooral een zaak van goede afstemming met de ambtelijke organisatie.
3. Over *de kwaliteit van het onderzoek* als zodanig valt inzake het versterken van de doorwerking niet zoveel op te merken. Onderzoeken dienen van hoge kwaliteit te zijn, zowel in termen van onderzoeksmethode, het analyseren van gegevens, als ook het formuleren van conclusies en aanbevelingen. Wellicht dat op het vlak van de kwaliteit van de boodschap (begrijpelijk en leesbaar, een duidelijke en korte samenvatting, en zo concreet mogelijke aanbevelingen) nog wat progressie kan worden geboekt

Belangrijk is wel vast te stellen dat naast de meer traditioneel ingestelde onderzoeken vanuit het 'beleidsperspectief' meer plaats dient te zijn voor onderzoeken die zich richten op de opvattingen, meningen en oordelen van burgers en maatschappelijke verbanden in de stad, hun oordeel in termen van adequaatheid ('Is het probleem dat wij vaststellen, ook daadwerkelijk opgelost?') en responsiviteit ('In hoeverre wordt gereageerd op problemen die wij aandragen of vragen die wij hebben?'). Met andere woorden onderzoek dat het 'burgerperspectief' meer centraal stelt. Wellicht dat die sterkere oriëntatie ook zou kunnen leiden tot het gegeven dat naast een instrumentele doorwerking, ook de agenderende en conceptuele doorwerking wat meer op de voorgrond kan treden. Dat vraagt naast een verbreding van perspectief, ook om een verschuiving van onderzoek aan het einde van de beleidscyclus, *ex post* onderzoek, naar onderzoek dat vooral tot doel heeft in de fase van probleemdefinitie en beleidsontwikkeling, *ex ante* onderzoek.

En tenslotte kan in termen van tijdigheid (en soms ook urgentie) nog worden opgemerkt dat het goed is als Rekenkamer regelmatig ook een quick scan uit te brengen, een kort onderzoek dat het raadswerk op specifieke thema's kan ondersteunen.

4. De vaststelling dat het *publiekelijk uitdragen van de uitkomsten van onderzoek* de doorwerking kan vergroten stimuleert de Rekenkamer tot het actiever ter hand nemen van de mogelijkheden daartoe. Dat betekent om te beginnen een actievere houding richting de pers en andere media. Daarnaast is het ook zinvol na te gaan op welke manier de Rekenkamer door middel van openbare informatie-, dan wel discussiebijeenkomsten de onderzoeksresultaten kan uitdragen. Zeker wanneer binnen onderzoeken het 'burgerperspectief' meer centraal komt te staan, kan dat een belangrijk element vormen bij het vergroten van de doorwerking.
5. Tot slot is op het punt van *het volgen van wat er met de aanbevelingen gebeurt* nog het nodige terrein te winnen. De Rekenkamer ziet daartoe meerdere mogelijkheden. Het verdient aanbeveling dat de griffie een overzicht opstelt van aangenomen aanbevelingen en het college verzoekt jaarlijks, bijvoorbeeld in het jaarverslag, te rapporteren wat er met de aanbevelingen gedaan is. Mocht het zo zijn dat er twijfels bestaan over de mate waarin aanbevelingen zijn opgevolgd, dan kan de Rekenkamer daartoe middels een rekenkamerbrief, dan wel een expliciet onderzoek ter zake navorsingen verrichten.

Bijlage 1: Lijst van gesprekspartners

- Dhr. D. Tuijtjens, concerncontroller
- Mw. E. de Bruin, sectormanager sociaal domein
- Dhr. T. Weidgraaf, senioradviseur onderwijs
- Dhr. R. Deelstra, senior beleidsadviseur bouwen
- Dhr. R. Hornstra, projectcontroller fysiek domein
- Dhr. Y. Haitzma, senior projectleider fysiek domein
- Dhr. F. De Vegt, dienstcontroller fysiek domein
- Dhr. S. Bandringa, seniorbeleidsmedewerker, sociaal domein, zelf en netwerk
- Dhr. R. Liefers, strategisch adviseur sociaal domein

Bijlage 2: Gehanteerde bronnen

Onderzoeken van de rekenkamer Leeuwarden, met bijbehorende raadsvoorstellen en -besluiten en bestuurlijke reacties van het college van B&W:

- 'Werkt het?', augustus 2009
- 'Verbonden partijen verbonden;', januari 2010
- 'Vooronderzoek wijkgericht werken', maart 2010
- 'Zaaien en oogsten', september 2010
- 'Externe inhuur', september 2010
- Rekenkamerbrief 'Wijze afdoening WOZ-bezwaren', mei 2011
- 'Subsidiebeleid', oktober 2011
- 'Proloog van een verzelfstandiging', oktober 2011
- 'Bouwen met beleid', juni 2012
- 'Armoedebelid', juli 2012
- 'Inkoop & Aanbesteding', januari 2013
- 'Zicht op bezuinigen', april 2013
- 'Locatiekeuze Maatschappelijke Opvang', september 2013
- 'Geen beleid zonder risico's, geen risico's zonder beleid', mei 2014
- 'Overdracht van bevoegdheden', juli 2014
- Rekenkamerbrief over het koersdocument 'Hervorming sociaal domein', mei 2014
- 'Lessen voor toekomstige herindelingen', mei 2015
- 'Vaste Grond', mei 2015
- 'Omvorming kunst- en cultuureducatie', februari 2016
- Rekenkamerbrief over de 'Informatieveiligheid', oktober 2016
- 'Voortvarend op weg', september 2017

Uitgebrachte persberichten door de Rekenkamer Leeuwarden

Bekkers, V.J.J.M., H.J.M. Fenger, V.M.F. Homburg en K. Putters, *Doorwerking van strategische beleidsadvisering*, Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit van Tilburg, Rotterdam/Tilburg, 2004.

Gerritsen, M. en E. Lemmens, *Inzicht in doorwerking van rekenkamerproducten. Doorontwikkeling van het cirkelmodel op basis van praktijkervaringen*, NVRR.

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

Mark, R. Van der, A. Oostdijk, R. Beerepoot en H. Heins, *Evaluatie van de provinciale en gemeentelijke rekenkamers. Eindrapport*, Ministerie BZK, Den Haag, 2 mei 2011.

Rekenkamer Breda, *De doorwerking van de onderzoeken van de rekenkamer Breda*, Breda, september 2016.

Bijlage 3: De doorwerking per rekenkamerrapport

Deze bijlage betreft een korte beschrijving van ieder rekenkamerrapport in de periode januari 2010- september 2017 van de Rekenkamer Leeuwarden aan de hand van enkele kenmerken. Vervolgens wordt schematisch zicht gegeven op de doorwerking van elk rapport.

1. ‘Verbonden partijen verbonden’, onderzoek naar de mate van beheersing van de risico’s van verbonden partijen, januari 2010.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. In februari 2008 stelt de concerncontroller in een memo dat een update van de bundel van beheersprofielen voor verbonden partijen dringend gewenst is. Medio september 2008 constateert de rekenkamer in een vooronderzoek op basis van een deels geactualiseerde bundel van beheersprofielen om te beginnen dat deze profielen onvoldoende ingaan op risico’s die specifiek voortvloeien uit de spanning tussen maatschappelijke belangen enerzijds, en financiële belangen anderzijds. En daarnaast ook te weinig aandacht schenken aan de samenhang tussen onderkende risico’s en genoemde beheersmaatregelen. Daarop besluit de rekenkamer tot nader onderzoek.
- Het doel van het onderzoek naar verbonden partijen is na te gaan in welke mate de regie op verbonden partijen verbeterd is sinds het interne onderzoek en de vaststelling van de Kadernota Verbonden Partijen in 2007.
- De centrale vraag van het onderzoek luidt: “In welke mate is de regie op de verbonden partijen verbeterd sinds het interne onderzoek en de vaststelling van de Kadernota Verbonden Partijen.” Deze vraagstelling is aan de hand van drie meer concrete vragen uitgewerkt: (1) Zijn de voornemens naar aanleiding van het interne onderzoek uitgevoerd? (2) Is de Kadernota Verbonden partijen geïmplementeerd? (3) Ontvangt de gemeenteraad voldoende informatie om zijn controlerende rol in te vullen?
- Binnen het onderzoek ligt het accent op verbonden partijen met grote risico’s en verbonden partijen waarbij op basis van intern onderzoek een noodzaak tot verbetering is geconstateerd. De uiteindelijke selectie van verbonden partijen bestaat uit de helft van alle verbonden partijen en kan derhalve als voldoende representatief worden aangemerkt.
- Bij aanvang wordt het onderzoek geïntroduceerd bij de wethouder, concerncontroller en overige betrokkenen (accounthouders, raadsleden, belangrijkste verbonden partijen). Voor het beantwoorden van de vragen is gebruik gemaakt van externe expertise, vragenlijsten, dossieronderzoek en (groeps)interviews.
- De resultaten van het onderzoek kunnen aan de hand van de drie bovengenoemde vragen worden weergegeven. (1) De begroting en jaarrekening van verbonden partijen worden intern consequenter beoordeeld, maar dat gebeurt niet met behulp van objectieve criteria en checklists; informatie wordt niet beter aangeleverd; en ook de risicobeoordeling is nog niet op orde. (2) Deze kadernota is deels wel geïmplementeerd, maar er liggen nog belangrijke actiepunten (nog geen be-

heersprofielen vastgesteld, de paragraaf verbonden partijen voldoet nog niet aan alle eisen, de risicoprofielen zijn nog niet overal geoperationaliseerd, en risico-beheersprofielen zijn nog niet vastgesteld). (3) De informatie over bedrijfsmatige (financiële) ontwikkelingen is op orde; de paragraaf verbonden partijen in de begroting biedt nog ruimte tot verbetering; ten aanzien van informatie over prestaties, effecten en doelbereiking, risicobeheersing zijn raadsleden in een aantal gevallen nog niet tevreden.

- De rekenkamer formuleert drie aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
- De rekenkamer heeft een persbericht verstuurd. De Leeuwarder Courant heeft een artikel gepubliceerd. Het rapport is destijds tevens gepubliceerd op de site van de NVR.

De doorwerking van het rapport 'Verbonden Partijen Verbonden' (2010) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Commissie B&M van 17 maart 2010: De commissie onderschrijft de aanbevelingen van de rekenkamercommissie naar aanleiding van het onderzoek naar de verbonden partijen. Binnen de commissie ontstaat een discussie over de frequentie van de evaluaties. De meeste fracties zijn voor een frequentere evaluatie en maken daarbij onderscheid tussen een evaluatie over het nut en de noodzaak van een verbonden partij (eens in de twee jaar) en een evaluatie inzake de financiële risico's (twee keer per jaar). Verder wil de commissie graag een lijst met verbonden partijen die door het college zijn geselecteerd
Oordeel college	In de bestuurlijke reactie is het College van B&W positief over de aanbevelingen. Tijdens de behandeling in de commissie heeft het college toegezegd de gevraagde lijst met verbonden partijen te leveren
Raadsvoorstel	De griffie heeft een raadsvoorstel bij het rapport geleverd.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd. In het raadsbesluit worden de aanbevelingen allemaal overgenomen. De tekst luidt: De aanbevelingen van de rekenkamercommissie over te nemen en het college op te dragen: 1. De gemeenteraad vóór 1 oktober 2010, conform richtlijn 3 van de Kadernota Verbonden Partijen per verbonden partij een beheersprofiel/ toezichtsarrangement, gebaseerd op een geobjectiverde risico-inschatting, ter bespreking voor te leggen. 2. De informatievoorziening aan de raad verder te verbeteren door de paragraaf verbonden partijen in de begroting vanaf 2011 en de jaarrekening aan te laten sluiten op richtlijn 11 van de Kadernota Verbonden Partijen, daarbij ook de risico's aan te geven en het verband tussen de prestaties van de verbonden partijen en de doelstellingen van de gemeente nader te duiden. 3. Eens per twee jaar de deelnemingen aan Verbonden Partijen te evalueren en met de gemeenteraad de toegevoegde waarde te bespreken.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Het onderzoek heeft geen agenderende rol gespeeld. Het onderwerp had al de aandacht van bestuur en ambtelijke organisatie. Het onderzoek heeft vooral een aanscherping en mogelijk versnelling opgeleverd. Daarnaast wordt het besef geschraagd dat het een urgent onderwerp betreft. De aanbevelingen uit het onderzoek hebben ertoe geleid dat de raad heeft ingezien dat het belangrijk is de verbonden partijen nauwgezet te volgen. De betrokkenheid van de raad is zeker vergroot. Het onderwerp verbonden partijen is dan ook regelmatig geagendeerd. Het rapport heeft verder meer concreet geresulteerd in een uitvoeringsnotitie.
Media, ruimer landelijk gebruik	De rekenkamer heeft een persbericht verstuurd. De Leeuwarder Courant heeft een artikel gepubliceerd. Het rapport is tevens gepubliceerd op de site van de NVR.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

2. 'Zaaien en oogsten', onderzoek naar het project Nieuw Zaailand, september 2010.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. In 2006 start de gemeente Leeuwarden het project 'Nieuw Zaailand'. Daarbij gaat het om het vergroten van de parkeergarage Zaailand, de bouw van winkels en woningen, de realisatie van de nieuwbouw van het Fries Museum, de renovatie en uitbreiding van het winkelcentrum Zaailand, de bouw van appartementen, alsmede de herinrichting en herontwikkeling van omgeving. De gemeente werkt daarbij samen met vier andere investerende partijen die een samenwerkings- en realisatieovereenkomst sluiten.
- Doel van het onderzoek is een tussentijdse doorlichting van de projectplannen. Met de uitkomsten van het onderzoek wil de rekenkamer de raad inzicht verschaffen in de opzet en beoogde resultaten van het project, in mogelijke risico's, in de voorzieningen die getroffen zijn om die risico's te beheersen en in de mogelijkheden om zo nodig het project bij te sturen.
- De centrale vraag van het onderzoek luidt: "Wat is de kwaliteit van project- en risicobeheersing bij het project Nieuw Zaailand? Zijn verbeteringen gewenst en zo ja welke?" Vervolgens worden negen meer specifieke vragen geformuleerd betreffende de doelstellingen en te verwachten resultaten van het project, de beheersing in tijd en geld, de kwaliteitseisen, de projectorganisatie, de informatievoorziening, het risicomanagement, de rol van de raad, en de leeraspecten van het project.
- Aan het begin van het onderzoekstraject organiseert de rekenkamer een startbijeenkomst met de verantwoordelijke wethouders, de projectleider en de projectcontroller. Daarna volgen documentenanalyse en interviews met directbetrokkenen. Voor het beantwoorden van de vragen is verder gebruik gemaakt van externe expertise, vragenlijsten, dossieronderzoek en (groeps)interviews.
- De rekenkamer concludeert op basis van de bevindingen uit het onderzoek dat er geen aanleiding is om nader onderzoek te verrichten bij externe partijen. De centrale conclusies van het onderzoek luiden: de doelstellingen van het project zijn helder, maar de bijdrage die deze doelstellingen aan overstijgende doelstellingen voor de stad - zoals een versterking van Leeuwarden als regionaal centrum - is onvoldoende expliciet gemaakt; de projectbeheersing inzake tijd, geld, informatie en organisatie is op orde; de informatievoorziening aan de raad over vastgestelde kaders verdient extra aandacht; de actualisering van risico's dient structureel en integraal plaats te vinden; binnen het project wordt niet op structurele wijze invulling gegeven aan het leren van andere projecten of het project zelf.
- De rekenkamer formuleert vier aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
- De rekenkamer heeft een persbericht verstuurd. Het rapport is destijds tevens gepubliceerd op de site van de NVR.

De doorwerking van het rapport 'Zaaien en oogsten' (2010) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	<p>De meerderheid van de fracties is tevreden over het onderzoek van de rekenkamer. De NLP is van mening dat de rekenkamer de opdracht wel wat ruimer had mogen opvatten. Veel vragen zijn nu onbeantwoord gebleven, bijvoorbeeld de reden van de ommezwaai van het college ten aanzien van de verplaatsing van het Filmhuis. Binnen de commissie B&M van 17 januari 2011 zijn er verder, onder andere, nog vragen over de samenstelling van het bedrag van 8,5 miljoen in 2008, over de beoogde versterking van de economische positie van Leeuwarden en over de kosten van o.a. de nadeelcompensatie die totaal bijna een miljoen euro bedragen.</p> <p>De wethouder doet toezegging met een totaaloverzicht van alle projectkosten te komen.</p>

	Aanbeveling 1 van de rekenkamer - inzake het faciliteren van de sturende en controlerende rol van de raad - wordt tijdens de raadsvergadering bij amendement niet overgenomen.
Oordeel college	In de bestuurlijke reactie onderschrijft het College van B&W in hoofdlijnen de conclusies. De aanbevelingen aan de raad worden door het college ondersteund. Ook aanbeveling 1 van de rekenkamer wil het college overnemen, deze aanbeveling wordt evenwel later door de raad bij amendement verworpen.
Raadsvoorstel	De griffie heeft een raadsvoorstel bij het rapport geleverd.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd. In het raadsbesluit worden twee van de drie aanbevelingen overgenomen. De tekst luidt: <ol style="list-style-type: none"> 1. Eén actueel en vastgesteld basisdocument voor projectmatig werken vast te stellen en daarbij aandacht te besteden aan risicobeheersing en aan kwaliteitsaspecten van een project en de rapportage hierover. 2. Direct na de afsluiting van het project Nieuw Zaailand en elk ander majeur project een leermoment voor de raad, het college en de ambtelijke organisatie te organiseren.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Het feit dat de Rekenkamer een onderzoek gaat doen, leidt op korte termijn zeker tot scherpste bij de organisatie. Maar ook voor de langere termijn zijn de resultaten zichtbaar. Weliswaar was de organisatie al bezig met een actualisering van het projectmanagement, maar de aanbevelingen uit het onderzoek hebben zeker hun impact gehad. Zo wordt vanaf die tijd de risicolijst elke keer geactualiseerd, bij elk majeur project. Er ligt nu een format voor majeure projecten. Op ambtelijk niveau komt dat driemaal per jaar terug en wordt het besproken met de opdrachtgever. De projectrapportage is tevens een standaardonderdeel van het projecthandboek, evenals het bespreken van afwijkingen met de opdrachtgever. <p>Daarnaast krijgt ook de raad regelmatig een rapportage over de majeure projecten, met daarin de grote risico's, ook het financiële deel. Ook afwijkingen buiten de kaders komen daarin terug.</p>
Media, ruimer landelijk gebruik	De rekenkamer heeft een persbericht verstuurd. Het rapport is destijds tevens gepubliceerd op de site van de NVR.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

3. 'Externe inhuur', onderzoek naar de inhuur van extern personeel, september 2010.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. Een groot aantal raadsfracties heeft een verzoek gedaan aan de rekenkamer om onderzoek te doen naar de prijs-kwaliteitverhouding en naar de werkwijze van inhuur van extra personeel. Raadsleden hebben nauwelijks zicht op de noodzaak tot extra inhuur en vragen zich af of de efficiency en effectiviteit van inhuur wordt gemeten. Er lijkt onvoldoende zicht te bestaan op de omvang van externe inhuur, voor welke activiteiten inhuur plaatsvindt en welke kosten er mee gemoeid zijn.
- Het doel van het onderzoek is de rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van de inhuur van externen vast te stellen, en na te gaan in welke mate verantwoordingsinformatie inzake de inhuur voor handen is. Voorst wordt aandacht besteed aan de relatie met het personeelsbeleid en de gevolgen voor het personeelsbestand van de gemeente.
- De centrale vraag van het onderzoek luidt: "Wat is de omvang van de externe expertise die wordt ingehuurd binnen de gemeente Leeuwarden en zijn er voldoende waarborgen om te kunnen komen tot een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende inzet van extern personeel en hoe verhoudt dit zich tot het personeelsbeleid van de gemeente Leeuwarden?"

- Het onderzoek draagt het karakter van een quick-scan. Aan het begin zijn, na een eerste oriëntatie op de beschikbaarheid van de informatie, de directbetrokkenen binnen de gemeente geïnformeerd. Tijdens dat gesprek zijn tevens afspraken gemaakt over de aanpak van het onderzoek. Vervolgens heeft de rekenkamer na een kort vooronderzoek besloten de informatieverzameling toe te spitsen op antwoorden vanuit de ambtelijke organisatie op de geformuleerde onderzoeksvragen. De rekenkamer heeft de antwoorden op de vragen vervolgens aan een kritische analyse onderworpen en op basis daarvan haar conclusies getrokken.
- De rekenkamer concludeert dat de omvang van ingehuurd extern personeel in het jaar 2009 19,3 procent van de totale loonsom bedraagt. Dat betreft 11,9 miljoen euro. Er zijn voldoende waarborgen voor handen om tot een rechtmatige en doelmatige inzet van dat extra personeel te komen. Er wordt geen directe relatie gevonden tussen de inhuur van externen en het personeelsbeleid van de gemeente. Afspraken over kennisoverdracht zijn onvoldoende vastgelegd. Aan het einde vindt weliswaar informeel een evaluatie plaats, maar daar bestaan geen centrale richtlijnen voor, gebaseerd op een visie inzake organisatieontwikkeling.
- De rekenkamer formuleert drie aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).

De doorwerking van het rapport 'Externe inhuur' (2010) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	De commissie is tevreden over het rapport en de bevindingen van de Rekenkamer. Gevraagd wordt wanneer het in 2006 reeds toegezegde visiedocument naar de raad komt. De commissie wil dit zo spoedig mogelijk tegemoet zien, het liefst binnen zes maanden en voor het zomerreces. Enkele fracties zouden het visiedocument graag uitgebreid zien met een analyse van de omvang en consequenties over de komende taakstelling van het personeel van 80-100 fte's. Andere fracties vragen om een apart visiedocument en pas daarna een visie en discussie over de taakstelling. Verder wordt onder meer gevraagd naar het verschil in kosten tussen een ingehuurde fte en een reguliere ambtenaar.
Oordeel college	Het college stelt vast dat de uitkomsten van het rekenkameronderzoek een goede basis vormen voor evenwichtige beschouwing over het complexe thema 'externe inhuur'. In dat kader ondersteunt het college dan ook de aanbeveling om de gedachtebepaling van de raad over dit onderwerp verder te verfijnen door middel van een gesprek tussen raad, ambtelijke organisatie en het college. Het college kan instemmen met de drie aanbevelingen.
Raadsvoorstel	De griffie heeft een raadsvoorstel bij het rapport geleverd.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd en heeft tot besluitvorming geleid. Feitelijk als hamerstuk. Het besluit luidt: De aanbevelingen van de Rekenkamercommissie over te nemen en het college op te dragen: 1. Uitvoering te geven aan haar toezegging te komen met een visiedocument op het personeelsbeleid. 2. In beeld te brengen wat er aan externe inhuur wordt besteed wat buiten de in het onderzoek genoemde categorieën is gebleven. 3. Een gesprek te organiseren tussen ambtelijke organisatie, College en Raad(scommissie), gericht op gewenste bestuurlijke informatie over externe inhuur.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Niet nader onderzocht.
Media, ruimer landelijk gebruik	De rekenkamer heeft een persbericht verstuurd. Het rapport is destijds tevens gepubliceerd op de site van de NVRR. Binnenlands Bestuur en LC publiceerden een artikel.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

4. 'Subsidiebeleid', onderzoek naar de naleving van de subsidieverordening, oktober 2011.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. Het verlenen van subsidie is een van de instrumenten die de gemeente ten dienste staan om gewenste doelen te bereiken. Verwacht wordt dat de gemeente daartoe een visie ontwikkelt, waarin geformuleerd staat wanneer het subsidie-instrument zal of mag worden ingezet en waarin het proces beschreven wordt op welke wijze de begrotingen en bestedingen worden gecontroleerd. Het blijkt dat in veel gemeenten de subsidieverordening zowel door de subsidieverlenende als subsidieontvangende partij niet goed wordt nageleefd.
- Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de systematiek en de praktijk van het subsidiebeleid van de gemeenten en, indien nodig, aanbevelingen te formuleren. Er is gekozen voor een onderzoek binnen meerdere gemeenten. De Rekenkamer Leeuwarden heeft dit onderzoek samen met de rekenkamercommissies van de gemeenten Heerenveen, Skarsterlân, Lemsterland en Opsterland uitgevoerd. Die aanpak biedt naast inzicht in de situatie in de eigen gemeente, de mogelijkheid de eigen situatie in een benchmark met de andere gemeenten te beoordelen.
- De centrale vraag van het onderzoek luidt: "Hoe is het subsidiebeleid door het gemeentebestuur en de gemeentelijke afdelingen vormgegeven en op welke wijze wordt daaraan uitvoering gegeven?" Deze vraag valt uiteen in een aantal deelvragen binnen drie thema's: de juridische kaders, de uitvoering, en de sturing door de gemeenteraad.
- Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Om te beginnen heeft een groepsgesprek met raadsleden plaatsgevonden. Daarnaast zijn dossiers uit de jaren 2008 en 2009 bestudeerd. De dossiers zijn gekozen op basis van een aantal criteria (jaar, soort subsidie, beleidsonderwerp, betrokkenheid raad/college, weigering, bezwaar). Op basis van deze bestudering zijn gesprekken gevoerd met de portefeuillehouder en ambtenaren die betrokken waren bij de afhandeling van de onderzochte subsidieaanvragen. Dit geheel heeft uiteindelijk geleid tot een beschrijving en analyse van de vormgeving en uitvoering van het subsidiebeleid.
- De rekenkamer concludeert om te beginnen dat het subsidiebeleid van de gemeente Leeuwarden op rechtmatige wijze is vormgegeven. Het beleid wordt ook in hoge mate als doelmatig omschreven op basis van het gegeven dat in de programmabegroting voor het subsidiebeleid SMART geformuleerde doelstellingen zijn opgenomen en hierbij in de subsidieregelingen wordt aangesloten. De doelmatigheid zou nog kunnen worden vergroot door een betere aansluiting tussen doelen, indicatoren en de prestaties in de programmabegroting. Niet kon worden vastgesteld of de subsidieverstrekking doeltreffend is, omdat hier niet of nauwelijks onderzoek naar wordt gedaan. Inzake sturing stelt de raad procedurele, inhoudelijke en financiële kader vast. Verbetering zou kunnen optreden door een betere aansluiting van de jaarrekening en jaarverslag op de programmabegroting en de raad meer inzicht te geven in de effecten van de subsidieverstrekking.
- De rekenkamer formuleert elf aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
- Er is aandacht in de media voor het rapport van: Leeuwarder Courant, Friesch Dagblad, Omrop Fryslân radio, Liwwadders.nl, en Binnenlands Bestuur.

De doorwerking van het rapport 'Subsidiebeleid' (2010) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	De commissie B&M op 21 november 2011 is bijzonder tevreden over de rapportage van de rekenkamer en neemt nagenoeg alle aanbevelingen over.
Oordeel college	Ten aanzien van aanbeveling 9 (periodiek verrichten van onderzoek naar doeltreffendheid subsidies) geeft het College van B&W aan dat de raad juist heeft besloten om subsidies tot € 50.000,- vereenvoudigd vast te stellen. Om die reden zou ten

	<p>aanzien van deze subsidies geen doeltreffendheidsonderzoek ingesteld te hoeven worden. De commissie volgt het college hierin. Het college stelt voorts geen meerwaarde te zien in het zichtbaar maken van onderscheid tussen gemeentelijke subsidies en subsidieoverdrachten. Er is in de commissie echter brede steun om de aanbeveling van de rekenkamer te volgen.</p>
Raadsvoorstel	De griffie heeft een raadsvoorstel bij het rapport geleverd.
Besluitvorming	<p>Het rapport is in de raad geagendeerd en heeft tot besluitvorming geleid. Feitelijk als hamerstuk. Het besluit luidt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het college op te dragen de rechtmatigheid van de uitvoering van de subsidiereggeving te verbeteren door: <ol style="list-style-type: none"> a. op basis van een tijdig ingediende aanvraag een tijdig besluit te nemen; b. subsidiebeschikkingen te voorzien van een motivering die aan de eisen van de Awb voldoet en derhalve volledig en inzichtelijk is. 2. Het college te vragen om te zorgen voor een betere aansluiting tussen de doelen, de indicatoren en de prestaties in de programmabegroting. 3. Het college op te dragen te werken met voorbeeldbeschikkingen die jaarlijks aan een juridische toets worden onderworpen en waardoor sprake zal zijn van eenheid in de motivering van subsidiebeschikkingen en de aan de subsidieontvanger op te leggen verplichtingen. 4. Het college op te dragen in de subsidiebeschikking duidelijk aan te geven wat de relatie is tussen de verwachte prestatie van de subsidieontvanger en het maatschappelijk effect dat met de subsidieverstrekking bereikt moet worden. 5. Het college op te dragen de subsidieontvanger te laten aangeven welke activiteiten hij zal verrichten en deze activiteiten op te nemen in de subsidiebeschikking of uitvoeringsovereenkomst. 6. Het college op te dragen duidelijke afspraken met subsidieontvangers te maken over monitoring, verslaglegging en evaluatie. De omvang van de verplichting tot monitoring, verslaglegging en evaluatie dient toe te nemen al naar gelang het subsidiebedrag hoger is. 7. Het college te vragen om de verantwoording van de jaarrekening beter te laten aansluiten bij de programmabegroting. 8. Het college op te dragen in het kader van Amaryllis/Welzijn Nieuwe Stijl meer aandacht te besteden aan de interne, gemeentelijke organisatie en met name de vormgeving van de subsidierelatie. Duidelijk moet zijn op welke wijze de subsidieaanvraag wordt afgehandeld, welke organisatieonderdelen bij de afhandeling moeten worden betrokken en hoe de subsidiebeschikking wordt geformuleerd. 9. Het college op te dragen periodiek onderzoek te verrichten naar de doeltreffendheid van de subsidieverstrekingen hoger dan € 50.000,- en subsidieverstrekingen waar grote maatschappelijke en financiële belangen spelen. Dit onderzoek moet, overeenkomstig de eis van de Awb, minstens eens per vijf jaar worden verricht. 10. Het college op te dragen periodiek verslag te doen aan de gemeenteraad over de mate waarin subsidieverstrekking bijdraagt aan het behalen van beleidsdoelen. 11. Het college op te dragen in de begroting aan te geven in hoeverre bij de subsidieverstrekking sprake is van <i>gemeentelijke subsidies</i> (subsidies vanuit gemeentelijke gelden) en <i>subsidieoverdrachten</i>, waarbij het gaat om bijvoorbeeld rijks gelden die worden overgedragen aan de instelling. 12. Het college te vragen omtrent de vormgeving en uitvoering hiervan een voorstel aan de raad voor te leggen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	<p>Op het moment dat het onderzoek werd verricht stond de gemeente aan de vooravond van een nieuwe subsidieverordening. Veel van de aanbevelingen uit het onderzoek stonden al op het netvlies van de organisatie.</p> <p>Het college doet sedert het onderzoek periodiek onderzoek naar de doeltreffendheid van de verstrekkingen. Elke twee jaar wordt de hele lijst van subsidieverstrekkingen ter discussie gesteld. Zijn de verstrekte subsidies nog wel actueel? De raad ziet niet veel terug van de afwegingen, deze worden vooral door het college gemaakt. De uitkomsten worden wel gedeeld, bij de begroting of bij de midtermreview. Sinds dit onderzoek wordt bij de jaarrekening ook kenbaar gemaakt welke subsidies boven de 5.000 euro verstrekt worden.</p> <p>Al met al heeft de organisatie de aanbevelingen voor negentig procent weten in te voeren, wellicht niet altijd herkenbaar, maar het gebeurde wel.</p>
Media, ruimer landelijk gebruik	De rekenkamer heeft een persbericht verstuurd. Het rapport is destijds tevens gepubliceerd op de site van de NVRP. Binnenlands Bestuur en LC publiceerden een artikel. In het FD verscheen een artikel van toenmalig raadslid Brakenhoff n.a.v. het

	rekenkamerrapport.
Vervoltraject re- kenkamer	Geen.

5. 'Proloog van een verzelfstandiging', onderzoek naar de verzelfstandiging van Proloog en de verhoudingen, alsmede informatie-uitwisseling tussen de gemeente en Proloog, oktober 2011.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. Per 1 januari 2009 wordt in Leeuwarden het openbaar primair onderwijs verzelfstandigd binnen de Stichting Proloog Primair Openbaar Onderwijs Leeuwarden. De stichting belandt al snel in financieel zwaar weer. De rekening 2009 en de begroting 2010 worden in juni 2011 aan de gemeenteraad voorgelegd met het voorstel van B&W niet in te stemmen met de begroting 2010. Inmiddels blijkt dan dat de conceptjaarrekening 2010 een verlies van 2 miljoen euro omvat. Maatregelen om het financiële tekort te saneren zijn op korte termijn noodzakelijk. In de commissie Welzijn wordt op 21 juni 2011 door het gemeenteraadslid Jacobse van de NLP-fractie de suggestie gedaan om de rekenkamer een onderzoek te laten doen naar de situatie bij Proloog. Dit voorstel werd gesteund door de overige raadsfracties. De rekenkamer heeft positief gereageerd op dit verzoek.
- Het doel van het onderzoek. Het onderzoek richt zich niet op een verklaring voor de gerezen financiële problemen, noch op de vraag naar de bestuurlijke verantwoordelijkheden van de directie en het bestuur van Proloog, dan wel de vraag of bestuur en/of directie aansprakelijk gesteld kunnen worden. Doel is nader onderzoek te doen naar de verhoudingen en de informatie-uitwisseling tussen de gemeente Leeuwarden en de stichting Proloog, alsmede naar de wijze waarop de ambtelijke en bestuurlijke informatievoorziening binnen de gemeente over dit onderwerp verliep.
- De centrale vraag van het onderzoek luidt: "Hoe is de relatie tussen de organisatie van het verzelfstandigde openbare primair onderwijs in Leeuwarden en de gemeenteraad geregeld, hoe is daaraan in de praktijk invulling gegeven en voldoen kaderstelling en toepassing in de praktijk aan de daaraan te stellen (wettelijke) eisen, en zo nee, op welke wijze dient dat in de toekomst vorm te krijgen?" Deze vraag is vervolgens aan de hand van een serie deelvragen verder gespecificeerd.
- Aan het begin van het onderzoekstraject vindt een startbijeenkomst plaats met de portefeuillehouder en intern betrokkenen. Het onderzoek start met een dossierstudie. Dat betreft de statuten, het bestuursreglement en de interne regelingen van Proloog, en de nadere vormgeving van de verzelfstandiging in afspraken rond toezicht en informatievoorziening. Verder bestaat het dossier uit de stukken die de afgelopen jaren zijn uitgewisseld tussen Proloog en de gemeentelijke organisatie, onder meer jaarstukken, begrotingen, jaarverslagen en tussentijdse rapportages. Verder zijn verslagen van overleggen tussen Proloog en de gemeente Leeuwarden in het onderzoek betrokken. Daarbij is ook de informatie die binnen Proloog beschikbaar is over het reilen en zeilen van de verzelfstandigde stichting zoveel mogelijk betrokken. Vervolgens is een hele serie interviews afgenomen met bestuur en directie van Proloog, medewerkers van Proloog, raadsleden, het College van B&W en ambtenaren van de gemeente.
- Vastgesteld wordt dat de problemen van Proloog niet op het inhoudelijke vlak zijn gelegen, de kwaliteit van het onderwijs, maar op het vlak van de bedrijfsvoering, in het bijzonder de financiële informatievoorziening. De belangrijkste conclusie luidt dat er ten tijde van de verzelfstandiging te weinig zicht was op de financiële risico's. Dat leidt tot een situatie waarin Proloog in 2009-2010 financieel-administratief niet in control is, en ook te weinig onderneemt om in control

te geraken, ondanks signalen die duiden op de noodzaak daartoe. Het duurt ook te lang voordat het gemeentebestuur op de hoogte wordt gebracht van de problemen die in financiële en bestuurlijke zin spelen binnen Proloog. Daarnaast vertragen personele wisselingen bij de gemeente, als ook bij Proloog een serieuze test van de belangrijkste veronderstellingen over de financiële situatie bij Proloog. Achteraf kan worden vastgesteld dat het bestuur en de financiële directie van Proloog onvoldoende opgewassen zijn tegen de uitdagingen die de organisatie na de verzelfstandiging te wachten staan.

- De rekenkamer formuleert vijf aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
- De rekenkamer heeft een persbericht verstuurd. Het rapport is destijds tevens gepubliceerd op de site van de NVR. Twee artikelen in de Leeuwarder Courant, bij de aankondiging en bij de publicatie van het rapport.

De doorwerking van het rapport ‘Proloog van een verzelfstandiging’ (2010) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Het rapport wordt positief ontvangen in de commissie Welzijn van 7 december 2011. Er lijkt een meerderheid te ontstaan voor verder onderzoek, maar dit wordt door de wethouder ontraden. Ook de voorzitter van de rekenkamer geeft aan dat hij verwacht dat daar geen nieuwe informatie uit voortkomt. De commissie neemt alle aanbevelingen van de rekenkamer unaniem over.
Oordeel college	<p>Er wordt afgeweken van de afgesproken procedure m.b.t. bestuurlijk wederhoor: De rekenkamer besluit al in een vroeg stadium dat het vragen van een bestuurlijke reactie in dit onderzoek zal worden overgeslagen. In de onderzoeksopzet worden betrokkenen daar reeds van in kennis gesteld:</p> <p>“Het onderzoek wordt in een verkort traject uitgevoerd. Dat betekent dat het project van start gaat vanaf 17 augustus. Er wordt naar gestreefd het rapport eind oktober aan de raad te kunnen aanbieden. Voorafgaand wordt een korte fase van hoor/wederhoor ingelast, waarbij de feitelijke juistheid van de bevindingen worden getoetst. Gelet op de tijdsdruk kan de fase van het bestuurlijk horen worden overgeslagen. Het college kan nadat het rapport aan de raad is aangeboden een reactie geven. De concepthoofdstukken 3 en 4 uit bovengenoemde concept-inhoudsopgave worden met het oog op een check op feitelijke onjuistheden voorgelegd aan zowel Proloog als de ambtelijke organisatie van de gemeente.”</p> <p>Op vrijdag 14 oktober worden alle betrokkenen bij het onderzoek (intern en extern) geïnformeerd over de procedure die de rekenkamer gaat volgen ten aanzien van het hoor- en wederhoortraject en ten aanzien van de publicatie van het rapport. Er wordt gevraagd in te stemmen met het embargo op het rapport tot de datum van publicatie. Alle betrokkenen stemmen hier mee in.</p> <p>Op 18 oktober wordt de conceptrapportage (Inleiding, de juridische context en het feitenrelaas) voor wederhoor vrijgegeven. De betrokkenen hebben 48 uur gelegenheid om te reageren. Een aantal is in die week niet beschikbaar vanwege de herfstvakantie. De rekenkamer gaat hier op een praktische wijze mee om en stelt degenen die dit betreft in de week daaropvolgend nog in de gelegenheid om te reageren. De laatste reactie wordt op 25 oktober ontvangen.</p> <p>Op 3 november ontvangt de rekenkamer een brief van het college waarin het college de rekenkamer aanspreekt op ‘lichtvaardig afwijken van het onderzoeksprotocol’, en waarin gesteld wordt dat het college niet op de hoogte was van deze afgesproken procedure dan wel niet had begrepen dat er geen gelegenheid was voor een bestuurlijke reactie.</p> <p>De rekenkamer reageert op deze brief met een brief waarin gewezen wordt op de verzonden onderzoeksopzet en naar de communicatie rondom de procedure in gesprekken en e-mails. Het college reageert niet meer op deze brief.</p> <p>In de commissievergadering komt het college met een reactie: De wethouder antwoordt dat door de aanbevelingen van het rapport over te nemen de gemeente zich indekt tegen een herhaling van het gebeurde. De wethouder denkt dat eventueel nader onderzoek door Proloog zelf gedaan zou moeten worden. De gemeente moet zich niet mengen in de bedrijfsvoering van een verzelfstandigde organisatie.</p>

	<p>Wat betreft de control-dimensie neemt het college de aanbevelingen in het rapport in zijn geheel over. Het college is vooralsnog terughoudend met het invoeren van het Raad van Toezichtmodel omdat in dit model de raad meer op afstand wordt gezet. Dat is mogelijk als Proloog uit de rode cijfers is, en het bestuur op orde. De wethouder beaamt dat een accounthouder de verbinding is tussen financiën en onderwijs, en snel moet kunnen schakelen tussen raad en college, met samenwerking in een backoffice.</p> <p>De wethouder ziet niets in het uitvoeren van quick scans naar andere verzelfstandigde bedrijven. Naar Caparis wordt op dit moment al voldoende onderzoek gedaan. De wethouder zegt toe voor 2013 terug te koppelen.</p>
Raadsvoorstel	De griffie heeft een raadsvoorstel bij het rapport geleverd.
Besluitvorming	<p>Het rapport is in de raad geagendeerd en heeft tot besluitvorming geleid. Feitelijk als hamerstuk. Het besluit luidt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het College van B&W op te dragen om ten aanzien van Proloog: <ol style="list-style-type: none"> a. de rapportageplicht van Proloog te intensiveren naar minimaal het niveau van kwartaalrapportages; b. binnen de gemeente op hoog niveau een ambtelijke accounthouder voor Proloog aan te stellen, die de bevoegdheid heeft om zich over alle ontwikkelingen rondom Proloog te laten informeren en die direct en zelfstandig aan de wethouder kan rapporteren; c. een nieuw toezichtarrangement tussen gemeente en Proloog op te stellen. Daarbij dient rekening te worden gehouden met de ombouw van het huidige bestuursmodel naar een Raad van toezichtmodel. d. als onderdeel van de nieuwe toezichtregels te laten zijn dat de controller van Proloog de verantwoordelijkheid krijgt om toe te zien op de plicht van Proloog om bij ernstige afwijkingen in de bedrijfsvoering de gemeente tijdig te informeren. Worden zijn signalen intern genegeerd dan dient hij de bevoegdheid te hebben om zelf aan de gemeente te rapporteren; e. om de leden van de Raad van Toezicht te benoemen op basis van publiek gemaakte functieprofielen, waarin stevige competentie-eisen op het gebied van toezicht zijn geformuleerd; f. ter versterking van de positie van de gemeenteraad in de statuten van de stichting te waarborgen dat Proloog de gemeentelijke organisatie voorziet van informatie over in ieder geval de begroting en de Regeling; g. in deze statuten een regeling over overleg en het inbrengen van zienswijze door de raad, voorafgaand aan de vaststelling van de begroting, op te nemen. 2. Het College van B&W op te dragen om ten aanzien van toekomstige gemeentelijke verzelfstandigingsoperaties: <ol style="list-style-type: none"> a. een analyse van de beoogde verzelfstandiging te maken, en daarbij de vraag te beantwoorden wat de aard van de verzelfstandiging is en daarbij extra aandacht te besteden aan de vraag welke risico's voor de gemeente blijven bestaan. b. aan te geven welke randvoorwaarden relevant zijn voor een succesvolle verzelfstandiging, een risicoanalyse of een SWOT-analyse te maken, de p&c cyclus te analyseren en een due diligence onderzoek te verrichten. c. de gewenste competenties van bestuur en management te bepalen en een assessment uit te voeren; de rol van de raad in de benoemingsprocedure van een formele, naar een materiële invulling te veranderen; d. het relatiemanagement met de verzelfstandigde organisatie te verbeteren door accounthouderschap in te voeren, zodat informatie aan de kant van de gemeente wordt gebundeld en gecombineerd; e. de te hanteren toezichtstrategie te doordenken; te variëren in het toegepaste toezicht, afhankelijk van de situatie die aan de orde is; waakzaam te zijn bij de start en behoedzaam afstand te nemen na verloop van tijd; onderzoek de toepasbaarheid van alternatieve modellen als een stoplichtenmodel (rood: intensief toezicht; oranje: waakzaamheid is geboden; groen: toezicht op afstand), of varianten als verscherpt en afstandelijk toezicht. 3. Het College van B&W op te dragen de gemeenteraad over een jaar na het nemen van het raadsbesluit te informeren over de uitvoering van de aanbevelingen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	<p>De algemeen conclusie luidt dat het onderzoek een stevige doorwerking heeft gekend. Er is een gezonde, dynamische organisatie tot stand gekomen met een goede toezicht constructie. Dat zou ook zonder het onderzoek op termijn wel tot stand gekomen zijn, maar het onderzoek gaf helder inzicht in de manier waarop de verschillende actoren destijds tegen de kwestie destijds aankeken. Het maakte het voor de gemeente gemakkelijker om binnen dat geheel te opereren.</p> <p>Daarnaast is het zo dat, wanneer de rekenkamer onderzoek gaat doen, opeens alle partijen meer alert zijn en er kritischer naar het eigen handelen wordt gekeken. Alle aanbevelingen zijn in uitvoering genomen. De gemeente monitort tegenwoordig elke drie maanden via de kwartaalrapportages. Daarnaast is controle op basis van</p>

	de jaarstukken, waarbij de risicoparagraaf voor publicatie met de gemeente wordt afgestemd.
Media, ruimer landelijk gebruik	De rekenkamer heeft een persbericht verstuurd. Het rapport is destijds tevens gepubliceerd op de site van de NVRP. Twee artikelen in de LC: bij de aankondiging en bij de publicatie van het rapport.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

6 'Bouwen met beleid', onderzoek naar het woningbouwbeleid, juni 2012.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. Het onderzoek wordt ingegeven door het gegeven dat het heersende economische klimaat vanaf 2004 van invloed is op het woningbouwbeleid van de gemeente Leeuwarden. De woningbouwverkoop vertraagt, de woningen zijn moeilijk te verkopen en diverse woningbouwprogramma's stagneren. Daarnaast zou het aan de woningcorporaties zijn om actiever op te treden binnen de woningbouw. In dat licht komt de gemeente in 2010 met een 'financieringsmodel stimulering woningbouwprojecten'. Ontwikkelaars kunnen op basis van dat model doorgaan met het financieren van nieuwe bouwprojecten, ondanks de terughoudendheid van banken bij het verstrekken van leningen.
- Het doel van het onderzoek is antwoord te formuleren op de vraag welke instrumenten de gemeente inzet bij het voeren van de regie binnen het woningbouwbeleid. Daarbij wordt ook nagegaan op welke wijze de gemeente gereageerd heeft op de effecten van de financieel-economische crisis voor de lokale woningmarkt.
- De onderzoeksvraag luidt concreet: "Welke instrumenten zet de gemeente in om het vanaf 2004 geformuleerde woningbouwprogramma te realiseren? Hoe wordt hier uitvoering aan gegeven, mede onder invloed van de kredietcrisis?"
- Het onderzoek start met een bijeenkomst waaraan de verantwoordelijke wethouder en een vertegenwoordiging van betrokken ambtelijke disciplines op het beleid van beleidsontwikkeling, grondbeleid en financiën deelnemen. Dan volgt een analyse van relevante documenten. Daarnaast worden interviews gehouden met ambtenaren (dienstcontroller, teamleider Grondzaken en inkoop, sectorhoofd BW&M en de teamleider Advies en ontwikkeling sector BW&M) en enkele directeuren van corporaties in de stad.
- De rekenkamer concludeert dat de belangrijkste beleidsdoelstellingen zijn gerealiseerd: het in 2004 voorgenomen aantal woningen is eind 2010 ruimschoots gerealiseerd; de toename van huishoudens met hogere inkomens en huishoudens met kinderen is in Leeuwarden sterker dan elders in Fryslân. Daarnaast stel de rekenkamer vast dat het woningbouwbeleid steeds beter meetbaar en toetsbaar is geworden en dat het tevens - indien noodzakelijk zoals ten gevolge van de kredietcrisis - tussentijds wordt bijgesteld. Wel spreekt de rekenkamer haar zorg uit over het feit dat een gedegen evaluatie van de ingezette maatregelen om de woningbouw tijdens de crisis te monitoren ontbreekt. Tevens wordt geconstateerd dat het beleid niet altijd door onderzoek wordt onderbouwd, en soms zelfs tegen uitkomsten van onderzoek ingaat. Tot slot vraagt de rekenkamer aandacht voor de wijken De Zuidenlanden en Blitsaerd, die in hun ontwikkeling worden getroffen door de gevolgen van de crisis.
- De rekenkamer formuleert dertien aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
- De rekenkamer heeft een persbericht verstuurd. De Leeuwarder Courant heeft een artikel gepubliceerd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is gepubliceerd.

De doorwerking van het rapport 'Bouwen met beleid' (2012) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Het rapport wordt goed ontvangen in de commissie B&M van 9 juli 2012. De aanbevelingen vinden brede steun in de commissie. De wethouder zegt toe om in september of oktober een commissie te wijden aan 'wonen' en waarbij de beleidsstukken (o.a. nota wonen, grondbeleid enz.) aan de orde zullen komen.
Oordeel college	In de bestuurlijke reactie geeft het College van B&W aan het beeld te herkennen en te onderschrijven. Het college plaatst wel enkele kanttekeningen bij de aanbevelingen en geeft aan daar waar mogelijk de aanbevelingen a. en c. al te mee te nemen in de nieuwe beleidsnota.
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd en heeft tot besluitvorming geleid. Feitelijk als hamerstuk. Het besluit luidt: De aanbevelingen van de rekenkamer over te nemen en het college op te dragen: 1. Te zorgen voor een evenwichtige onderbouwing van het beleid. Het beleid dient bij voorkeur te worden onderbouwd vanuit verricht onderzoek. Indien het beleid niet logisch aansluit op het verrichte onderzoek, dient de gemeente hiervan een heldere onderbouwing te geven en eventueel aanvullend onderzoek te doen. 2. Na te gaan hoe de woon- en leefsituatie in de wijk Blitsaerd kan worden verbeterd. 3. Bij het uitvoeren van (crisis)maatregelen te kiezen voor een systematische aanpak, daarbij een prioritering aan te brengen en de Plan-Do-Check-Act-cyclus nadrukkelijker toe te passen. 4. Bij het uitvoeren van crisismaatregelen een kosten-batenanalyse op te stellen. 5. De gemeenteraad over een jaar na het nemen van het raadsbesluit te informeren over de uitvoering van de aanbevelingen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Op het moment dat het onderzoek uitkwam (2012) was de gemeente al bezig met het inrichten van een nieuw beleidsplan. Met als speerpunt beleid meer te baseren op onderzoek. Het onderzoek heeft de organisatie vooral een spiegel voorgehouden. Het was achteraf toch wel goed dat er over een langere periode werd teruggekeken. Daarbij kwamen zaken weer boven tafel waar niet dagelijks bij wordt stil gestaan. Het sloot ook mooi aan bij de weg die was ingeslagen. De beleidsnota uit 2012 was nog erg gericht op het staartje van de crisis. Daarna zijn nadrukkelijker nieuwe doelgroepen in beeld gekomen, bijvoorbeeld de een- en tweepersoonshuishoudens. Daar is ook deels het onderzoek naar de middelen uit voortgekomen. In het afwegingskader 2016 wordt ook weer gekeken ontwikkeling van de bevolkingssamenstelling. Waar liggen vragen en wensen en ontwikkelingsmogelijkheden? Onderdeel van het afwegingskader is vandaag de dag, ook op basis van onderzoek, de studentenhuisvesting.
Media, ruimer landelijk gebruik	De Leeuwarder Courant heeft een artikel gepubliceerd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is gepubliceerd.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

7. 'Armoedebeleid', evaluatieonderzoek van het armoedebeleid, juli 2012.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. De rekenkamer geeft aan dat het maatschappelijk belang van het armoedebeleid is toegenomen. Steeds meer huishoudens, en binnen die huishoudens steeds meer kinderen, leven (vaak langdurig) van een minimuminkomen. Daarnaast zijn ook de financiële kaders van belang. De gemeente geeft jaarlijks ruim 6,5 miljoen euro uit aan het armoedebeleid. Verder hebben ook de fracties uit de gemeenteraad aangegeven onderzoek naar het armoedebeleid van belang te achten.

- Het doel van het onderzoek is het (de uitvoering van) armoedebeleid nader in kaart te brengen, zicht te krijgen op de inkomenseffecten van het beleid en het beleid in termen van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid te beoordelen. Daarbij gaat het om het officiële gemeentelijke armoedebeleid zoals vastgelegd in de nota's armoedebeleid, alsmede de verordeningen en beleidsregels ten aanzien van de bijzondere bijstand, kwijtschelding van gemeentelijke belastingen, langdurigheidstoelagen, en participatiefondsen. De schuldhulpverlening valt ook onder het gemeentelijk armoedebeleid en is zijdelings in het onderzoek meegenomen. Parallel aan de uitvoering van het onderzoek in Leeuwarden vindt een vergelijkbaar onderzoek plaats door de Rekenkamercommissie van Heerenveen.
- De centrale vraagstelling luidt: "Hoe is het gemeentelijk armoedebeleid geformuleerd? Wat zijn de doelgroepen van het gemeentelijk armoedebeleid? Hoe wordt het gemeentelijk armoedebeleid uitgevoerd? Wat is het inkomenseffect van het gemeentelijk armoedebeleid? Hoe zijn het beleid en de uitvoering van het gemeentelijk armoedebeleid te beoordelen in termen van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid?"
- Bij aanvang van het onderzoek organiseert de rekenkamer een bijeenkomst met de sectormanager en de beleidsadviseur. Vanwege een wethouderswisseling (de nieuwe wethouder is op dat moment nog niet benoemd) is er geen portefeuillehouder aanwezig bij deze bijeenkomst. Om vervolgens een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Om te beginnen is deskresearch verricht naar de gemeentelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van het armoedebeleid. Daarna zijn relevante gemeentelijke documenten bestudeerd. Vervolgens zijn interviews gehouden met de portefeuillehouder, ambtenaren die betrokken zijn bij het armoedebeleid en externe partners. Verder is aan de hand van een aantal rekenvoorbeelden is een analyse gemaakt van het inkomenseffect dat verschillende gemeentelijke regelingen hebben op het netto-inkomen van minima in verschillende samenstellingen van het huishouden.
- Het onderzoek resulteert in een brede reeks van conclusies. Als eerste wordt vastgesteld dat de inkomensondersteunende regelingen rechtmatig zijn bevonden, waarbij de gemeente op gangbare wijze gebruik maakt van haar wettelijke mogelijkheden om aanvullende inkomensondersteunende regelingen vast te stellen. De omvang van de doelgroepen van alle regelingen is toegenomen, hetgeen niet per definitie inhoudt dat ook het gebruik van alle regelingen en het bereik van elke regeling groter is geworden. Wel is het bereik in vergelijking met vergelijkbare gemeenten groter. De gemeente voert een actief beleid om het bereik en gebruik van inkomensondersteunende regeling te verhogen. In 2009 en 2010 treden overschrijdingen op (met name de uitgaven voor de bijzondere bijstand zijn relatief hoog), waarbij de uitvoeringskosten relatief hoog zijn, ongeveer een kwart van de totale uitgaven. Voor diverse typen huishoudens zijn tenslotte de financiële effecten van Rijksregelingen en gemeentelijke regelingen berekend. Het positieve effect van de Rijksregelingen ligt tussen de 17 en 30 procent; de effecten van de gemeentelijke regelingen variëren tussen de 3 en 5 procent.
- De rekenkamer formuleert zes aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
- Er is een persbericht verstuurd. Het Financieel Dagblad heeft een artikel gepubliceerd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.

De doorwerking van het rapport 'Armoedebeleid' (2012) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Het rapport wordt positief ontvangen door de commissie (welke?). De aanbevelingen vinden brede steun in de commissie. De wethouder zegt toe alle aanbevelingen in het rapport mee te nemen als bouwstenen voor het nieuwe beleid.

Oordeel college	In de bestuurlijke reactie spreekt het College van B&W zijn waardering uit voor het onderzoek. De conclusies en aanbevelingen geven het college handvatten om het huidige beleid verder te verbeteren. Het college wil de eerste vijf aanbevelingen van de rekenkamer overnemen maar staat kritisch ten opzichte van de aanbeveling betreffende een norm voor de hoogte van de uitvoeringskosten. De rekenkamer zegt hierover in haar nawoord dat een vastgestelde norm kan helpen greep te houden op de uitvoeringskosten. De gemeenteraad zal bij de bespreking van de rapportage in de commissievergadering een uitspraak moeten doen over de wenselijkheid inzake normering en rapportage van uitvoeringskosten.
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	<p>Het rapport is in de raad geagendeerd en heeft tot besluitvorming geleid. Feitelijk als hamerstuk. Het besluit luidt:</p> <p>De aanbevelingen van de Rekenkamercommissie over te nemen en het college op te dragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De mogelijkheden en wenselijkheden om via externe bestandskoppelingen de doelgroepen eenvoudiger en goedkoper in kaart te brengen te onderzoeken. 2. De kosten per regeling in kaart te brengen en doelstellingen te bepalen inzake het gebruik en bereik per regeling. 3. Te zorgen voor - met name de zogenaamde open-einde regelingen - realistische prognoses waardoor afwijkingen van het budget zo veel mogelijk beperkt worden. 4. Toe te zien op dat de in de begroting genoemde bedragen een reële weerspiegeling zijn van de met het armoedebeleid gemoeide uitgaven en inkomsten. 5. Bij rapportages over de effecten van de inkomensondersteunende maatregelen specifiek aandacht te schenken aan de geformuleerde speerpunten van het armoedebeleid. 6. Een norm te bepalen voor de hoogte van de apparaatskosten en daar jaarlijks over te rapporteren aan de gemeenteraad. 7. De gemeenteraad over een jaar na het nemen van het raadsbesluit te informeren over de uitvoering van de aanbevelingen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Dat was een onderzoek naar het oude armoedebeleid. Dat heeft zeker wel inzichten opgeleverd, maar in 2014 is het hele armoedebeleid gekanteld. Waarbij integraliteit van beleid voorop staat, een aanpak die ver afstaat van het eerder gevoerde beleid.
Media, ruimer landelijk gebruik	Het Financieel Dagblad heeft een artikel gepubliceerd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

8. 'Inkoop & Aanbesteding', onderzoek naar het inkoop- en aanbestedingsbeleid, januari 2013.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. Aanleiding voor het onderzoek is het gegeven dat het college in maart 2011 de beleidsregels voor inkopen en aanbestedingen opnieuw vastgesteld. Rechtmatigheid, efficiënt inkopen, maatschappelijk verantwoord inkopen (duurzaam) en lokale werkgelegenheid vormen hierbij belangrijke aspecten. Het jaarlijks aan te besteden geldbedrag is ook fors, 120 miljoen euro in 2011. En daarnaast is ook vanuit diverse raadsfracties het verzoek gekomen dit onderwerp op de onderzoekagenda van de rekenkamer te plaatsen.
- Het doel van het onderzoek is beter zicht te krijgen op het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente en na te gaan in hoeverre dat beleid tegemoetkomt aan de gestelde richtlijnen en doelen van beleid. Het onderzoek betreft een gezamenlijk onderzoek voor drie gemeenten, Leeuwarden, Heerenveen en Ooststellingwerf.
- De centrale vraagstelling luidt: "Wat is het gemeentelijk inkoop- en aanbestedingsbeleid (zowel als voorgenomen beleid als de uitvoering in de praktijk) en

- hoe dient dat beoordeeld te worden uit oogpunt van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid?”
- Op 5 april 2012 vindt een startbijeenkomst plaats. In dit onderzoek zijn drie methoden gehanteerd om een beeld te krijgen van het beleid, de uitvoering, alsmede de sturing en controle: een documentstudie, interviews en casestudies. In het onderzoek zijn beleidsnota's, gemeentelijke verordeningen en regelingen, kwartaal- en jaarverslagen en interne documenten bestudeerd. Het zwaartepunt van de bestudeerde documenten ligt bij de jaren 2008 tot en met 2011. De interviews zijn gehouden met betrokken bestuurders en ambtelijke functionarissen, alsmede met gesprekspartners uit het lokale bedrijfsleven. De casestudies hebben betrekking op tien inkoop- en aanbestedingscases. Dat betreft cases uit diverse sectoren, verschillende vormen van inkoop en aanbesteding, en cases die specifiek in de interviews genoemd zijn.
 - De centrale conclusie van het onderzoek luidt dat in algemene zin kan worden gesteld dat Leeuwarden beschikt over een actueel inkoop- en aanbestedingsbeleid dat uit oogpunt van rechtmatigheid en doelmatigheid voldoet aan de daaraan te stellen eisen; met betrekking tot de doeltreffendheid van dat beleid kan er nog een duidelijke verbetering worden gemaakt. Enkele meer specifieke conclusies luiden: het inkoop- en aanbestedingsbeleid voldoet aan Europese en nationale wet- en regelgeving, waarbij Leeuwarden haar beleidsvrijheid daarin o.a. invult door onder de Europese normbedragen andere drempels te hanteren dan andere gemeenten in Friesland; de vraag of, dan wel in welke mate, de geformuleerde beleidsdoelstellingen ook daadwerkelijk worden gehaald is moeilijk te beantwoorden; de raad heeft geen specifiek inhoudelijk kader gesteld voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid, waarbij kaders zijn gesteld die vanuit andere beleidsterreinen.
 - Uit de vergelijking met de twee andere Friese gemeenten die in het onderzoek zijn betrokken, komt naar voren dat Leeuwarden het verst is met de professionalisering van het inkoop- en aanbestedingsbeleid en dat de hoogste fase - integraal inkopen - bijna bereikt is.
 - De rekenkamer formuleert vier aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
 - Er is een persbericht verstuurd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.

De doorwerking van het rapport 'Inkoop & Aanbesteding' (2013) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	<p>De aanbevelingen van de rekenkamer hebben brede steun in de commissie B&M van 18 maart 2013.</p> <p>Wel wordt aangegeven dat de raad liever een vergelijking met gemeenten heeft die gelijk zijn aan de schaal van Leeuwarden dan een regionale vergelijking.</p> <p>De wethouder doet de volgende toezeggingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er komt geen nieuwe kadernota, maar een brief waarin de doelstellingen worden geëxpliciteerd. • Daarbij wordt ook de update van de nieuwe Aanbestedingswet meegenomen. • De wethouder neemt de suggestie van de heer Van Ulzen (VVD) over onderzoek naar de reden waarom ondernemers eventueel niet meedoen aan een inschrijving mee, maar moet dan wel kijken naar een vorm waarin dat kan gebeuren.
Oordeel college	<p>Het College van B&W herkent het beeld dat uit het onderzoek naar voren komt en kan dit in grote lijnen onderschrijven. Het college heeft een positieve opstelling ten opzichte van de aanbevelingen van de rekenkamer.</p> <p>Ten aanzien van aanbeveling 1 wordt de keuze voorgelegd tussen enerzijds explicitering van milieu-, duurzaamheids- en arbeidsomstandigheidsdoelstellingen en anderzijds een door de gemeenteraad vast te stellen kadernota voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid (waarin een afweging van voor- en nadelen van drempelbedra-</p>

	<p>gen). Het college kiest voor het eerstgenoemde alternatief. De rekenkamer beveelt de gemeenteraad aan om op dit punt een keuze te maken. Dat geldt ook voor aanbeveling 2. Het college doet een voorstel waarmee wordt beoogd om in de informatiebehoefte van de gemeenteraad te voorzien. De gemeenteraad doet er goed aan om na te gaan of dit voorstel van het college toereikend is, aldus de rekenkamer. De (sub)aanbevelingen onder punt 3 worden in feite door het college onderschreven, o.a. door te wijzen op lopende processen en aangeschafte technologieën waardoor de aanbevelingen (zullen) worden opgevolgd. Gelet op de reactie van het college heeft de rekenkamer aanbeveling 3e geschrapt. De rekenkamer acht het verstandig dat de gemeenteraad in de besluitvorming over de aanbevelingen het college een termijn stelt waarop uiterlijk gerapporteerd moet worden of de aanbevelingen daadwerkelijk zijn geïmplementeerd.</p> <p>De bestuurlijke reactie van het college geeft verder aanleiding tot het volgende (griffie)advies:</p> <p>“Gelet op de reactie van het college op onze conclusies en aanbevelingen, adviseren wij de gemeenteraad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expliciete standpunten in te nemen over de aanbevelingen 1 en 2. • Om de voortgang van de implementatie van de aanbevelingen onder 3 (minus 3e) te monitoren en aan een termijn te binden. • Om aanbeveling 4 over te nemen.”
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	<p>Het rapport is in de raad geagendeerd en heeft tot besluitvorming geleid. Feitelijk als hamerstuk. Het besluit luidt:</p> <p>De aanbevelingen van de rekenkamercommissie over te nemen en het college op te dragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De inkoop- en aanbestedingsdoelstellingen op het gebied van milieu, duurzaamheid en arbeidsomstandigheden te expliciteren, dan wel deze te integreren in een inhoudelijke kadernota voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid, waarin ook de voor- en nadelen van (de hoogte) van drempelbedragen onder de EU-normering aan de orde komen, en die door de gemeenteraad te laten vaststellen. 2. Een notitie voor te bereiden over de wijze waarop de gemeenteraad over het inkoop- en aanbestedingsbeleid en over de doorwerking van andere beleidsterreinen hierin wordt geïnformeerd. 3. De professionaliteit in de organisatie verder te vergroten door: <ol style="list-style-type: none"> a. meer aandacht te besteden aan evaluatie van individuele inkoop- en aanbestedingsprocessen, met name op het punt van doeltreffendheid; b. er op toe te zien dat de inkoopdossiers compleet zijn en dus alle stukken bevatten die nodig zijn om de gewenste evaluaties goed te kunnen uitvoeren; c. de regie op inkoop- en aanbestedingsprocessen te versterken, waarbij gedacht kan worden aan uniform gebruik van administratieve instrumenten voor leveranciersmanagement, contractmanagement en pakketleveringen; d. de tijdelijke bezetting van de centrale inkoopcoördinatoren op te heffen en daarvoor een structurele voorziening en bezetting te maken; 4. Om in gevallen waarin een aanbesteding in samenwerking met derden plaatsvindt vooraf duidelijkheid en overeenstemming te hebben over wat wordt ingekocht of aanbesteed. Voor aanvullende specifieke wensen of meerwerk op verzoek van de samenwerkingspartners, die ontstaan nadat de aanbestedingsprocedure is afgerond, dient een apart aanbestedingstraject te worden opgestart. 5. De gemeenteraad over een jaar na het nemen van het raadsbesluit te informeren over de uitvoering van de aanbevelingen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Niet nader onderzocht.
Media, ruimer landelijk gebruik	Er is een persbericht verstuurd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is gepubliceerd.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

9. 'Zicht op bezuinigingen', onderzoek naar de voortgang van de bezuinigingstaakstelling, april 2013.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. De achtergrond van dit onderzoek wordt gevormd door bezuinigingen van de zijde van het Rijk, alsook het hoger uitvallen van gemeentelijke uitgaven en het verminderen van gemeentelijke inkomsten als gevolg van de economische recessie. Om de gevolgen van de rijksbezuinigingen op te vangen is in het collegeprogramma een bezuiniging op beleid en de gemeentelijke organisatie opgenomen van 12 euro miljoen in 2014. Daarnaast resteert uit 2010 nog een taakstelling op de bedrijfsvoering van 1,2 euro miljoen in 2013. Verantwoording van deze bezuinigingsopgave vindt plaats in de reguliere P&C-cyclus van de gemeente Leeuwarden bij het vaststellen van de programmabegroting, de jaarrekening en de Turap.
- Het doel van het onderzoek is het informeren van de gemeenteraad over de voortgang van deze vanuit financieel en maatschappelijk oogpunt, belangrijke opgave. De rekenkamer wil door dit onderzoek inzichtelijk maken in hoeverre de bezuinigingen op koers liggen. Daarnaast wil de rekenkamer beoordelen of de gerealiseerde bezuinigingen werkelijk een kostenbesparing zijn. Ook wil de rekenkamer uitspraken doen over de mate waarin de onderbouwing van de ingeboekte bezuinigingen realistisch is, de mate waarin de ingeboekte bezuinigingen daadwerkelijk op streefdatum gerealiseerd zijn en de wijze van monitoring en bijsturing van de voortgang door het college.
- De centrale vraag voor het onderzoek luidt: "Liggen de voorgenomen bezuinigingen op koers en wordt de gemeenteraad adequaat (tijdig, volledig en juist) geïnformeerd?"
- De startbijeenkomst voor het onderzoek vindt plaats op 15 oktober 2012. Het onderzoek bestaat uit een aantal fases. Bij aanvang van het onderzoek is een selectie gemaakt van zeven te onderzoeken bezuinigingsmaatregelen. Per onderzochte maatregel is een factsheet opgesteld. Deze factsheets zijn tussentijds ter controle aan de accounthouders voorgelegd om feitelijke onjuistheden en onvolkomenheden te voorkomen. Vervolgens is een serie interviews gehouden. Naast gesprekken met ambtelijk en bestuurlijk betrokkenen is in drie groepsbijeenkomsten met vertegenwoordigers van de raadsfracties gesproken. Ook zijn (beeld)verslagen van de relevante raadsbijeenkomsten geanalyseerd en zijn diverse sturingsdocumenten en besluitvormingsdocumenten van het college geanalyseerd.
- De onderzoeksresultaten geven een positief beeld van zowel de aanpak waarmee de bezuinigingsoperatie is voorbereid, als ook de wijze waarop ambtelijk en bestuurlijk invulling wordt gegeven aan de sturing en control ter zake. De rekenkamer concludeert dat het aannemelijk is dat het bezuinigingspakket daadwerkelijk leidt tot de beoogde structurele bezuinigingen en dat de realisatie van die bezuinigingen op koers ligt. De rekenkamer kwalificeert de ambtelijke voorbereiding op het bezuinigingspakket als gedegen en proactief. De bestuurlijke en ambtelijke sturing op de realisatie van de bezuinigingsopgave is adequaat. De informatievoorziening aan de raad is op orde. Wel wordt aangetekend dat de kaderstellende rol van de raad beperkt blijft. Dat geldt voor het bezuinigingspakket in zijn geheel en in het bijzonder voor de maatregel 'taakstelling bedrijfsvoering'. De rekenkamer acht het opmerkelijk dat de raad zichzelf een zo beperkte rol toedicht. De raad heeft echter geen concrete afspraken gemaakt met het college over gewenste relevante informatievoorziening, bijvoorbeeld op het gebied van risicomanagement, effectmeting en monitoring op het niveau van het totale bezuinigingspakket. Tot slot oordeelt de rekenkamer dat het opvallend is dat risico's en (onbedoelde) maatschappelijke effecten weinig aandacht krijgen in de informatie aan de raad.
- De rekenkamer formuleert vier aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).

- Er is een persbericht verstuurd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.

De doorwerking van het rapport 'Zicht op bezuinigingen' (2013) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Het rapport wordt positief ontvangen. De raad is positief ten aanzien van de aanbevelingen. In de vergadering van de commissie B&M van 14 mei 2013 wordt toegezegd na de zomervakantie een bijeenkomst te organiseren met de raad over dit onderwerp.
Oordeel college	In de bestuurlijke reactie geeft het College van B&W aan zich te herkennen in de conclusies. Het college plaatst twee kanttekeningen bij de aanbevelingen aan de raad.
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd en heeft tot besluitvorming geleid. Feitelijk als hamerstuk. Het besluit luidt: <ol style="list-style-type: none"> 1. De conclusies en aanbevelingen uit het rekenkamerrapport 'zicht op bezuinigingen' te onderschrijven en vast te stellen. 2. De griffier op te dragen om vóór het zomerreces een voorstel aan het Presidium voor te leggen om te komen tot een verkenning op welke wijze de aanbevelingen uitgevoerd en gerealiseerd kunnen worden.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Het onderzoek richtte zich vooral op de raad. De aanbeveling aan de raad om een meer expliciete rol te pakken bij de totstandkoming van het bezuinigingspakket, is niet echt aangekomen. Als het gaat om de invulling van bezuinigingen zijn toch vooral de coalitiepartijen betrokken. De discussie tussen raad en college betreft voornamelijk specifieke onderdelen, het grote financiële kader staat dan al vast. Ook de tweede aanbeveling, meer aandacht te besteden aan de risico's en maatschappelijke effecten van bezuinigingen, is niet echt uit de verf gekomen. Wellicht dat het wel op afzonderlijke aspecten gebeurt, maar niet integraal wanneer het gaat om het gehele bezuinigingspakket. Wel kan worden vastgesteld dat de organisatie bezuinigingsvoorstellen met veel realiteitszin ontwikkelt en ook onder controle geeft.
Media, ruimer landelijk gebruik	Er is een persbericht verstuurd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is gepubliceerd.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

10. 'Locatiekeuze Maatschappelijke Opvang', onderzoek naar het Leeuwarder model voor de locatiekeuze maatschappelijke opvang, september 2013.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. Aanleiding voor het onderzoek is het gegeven dat de gemeente Leeuwarden één van de centrumgemeenten voor maatschappelijke opvang is. Dit betekent dat de gemeente een wettelijke regionale verantwoordelijkheid heeft en samen met de regiogemeenten zorg draagt voor het aanbieden van een samenhangend aanbod van maatschappelijke opvang. In de gemeente zijn diverse voorzieningen voor maatschappelijke opvang te vinden. Omdat er onduidelijkheid bestond over de vraag welke partij - de raad, het college of de instelling - beslissingsbevoegd is bij de locatiekeuze, er nieuwe locaties voor maatschappelijke opvang nodig zijn en de gemeente omwonenden en wijkpanels in een eerder stadium bij het proces rond locatiekeuze wil betrekken, wordt in 2007 het locatiekeuzebeleid vastgesteld. Dit nadat de raad vlak daarvoor in de Oranjewijk een locatie heeft aangewezen voor opvang. Toenmalig wethouder Sluiter heeft bij die gelegenheid toegezegd dat niet meer locaties in deze wijk

- voor opvanglocaties aangewezen zouden worden. Die toezegging is ten tijde van de start van het onderzoek actueel omdat het college voornemens is een gecombineerde voorziening te plaatsen in de Wirdumerpoort (in de Oranjewijk).
- Het doel van het onderzoek is nagaan of en hoe het door de raad in 2007 vastgestelde protocol is toegepast bij de locatiekeuzes maatschappelijke opvang in de periode 2007-2012, en in hoeverre het protocol werkt. Daarbij moet in beeld worden gebracht of verwachtingen en werkelijke gevolgen overeenstemmen.
 - De centrale vraag voor het onderzoek luidt: “Hoe heeft het locatiekeuzebeleid voor de locatiekeuze maatschappelijke opvang tot heden gewerkt, wat zijn de ervaringen van omwonenden, in hoeverre heeft de raad sturing uitgeoefend en zijn de doelen van het model gerealiseerd?”
 - De startbijeenkomst vindt plaats op 16 januari 2013. Het onderzoek bestaat uit drie deelonderzoeken. In het eerste deel wordt op basis van documentenstudie en interviews met diverse gesprekspartners binnen en buiten de organisatie het locatiekeuzebeleid nader onder de loep genomen. Daarbij wordt ingegaan op de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen, als ook op de wijze waarop aan het beleid gestalte heeft gekregen en ervaringen van betrokkenen met het beleid. In het tweede deel zijn omwonenden die binnen een zekere afstand van en/of op de looproute naar een opvangvoorziening wonen, telefonisch benaderd voor een het beantwoorden van een serie vragen. Op basis van de uitkomsten van die telefonische enquête zijn vervolgens enkele verdiepende groepsgesprekken met omwonenden gevoerd. En tot slot is in het derde deel van het onderzoek specifiek aandacht besteed aan de informatiepositie en controlefunctie van de raad. Er zijn drie groepsgesprekken gevoerd met raadsleden van verschillende fracties.
 - De hoofdconclusie luidt dat de gemeente met het nieuwgevormde beleid in 2007 een goede beleidsmatige en praktische aanzet heeft gegeven op het gebied van de maatschappelijke opvang. Hierbij is met name te wijzen op het streven om met directbetrokkenen een dialoog aan te gaan. De informatieavonden en omgevingsoverleggen hebben een positief effect gehad, terwijl het aantal klachten beperkt is gebleven en ook acceptatie in de wijk voor de ingerichte locaties bestaat. Wel stelt de rekenkamer vast dat het beleid onduidelijk is waar het de reikwijdte, de bevoegdheidsverdeling en de criteria op basis waarvan de geschiktheid van een locatie wordt beoordeeld, betreft. Bij de uitvoering van het beleid doen zich in de ogen van de rekenkamer een aantal knelpunten voor. Het bleek onmogelijk een totaalplan, d.w.z. een plan waarin voor meerdere voorzieningen tegelijkertijd meerdere mogelijke locaties werden voorgesteld, te presenteren. Daarnaast is niet altijd inzichtelijk waarom de gekozen locatie de beste is en waarom alternatieve locaties ongeschikt zijn. Ten aanzien van de geschiktheid van de locaties is van belang dat het niet is gelukt te komen tot een betere spreiding van voorzieningen over de stad c.q. het centrum. Ten slotte is in strijd met het beleid niet voldaan aan de informatie- en evaluatieplicht en is geen sprake van een eenduidige en inzichtelijke klachtenregistratie. Tot slot wordt vastgesteld dat de raad gedurende het proces waarin keuzes voor een locatie wordt gemaakt weliswaar voldoende wordt geïnformeerd, maar dat na de uiteindelijke besluitvorming de informatievoorziening onvoldoende is. Er wordt niet, zoals de ‘Notitie locatiekeuze MO’ bepaalt, per kwartaal informatie aan de raad verstrekt. Evenmin is het beleid en de uitvoering daarvan geëvalueerd zoals de raad het college per motie heeft opgedragen. Anderzijds heeft de raad ook niet gebruik gemaakt van zijn mogelijkheid informatie op te vragen.
 - De rekenkamer formuleert vier aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
 - Er is een persbericht verstuurd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.

De doorwerking van het rapport 'Locatiekeuze Maatschappelijke Opvang' (2013) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	De commissie Welzijn bespreekt op 11 september 2013 de rapportage van de rekenkamer. De raad geeft veel complimenten over de grondigheid en de kwaliteit van het rapport. De raad is verbolgen over de reactie van het college en steunt de aanbevelingen van de rekenkamer. De wethouder zegt daarop toe met een aanvullende brief naar de gemeenteraad te komen waarin hij nuanceert hoe het college tegen de aanbevelingen aankijkt. In de brief worden twee aanbevelingen overgenomen en twee aanbevelingen worden overgenomen met een bepaalde nuancering.
Oordeel college	Het College van B&W geeft in zijn bestuurlijke reactie aan alleen de eerste aanbeveling over te willen nemen. Aan de aanbevelingen met betrekking tot het bestuurlijke besluitvormingsproces, de dialoog met de bevolking en het evalueren van het locatiekeuzebeleid heeft het college geen behoefte. De rekenkamer heeft zijn teleurstelling over het standpunt van het college uitgesproken en aangegeven dat zij geen aanleiding ziet om de conclusies en aanbevelingen ten behoeve van de Raad te wijzigen. (N.a.v. bespreking in de commissievergadering volgt een aanvullende brief van het college)
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd, er heeft besluitvorming plaatsgevonden. Als bespreekpunt aangenomen met algemene stemmen. De raad neemt alle aanbevelingen van de rekenkamer over: 1. De nota Locatiekeuzebeleid Maatschappelijke Opvang te evalueren en op basis daarvan een actuele nota beleidsnota Locatiekeuzebeleid, dan wel een nieuw beleidsstuk dat voorziet in de wijze van locatiekeuzes waarvan redelijkerwijs aangenomen kan worden dat die weerstanden of verzet bij de (wijk)bevolking oproepen, ter besluitvorming aan de gemeenteraad voor te leggen. 2. In de evaluatie én in de geactualiseerde of nieuwe nota expliciet de aanbevelingen van de rekenkamer zoals genoemd in de onderzoeksrapportage mee te nemen. 3. De gemeenteraad over een jaar na het nemen van het raadsbesluit te informeren over de uitvoering van de aanbevelingen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Niet nader onderzocht.
Media, ruimer landelijk gebruik	Dit rapport werd genomineerd voor de Goudvink (prijs voor het beste rekenkamer-rapport). De rekenkamer verstuurt een persbericht. Het college besluit daarop een eigen persbericht te versturen met daarin integraal de (eerste) bestuurlijke reactie opgenomen. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is gepubliceerd.
Vervoltraject rekenkamer	Geen.

11. 'Geen beleid zonder risico's, geen risico's zonder beleid', onderzoek naar het risicomanagement (systematiek en werking) van de gemeente, 2014.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. De achtergrond voor het onderzoek vormt het feit dat als gevolg van een toenemende decentralisatie van overheidstaken gemeenten meer en meer moeten doen met relatief minder middelen. Dat leidt tot een toename van de risico's die gemeenten lopen. Het managen van risico's wordt voor gemeenten dus steeds belangrijker. Adequaats risicomanagement zorgt ervoor dat

de gemeente niet (of zo min mogelijk) voor onverwachte verrassingen komt te staan.

- Het doel van het onderzoek is na te gaan op welke wijze het risicobeheer binnen de gemeente Leeuwarden is vormgegeven. Het onderzoek is vooral verkennend en inventariserend van aard. Het is gericht op leren en beoogt om tot aanbevelingen te komen die het college kan meenemen in de uitwerking van een kadernota risicobeheer, die aan de raad zal worden aangeboden.
- De vraagstelling van het onderzoek kent drie hoofdelementen, met daarbij horende vragen: “(1) Opzet en werking risicomanagement. Hoe is risicomanagement in de gemeente Leeuwarden opgezet en werkt risicomanagement in de praktijk zoals het is bedoeld? Is sprake van een ‘state-of-the-art’ invulling van risicomanagement in Leeuwarden? (2) De rol van de raad. Welke rol speelt de raad bij risicomanagement? Welke rol spelen risico’s bij het nemen van besluiten? Hoe bewust is de raad zich van risico’s en hoe gaat de raad om met risico’s als ze zich daadwerkelijk manifesteren? Hoe gaat het samenspel tussen college en raad en wordt de raad adequaat geïnformeerd over risico’s? (3) Lessen voor de toekomst. Wat zijn de belangrijkste lessen om risicomanagement in Leeuwarden te verbeteren? Welke bouwstenen staan de gemeente ter beschikking om risicomanagement te verbeteren, met name vanuit het perspectief van de raad?”
- De startbijeenkomst vindt plaats op 14 oktober 2013. Voor het vaststellen van de opzet en werking van risicomanagement is om te beginnen een documentenstudie uitgevoerd. Dat betreft documenten die betrekking hebben op de wijze waarop de gemeente omgaat met risico’s, onder meer de eerste ambtelijke versie van de kadernota risicomanagement Leeuwarden. De beelden uit deze analyse zijn getoetst in een aantal gesprekken met leidinggevenden en controllers binnen de gemeente.
In de tweede fase is een drietal cases waarbij risico’s voor de gemeente een belangrijke rol spelen nader onder de loep genomen. Het betreft de garantstellingen, het besluit realisatie IJsbaan en de uitvoering van de Wet BUIG (Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten). De cases zijn gebruikt om met de raadsleden het gesprek aan te gaan over de kaderstellen-de rol van de raad bij risicomanagement, over de rol van risicomanagement in de besluitvorming door de raad en voor duiding van het samenspel tussen college en raad ten aanzien van risico’s.
- Het rapport kent geen overkoepelende hoofdconclusie. De bevindingen worden in de vorm van vijf afzonderlijke deelconclusies gepresenteerd. (1) Er is nog geen formeel vastgesteld beleidsdocument voor de opzet van risicomanagement. (2) De opzet en werking van risicomanagement en de financiële vertaling van risico’s bij de beleidsuitvoering is adequaat. (3) Er is onvoldoende aandacht voor risicomanagement bij de fase van beleidsvoorbereiding. (4) De raad heeft tot op heden geen kaders gesteld ten aanzien van risicomanagement. (5) De raad maakt vrijwel geen gebruik van de mogelijkheid om eigen extern advies in te winnen bij het beoordelen van risico’s.
- De rekenkamer formuleert vier aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
- Er is een persbericht verstuurd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.

De doorwerking van het rapport ‘Geen beleid zonder risico’s, geen risico’s zonder beleid’ (2014) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Dit is het eerste rapport dat in de nieuwe werkwijze, het politiek podium, wordt besproken. Het rapport wordt besproken in het Forum. Tijdens het forum is er geen wethouder aanwezig. Wel is de concerncontroller beschikbaar om vragen te beantwoorden. De raad ontvangt het rapport positief en wil de aanbevelingen van de rekenkamer overnemen. Na afloop van het forum is er onduidelijkheid of er nog een raadsbesluit dient te worden genomen nu de raad heeft aangegeven de aanbevelingen over te willen nemen en deze hun vorm dienen te krijgen in de nieuwe kaderno-

	ta.
Oordeel college	Het College van B&W geeft in de bestuurlijke reactie aan zich in essentie te kunnen vinden in de conclusies van het onderzoek en de aan hen gerichte aanbevelingen in grote mate over te zullen nemen.
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd, er heeft besluitvorming plaatsgevonden, als hamerstuk. Het besluit luidt: <ol style="list-style-type: none"> 1. Om gericht kaders vast te stellen voor risicomanagement. 2. Om zo nodig vaker extern advies in te winnen, bijvoorbeeld in de vorm van second opinions. 3. En het college op te dragen: <ul style="list-style-type: none"> - meer aandacht te besteden aan risicomanagement in de fase van beleidsvoorbereiding en dit te betrekken bij de uitwerking van de kadernota Risicomanagement; - een meer uniforme benadering te ontwerpen van risicomanagement in de fase van beleidsvoorbereiding; - de werking van risicomanagement op een aantal punten, zoals genoemd in de rapportage, te verbeteren.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Het onderzoek heeft geen agenderende rol gespeeld. Het onderwerp had al de aandacht van bestuur en ambtelijke organisatie. Het onderzoek heeft vooral een aanscherping en mogelijk versnelling opgeleverd. Daarnaast wordt het besef geschraagd dat het een urgent onderwerp betreft. Ten tijde van het onderzoek wordt al een kadernota risicomanagement gewerkt. De aanbeveling om kaders te stellen is opgevolgd. Dat heeft geleid tot risicoverkenningen en analyses aan de voorkant, bij voorbereiding van beleidsdossiers, en bij grotere projecten tot risicodialogen tussen concernstaf en de betrokken beleidsafdelingen. Zo vinden er ook regelmatig gesprekken plaats met collega's van het fysieke domein over de grondexploitaties en Cambuur. Het onderzoek heeft derhalve geleid tot een hogere graad van bewustwording inzake risico's en risicomanagement.
Media, ruimer landelijk gebruik	Er is een persbericht verstuurd. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is gepubliceerd.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

12. 'Overdracht van raadsbevoegdheden', onderzoek naar de delegatie van raadsbevoegdheden aan het College van B&W of besturen van Gemeenschappelijke Regelingen, 2014.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. De achtergrond voor het onderzoek vormt de gemeentelijke herindeling die in 2014 aanstaande is in een aantal Friese gemeenten. Volgens de Wet Arhi gaat na de formele samenvoeging van gemeenten een tweejarige overgangperiode van start. Die biedt de mogelijkheid regelgeving aan te passen en te harmoniseren. Dit was mede aanleiding voor de rekenkamers van de gemeenten Leeuwarden, Heerenveen, Skarsterlân, Lemsterland en Gaasterlân-Sleat om onderzoek te verrichten naar de positie van de gemeenteraad in deze gemeenten. Dat ook tegen de achtergrond van het gegeven dat sinds de invoering van het dualisme in 2002 de meeste bestuursbevoegdheden van de raad zijn overgegaan naar het college van burgemeester en wethouders. Tegelijkertijd is waar te nemen dat de raad ook verdere bevoegdheden heeft overgedragen aan het college bij samenwerkingsverbanden.
- Het doel van het onderzoek is te onderzoeken in hoeverre door de gemeenteraden bevoegdheden zijn overgedragen (gedelegeerd) aan de colleges van burgemeester en wethouders.
- De centrale vraag voor het onderzoek luidt: "In welke mate en op welke wijze vindt binnen de gemeenten de overdracht van bestuursbevoegdheden door de

raad plaats, berust die op een voldoende wettelijke grondslag en is die in overeenstemming met de grenzen die daarbij in acht dienen te worden genomen, is de gekozen bevoegdheidsoverdracht ook overigens verstandig te achten en welke algemene en bijzondere aanbevelingen kunnen worden gedaan voor de overdracht van bevoegdheden door de raad?"

Een nevenvraag richt zich daarbij op het gebruik van beleidsregels door het college, wanneer bevoegdheden aan het college zijn toegekend door de formele wetgever of door de raad en in die bevoegdheden discretionaire ruimte zit.

- De startbijeenkomst vindt plaats op 17 oktober 2013. Binnen de aanpak van het onderzoek is om te beginnen in kaart gebracht welke bevoegdheden door de gemeenteraden zijn gedelegeerd. Naast het in kaart brengen van de regelingen hebben er gesprekken plaatsgevonden met sleutelfiguren in de gemeenten, waarbij nieuwe delegatieregelingen en beleidsregels op tafel zijn gekomen. Meer gericht zijn daarna nog specifieke vragen aan sleutelfiguren gesteld over delegatiebesluiten die niet in de inventarisatie naar boven kwamen. Vervolgens heeft een gezamenlijke bijeenkomst plaatsgevonden met leden van de betrokken gemeenteraden.
 - De hoofdconclusie luidt dat delegatie niet een instrument is dat als zodanig veel wordt gebruikt door gemeenteraden. De oorzaak hiervan is gelegen in de dualisering van het gemeentebestuur, waarbij veel bestuursbevoegdheden door de formele wetgever van de raad naar het college zijn overgeheveld. Er valt dus voor de raad nog maar weinig te delegeren. Gezien de benchmark doet gemeente Leeuwarden het goed in vergelijking met de andere gemeenten: de twee bevoegdheden zijn op een juridisch juiste wijze gedelegeerd en daarover is ook naar behoren gerapporteerd (naar de site www.overheid.nl). Wel zijn verouderde delegatiebesluiten niet ingetrokken en bestaat er geen overzicht van hetgeen door de raad is gedelegeerd.
- Ten aanzien van de beleidsregels wordt vastgesteld dat in de gemeente Leeuwarden geen standaardafpraak geldt dat beleidsregels van het college ter informatie aan de raad worden gezonden. Wel is een aantal beleidsregels in het verleden ter kennisgeving aan de gemeenteraad gestuurd. In enkele gevallen zijn de regels ook in de raad besproken.
- De rekenkamer formuleert vier aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).

De doorwerking van het rapport 'Overdracht van raadsbevoegdheden' (2014) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	In oktober 2014 wordt het rapport door de raad besproken. Het rapport wordt besproken in het Forum. Het forum is gericht op informatieverwerving. De raadsleden spreken zich om die reden niet uit hoe zij tegen het rapport aankijken, maar stellen alleen vragen. Er is geen wethouder aanwezig.
Oordeel college	In de bestuurlijke reactie geeft het College van B&W aan de aanbevelingen te willen overnemen. Eén van de aanbevelingen zal ten gevolge van de herindeling als vanzelf afgehandeld worden. Om die reden wordt in het raadsvoorstel geadviseerd de aanbevelingen 1, 3 en 4 over te nemen.
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVOORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd, er heeft besluitvorming plaatsgevonden, als hamerstuk. Het besluit luidt: <ol style="list-style-type: none"> 1. Als raad in het vierde jaar van elke raadsperiode te evalueren welke bevoegdheden zijn gedelegeerd of geattribueerd en of de daarover genomen raadsbesluiten nog opportuun zijn. 2. Om met het college een standaardafpraak te maken over de wijze en het moment waarop de raad betrokken wil worden bij de totstandkoming van beleidsregels. 3. De griffie de opdracht te geven om (eventueel met andere gemeenten) een bestuurlijke conferentie in Fryslân te organiseren, waarin tenminste twee onderwerpen centraal staan:

	<ul style="list-style-type: none"> - de toetsing van de huidige gemeenschappelijke regelingen aan de nieuwe Wet Gemeenschappelijke Regelingen. - de problematiek van de bestuurlijke invloed van raden en colleges op gemeenschappelijke regelingen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Niet nader onderzocht.
Media, ruimer landelijk gebruik	Geen.
Vervoltraject rekenkamer	Geen.

13. Rekenkamerbrief over het Koersdocument 'Hervorming sociaal domein', mei 2014.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. In 2014 bereiden gemeenten zich voor op de grote decentralisatieoperatie in het sociale domein. Op dinsdag 15 april 2014 stelde het college van B&W het koersdocument 'Hervorming sociaal domein' vast. De rekenkamer is van mening dat het decentralisatieoperaties van dermate ongekende omvang zijn en besluit dit koersdocument te bestuderen en te analyseren om de raad via een rekenkamerbrief nog vóór de behandeling en vaststelling in de raadscommissie en gemeenteraad en de Raad van nadere informatie te voorzien.
- Het doel van het onderzoek. De rekenkamer beoogt om vanuit het perspectief van de Gemeenteraad vragen aan het college te formuleren die met het oog op een zorgvuldig besluit rondom de inrichting van het sociaal domein vanuit de kaderstellende rol van de raad van belang zijn.
- Deze aangereikte vraagstelling is verwoord in 26 vragen die vanuit het perspectief (a) naar 'buiten' te kijken en duidelijkheid te krijgen over wat precies de opgave is waar de gemeente voor komt te staan; en (b) naar 'binnen' te kijken in hoeverre de gemeente (financieel en organisatorisch) in staat is om deze opgave vorm te geven. Vanuit de door de rekenkamer uitgevoerde analyse zijn de vragen geclusterd naar (1) de wettelijke verantwoordelijkheden; (2) de nulstipitie en de mate waarin de gemeente is toegerust; (3) beleid en doelstellingen; (4) sturing en governance; (5) interne en externe communicatie; en (6) monitoring, verantwoording en bijsturing.
Binnen de verstrekte informatie ligt het accent om via de aangereikte vragen alle informatie die voor de raad van toepassing zou kunnen zijn aan bod te laten komen, zodat bij een volledige beantwoording van de vragen door het college er een totaalbeeld ontstaat.
- Voor het definiëren van de vragen is gebruik gemaakt van de beschikbare informatie van andere rekenkamers en bestuurskundige inzichten over de decentralisaties in het sociale domein. Het voorliggende beleid is nader bestudeerd. Daarnaast heeft de rekenkamer zich in informatiebijeenkomsten mede georganiseerd door de gemeente verder laten informeren.
- Het resultaat. De handreiking verleent de raad een goed beeld van de aangekondigde activiteiten in het sociaal domein en stelt de raad in staat de uitvoeringskaders te formuleren. In de commissievergadering in mei 2014 heeft de raad het college gevraagd de vragen schriftelijk te beantwoorden hetgeen op 20 mei heeft plaatsgevonden.

De doorwerking van de Rekenkamerbrief over het Koersdocument 'Hervorming sociaal domein' (2014) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Onbekend. De rekenkamer heeft in het kader van de behandeling van het Koersdocument Sociaal Domein een brief naar de Raad gestuurd en daarin vragen opgeworpen die voor de Raad van belang kunnen zijn bij de besluitvorming. De raad vraagt het college om schriftelijk de vragen van de rekenkamer te beantwoorden. Het college doet dit in een brief d.d. 20 mei 2014
Oordeel college	Onbekend.
Raadsvoorstel	GEEN RAADSVORSTEL.
Besluitvorming	N.v.t.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	In de raad is niet zoveel gedaan met de brief. Feitelijk heeft maar een enkel raads-lid naar beantwoording gevraagd. In de brief zitten naar het oordeel van de ambtelijke organisatie wel goed punten waar blijvend aandacht aan geschonken dient te worden. Dat betreft vooral de verantwoording van de uitkomsten van beleid. De organisatie heeft dat punt ook wel vastgehouden, maar het is moeilijk precies vast te stellen welke rol de rekenkamerbrief daarbij heeft gespeeld.
Media, ruimer landelijk gebruik	Onbekend. Er is geen persbericht gestuurd.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

14. 'Lessen voor toekomstige herindelingen', evaluatieonderzoek naar de herindeling met de gemeente Boarnsterhim, mei 2015.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. Op 1 januari 2014 is de gemeente Boarnsterhim opgeheven en over vier gemeente heringedeeld. Door deze herindeling is de gemeente Leeuwarden met bijna 11.000 inwoners gegroeid. De jaren daarop staat de gemeente nog meer herindelingen te wachten waaronder een herindeling met de gemeente Leeuwarderadeel. Daarbij had de gemeente Boarnsterhim een artikel 12 status die de herindeling complexer maakte.
- Het doel van het onderzoek is na te gaan in hoeverre vanuit de herindeling met Boarnsterhim lessen zijn te trekken die bij toekomstige herindelingen toegepast kunnen worden.
- De centrale vraag voor het onderzoek luidt: "Hoe kan het proces dat heeft geleid tot de bestuurlijke samenvoeging van de gemeente Boarnsterhim met de gemeente Leeuwarden worden beoordeeld en welke lessen kunnen worden getrokken voor de toekomst?"
Deze centrale vraagstelling is aan de hand van een aantal invalshoeken, zoals draagvlak, voorzieningen, middelen en lessen voor de toekomst verder uitgewerkt.
- De startbijeenkomst vindt plaats op 3 september 2014. Binnen het onderzoek is meer gekeken naar het proces van de herindeling in plaats van wat de effecten op diverse terreinen (voorzieningen, beleid, financiën, etc.) zijn geweest. Daarnaast hebben de lessen voor de toekomst centraal gestaan.
Voor het beantwoorden van de vragen is gebruik gemaakt van een documentstudie, een digitale enquête, een belevingsonderzoek waarbij door het houden van een breed interview met diverse betrokkenen zoals belangengroepen vanuit de latende gemeente Boarnsterhim, de raad en het college van Boarnsterhim en Leeuwarden. Door de gekozen aanpak en de ruimte die aan de geïnterviewden is gegeven zijn twee aanvullende thema's benoemd: (a) de ambtelijke en bestuurlijke processen; en (b) de beleids- en werkprocessen.

- De uitkomst van het onderzoek heeft zich niet klassiek vertaald in een aantal conclusies en aanbevelingen maar meer in een aantal lessen voor de toekomst en een aantal kritische kanttekeningen. Deze worden op 7 september 2015 in de raad bekrachtigd en het college wordt opgedragen deze in de toekomst toe te passen.
- Er worden aan de raad in totaal vier kritische kanttekeningen geplaatst en eenentwintig leerervaringen aangereikt die door de raad worden overgenomen aanbevelingen.
- De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.

De doorwerking van het rapport ‘Lessen voor toekomstige herindelingen’ (2015) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Het rapport wordt 31 augustus 2015 besproken in het Forum. Het forum is gericht op informatieverwerving. De raadsleden spreken om die reden niet uit hoe zij tegen het rapport aankijken, maar stellen alleen vragen.
Oordeel college	Het College van B&W geeft in haar reactie aan ingenomen te zijn met de aanbevelingen van dit rapport in de vorm van lessen voor de toekomst en deze ter harte te zullen nemen bij toekomstige herindelingen.
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd, er heeft besluitvorming plaatsgevonden, als hamerstuk. De conclusie luidt: “De door de rekenkamer aangedragen leerervaringen te onderschrijven en het college van burgemeester en wethouders op te dragen deze toe te passen bij toekomstige herindelingen.”
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Niet nader onderzocht.
Media, ruimer landelijk gebruik	Onbekend. Er is geen persbericht verstuurd.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

15. ‘Vaste grond’, onderzoek naar de risico’s van grondexploitaties en grondexploitaties van de gemeente Leeuwarden, 2015.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. Onder invloed van het slechte economische klimaat heeft de gemeente Leeuwarden evenals andere gemeenten behoorlijk verliezen op zijn grondposities moeten nemen. De ontwikkeling van belangrijke nieuwbouwwijken zoals De Zuidlanden, Blitsaerd en Techum lopen grote vertraging op die van invloed is op het risicoprofiel van de gemeente.
- Het doel van het onderzoek is het risicoprofiel rond de grondposities en de lopende grondexploitaties van de gemeente Leeuwarden aan te scherpen.
- De centrale vraag voor het onderzoek luidt: “Wat is het risicoprofiel van de gemeente Leeuwarden met betrekking tot de grondexploitaties nu en in de toekomst?”
Deze vraagstelling is aan de hand van negen vragen en een normenkader uitgewerkt waarbij het eigen gemeentelijk vastgoed, erfpacht, de reserve ISV 3 en openbare ruimte buiten het onderzoek is gehouden.
Binnen het onderzoek ligt het accent op de duiding van de risico’s in de vijf typen grond: (1) de gemeentelijke grondexploitatie; (2) grondexploitatie met pu-

- blieke-private samenwerking; (3) reserve bovenwijkse voorzieningen; (4) niet in exploitatie genomen gronden (NIEGG); en (5) cultuurgronden.
- De startbijeenkomst vindt plaats op 18 augustus 2014. Voor het beantwoorden van de vragen is gebruik gemaakt van een documentstudie, analyse van vier casussen (De Zuidlanden, Newtonpark 4, NIEG/cultuurgronden en Blitsaerd). Daarnaast zijn er interviews met diverse betrokkenen vanuit het bestuur en ambtelijke organisatie gehouden en is er een groepsgesprek met een delegatie uit de raad georganiseerd.
 - De hoofdconclusie luidt dat in het algemeen kan worden gesteld dat de gemeente voor de meeste vormen van grond waarderingsbeleid heeft, dit beleid doorgaans gevolgd wordt, korte termijn risico's gedekt zijn en er in het kader van risicomangement ook maatregelen worden getroffen buiten het grondbeleid om. Voorts heeft de Rekenkamer een positief oordeel over de betrokkenheid van de raad bij deze onderwerpen. Wel oordeelt de Rekenkamer de informatievoorziening in jaarstukken en begroting beperkt en voor niet-ingewijden moeilijk te doorgronden.
 - De Rekenkamer formuleert zes aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
 - De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.

De doorwerking van het rapport 'Vaste grond' (2015) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Het rapport wordt 2 november 2015 besproken in het Forum. Het forum is gericht op informatieverwerving. De raadsleden spreken om die reden niet uit hoe zij tegen het rapport aankijken, maar stellen alleen vragen.
Oordeel college	<p>"Het onderzoek schetst naar onze mening een feitelijke weergave van de wijze waarop in onze organisatie invulling gegeven wordt aan de regie op grond. We zijn blij met de duiding van de rekenkamer dat de processen op orde zijn. In essentie kunnen wij ons grotendeels vinden in de conclusies van het onderzoek en zullen de aan ons gerichte aanbevelingen in grote mate overnemen. Wij vinden het echter bijzonder spijtig dat het resultaat van dit onderzoek zo lang op zich heeft moeten laten wachten"</p> <p>Het College van B&W geeft aan een aantal van de aanbevelingen al uit te voeren. Voor het overige zal het college met inachtneming van de in de bestuurlijke reactie geplaatste kanttekeningen de aanbevelingen overnemen.</p>
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	<p>Het rapport is in de raad geagendeerd, er heeft besluitvorming plaatsgevonden, als hamerstuk. Het besluit luidt:</p> <p>Het college opdracht te geven:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beargumenteer aan te geven tot welke bijstelling het rapport van Metrum aanleiding geeft. 2. Parameters met betrekking tot grondexploitaties periodiek (bijvoorbeeld om het jaar) en onafhankelijk te laten onderzoeken. 3. Zwaar weer scenario's voor de lange termijn te ontwikkelen en beargumenteer aan te geven wat de waarschijnlijkheid is van optreden daarvan. Actualiseer dit jaarlijks. 4. Beleid vast te stellen voor de waardering en het beheer van cultuurgronden, en houd daarbij rekening met de stille reserve van €2,5-€5 mln. die in dit onderzoek naar voren is gekomen. 5. de informatievoorziening te verbeteren door: <ol style="list-style-type: none"> a. te rapporteren over de feitelijke voortgang en risico's van het grondbeleid en -exploitaties door middel van samenhangende informatie over de jaarlijks (geplande en gerealiseerde) afzet in relatie tot het totale programma waarin ook private grondexploitaties en (private) panden die mogelijk een andere bestemming krijgen zijn opgenomen; b. de informatie over het grondbeleid en -exploitaties zo weinig mogelijk te verspreiden over de diverse onderdelen van de begroting en de jaarstukken. Verwijs bijvoorbeeld beter door naar relevante hoofdstukken in de begroting en jaarstukken (wonen, economische zaken) waardoor de samenhang tussen

	<p>het grondbeleid en maatregelen die buiten het grondbeleid zijn genomen duidelijker wordt.</p> <p>c. te rapporteren over de voortgang van de uitvoering van de motie Slimmer beheer.</p> <p>6. Afspraken met de Raad te maken over de uit het onderzoek blijkende informatiebehoefte van de raad, te denken valt aan:</p> <p>a. inzicht in de plankosten en de grondverkopen (gepland versus gerealiseerd),</p> <p>b. strategische informatie over de programmering van binnenstedelijke locaties en uitleglocaties;</p> <p>c. de samenhang tussen de planning voor De Zuidlanden en demografische ontwikkelingen en prognoses.</p>
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	<p>Op het moment dat het onderzoek uitkwam, was een aantal van de aanbevelingen al in gang gezet, andere aanbevelingen zijn op basis van het rapport van de grond gekomen. Zij werken feitelijk nog steeds. Zo wordt jaarlijks een second opinion op de grondexploitaties uitgevoerd. Voor de komende jaarstukken is die opdracht verstrekt aan REAS, dat ook specifiek onderzoek doet naar de Zuidlanden. Het rapport dat zij opleveren gaat ook naar de auditcommissie en de raad. Ook de aanbeveling om in grexten een 'zwaar weer analyse' toe te passen, staat nog steeds overeind. Ook dat is een onderdeel van de grexten die aan de raad worden aangeboden.</p> <p>Samenvattend: De aanbevelingen waren erg waardevol en dat zijn ze nog steeds. Uitgevoerd conform de bestuurlijke reactie.</p>
Media, ruimer landelijk gebruik	Er is geen persbericht verstuurd. De LC schrijft op eigen initiatief een artikel. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat de media gedaan heeft.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

16. 'Omvorming kunst- en cultuureducatie', evaluatieonderzoek omvorming domein kunst en cultuur, 2016.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. In een eerdere collegeperiode, mede onder invloed van rijksbezuinigingen, heeft een diepgaande omvorming van het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente plaatsgevonden. Deze omvorming is in een intensief politiek en bestuurlijk proces tot stand gekomen. Niet de kaasschaaf maar een andere invulling, het beëindigen van de subsidies aan het cultuurcentrum Parnas en de oprichting van een 'volledig cultuurbedrijf' Kunstkade vormde een belangrijk aspect van beleidsomgeving. Deze omgeving moet ook leiden tot een betere toegang tot de kunst- en cultuureducatie, alsmede een bezuiniging van ongeveer 1 mln. euro.
- Het doel van het onderzoek is een antwoord te formuleren op de vraag wat met deze omvorming beoogd, of de doelen en effecten zijn gerealiseerd en op welke wijze de aanbieders en gebruikers de omgeving in de praktijk ervaren.
- De centrale vraag voor het onderzoek valt in drie deel vragen uiteen: "1. Wat is beoogd met de omvorming van het kunst- en cultuurbeleid in Leeuwarden (de kennelijke bedoeling)? Welke doelen zijn gesteld en welke resultaten werden beoogd (beleidsmatig, financieel, organisatorisch, werking van het 'stelsel')? 2. Zijn de beoogde (beleids)doelen en effecten in de praktijk gerealiseerd? 3. Hoe beoordelen aanbieders en gebruikers de behaalde resultaten van de omvorming van het kunst- en cultuurbeleid? Functioneert het 'stelsel' volgens betrokkenen in de praktijk zoals het bedoeld is?"
Binnen het onderzoek ligt het accent op inzicht te krijgen in de complexe besluitvorming die heeft plaatsgevonden, of de grote omvorming daadwerkelijk de cultuureducatie dichterbij ieder kind heeft gekregen, de doorlopende leerlijnen zijn geborgd en of de financiële effecten zijn gerealiseerd.
- Voor het beantwoorden van de vragen is om te beginnen een voorverkenning gemaakt om de vraagstelling te vervolmaken. De startbijeenkomst vindt plaats op

22 mei 2015. Daarnaast zijn diverse personen geïnterviewd. Naast gesprekken met ambtelijk en bestuurlijk betrokkenen hebben is gesproken met de meeste culturele instellingen in Leeuwarden, de directeur Kunstcade, de voormalig directeur van Parnas, een aantal schooldirecteuren en ongeveer twintig individuele aanbieders van kunst- en cultuureducatie in Leeuwarden. Daarnaast zijn de (beeld)verslagen van de relevante raadsbijeenkomsten geanalyseerd en is een analyse gemaakt van relevante achtergrondinformatie en besluitvormingsdocumenten.

- De resultaten van het onderzoek zijn verwoord in zeven conclusies: (1) de culturele omvorming heeft geleid tot de gewenste structurele besparing ; (2) de (incidentele) kosten om deze bezuiniging mogelijk te maken, zijn hoger dan het door de gemeente aangegeven bedrag van 2.336.700 euro; (3) de doelstelling dat ieder kind op elke school in aanraking komt met cultuureducatie is gerealiseerd; (4) de samenwerking tussen instellingen en scholen heeft door de omvorming van de cultuureducatie een stevige en structurele impuls gekregen; (5) het terugtrekken van de gemeente in cultuureducatie voor overige doel- groepen (jongeren buiten school en volwassenen) leidt tot versnippering van het aanbod van cultuureducatie: (6) de doelstelling om een doorlopende leerlijn te realiseren, is niet gerealiseerd; en (7) de raad heeft geen kaders gesteld om de effecten van de omvorming in beeld te krijgen en te houden
- De rekenkamer formuleert acht aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
- De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.

De doorwerking van het rapport ‘Omvorming kunst- en cultuureducatie’ (2016) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Het rapport wordt besproken in het Forum. Het forum is gericht op informatieverwerving. De raadsleden spreken om die reden niet uit hoe zij tegen het rapport aankijken, maar stellen alleen vragen.
Oordeel college	In zijn reactie geeft het College van B&W aan de positieve conclusies van de rekenkamer (1, 3 en 4) te herkennen maar de conclusies 2, 5, 6 en 7 niet of deels te onderschrijven. De rekenkamer reageert hierop in haar nawoord (hoofdstuk 7 van het rapport).
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd, er heeft besluitvorming plaatsgevonden, bespreekpunt, met algemene stemmen aangenomen. Het betreft de volgende elementen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Het college te verzoeken om aan de voorkant van een complex proces de Raad duidelijke kaders te laten uitspreken over de rollen van betrokkenen, de spelregels, hoofdlijnen van het gewenste besluitvormingsproces, de planning en de te bereiken doelen. 2. Het college te verzoeken met een voorstel te komen voor een consistente werkwijze bij het berekenen van opbrengsten (taakstellingen) en kosten (incidentele kosten). 3. Het college op te dragen beoogde doelen en effecten bij majeure beleidstransities te monitoren en daarover te rapporteren bij de bestaande P&C-cyclus. 4. Het college op te dragen alsnog een ‘nulmeting’ uit te voeren over de effecten van de transitie met als doel om knelpunten - met aandacht voor de doorlopende leerlijn - duidelijk in beeld te brengen en weg te nemen. 5. De gemeenteraad over een jaar na het nemen van het raadsbesluit te informeren over de uitvoering van de aanbevelingen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Het College van B&W reageerde indertijd vrij kritisch op het onderzoek en zich niet herkende in een aantal van de conclusies en aanbevelingen. Veel van de aanbevelingen waren ook gericht aan de Raad. De raad de aanbevelingen weliswaar overgenomen, maar met een aantal aanbevelingen is niets gebeurd, zoals de aanbeveling tot een feitenonderzoek. De raad is ook niet geïnformeerd over het niet uitvoeren van die aanbeveling.

	Het was toch belangrijk dat het onderzocht heeft plaatsgevonden, want het heeft de discussie en de inzichten wel aangescherpt. Met name de discussie rondom de vraag welke bedragen wel en niet ingeboekt konden worden als bezuiniging.
Media, ruimer landelijk gebruik	De rekenkamer heeft geen persbericht verstuurd.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

17. Rekenkamerbrief over de informatiebeveiliging van de gemeente Leeuwarden, oktober 2016.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. Overheden automatiseren en digitaliseren in hoog tempo met als gevolg dat de betrouwbaarheid, beschikbaarheid en vertrouwelijkheid van gegevens voortdurend aandacht vragen. Daarnaast vereisen de drie grote decentralisaties in het sociale domein, waarbij met veel partners wordt samengewerkt, als ook de shared services vanuit de gemeente Leeuwarden een grotere beheersing van de informatiehuishouding. Recente incidenten hebben aangetoond dat overheden kwetsbaar zijn.
- Het doel van het onderzoek is inzicht te verwerven in de veiligheid van de informatie binnen de gemeente Leeuwarden. En daarnaast na te gaan op welke wijze de gemeente als bevoegd gezag in het sociale domein toezicht houdt op de veiligheid van de informatie bij de partners. Waar zij mee samenwerkt.
- Centraal in het onderzoek staat de vraag hoe veilig de informatiehuishouding - en daarmee de informatie - van de gemeente Leeuwarden is.
- De startbijeenkomst vindt plaats op 11 januari 2016. Binnen het onderzoek is vanuit het beleidskader gekeken of daadwerkelijk toegang tot vertrouwelijke persoonsgegevens kan worden gekregen, zowel digitaal als fysiek. In dat kader is aantal activiteiten ondernomen, te weten: (a) een beoordeling van het geldende beleid; (b) een zogenoemde externe penetratietest; (c) een zogenoemde interne penetratietest; en (d) een fysieke beveiligingstest. Er in dat kader is ook onderzocht of de gemeente afspraken maakt en toeziet op de beveiliging van haar gegevens bij haar contractpartners.
- De resultaten van het onderzoek laten zien dat het met de digitale veiligheid in beleid en uitvoering goed zit, waarbij wel een zeker kwetsbaarheid bestaat vanuit het interne netwerk. Daar staat evenwel tegenover dat je als kwaadwillige persoon eenvoudig toegang tot het gemeentelijk stadskantoor en -huis kunt krijgen waarbij vertrouwelijke informatie eenvoudig toegankelijk is. Ook leidt de groei van de dienstverlening naar andere gemeenten en derden er toe dat er meer kwetsbaarheden worden geconstateerd, waarbij de overeenkomsten ter zake en de uitvoering daarvan niet altijd aan de wet voldoen. Daarnaast blijft het onduidelijk hoe de gemeente als bevoegd gezag haar controlerende taak uitoefent.
- De Rekenkamer heeft acht aanbevelingen die rechtstreeks aansluiten bij haar conclusies (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
- Kort na de vaststelling van het rapport in de gemeenteraad vraagt de gemeentesecretaris de ambtelijke organisatie alert te zijn op de onbevoegde toegang van onbekenden tot de gemeentelijke kantoren.
- De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.

De doorwerking van Rekenkamerbrief over de informatiebeveiliging van de gemeente Leeuwarden (2016) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	Het rapport wordt besproken in het Forum. Het forum is gericht op informatieverwerving. De raadsleden spreken om die reden niet uit hoe zij tegen het rapport aankijken, maar stellen alleen vragen.
Oordeel college	In zijn bestuurlijke reactie geeft het College van B&W aan de aanbevelingen te willen overnemen. Eén van de aanbevelingen zal ten gevolge van de herindeling als vanzelf afgehandeld worden. Om die reden wordt in het raadsvoorstel geadviseerd de aanbevelingen 1, 3 en 4 over te nemen.
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	<p>Het rapport is in de raad geagendeerd, er heeft besluitvorming plaatsgevonden, als bespreekpunt, met algemene stemmen aangenomen: Het college opdracht te geven om:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Op korte termijn een nieuw (beleids)programma voor het informatieveiligheidsbeleid op te stellen voor de periode 2016-2020. Dit beleid en de uitvoering dienen gebaseerd te zijn op de strategische baseline van de IBD. Daarbij dient aandacht te zijn voor de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de CIO, de CISO, de adviseur informatiebeveiliging en het lijnmanagement. 2. Daarin het integrale karakter van het veiligheidsbeleid te benadrukken en de verantwoordelijkheden van het (hoogste) management bij de totstandkoming en feitelijke implementatie daarvan. Informatieveiligheidsbeleid is niet alleen het toepassen van wettelijke kaders, maar betreft het gehele bedrijfsproces, dus het geheel aan risico's, maatregelen, bewustzijn van management en medewerkers en organisatorische voorwaarden. ICT heeft daarbij een initiërende, ondersteunende en een controlrol. 3. De ICT-infrastructuur zodanig in te richten dat de organisaties (zoals de diverse gemeenten) die ICT-dienstverlening bij het SSL Leeuwarden afnemen meer hun eigen omgeving binnen deze infrastructuur hebben, zodat wordt voldaan aan de beveiligingseisen omtrent (privacy)informatie van deze organisaties en expliciet vast te leggen welke diensten gezamenlijk dan wel separaat worden aangeboden c.q. gebruikt. 4. Partners die gebruik maken van de infrastructuur van de gemeente Leeuwarden en gebruik maken van standaardwachtwoorden, daarop te wijzen. 5. De huidige bewerkersovereenkomsten (zoals met Amaryllis) te vernieuwen en conform de IBD-richtlijnen aan te passen, zodat de gemeente als bevoegd gezag haar controlerende rol richting haar ketenpartners volledig vastlegt en navolgbaar uitvoert. 6. Bewerkersovereenkomsten af te sluiten met die gemeenten die van de ICT-dienstverlening van het SSL Leeuwarden gebruik maken, waardoor autorisaties van medewerkers hiermee geformaliseerd worden en gebruik te maken van rolgebaseerde autorisaties en leg tevens de afspraken over identificatie, authenticatie en autorisatie vast. 7. De huidige toelatingspraktijk m.b.t. gemeentelijke gebouwen te herzien en concrete acties te ontwikkelen om het veiligheidsbewustzijn van medewerkers en management te vergoten. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de ervaringen die uit het mystery guest onderzoek naar voren komen. Met name de naleving van het cleandesk- en clearscreenbeleid dient geïntensiveerd te worden. 8. Een jaar na het nemen van dit raadsbesluit een voortgangsrapportage over informatiebeveiliging aan de raad te sturen waarin gerapporteerd wordt over de opvolging van de aanbevelingen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Niet nader onderzocht.
Media, ruimer landelijk gebruik	De rekenkamer heeft geen persbericht verstuurd.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

18. ‘Voortvarend op weg’, onderzoek naar de uitvoering van het gemeentelijk Wmo-beleid (gezamenlijk onderzoek met 15 Friese gemeenten), september 2017.

Kenmerken:

- De voorgeschiedenis. Sinds de transities in het sociaal domein is er in gemeenten veel gebeurd om de maatschappelijke ondersteuning invulling te geven. De beleidsvrijheid die de rijksoverheid de gemeenten heeft gegeven, heeft ertoe geleid dat de Wmo2015 op uiteenlopende manieren wordt uitgevoerd, met verschillende inzet en benamingen van instrumenten. De besteding van middelen - beter gezegd de onderuitputting van Wmo-middelen - stond dan ook in de schijnwerpers. Daarnaast spelen ook in Fryslân financiële problemen bij thuiszorgorganisaties als gevolg van het nieuwe beleid. In dat kader hebben dertien Friese rekenkamer(commis­sie)s, die zestien Friese gemeenten vertegenwoordigen, gekozen voor een gezamenlijk onderzoek naar de invoering van de Wmo. De keuze om het onderzoek tegelijkertijd en op dezelfde wijze uit te voeren in alle deelnemende gemeenten, zorgt ervoor dat een vergelijking tussen gemeenten over de uitvoering van de Wmo2015 mogelijk is. Daardoor bestaat de mogelijkheid dat gemeenten van elkaar kunnen leren.
- Doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de uitvoering van het gemeentelijke beleid ten aanzien van maatschappelijke ondersteuning, de wijze waarop de afzonderlijke gemeenten de regierol vervullen en grip hebben op de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van dit beleid, alsmede de wijze waarop de informatievoorziening aan de raad verloopt.
- Binnen de vraagstelling van het onderzoek spelen drie groepen van actoren een rol: gemeenten, inwoners/cliënten en aanbieders. In totaal worden zeventien vragen geformuleerd om de rol en positie van deze drie groepen van actoren nader te duiden.
- Het onderzoek richt zich op de periode van januari 2015 tot februari 2017. In het onderzoek zijn alle voorzieningen meegenomen die onderdeel uitmaken van de Wmo2015, uitgezonderd de Wmo-hulpmiddelen, omdat in de verstrekking van deze voorziening sinds de decentralisatie in 2015 geen substantiële wijzigingen hebben plaatsgevonden. Door de dertien samenwerkende rekenkamer(commis­sie)s is een stuurgroep opgericht die uit de tien voorzitters bestaat die voor 16 gemeenten werken. De stuurgroep had een mandaat van de deelnemende rekenkamer(commis­sie)s. De stuurgroep heeft een projectgroep met vijf leden ingesteld en opdracht gegeven om het onderzoek te coördineren en te begeleiden. In de gemeente Leeuwarden is het onderzoek gestart middels een startbijeenkomst met alle betrokkenen binnen de gemeente op november 2016.
- Voor het beantwoorden van de vragen is gebruik gemaakt van een uitgevoerde zelfanalyse door de gemeenten, en verdere duiding van deze uitkomsten door interviews met ambtenaren/bestuurders, aanbieders, cliëntenraden en de uitvoerders in de wijkteams.
- De resultaten van het onderzoek zijn om te beginnen langs de meetlat van de klassieke vier normen gelegd, rechtmatigheid, doeltreffendheid, doelmatigheid en informatievoorziening. Leeuwarden voldoet evenals de andere onderzochte gemeenten aan de rechtmatigheidseisen. In termen van doelmatigheid en doeltreffendheid zijn de ambities hoog maar lijdt de werking in de praktijk onder de bezuiniging waardoor de wijkteams niet geformuleerde ambities maar moeilijk kunnen verwezenlijken. Aanvullende bezuinigingen maken dit voor de toekomst niet gemakkelijker. De bekendheid en de toegankelijkheid blijkt complexer te zijn dan vooraf is ingeschat. Alleen het opzetten van een systeem is niet voldoende. Het moet in de praktijk ook werken. Aanbieders zijn kritisch en ervaren een gebrek aan dialoog en ervaren hoge administratieve lasten. De raad is in haar kaderstellende rol goed in positie gebracht. In het complexe werkveld blijft de informatievoorziening daarbij echter achter omdat de informatie niet volledig is of kan zijn. De werking van de normen adequaatheid (wordt het maatschappe-

- lijk effect bereikt) en responsiviteit (voldoet het aan de wensen van de burger) komen daarin maar beperkt naar voren.
- De uitkomsten van de zestien onderzoeken zijn tegelijk gepresenteerd ondersteund door een centraal persbericht. Iedere rekenkamer (commissie) heeft de vrijheid gekregen om de rapportage op haar gemeente af te stemmen.
 - De rekenkamer formuleert vijf aanbevelingen (zie tabel raadsbesluiten, Bijlage II).
 - De rekenkamer heeft geen persbericht verstuurd. Omdat dit een gezamenlijk onderzoek van 16 Friese Rekenkamers betreft, is er wel een gezamenlijk persbericht verstuurd. Naar aanleiding hiervan hebben diverse media iets gepubliceerd, zowel regionaal als landelijk. De rekenkamer heeft verder niet gevolgd wat in de media is verschenen.

De doorwerking van het rapport 'Voortvarend op weg', onderzoek naar de uitvoering van het gemeentelijk Wmo-beleid (2017) schematisch weergegeven.

	Doorwerking
Oordeel raad	De raad vindt het rapport een mooi uitgangspunt voor het doorvoeren van verbeterpunten in het beleid.
Oordeel college	In de bestuurlijke reactie geeft het College van B&W dat het onderzoek een breed en goed beeld van alle relevante onderwerpen waar de gemeente voor staat en invulling aan geeft bij de uitvoering van de Wmo 2015. Het college kan zich in essentie vinden in de aanbevelingen van het onderzoek en zullen de aan hen gerichte aanbevelingen overnemen voor zover zij daar al geen uitvoering aan geven.
Raadsvoorstel	DE GRIFFIE HEEFT EEN RAADSVORSTEL BIJ HET RAPPORT GELEVERD.
Besluitvorming	Het rapport is in de raad geagendeerd, er heeft besluitvorming plaatsgevonden, als hamerstuk. Het besluit luidt: <ol style="list-style-type: none"> 1. De aanbevelingen van de Rekenkamer, inclusief de aanvulling op aanbeveling 2 volgend uit het nawoord, over te nemen en het college te verzoeken hieraan uitvoering te geven. 2. Het college op te dragen een procesvoorstel, inclusief tijdspad, te maken voor de uitwerking van de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Niet nader onderzocht.
Media, ruimer landelijk gebruik	De rekenkamer heeft geen persbericht verstuurd. Omdat dit een gezamenlijk onderzoek van 16 Friese Rekenkamers betreft, is er wel een gezamenlijk persbericht verstuurd. Naar aanleiding hiervan hebben diverse media iets gepubliceerd, zowel regionaal als landelijk.
Vervolgtraject rekenkamer	Geen.

Bijlage 4: Schematische weergave mogelijke doorwerking op verschillende niveaus

Niveau	Preventief	Instrumenteel	Conceptueel	Agenderend	Strategisch
College	Eventuele acties van college tussen aanvang onderzoek en publicatie van het rapport.	Oordeel bestuurlijke reactie. Overgenomen conclusies en aanbevelingen. Toegezegde acties. Doorgevoerde/ uitgevoerde acties.	Informatief, nieuwe/ gewijzigde inzichten. Aantoonbare wijzigingen denk-kader. Doorgevoerde wijzigingen in beleid.	Onderwerp/ probleem veel hoger op de politieke agenda. In het verlengde (veel) meer aandacht. Nadrukkelijk terugkerend in de tijd.	Onderwerp/ rapport politiek strategisch gebruikt. Acties vooral symbolisch, legitimerend, partijpolitiek of gericht.
Raad	Eventuele acties bij aanvang onderzoek/ voorafgaand aan publicatie.	Oordeel raad. Overgenomen conclusies en aanbevelingen, besluitvorming. Ingezette vervolgacties. Uitgevoerde acties.	Nieuwe/ gewijzigde inzichten. Aantoonbare wijzigingen denk-kader. Doorgevoerde wijzigingen in beleid.	Onderwerp/ probleem veel hoger op de politieke agenda. In het verlengde veel meer aandacht. Nadrukkelijk terugkerend in de tijd.	Onderwerp/ rapport politiek strategisch gebruikt. Acties vooral symbolisch, legitimerend.
Beleid	Eventuele acties bij aanvang onderzoek/ voorafgaand aan publicatie van rapport.	Ambtelijk oordeel. Overgenomen conclusies en aanbevelingen in beleid. Verwijzingen rapport bij acties. Ingezette en uitgevoerde acties en concrete maatregelen.	Nieuwe/ gewijzigde inzichten. Aantoonbare wijzigingen denk-kader. Doorgevoerde wijzigingen in beleid.	Onderwerp/ probleem veel hoger op de beleidsagenda. In het verlengde veel meer aandacht. Nadrukkelijk terugkerend in de tijd.	Onderwerp/ rapport gebruikt om ambtelijke standpunten/ beleidsproblemen directie(s) scherp te belichten en specifieke acties te bewerkstelligen.
Media	Aandacht aan onderzoek voorafgaand aan publicatie van rapport.	Aandacht media rapport, oordeel rapport, nodig geachte maatregelen.	Eventuele vervolgartikelen, nieuwe inzichten, vermelding rapport bij vernieuwing.	Onderwerp/ probleem veel hoger op de agenda. In het verlengde veel meer aandacht. Nadrukkelijk terugkerend in de tijd.	Onderwerp/ rapport gebruikt voor (partij)politieke standpunten.
Andere gemeentes/ rekenkamers/ provincie/ rijk/ gremia/ samenleving	Aandacht aan onderzoek voorafgaand aan publicatie van rapport.	Aandacht voor rapport, mogelijke voorbeeldfunctie, voorgestelde acties, eventueel gebruik rapport.	Nieuwe/gewijzigde inzichten door het rapport. Aantoonbare wijzigingen denk-kader. Voorgestelde wijzigingen naar aanleiding van rapport.	Onderwerp/ probleem veel hoger op de agenda. In het verlengde veel meer aandacht. Nadrukkelijk terugkerend in de tijd.	Rapport elders gebruikt voor politiek-strategische doeleinden.

