



Rekenkamerkompas:

Koersen op professionaliteit

Colofon

Auteurs:

Vincent van Stipdonk (Raadgever & Redacteur)

Etienne Lemmens (NVR)

Marije van den Berg (Democratie in Uitvoering)

NVR-secretariaat

Horapark 9

6717 LZ Ede

085-225 02 75

info@nvrr.nl

nvrr.nl

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

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

Rekenkamerkompas

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

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

Eigen koers bepalen

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

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

¹ Er zijn verschillende soorten rekenkamer(commissie)s: rekenkamercommissies met enkel raadsleden, enkel externen of gemengd; rekenkamercommissies die voor één of voor meer gemeenten werken; rekenkamervarianten: eenhoofdig, collegiaal, gemeenschappelijk, Rotterdams model; rekenkamer(commissie)s met wel/geen eigen onderzoekstaf. Om het Kompas niet te complex te maken, wordt geen onderscheid naar al die soorten gemaakt. Uit onderzoek blijkt overigens dat de organisatievorm geen verklarende factor is voor de effectiviteit van een rekenkamer (Evaluatie van de provinciale en gemeentelijke rekenkamers, 2011, p.48). Niet alle aandachtspunten en afwegingen in dit Kompas zijn voor elke soort in gelijke mate van belang. We gaan ervan uit dat elke rekenkamer daar zelf in de afwegingen rekening mee kan houden.





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

Opzet

Het Kompas behandelt de volgende onderwerpen:

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

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

-  **Introductie:** waarom is het onderwerp van belang voor professionaliteit
-  **Aandachtspunten:** wat speelt er, waar moet je aan denken (valkuilen & kansen)
-  **Afwegingen:** welke keuzen liggen voor
-  **Voorbeelden:** praktische voorbeelden/handvatten/tips

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

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

Hoe te gebruiken

Met dit Kompas kun je binnen de rekenkamer in gesprek gaan over jullie doel en werkwijze om na te gaan hoe het werk (nog) professioneler kan worden gemaakt. Zijn er aandachtspunten waaraan nog niet is gedacht, of afwegingen die nog niet expliciet zijn besproken? Een gesprek daarover kan leiden tot 'verinnerlijking' van wat jullie van belang vinden rond professionaliteit. En dat kan op zichzelf al een bijdrage leveren aan het (nog) professioneler werken van je rekenkamer. Kortom: bewust maken van afwegingen, bepalen welke doelen je daarbij nastreeft en zo nodig bewust overnemen van passende voorbeelden (werkwijzen en/of instrumenten). Niet alle aandachtspunten zijn voor elke rekenkamer relevant. Niet alle afwegingen moeten per se gemaakt worden. Ga zelf na wat voor jouw rekenkamer bruikbaar is. Het Kompas kan gebruikt worden op een hei-dag, voor collegiale intervisie met een andere rekenkamer, bij het opstellen of actualiseren van een kwaliteitsdocument, als naslagwerk, maar ook als handreiking voor als het op een bepaald onderwerp niet lekker loopt. Elk laatste voorbeeld is een praktische werkvorm waarmee je binnen je rekenkamer met dat onderwerp aan de slag kunt.

Het Kompas is een levend document, dat periodiek geactualiseerd wordt. Heb je verbeteringen en/of voorbeelden voor het Kompas? Mail ze naar kompas@nvrr.nl.

1. Doel en visie



Introductie

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

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



Aandachtspunten

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



Afwegingen

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



Voorbeelden

- De Algemene Rekenkamer benoemde in 2014 een reeks mogelijke rollen die je als rekenkamer kunt vervullen: controleur van beleidsuitvoering, agenda-setter, probleemoplosser, deskundige, mediator,

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

- volger van geldstromen, controleur van regels, ondersteuner van lerend vermogen, en luisterend oor voor problemen van burgers. Per onderwerp kun je een of meer passende rol(len) kiezen!
- De rekenkamer kan een doel voor zichzelf formuleren, bijvoorbeeld dat zij robuust wil zijn in termen van waardering, gezag en vanzelfsprekendheid. Of benoemen hoe de rekenkamer wil werken, met termen als: transparant, toegankelijk, innovatief...
 - De rekenkamer Zeist maakte een [filmpje](#) waarin zij zichzelf introduceert.
 - De rekenkamer Westland beschrijft in een [Position Paper](#) onder meer haar plek in het gemeentelijke krachtenveld. Ook de rekenkamercommissie Brummen – Voorst beschreef haar rolname in een [Position Paper](#).
 - Een uitgebreide set succesindicatoren staat op de [NVR-wiki](#).
 - De Rekenkamer Amsterdam benoemt in haar [Beleidsvisie](#) output en outcome indicatoren.
 - De [NVR Handreiking Onderzoek \(2008\)](#) benoemt op p.8 vijf afwegingen die je kunnen helpen om je visie/missie aan te scherpen. 1: focus op rechtmatigheid en begroting/verantwoording versus focus op doeltreffendheid en/of doelmatigheid, 2: systematisch alle beleidsonderdelen aflopen versus prikken waar risico's zitten, 3: terugkijken en afrekenen versus voorstellen voor verbetering, 4: incidenten versus structurele oorzaken, 5. Vooral intern gericht versus vooral extern gericht (wat merkt de burger ervan).
 - Zie verder ook de NVR-wiki's over [Ambitie, missie en positie](#) en over [controle-instrumenten van de raad](#).
 - Hieronder zie je een suggestie voor een werkvorm om in je rekenkamer samen te bespreken wat jullie doel is en welke stappen daarvoor nodig zijn.

Voorbeeld van een werkvorm voor Doel en visie:

“Wie had er ooit kunnen denken dat het ons zou lukken?”

Stelt je voor dat het vijf jaar later is. Jullie zijn dus al een tijd met elkaar aan het werk vanuit jullie doel en visie. Beeld je in dat je tijdens jullie jaarlijkse etentje een toast uitbrengt. Je proost met de zin: “Wie had er vijf jaar geleden kunnen denken dat het ons zou lukken om...”. Iedereen maakt die zin af. Op die manier ontdek je hoe iedereen het voor zich ziet als gelukt is waar jullie voor zijn. Vervolgens ga je nieuwsgierig doorvragen: wat heb je gedaan om dat te bereiken? De kunst is om te blijven doen alsof het vijf jaar in de toekomst is. Het is dus al gelukt! “Vertel, wat deed je om dat voor elkaar te krijgen?” Het werkt het beste om dan in de verleden tijd antwoord te blijven geven. “Nou, dat was best ingewikkeld, want ik moest eerst een stevig gesprek voeren met het college over de samenwerking.” Dwing jezelf om je echt voor te stellen dat het al gelukt is en dat je terugkijkt op de manier waarop je dat deed. Je zult ontdekken dat je daardoor veel beter weet wat jullie eerste stappen moeten zijn om die ambitie ook waar te maken.

2. Leden

Introductie

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

Uiteraard is het hierbij relevant of er wel of geen raadsleden in de rekenkamer zitten. Doordat dit doorgaans al vastgelegd is in de verordening heeft de rekenkamer daarin echter weinig keuze.⁴ Om het Kompas niet te complex te maken, maken we geen onderscheid naar de verschillende soorten

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

rekenkamers of rekenkamercommissies (zie voetnoot 1). Hieronder gaan we vooral in op de personele samenstelling in termen van vaardigheden, kennis, taakopvatting, rollen, et cetera. Door de grote variëteit aan vormen van rekenkamers, zullen niet alle aandachtspunten en afwegingen in gelijke mate van belang zijn voor elke (soort) rekenkamer.



Aandachtspunten

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



Afwegingen

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



Voorbeelden

- Veel rekenkamers - waaronder die van Lelystad Emmen en Gouda - hanteren gedragscodes voor hun leden.
- De NVR publiceerde een [Handreiking Integriteit](#).
- Er bestaan vele methoden om competenties in kaart te brengen. Met de DISC-methode kun je mensen indelen langs twee assen (taakgericht - mensgericht en direct - indirect). Dit kan helpen bij het selecteren van leden, om te komen tot een goed team.

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

- Voorbeelden van veel gevraagde relevante competenties voor een voorzitter: communicatief vaardig, zichtbaar, verbindend, empathisch/relatueel ingesteld, collegiaal, bestuurlijke vaardigheden, maatschappelijk betrokken, gevoel voor politieke verhoudingen etc. Voorbeelden van veelgevraagde competenties/kennis voor leden: onderzoekdeskundigheid, bestuurlijk-juridische achtergrond, affiniteit met (financiële) cijfers, bestuurskundige deskundigheid, gevoel voor overbrengen boodschap (consistent rapport, leesbaarheid), aansluiting bij specifieke context en raad, gevoel voor samenspel raad/college en politieke verhoudingen, kennis openbaar bestuur, kennis lokale situatie, goede invulling rol opdrachtgever/begeleider van onderzoek. (bron [Rapport Bevindingen Ideale Rekenkamer](#), p.11).
- Je kunt de 'kring van leden' ook vergroten: in Zeist kunnen burgers en raadsleden bij speciale onderzoeken tijdelijk als wisselspeler lid zijn van de rekenkamercommissie (en beschreef dat in een [protocol](#)).
- Je kunt die kring ook digitaal vergroten. Via een burgerpanel kunnen inwoners met de Amsterdamse rekenkamer meedenken over relevante onderzoeksonderwerpen. Jaarlijks bepaalt het panel het onderwerp van een 'Publieksonderzoek'.
- Hieronder zie je een suggestie voor een werkvorm om binnen je rekenkamer in gesprek te gaan over (jullie beeld van) elkaars kwaliteiten.

Voorbeeld van een werkvorm voor Leden:

"Een kwalitatief goed gesprek tijdens je teamdag"

Besprek (net als vele rekenkamers) jaarlijks in een teamdag de onderlinge samenwerking. Om elkaar beter te leren kennen (en waarderen!) kun je ook het [Kwaliteitspel](#) gebruiken. Daarmee kun je speels verkennen hoe jullie elkaar zien. Dan blijkt bijvoorbeeld dat de anderen jou waarderen om een kwaliteit die jij voor jezelf als valkuil ziet – bijvoorbeeld zorgvuldigheid. En het kan al enorm helpen als je al een beetje hebt kunnen lachen om elkaars stereotype reacties en vooroordelen. Het spel bestaat uit 140 kaarten met persoonlijke eigenschappen, die je kunt gebruiken voor kennismaking, voor sterkte-zwakke-analyse of om elkaar feedback te geven. Je kunt tijdens de teamdag in gesprek over de taakverdeling (zie daarvoor de werkvorm bij onderdeel Ondersteuning hieronder).

3. Ondersteuning



Introductie

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

Sommige rekenkamers hebben een of meer eigen onderzoekers in dienst, of laten de secretaris ook onderzoekswerkzaamheden verrichten. Korthedshalve gaan we hieronder vooral in op de secretaris. Sommige zaken die hieronder benoemd worden, zijn ook relevant voor onderzoekers.



Aandachtspunten

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

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

- Houd de deskundigheid van de ondersteuning op peil door opleiding, training en eventueel ook intervisie.
- Houd regelmatig functioneringsgesprekken met de secretaris/onderzoeker(s).



Afwegingen

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



Voorbeelden

- De taken van het secretariaat zijn doorgaans in de verordening opgenomen. De rekenkamercommissie Alphen aan den Rijn heeft in aanvulling daarop een lijst opgesteld met taken voor de ambtelijke ondersteuning.
- De rekenkamercommissie Nieuwegein heeft een ambtelijk secretaris/onderzoeker en een medewerker voor secretariële ondersteuning.
- Het kan ook zonder ondersteuning: de rekenkamer Midden-Delfland heeft geen secretaris. De drie leden doen zelf al het secretariële en onderzoekswerk. De rekenkamercommissie IJsselstein had van 2006 tot 2010 geen secretaris, maar dat leidde vaak tot overschrijding van de termijnen die de rekenkamercommissie zichzelf stelde.
- Voor ondersteuning bij piekdruk kun je gebruik maken van VA, een 'virtual assistent'. Dat zijn freelance-ondersteuners die voornamelijk op afstand en online werken, heel flexibel klussen kunnen aannemen. Een VA kan bijvoorbeeld voor een grote bijeenkomst het regelwerk doen of de website of een nieuwsbrief maken of bijhouden. Internet wemelt van de goede VA's, google maar!

- Hieronder zie je een suggestie voor een werkvorm om binnen je rekenkamer in gesprek te gaan over de onderlinge taakverdeling.

Voorbeeld van een werkvorm voor Ondersteuning:

“Wie doet wat waarom?”

Het verdelen van de taken, klussen en klusjes van een rekenkamer tussen de leden en de ondersteuning is soms heel eenvoudig, maar leidt soms ook tot dingen die altijd blijven liggen. En soms doen mensen dingen waar ze niet zo goed in zijn, maar wat nu eenmaal moet.

Je kunt dat als volgt met elkaar onder de loep nemen:

- o iedereen krijgt een stapel post-it's en schrijft elke taak of klus die hij of zij doet op een losse post-it: van notuleren tot onderzoekers achter de broek zitten, van parafen zetten tot een opzet schrijven, van koffie drinken met de griffier tot de voorbereiding van de jaarlijkse raadspresentatie, etc.
- o teken dit kwadrant op een groot bord of flipover →
- o laat iedereen daar zijn/haar post-it's erop plakken.
- o bespreek met elkaar wat je ziet en denkt:
 - Zijn er taken die “links onderin” zitten? Hoe komt dat?
 - Kunnen we de taken “rechts bovenin” vaker doen?
 - Kunnen we elkaar helpen om de taken “links onderin” niet langer te hoeven doen? Wat is daarvoor nodig?
 - Wat betekent de plek van een taak voor jou? En voor je collega's? En voor de mensen voor wie je jouw werk doet (raadsleden, inwoners, ...)?
 - Kun je taken aan de linkerkant “ombuigen” naar de rechterkant? Wat is daarvoor nodig?
 - Waar zitten de overeenkomsten en verschillen tussen ons?
 - Welke beeld van de visie en missie van de organisatie ontstaat er door dit gesprek?
 - En tot slot: welke concrete acties verbinden we aan dit gesprek?



Zo kun je komen tot een zinvolle taakverdeling; zowel tussen leden onderling als tussen leden en ondersteuning. En wellicht blijkt dat jullie meer of juist wel minder ondersteuning nodig hebben.

4. Contacten



Introductie

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



Aandachtspunten

- Als de rekenkamer - bijvoorbeeld in haar visie - (belangrijke) doelgroepen benoemt, helpt dit bij vormgeven van de contacten.
- Verdeel binnen de rekenkamer wie primair de contacten onderhoudt met bepaalde actoren. Dit kan verder worden uitgewerkt in een communicatieplan, maar besef dat de aard van de contacten zal verschillen per actor maar ook per onderzoeksfase, en dus steeds maatwerk is.
- Investeer in ieder geval in goed contact met de griffier. De griffier is een cruciale schakel binnen het bestuur, en cruciaal om goed voor en/of met de raad te kunnen werken.

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

- “De raad” bestaat niet, houd er in contacten rekening mee wie namens de raad spreekt of zegt te spreken (is dat de meerderheid, de coalitie, de nestor, het presidium, de voorzitter, de auditcommissie...?).
- Gelijk hebben is niet hetzelfde als gelijk krijgen. Met goede contacten kun je bij raad, college en organisatie verrassingen bij onderzoek(uitkomsten) voorkomen, en dat is meestal beter voor het draagvlak: het maakt ontvangers ontvankelijker voor de boodschap.
- Hoe goed je ook je best doet: contact moet van beide kanten komen. De kans bestaat dat andere actoren – vaak het college, soms specifieke raadsfracties – het contact afhouden. Blijf wel openstaan en uitnodigen tot contact.
- Als contacten niet soepel verlopen, is dat niet altijd erg. Wrijving geeft glans. Je kunt er het gesprek over aangaan.
- Houd rekening met de vernieuwingscycli binnen je gemeente. Nieuwe raadsleden (ambtenaren, bestuurders) kennen de rekenkamer niet vanzelf, en kennen ook haar goede aanbevelingen van vier jaar geleden niet.



Afwegingen

- De rekenkamer werkt altijd onafhankelijk. Maar houd je afstand tot je doelgroep(en) of zoek je verbinding? Blijf je zonder contact als waakhond in de tuin of kruip je op schoot?
- Bepaal samen met de raadsleden hoe intensief en in welke vorm je hen betreft.
- Bepaal samen met de raad of je (als voorzitter van de) rekenkamer bij de auditcommissie of een gelijksoortige raadscommissie aanwezig bent en welke rol je daarbij hebt.
- Kan de rekenkamer professioneel kritisch kijken naar de rol van de raad, of staat de relatie dat niet toe?
- Hoe intensief stem je af met de griffier en met gemeentesecretaris en college (informereren, consulteren, samenwerken)?
- Kun en wil je verrassingen voorkomen door raad, college en/of organisatie tussentijds bij te praten over de voortgang (of eventuele aanpassingen) van het onderzoek? Als mensen overrompeld worden door de resultaten van een onderzoek, kan dat het draagvlak voor de aanbevelingen aantasten.
- Gebruik je een eigen huisstijl en website (omwille van een professionele en/of onafhankelijke uitstraling) of de huisstijl en website van de gemeente (om uit te stralen dat je daar onderdeel van bent)?



Voorbeelden

- Organiseer periodiek – in ieder geval na de verkiezingen – een kennismakingsbijeenkomst met nieuwe raadsleden (en bestuurders en ambtenaren) om de rekenkamer te introduceren. De NVR heeft een Powerpointpresentatie en bijbehorende suggestie voor gebruik en een [Introductiefolder](#).
- De rekenkamer Den Bosch maakt voor elke nieuwe raad een overdrachtsdocument.
- Raadslid.nu maakte een [rekenkamertool](#): zeven filmpjes over hoe raadsleden de rekenkamer kunnen inzetten als hulptroupe van de raad.
- Er zijn vele vormen om raad te betrekken: een permanente klankbordgroep, tijdelijke klankbordgroep voor een groot onderzoek, jaarlijks rondje langs fracties... Of vergader (zoals de - uit externen samengestelde - rekenkamercommissie IJsselstein van 2006-2010 deed) een uur voor de raadsvergadering start, zodat raadsleden gemakkelijk kunnen binnenlopen als er wat is.
- Spreek elk jaar met het college over de samenwerking, en bespreekt dan zowel inhoud, proces als relatie.⁸
- Ook het ambtelijke wederhoor kan een contactmoment zijn: de rekenkamercommissie Heusden handelt dat niet schriftelijk af, maar organiseert een gesprek tussen ambtenaren, onderzoekers en rekenkamerleden waarin eventuele onjuistheden of onduidelijkheden in het conceptrapport worden benoemd en zo mogelijk ter plekke in goed overleg gecorrigeerd.

⁸ <https://managementmodellensite.nl/irp-driehoek-communicatie/#.WaU9xlpcl6Q>

- In de gemeente Groningen wordt het bestuurlijk wederhoor gehouden in de vorm van een geïnformeerd gesprek tussen de wethouder en de voorzitter van de rekenkamercommissie. Een verslag van dit gesprek wordt opgenomen in de aanbiedingsbrief van het rapport.
- Organiseer een jaarlijkse inloopdag voor raadsleden en collegeleden (en eventueel ook ambtenaren en inwoners), zoals de rekenkamercommissie Alphen aan den Rijn.
- De Groene Hart Rekenkamer bestrijkt de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Waddinxveen en Zuidplas. en heeft een programmaraad om de verbinding met de vier gemeenteraden te borgen. Elke gemeente heeft twee raadsleden afgevaardigd.
- Hieronder zie je een suggestie voor een werkvorm om binnen je rekenkamer in gesprek te gaan over de Contacten.

Voorbeeld van een werkvorm voor Contacten:

Aansluiten bij de ander

Iedereen begrijpt dat een verhaal beter aanslaat als je aansluit bij de belevingswereld van de ander. Hoe doe je dat nu goed? Een manier om dat te doen heet 'Kritiek-Repliek'. Met deze werkvorm verplaats je je in de ander voordat je jouw eigen verhaal in elkaar zet. Dat kun je bijvoorbeeld benutten als je een onderzoek aan de raad gaat presenteren:

1. Inventariseer samen de vragen en/of mogelijke kritiek van de raadsleden over het onderzoek. Dat kan daadwerkelijk (bijvoorbeeld een korte enquête) maar ook door je goed in hen te verplaatsen. De griffie kan misschien meedoen met het inventariseren. Zet alle punten onder elkaar op een flip-over-vel en kijk of je kunt categoriseren.
2. Kijk daarna wat je daar als rekenkamer tegenover kunt zetten. Heb je op alle vragen een (adequaat) antwoord? Dat is dus je repliek. Ook die schrijf je op. Kijk samen of dat een afdoende antwoord is.
3. Met die repliek maak je je verhaal voor de raad. Alles wat je zelf bedacht had, maar niet aansluit bij de vragen en dus belevingswereld van de raadsleden, is (veel) minder belangrijk.

Hoe beter je contacten met de raadsleden, hoe makkelijker het wordt om een goed verhaal voor hen te houden, omdat je beter weet waar wat hen betreft de nadruk op zou moeten liggen.

5. Programmering en selectie



Introductie

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



Aandachtspunten

- Hanteer een duidelijke set criteria waarmee je onderzoeksonderwerpen kiest.
- Het opstellen en bespreken van een groslijst van mogelijke onderzoeksonderwerpen is een goede aanleiding om van raad, college en ambtenaren feedback (en draagvlak) te krijgen op die onderwerpen.
- Meerjarige programmering maakt duidelijk wat de rekenkamer kan en wil gaan doen, voorkomt 'waan van de dag' en zorgt dat andere partijen weten waar ze aan toe zijn met de rekenkamer.
- Door programmering kun je zorgen voor spreiding over beleidsterreinen, opvolgonderzoeken, en voor variatie in onderwerpen, omvang, aanpak en aard van de onderzoeken.
- Bepaal bewust welk(e) product(en) het onderzoek gaat opleveren. Het weloverwogen kiezen van een passende vorm kan de effectiviteit en doorwerking ten goede komen.
- Om de goede onderwerpen op het juiste moment te onderzoeken moet je in de gaten houden welke thema's spelen binnen de gemeente en welke thema's onderbelicht blijven. Dat vereist een goede monitoring of een goede 'antenne' voor wat speelt in de gemeente.



- Houdt qua timing rekening met onder meer de beleidscyclus, de planning- & controlcyclus en de verkiezingscyclus.⁹
- Een meerjarige programmering hoeft niet in beton gegoten te zijn. Hoe verder weg in de tijd, hoe indicatiever het programma. Laat ruimte voor tussentijdse ideeën, verzoeken of actualiteiten.



Afwegingen

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



Voorbeelden

- Er circuleren veel lijstjes van criteria om onderzoeken mee te selecteren. De meeste rekenkamers hebben dergelijke criteria opgenomen in hun werkwijze of reglement van orde. Zie voor enkele voorbeelden de [NVRW-wiki](#) of pagina's 22-24 van de [NVRW Handreiking Onderzoek \(2008\)](#). Er is ook een [NVRW-wiki over het selectieproces](#).
- De [NVRW Handreiking Onderzoek \(2008\)](#) noemt op p.18 als criteria die aan suggesties/verzoeken tot onderzoek kunnen worden gesteld: overstijgen van het persoonlijk en partijpolitiek belang; een motivering (waarom is het onderwerp belangrijk); een duidelijke onderzoeksvraag; duidelijk moet zijn wiens en welk belang gediend is met een onderzoek; mogelijk leereffect voor bestuur en organisatie.
- Veel rekenkamers maken een rondje langs de fracties om suggesties voor onderzoeksonderwerpen op te halen. De rekenkamercommissie Alphen aan den Rijn organiseerde in plaats daarvan een inloopbijeenkomst met raads- en collegeleden. Daarin worden ook de samenwerking met de raad en de bruikbaarheid van de onderzoeken besproken.
- Zie ook de [NVRW-wiki over Onderzoeksprogramma](#).
- Onderzoekresultaten kunnen in veel vormen gepresenteerd worden, zoals: rapport, brief, artikel, factsheet, checklist, handreiking, film, infographic, presentatie, conferentie et cetera. Het is goed om bij de start van het onderzoek al te bedenken welk(e) product(en) het moet opleveren. Les van de rekenkamer Arnhem is echter dat het verstandig is om de definitieve vorm pas te kiezen als duidelijk is wat de onderzoeksbevindingen zijn.
- Een manier om je programma te verrijken, kan een gesprek zijn met (lokale) onderzoeksjournalisten. Hun blik levert wellicht bijzondere onderwerpen of invalshoeken op. Datzelfde geldt voor een gesprek met buurtverenigingen, wijkverenigingen en bijvoorbeeld cliëntenraden of de medezeggenschapsraden van scholen. Je kunt in je rekenkamer afspreken om elk jaar een ‘beleidsveld’ breder te bevragen om te zien of dat onderwerpen voor onderzoek oplevert. Of je kunt die maatschappelijke partners vragen om te reflecteren op de keuzes die je in het verleden hebt gemaakt.

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

¹⁰ NB: zie hiervoor p. 20 van de [NVRW Handreiking Onderzoek \(2008\)](#).

- Hieronder zie je een suggestie voor een werkvorm om binnen je rekenkamer in gesprek te gaan over het onderzoeksprogramma.

Voorbeeld van een werkvorm voor Programmering en selectie:

Prioriteren = op volgorde leggen

Stel, je hebt je rondje langs de fracties gedaan om ideeën op te halen, of op een andere manier een breed scala aan mogelijke onderzoeksonderwerpen verzameld. Daaruit komt een groslijst aan onderwerpen die je wilt prioriteren met de leden van de rekenkamer. De simpelste manier: zet ze hardop op volgorde. Je zet elk onderwerpen op een correspondentiekaartje en legt die kaartjes onder elkaar. Bovenaan is hoge prioriteit, onderaan is geen prioriteit. Beurtelings mag elk lid twee kaartjes van plek verwisselen. De reden waarom, vertellen ze daarbij. Je gaat net zo lang door, tot iedereen kan leven met de volgorde zoals die er ligt. Periodiek herhalen! Een beetje bijhouden wat de redenen voor verplaatsen waren, is ook interessant. *Bonus:* je leert elkaars afwegingen beter kennen, dus voor het team is het ook een verdiepend moment (zie onderdeel 2 van dit kompas).

6. Onderzoekopzet



Introductie

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



Aandachtspunten

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



Afwegingen

- Hoe en hoe intensief betrek je raad, college en ambtenaren bij de onderzoekopzet? Blijft dat bij informeren of kun je ook consulteren of zelfs coproduceren?
- Kun je in dit onderzoek samenwerken met andere rekenkamers, verloopt het onderzoek dan effectiever en/of efficiënter?
- Ga je het onderzoek uitbesteden of zelf uitvoeren, of een mix van beiden?

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

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



Voorbeelden

- De rekenkamercommissie Houten stelt een korte startnotitie op voor een onderzoek (inclusief beschikbaar budget), nodigt vervolgens onderzoeksbureaus uit voor gesprek over hoe zij dat zouden aanpakken, en kiest dan een bureau dat een voorstel uitwerkt en het onderzoek gaat uitvoeren.
- Als je onderzoek doet naar de stand van zaken op een bepaald terrein, kun je dit een nul-meting noemen. Dat impliceert dat er vervolgmetingen komen. Je kunt de raad aanbevelen om het college op te dragen om over twee jaar een vervolgmeting te doen, zodat een zekere doorwerking van je onderzoek geborgd is.
- De rekenkamers Amersfoort en BEL houden op basis van een vooronderzoek gesprekken met drie bureaus, die een onderzoeksplan presenteren. Daaruit wordt één bureau gekozen die de aanpak uitwerkt en het onderzoek gaat uitvoeren. Dit scheelt de onderzoeksbureaus het schrijven van een uitgebreide offerte, en de rekenkamer kan dan voordat alles uit wordt gedacht en uitgeschreven waar nodig bijsturen op basis van de opzet.
- Diverse tips over het uitbesteden van onderzoek vind je op de [NVR-wiki](#).
- De Rekenkamercommissie Stichtse Vecht neemt standaard in de onderzoeksopzet op dat er tussentijds een raadsbijeenkomst wordt gehouden, zodat de rol en het perspectief van de raad in elk onderzoek nadrukkelijk aan de orde komen. Hierdoor snappen raadsleden ook beter de achtergrond en bedoeling van de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen.
- Zie ook de [NVR-wiki over onderzoeksopzet](#).
- De rekenkamer Nijmegen onderscheidde in haar Notitie Werkwijze (2016: 8) vier specifieke doelen voor onderzoeken: “Naast het algemene doel van Rekenkameronderzoek (terugkijken naar het verleden om te leren voor de toekomst) onderscheiden wij vier mogelijke specifieke doelen: inzicht vergaren (door het bieden van transparantie); een oordeel geven; een verbeterproces stimuleren; of een impasse doorbreken”. Per onderzoek wordt bepaald waar de nadruk op ligt.
- Overweeg je samen met andere rekenkamers onderzoek te doen, kijk dan op de NVR-wiki's [Scorekaart deelname gezamenlijk onderzoek](#) en [Lessen gezamenlijk onderzoek](#).
- Hieronder zie je een suggestie voor een werkvorm om binnen je rekenkamer in gesprek te gaan over de onderzoeksopzet.

Voorbeeld van een werkvorm voor Onderzoeksopzet:

Simpel, nieuw, interessant

Soms wil je even helemaal los van de normale gang van zaken nadenken over een onderzoeksopzet. Dan doe je met elkaar een brainstorm, waarbij dus alles goed is. Dat is op zich nog niet zo spannend. Maar hoe ga je al die ideeën nu tot iets echt anders maken? Met deze techniek:

1. Bedenk zo veel mogelijk ideeën en deel ze in in de volgende categorieën
 - a. *simpel*: direct toepasbaar
 - b. *nieuw*: origineel en uitvoerbaar
 - c. *interessant*: niet voor nu maar misschien voor later tot 'echt gek'
2. Probeer – zonder te oordelen - in elke categorie zo veel mogelijk ideeën te bedenken, ten minste acht per categorie.
3. Selecteer twee of drie ideeën per categorie en kijk of je ze kunt samenvoegen tot iets nog beters.

Om verder te komen, is het belangrijk dat je voorbij de voor de hand liggende manieren denkt. Hoe meer manieren je vindt om iets te doen, hoe groter de kans dat er iets echt goeds tussen zit.

(bron: het boek "Lenig denken", Marenthe de Bruijne en Sigrid van Iersel)

7. Onderzoeksuitvoering

Het doen van onderzoek is de kern van het werk van de rekenkamer. Zoals hierboven in de inleiding van het Kompas is aangegeven, wordt dit onderwerp anders behandeld dan de overige onderwerpen. Over het professioneel uitvoeren van onderzoek is al veel gepubliceerd.¹² Bovendien hebben rekenkamers doorgaans al veel aandacht voor de kwaliteit van het onderzoek. De Onderzoeksuitvoering behandelen we hieronder daarom beknopt, door een chronologisch overzicht te geven van relevante verwijzingen naar de NVR-wiki.

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

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

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

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

Sjabloon offerteaanvraag: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13945/Sjabloon-offerte-aanvraag>

Onderzoeksproces: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13898/Onderzoeksproces>
<https://wiki.nvrr.nl/artikel/13727/Enquetes-gesprekken-en-interviews>
<https://wiki.nvrr.nl/artikel/13965/Waarderend-Onderzoeken>

Rapport: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13649/Basisvoorwaarden-kwaliteit-rekenkamerrapport>
<https://wiki.nvrr.nl/artikel/13793/Normen-Goudvink-NVRR>
<https://wiki.nvrr.nl/artikel/76837/Checklist-Opstellen-van-een-goede-aanbeveling>
<https://wiki.nvrr.nl/artikel/73650/Hoe-maak-je-een-toegankelijke-PDF>

Ambtelijk wederhoor: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13644/Ambtelijk-hoor-en-wederhoor>

Bestuurlijk wederhoor: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13658/Bestuurlijk-wederhoor>

Raadsvoorstel: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13921/Raadsvoorstel-rekenkamerrapport>

Presentatie: <https://wiki.nvrr.nl/?page=13916>
<https://wiki.nvrr.nl/alternatieve-presentatievormen-rekenkamer-onderzoek>
<https://wiki.nvrr.nl/artikel/13672/Communicatie-presentatie-en-nazorg>

Logboek en archief: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13776/Logboek-en-archief>

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

8. Evaluatie



Introductie

Een professionele rekenkamer gaat regelmatig na wat het effect is van haar werk en streeft er naar dit steeds verder te verbeteren. De NVR onderscheidt drie evaluatievormen: evaluaties van eigen onderzoek, evaluaties van de resultaten en effecten ('doorwerking') van eigen onderzoek en evaluaties van het eigen functioneren als rekenkamer.¹³ Door te evalueren kunnen verbeterpunten en succesvolle werkwijzen worden achterhaald.



Aandachtspunten

- Bespreek op gezette tijden de interne samenwerking binnen de rekenkamer.

¹² Zie ook Herweijer en Polhuis (2017) Kennismaken met Rekenkamerwerk. Freeke et al (2010) "De Lokale Rekenkamer", Handboek Rekenkamer Leiderdorp (2015), Onderzoekshandboek Rekenkamer Rotterdam (2016), NVR (2008) Handreiking onderzoek lokale Rekenkamers en Rekenkamercommissies, en het Kwaliteitshandvest van de G4.

¹³ Zie: <https://www.nvrr.nl/nieuws/77706/Handreiking-voor-zelf-evaluaties>

- Benut contactmomenten met anderen af en toe om informeel feedback te vragen over de rekenkamer.
- Besef dat je opereert in een politiek-bestuurlijke context. Verwacht van raadsleden, bestuurders en/of ambtenaren geen objectief eenduidig antwoord op de vraag of het werk bruikbaar of nuttig is ('where you stand, depends on where you sit').
- Evalueer na afloop van elk onderzoek (met onderzoekers, maar eventueel ook met ambtelijke organisatie en raad).
- Het onderzoeken van de doorwerking van je werk (rapporten of aanbevelingen) is ook een vorm van evaluatie, als je daarbij nagaat welke factoren bepalend zijn voor doorwerking.
- Benut het opstellen van het jaarverslag om intern het functioneren van de rekenkamer te evalueren. Ga na of je de dingen goed doet, maar ook of je de goede dingen doet die passen bij je ambities en doelen. En bespreek of de ambities en doelen nog passen.
- Betrek in een evaluatie ook de werkwijze, regels en normen. Ga na of deze nog bijdragen aan je doel en aan professioneel werken.
- Spreek zo mogelijk een vast format en planning af voor (externe) evaluaties. Een vast format van tevoren vastgelegd evaluatiemoment geeft eenieder voorbereidingstijd, en is minder beladen dan een ad hoc evaluatie (die uitstraalt dat er blijkbaar iets mis is).
- Organiseer je eigen lerend vermogen met een leercyclus, waarin bovenstaande aandachtspunten een plek krijgen.



Afwegingen

- Evalueren, terugblikken, wordt vaak gezien als corvee en krijgt doorgaans eerder te weinig dan te veel aandacht. Bepaal daarom samen bewust hoe intensief je de evaluatieprocedures maakt. Maak je een zware evaluatieprocedure (met als risico dat die in de praktijk nooit wordt gevolgd) of een vooralsnog erg lichte evaluatieprocedure (meer kan altijd nog)?
- Op welk moment ga je evalueren: kort na oplevering van elk onderzoek, enige tijd later en/of enige jaren later?
- Zijn de lessen uit je evaluaties in principe altijd openbaar, of alleen bij uitzondering?
- Evalueer je ook de rol van de andere actoren (raadsleden, collegeleden, ambtenaren et cetera) die een belangrijke factor zijn in de mate van effectiviteit van het rekenkamerwerk?
- Evalueer je het proces tot het moment van oplevering van het rapport of kijk je verder? Is bijvoorbeeld de navolging van uitvoering van de aanbevelingen na het raadsbesluit een zaak van de raad geworden, of heeft de rekenkamer daarin een rol? En is duidelijk wie bewaakt dat toezeggingen worden nagekomen en wie de daadwerkelijke doorwerking bewaakt?¹⁴
- Wil je ook expliciet aanspreekbaar zijn op je gedrag, bijvoorbeeld door een klachtenregeling in te stellen (of aan te sluiten bij de gemeentelijke klachtenregeling), zodat mensen die ontevreden zijn over (hun behandeling door) de rekenkamer daarover terecht kunnen?
- Evalueer je zelf, of maak je de evaluatie onafhankelijk(er) door een bureau in te huren, of de evaluatie samen met een of meer andere rekenkamers uit te voeren?



Voorbeelden

- Zie vooral ook de [NVR Handreiking \(zelf\)Evaluatie](#) met tips en praktijkvoorbeelden (zoals de Rekenkamer Oost-Nederland die na afloop altijd met een enquête de statenleden vraagt naar kwaliteit en bruikbaarheid van het onderzoek, de rekenkamercommissie Valei en Veluwerand die na afloop alle betrokkenen vraagt een evaluatieformulier in te vullen, of de Algemene Rekenkamer die een nagesprek organiseert met de externe contactpersonen).
- De rekenkamercommissie van Alphen aan den Rijn bespreekt in haar vergaderingen altijd als agendapunt kort de samenwerking.
- Onderzoek ook de doorwerking (opvolgingsonderzoek). Je vindt vele praktijkvoorbeelden te als je in de NVR-bibliotheek zoekt op trefwoorden Opvolging, Nazorg en/of Doorwerking. Er is ook een [model voor het meten van doorwerking](#).

¹⁴ Zie hiervoor NVR Handreiking onderzoek 2008: 61.

- De rekenkamercommissie van Heusden neemt in haar jaarverslagen steeds op wat de stand van zaken is ten aanzien van de opvolging van de aanbevelingen. De tekst hiervoor wordt door het college aangeleverd.
- De rekenkamer Nijmegen neemt in jaarverslag tot drie jaar na afronden van een onderzoek op hoe het gaat met de uitvoering van aanbevelingen / toezeggingen door het college / besluiten van de raad. En voegt bij het jaarverslag een brief met specifieke aandachtspunten voor de raad.
- Deelname aan de [Goudvinkprijs](#) van de NVR levert (gratis) feedback op je onderzoek. Je kunt ook zonder aan de prijsvraag deel te nemen gebruik maken van de [beoordelingscriteria](#) om je onderzoek(sopzet) aan te scherpen.
- Benut ook het vertrek van een lid van je rekenkamer: een exitgesprek is een prima moment voor evaluatie. Vraag bijvoorbeeld dingen als: welk advies wil je jouw opvolger meegeven? Of: wat heb je niet kunnen doen wat je wel wilde doen? Of zelfs: waarvoor komt ruimte nu jij weggaat? Je kunt het vertrekkende lid ook vragen een afscheidsbriefje te schrijven.
- Hieronder zie je een suggestie voor een werkvorm om binnen je rekenkamer te evalueren.

Voorbeeld van een werkvorm voor Evaluatie:

Al schrijvend tot inzicht

Een eenvoudige manier voor (zelf)evaluatie is: schrijven. Deze werkvorm vraagt niets meer dan een stapel papier, een prettig schrijvende pen en een timer. De vorm zorgt ervoor dat je inzichten die 'onder de oppervlakte' zitten, boven tafel krijgt. Je kiest een onderwerp waar je op terug wilt kijken, bijvoorbeeld de samenwerking, een conflict, een bepaald onderzoek. Dan zet je allemaal je pen op papier en schrijft 20 minuten lang onafgebroken door. De uitdaging is om te blijven schrijven, zonder te stoppen. Je schrijft door, ook als je denkt dat het niet helemaal coherent is wat je schrijft, of als er iets op papier komt dat niets met het onderwerp te maken heeft. Spelling en interpunctie zijn ondergeschikt. Na 20 minuten stop je allemaal met schrijven. Je kijkt naar je eigen tekst en licht daar uit de inzichten die volgens jou van nut zijn voor de evaluatie. Die deel je met de groep. Daarover kun je het gesprek voeren. (Wees niet verrast als het jou persoonlijk ook iets oplevert!)