

## **Op weg naar een sterke informatiepositie van de raad**

Onderzoek naar de doorwerking van rekenkameronderzoek en naar opties om de informatiepositie van de gemeenteraad te versterken

Een rapport van de Rekenkamercommissie Ridderkerk

Aart van Bochove  
Rob Manders

Leiden / Ridderkerk, 30 november 2022



## Inleiding en leeswijzer

De gemeentelijke rekenkamers hebben zich de afgelopen jaren een vaste en gewaardeerde plek verworven in zowel de beleidsontwikkeling van de gemeente als in uiteraard het instrumentarium van de gemeenteraden. Kritische reflectie is dan op een gegeven moment op z'n plaats: doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?

De Rekenkamercommissie Ridderkerk stelt zichzelf nu die vragen. In hoeverre leiden de onderzoeken van de rekenkamer tot (de beoogde) verbeteringen? Hoe is opvolging en bewaking van de raadsbesluiten binnen de ambtelijke organisatie geborgd en welke lessen zijn te trekken voor het realiseren van doorwerking van rekenkameronderzoek? De RKC wil in een kort 'doorwerkingsonderzoek' inzicht verwerven in de mate waarin de Rekenkamer bijdraagt aan de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad en op welke punten die bijdrage is te versterken.

In deze rapportage beantwoorden we die vraagstelling via twee routes:

- Er is een 'quickscan' uitgevoerd op de doorwerking van de negen Rekenkamer rapporten gepubliceerd tussen 2016 en 2021
- We 'omringen' de quick scan met een algemene reflectie op de informatiepositie van de gemeenteraad en met de versterkte bijdrage van de rkc aan die positie

De RKC heeft ons aangemoedigd ons zo inhoudelijk mogelijk uit te spreken. Dat doen we vooral in het 'nulhoofdstuk': urgentie, samenvatting en actielijst. Het eigenlijke onderzoek zit in de vier daarop volgende hoofdstukken. De eerste drie daarvan zijn voorgelegd aan twee groepen respondenten: de politieke fracties en de bij de rekenkameronderzoek betrokken ambtenaren. In hoofdstuk vier geven we het reactiepatroon weer van die gesprekken.

De geharde lezer leest van a tot z.

De geoefende lezer begint vooraan en beperkt de hoofdstukken 2 en 4 tot 'scanning'.

De gehaaste lezer leest het nulhoofdstuk en gaat van daaruit door het rapport bladeren.

## Inhoud

Urgentie, samenvatting en actielijst

Samenvatting

Urgentie

Wat heeft dit met de rekenkamercommissie te maken?

Hoe kan het er praktisch uitzien?

- 1 Doorwerking: vraagstelling en reflectie
  - 1.1 'Doorwerking' als variant van beleidsevaluatie
  - 1.2 Praktijk van rekenkamers: terugblikken en vooruitblikken
  - 1.3 Van terugblikken en vooruitblikken naar een onafhankelijke informatiepositie
  
- 2 Quickscan negen Rekenkamer onderzoeken 2016-2021
  - 2.1 Rapport energietransitie
  - 2.2 Rapport woonbeleid
  - 2.3 Rapport controlerende rol gemeenteraad
  - 2.4 Rapport informatiebeveiliging
  - 2.5 Rapport uitvoering Participatiewet
  - 2.6 Analyse coalitieakkoord
  - 2.7 Rapport decentralisatie zorg
  - 2.8 Rapport kaderstellende rol gemeenteraad
  - 2.9 Rapport subsidieverwerving
  - 2.10 Reflectie
  
- 3 Een bredere taakinfilling van de rkc
  - 3.1 De rkc als bron van 'guidance' in de informatieparadox
  - 3.2 Twee visies op de relatie opdrachtgever – opdrachtnemer
  - 3.3 Ex ante, 'common ground' en meer interactie
  
- 4 Respons en draagvlak

## Urgentie, samenvatting en actielijst

### *Samenvatting*

In 2002 werd de wet op de 'dualisering' van het gemeentebestuur goedgekeurd. Tot die tijd heerste in gemeenteland (en provinciaal land) het monisme: wethouders werden gekozen uit de gemeenteraad, stemden in de raad mee en konden na hun aftreden ook gewoon raadslid blijven. De dualisering beoogde om een einde te maken aan de verweving van de beleidsvorming, de beleidsvaststelling en de beleidsuitvoering. College en raad waren gediend met ieder een eigen pad.

De raden werden toegerust met twee 'hulptroepen'. De eerste was de griffie: een eigen ambtelijke staf voor agendering en logistiek. En de tweede was de gemeentelijke rekenkamer, een instrument om onderzoek te doen naar het gevoerde beleid. Sinds 2006 is het een verplichting voor een gemeente om een rekenkamer in stand te houden.

In de praktijk van rekenkamers gaat het steeds om drie begrippen: rechtmatigheid, doelmatigheid van gemeentelijk beleid en evaluatie- of 'terugblikonderzoek':

- Rechtmatigheid gaat over de vraag of de beleidsdoelen en de publieke gelden zijn ingezet vanuit een transparante en legitieme besluitvorming. Kort gezegd: heeft de raad er over besloten? Heeft de raad alle informatie beschikbaar gehad om er over te besluiten? Was er tijdens de opinievorming voldoende informatie over en inzicht in de consequenties en in mogelijke alternatieven? En was de maatvoering in de informatievoorziening goed?
- Doelmatigheid gaat over de vraag of de beleidsinzet en de middelen ook echt hebben 'gedaan' wat ze moesten doen. Of ze, met andere woorden, het beoogde resultaat hebben gehaald
- 'Terugblikonderzoek' wil zeggen dat het om een evaluatie van het recente beleidsverleden gaat. Het gaat niet om nieuw te ontwerpen beleid.

### Hoe gaat het nu?

In hoofdstuk 1 van deze notitie signaleren we dat veel onderzoek van de gemeentelijke rekenkamers verspreid door het land nogal op elkaar lijkt. Er is een modus ontstaan waarin onderzoek tot een kortstondige kritische reflectie leidt van een beleidsterrein, maar daarna weer snel vergeten wordt. De 'doorwerking' schiet te kort. De Rekenkamer Commissie Ridderkerk (RKC) heeft de vraag neergelegd of dat mogelijk het gevolg is van een te uniforme vraagstelling en aanbesteding van het onderzoek. In hoofdstuk 1 merken we op dat er best alternatieven zijn voor de huidige praktijk. De rekenkamers zijn in het leven geroepen om de informatiepositie van de raden te versterken en daar zijn mogelijkheden voor, ook zonder op de stoel van het college te gaan zitten. Een iets bredere kijk op het werk van de kamers zou ook passen bij de landelijke trend om 'rijker te verantwoorden': meer leereffecten, meer inspiratie, meer praktijkverhalen.

In hoofdstuk 2 van deze notitie bekijken we de negen onderzoeksrapporten die de RKC tot op heden heeft laten opstellen, in een 'quick scan' van de 'doorwerking' in Ridderkerk. De conclusie van de quick scan is dat de informatie per onderzoek op zich valide is, maar toch een beperkte gebruikswaarde heeft. Het is tekenend dat de reactie van de ambtenaren vaak is dat veel onderzoek reeds bekende problemen nog eens onderstreept, zonder er een nieuw licht op te werpen.

De ene keer geeft het rapport te weinig aandacht aan de maatschappelijke context; dan kan het

gebeuren dat het beleid helemaal volgens het boekje werd vormgegeven, maar toch te weinig resultaat boekte, omdat er meer aan de hand is dan alleen beleid. Zo is een doelstelling van nul regelingengebruik in de Participatiewet politiek volkomen duidelijk, maar maatschappelijk volkomen zinledig.

De andere keer ontbreekt het aan lokale politieke context, bijvoorbeeld in de gevallen dat conclusies van rapporten de raad zelf aanspreken, zonder dat die daar op reageert. De raad en de gerapporteerde conclusies moeten elkaar wel tegenkomen, anders werkt het niet.

Op verzoek van de RKC, is daarom in hoofdstuk 3 een beschouwing opgenomen over een bredere taakopvatting van de RKC ten dienste van de informatie- en beoordelingspositie van de raad met mogelijk een grotere gebruikswaarde van het onderzoek. Dat zou een verrijking betekenen van de uniforme rekenkamerpraktijk zoals die in het land gegroeid is, ook zonder – we herhalen het – op de stoel van het college te gaan zitten.

In hoofdstuk 3 hebben we enkele contouren van een taakverbreding opgeschreven. Het gaat om:

- Een rol van de RKC als informatiecoach. Raadsleden hebben toegang tot oneindig veel meer data als hun collega's veertig jaar geleden. Maar om van die databerg 'kennis' te maken – plausibele en geaccepteerde inzichten, meerjarige perspectieven, goede context – is een heel ander verhaal. De simpele vraag 'hoe gaat het met Ridderkerk?' is amper te beantwoorden. We verwijzen in hoofdstuk 3 naar de Zweedse statisticus Rösling die erin slaagde om met een beperkt aantal parameters toch een aansprekend beeld te schetsen. Pogingen om orde te krijgen in de databerg zijn vaak van systeemtechnische aard, zoals SMART-geformuleerde doelen. Maar bij 'kennis' hoort ook een verhaal, met vergelijkingen en voorbeelden.  
Ook 'ex ante evaluaties' kunnen een rol spelen. Het meeste rekenkameronderzoek is 'ex post', het blikt terug. 'Ex ante' onderzoek blikt vooruit: kan het voorgenomen beleid slagen, onder welke voorwaarden, met welke context?
- Een andere manier van aanbesteden. Heel veel, misschien zelfs de meerderheid van alle beleidsonderzoek wordt aanbesteed via een schriftelijke 'tender'. De opdrachtgever maakt een format, inclusief een overzicht van de te verrichten werkzaamheden. Daar kunnen bureaus op inschrijven, in een schriftelijke procedure.  
De kritiek op deze manier van aanbesteden is dat het wel open en transparant lijkt, maar eigenlijk geen echte 'denkkracht vereist. Een bureau dat behendig de format invult, krijgt de opdracht. Beter is het wanneer de opdrachtgever zich beperkt tot het goed verwoorden van het probleem, bij voorkeur in gespreksvorm met een of meer beoogde bureaus.  
Investeren in het voortraject lokken veel meer creativiteit uit.
- Meer interactie in de vorm en presentatie van het onderzoek. In plaats van een rapport, kan gedacht worden aan een of meer 'masterclasses' met de raad; een 'bijpraatdag' over relevant onderzoek van andere rekenkamers en onderzoek van partijen als het SCP en CPB; een monitor of index met een jaarlijks of tweejaarlijks overzicht van 15 of 16 sleutelparameters over Ridderkerk (naar analogie van Rösling), met hun duiding.

De drie opmerkingen over taakverbreding komen eigenlijk op hetzelfde neer: ga mondeling met elkaar in gesprek, maar doe dat wel met onderbouwde informatie. Informatie van feiten, cijfers en een verhaal. En voer dat gesprek met de raad en met bureaus. Doorbreek de optocht van schriftelijke documenten die hier en daar neigen naar invuloefeningen van van te voren opgezette formats. Breng een ziel in het proces.

De eerste drie hoofdstukken van deze notitie zijn voorgelegd aan alle raadsfracties. Dat leverde een beeld op van herkenning en van belangstelling voor een bredere taakinvulling van de RKC. Dat is een mooie bevinding. Er is volop vertrouwen in de inzet van de RKC om de informatiepositie van de raad te ondersteunen. En er is ook volop steun om met een nieuwe rol ervaring op te gaan doen. Al hoort daar wel de kanttekening bij dat de materie voor een groot deel van de raad nog vrij nieuw is. Veel meningen en voorkeuren zijn nog niet zo uitgesproken.

### Urgentie

Voordat we nagaan hoe het er praktisch uit kan zien, kijken we kort van enige afstand naar Ridderkerk. Wat is het verhaal van Ridderkerk, wat is er nodig?

We doen dat hieronder in een korte matrix. We plaatsen de scores van Ridderkerk op enkele belangrijke getalsmatige parameters tussen de andere 51 gemeenten in Zuid-Holland. Die scores geven reden tot zorg.

	Ridderkerk	Range ranking 52 Zuid- Hollandse gemeenten	Positie Ridderkerk in ranking 52 Zuid- Hollandse gemeenten
<i>Aantal inwoners 65+ (in % bevolking)</i>	24,4%	1 = 14,9% 52 = 27,6%	49 <sup>e</sup>
<i>Aantal inwoners 15 tot 35 jaar (in % bevolking)</i>	21,8%	1 = 38,5% 52 = 17,9%	40 <sup>e</sup>
<i>Rekenkundige vervangingsnelheid</i>	18,6 jaar	1 = 8,6 jaar 52 = 33,8 jaar	26 <sup>e</sup>
<i>Aantal banen per 100 leden beroepsbevolking</i>	85 banen	1 = 139 banen 52 = 46 banen	19 <sup>e</sup>
<i>Woningen bouwjaar 1960 – 1990</i>	55%	1 = 22% 52 = 71%	39 <sup>e</sup>
<i>Aantal huishoudens met voorziening in sociaal domein (P-wet, WMO, Jeugdzorg)</i>	23,3%	1 = 14,4% 51 = 26,7%	46 <sup>e</sup>
<i>Percentage laagopgeleiden onder de gehele volwassen bevolking</i>	26,1%	1 = 14,4% 52 = 27,7%	48 <sup>e</sup> positie

Bronnen: CBS; [waarsstaatjegemeente.nl](http://www.waarsstaatjegemeente.nl); Lisa

Wat zien we in de cijfers? Per parameter:

- Ridderkerk is sterk vergrijsd, een van de meest vergrijsde gemeenten van Zuid-Holland. Dat betekent dat zich in Ridderkerk een meer dan gemiddelde vraag naar zorg zal aandienen, en een eenzaamheidsproblematiek. Maar het gaat verder. De koopkracht voor de lokale voorzieningen zal teruglopen en de onderhoudsstaat van wijken komt in gevaar (ouderen investeren over het algemeen minder in hun woning)
- De groep mensen in de formatieve leeftijd is relatief klein. De late tieners, twintigers en vroege dertigers zijn uitermate belangrijk voor een gemeenschap, omdat ze trends bepalen, innovatie importeren, gezinnen vormen en woonculturen bepalen. Als je weinig van die groep hebt, is er feitelijk sprake van een 'braindrain': jongeren gaan naar elders. Je loopt veel maatschappelijke dynamiek mis. In een vergrijsde samenleving vormen jonge, ondernemende mensen het cruciale sociale kapitaal. Dat weten de steden heel goed
- De 'vervangingsnelheid' (het aantal inwoners gedeeld door het aantal jaarlijkse nieuwkomers dan wel vertrekkers) zegt iets over de verhuismobiliteit. En de

verhuismobiliteit zegt weer iets over de sociale mobiliteit, de motivatie van mensen om verder te komen in het leven. Ridderkerk heeft in provinciaal verband een middenpositie. Dat is op zich redelijk: het is geen stilstaand water

- Ook het aantal banen is niet slecht (een baan wordt geteld bij minimaal 12 uur per week). Ridderkerk heeft geen centrumfunctie (dan moet je meer dan 100 banen per 100 leden van de beroepsbevolking hebben), maar voor een gemeente in de schaduw van een economische motor als Rotterdam, is 85 niet slecht
- Meer dan de helft van de huizen in Ridderkerk is afkomstig uit de jaren 1960-1990. Ridderkerk staat daarmee vrijwel op een lijn met 'new towns' als Zoetermeer en Spijkenisse. Die wijken en 'new towns' naderen het einde van hun houdbaarheid. Van veel wijken – met name de wijken uit de sobere jaren zestig en de schrale jaren tachtig – is bekend dat er ook veel leefbaarheidsproblemen zijn
- Dat laatste wordt goed zichtbaar in de omvang van de sociale problematiek in Ridderkerk. De afhankelijkheid van een overheidsvoorziening is groot
- Een van de achtergronden van sociale kwetsbaarheid is een laag opleidingsniveau. Een generatie geleden was een formele opleiding nog niet zo belangrijk. Maar tegenwoordig worden zowel in het beroepsleven als in het dagelijks leven veel competenties gevraagd, die corresponderen met tenminste een middelbaar opleidingsniveau.

Dit beknopte cijferbeeld plaatst Ridderkerk tussen de talloze Nederlandse gemeenschappen die ooit zijn gebouwd voor de grootste generatie die Nederland ooit gekend heeft, de babyboomers. Die gemeenschappen zijn snel gebouwd en snel 'gekoloniseerd', volgens de toen geldende voorkeuren. Ze dreigen nu, met de vergrijzing van de babyboomers, haveloos te raken. En het is meer dan een kwestie van groot onderhoud. Er zijn wel nieuwe generaties, maar die zijn kleiner en veel pluriformer. Ze willen andere dingen. De huidige voorlopers van de nieuwe generaties – de hoger opgeleide en ondernemende types – trekken overwegend naar de steden. Er dreigt dus een tweedeling tussen stad en voorstad. Er wordt veel gepraat over de tegenstelling tussen stad en platteland of tussen de Randstad en de rest van Nederland. Maar de tegenstelling tussen stad en suburb, raakt miljoenen Nederlanders.

*Wat heeft dit met de rekenkamercommissie te maken?*

Elders in het land worden wijken uit de periode 1960-1990 al weer gesloopt. Nationaal groeit de bevolking, maar in sommige regio's heerst krimp. Volgens provinciale cijfers gaat in de helft van de 52 Zuid-Hollandse gemeenten de omvang van de volwassen bevolking ook daadwerkelijk krimpen. Dat betekent nog niet dat de slopershamer in aantocht is: de gezinsverdunding gaat onverdroten door. Het betekent wel werk aan de winkel: meer jongeren aantrekken, wijkvernieuwing, werkplekken creëren, ruimte voor innovatie. Daar komen de fysieke opgaven van de energietransitie en de waterproblematiek nog bij. Ridderkerk wordt een gemeenschap in transitie. Althans: wanneer de ambitie bestaat om tot een goede doorstart te komen.

Zo'n transitieproces wordt enorm bespoedigd wanneer er een toegewijd politiek gesprek mogelijk is: een politiek bestuur met een visie op de lange termijn, een gezamenlijk gedragen inspanning en een goed georganiseerd debat over 'waar we staan', over de vorderingen, over de vergelijking met andere gemeenten, over de actualiteit, over nieuwe kansen en uitdagingen. Het is te vergelijken met de grootschalige stadsvernieuwing in de oude steden in de jaren tachtig. Voor de hoofdlijnen was



een brede en geloofwaardige steun nodig in de gemeenteraad, anders kon de gemeente niet samenwerken met partijen als de corporaties en de rijksoverheid. En er was goede samenwerking nodig tussen het fysieke en het sociale domein. Er moest een vorm van 'masterplan' bestaan.

Dat toegewijde politieke gesprek vergt weer een sterke informatiepositie van de raad: welke vragen moeten er gesteld worden, hoe moeten we micro-gebeurtenissen wegen in het licht van de lange termijn, hoe moeten we voorstellen toetsen. Het punt is niet dat de raad niet kan vertrouwen op de informatievoorziening door het college. Het punt is dat de opgave ingewikkeld is en dat er altijd meer perspectieven mogelijk zijn. De transitie van Ridderkerk is gediend met pluriformiteit in de informatievoorziening en met kennisopbouw.

De raad kan daarvoor de rekenkamer inzetten.

Er komt nog iets bij. We stellen in hoofdstuk 3 vast dat er nogal wat onafhankelijke kennisbronnen over lokaal beleid in de loop van de tijd verdwenen staan. De lokale pers staat chronisch onder druk, er is geen kamer van koophandel meer en ook geen regionaal sociografisch bureau. De sociale media zijn tot op heden niet in die lacune gaan voorzien. Ongefilterde, niet door deskundigheid gedragen geluiden hebben maar heel weinig informatieve waarde en dragen zelden bij aan een 'common ground'. Het komt er op neer dat de Colleges van B&W feitelijk een informatiemonopolie hebben. En kennis is macht. Het democratisch discours is gediend met een pluriformiteit aan kennisbronnen. De RKC kan daaraan bijdragen door de eigen informatiepositie van de raad te versterken met interessante en onderbouwde producten.

#### *Hoe kan het er praktisch uitzien?*

We geven enkele praktische ingrediënten voor de komende drie jaar in overweging. Met om te beginnen de opmerking dat het er niet om gaat om vanaf nu alles anders te doen. Raad en RKC zouden uitvoerig kunnen discussiëren over een nieuw werkplan. Maar daar ontbreken de capaciteit en de animo voor. Het is beter om in de bestaande praktijk wijzigingen aan te brengen en na verloop van tijd bezien hoe die wijzigingen bevallen, in termen van gebruikswaarde voor de raad.

Concreet zou het neer kunnen komen op:

- In de komende drie jaar wordt jaarlijks één onderzoek aanbesteed met als expliciet doel een hoge gebruikswaarde te genereren. Daartoe wordt het probleem mondeling voorgelegd aan twee of drie bureaus en wordt aanspraak gemaakt op het vermogen om een creatief, narratief en van context en praktijkvoorbeelden voorzien verhaal op te bouwen. De rkc is vrij in het verzamelen van aanwijzingen over welke bureaus een passend aanbod kunnen doen aan Ridderkerk. Zo zijn er op belangrijke beleidsterreinen in het sociaal domein voldoende onafhankelijke brancheorganisaties bij wie om verwijzingen kan worden gevraagd. De zoektocht zal eerder zijn naar domeindeskundige bureaus dan naar algemeen-bestuurlijke bureaus. De domeindeskundigen zullen zich misschien moeten bekwamen in de modus van het rekenkameronderzoek; maar het mag best wat schuren
- Bij alle onderzoeken wordt de mogelijkheid opengelaten om niet een klassiek onderzoek met een eindrapport te ontwerpen, maar om de bevindingen te delen in een 'masterclass' voor de raad met de conclusies 'verpakt' als handelingskader voor de raad. De raad is nadrukkelijk uitgenodigd om zelf ook voorkeuren aan te geven

- Bij 'gangbaar' RKC-onderzoek wordt expliciet aan bureaus gevraagd om in het rapport een checklist of toetsingskader op te nemen waarmee de raad in het vervolg beleidsvoorstellen kan beoordelen, zodat een 'ex post' evaluatie wordt afgesloten met 'ex ante' uitspraken. De raad krijgt zo een set criteria in handen om collegevoorstellen in de toekomst beter te kunnen beoordelen.

Een iets verder gelegen ambitie zou kunnen zijn het werken aan een Ridderkerk Index of een Ridderkerk Monitor. Als we een nabij voorbeeld nemen, komen we uit bij de Index 071, een jaarlijkse positionering van het 071-gebied (Leiden en omstreken) op omstreeks 40 parameters, die gezamenlijk een goed beeld geven. Het periodieke karakter heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het publieke debat in het gebied: er is een 'common ground' voor een flink aantal specificaties. Dit soort indexen of monitors werkt het beste als ze door een onafhankelijke partij worden aangestuurd (in Leiden gebeurt dat door een 'triple helix' organisatie) en daardoor vrij blijven van beleidsdruk. Ze dienen uitsluitend de kwaliteit van het beleidsgesprek. De index 071 werkt vaak met toegevoegde themahoofdstukken over nieuwe onderwerpen (zoals klimaatadaptatie). Wanneer gekozen wordt voor een jaarlijkse of tweejaarlijkse index, zou de raad ook periodiek onderwerpen kunnen aandragen om in die themahoofdstukken te belichten. Zo ontstaat een stabiele drager in de relatie tussen raad en RKC.

Tenslotte: de hier geschetste rekenkamerpraktijk is zeker vernieuwend ten opzichte van de landelijk gegroeide praktijk (waar overigens ook wel weer goede uitzonderingen zijn), maar past terdege in het mandaat van de rekenkamers. Zelfs proactief, agenderend onderzoek zou daar nog in passen: een goed georganiseerd en met informatie geladen politiek gesprek, zonder tot operationele conclusies te komen.

Maar er kunnen wel spanningen zitten tussen de praktijk en de lokale verordening. Dat is onvermijdelijk. Een verordening beschrijft een stabiele situatie, terwijl het klimaat in Ridderkerk nu juist rijp lijkt te zijn voor een vernieuwingsslag. Daarom zou de raad kunnen uitspreken:

- Dat de RKC uitgenodigd wordt om te streven naar meer scherpheid in de concludering van de rapporten en een meer narratieve inzet van de rapporten
- Dat bij elk onderzoek interactie tussen RKC (en uitvoerend bureau) plaats vindt voorafgaand aan de officiële afronding van het rapport en de formele raadsdiscussie daarover, waar mogelijk in een 'masterclass'-achtige setting zodat zo veel mogelijk kennis gedeeld wordt
- Dat de RKC uitgenodigd wordt om explorerende thema's voor de langere termijn aan te dragen
- Dat over enkele jaren de verordening wordt aangepast aan de dan gegroeide en geaccepteerde praktijk.

## 1 Doorwerking: vraagstelling en reflectie

### 1.1 'Doorwerking' als variant van beleidsevaluatie

De vraag naar de doorwerking van rekenkameronderzoek is in feite een variant op de aloude vraag naar de effectiviteit van beleid: pakt het beleid uit zoals het bedoeld is? Zo ja, ligt dat echt aan de doorwerking van het beleid of is het een kwestie van omstandigheden die meewerken, of zelfs van gewoon geluk? En als het beleid niet effectief is, ligt dat dan aan dat het beleid intrinsiek niet goed is? Heeft het te maken met niet voorziene ontwikkelingen? Of met gebrekkige kwaliteit in de uitvoering?

Een goede beleidsevaluatie houdt rekening met dit soort vragen. Een goede evaluatie heeft vaak een 'piecemeal' aanpak: een combinatie van methodes, van korte en lange termijn horizon, van uitvoeringsinformatie en context, van rechtmatigheid en doelmatigheid. Goede evaluaties durven een koers te duiden en zichzelf te plaatsen in het beleidsdiscours. Veel evaluaties reiken niet zo ver; vaak blijft het bij registraties van wat er feitelijk gebeurd is. Ook dat heeft een functie: een politiek hoofdstuk afsluiten, tijdwinst in een beleidsdossier, overzicht scheppen voor politici en beleidsmakers, de klokken gelijkzetten. Maar de vraag van de rekenkamercommissie Ridderkerk gaat verder dan dat.

Een ander perspectief bij de inzet van evaluaties biedt het begrip *gebruikswaarde*. Om een hoge gebruikswaarde te creëren, is het zaak om vanaf het begin van een evaluatieproces goed in gesprek te gaan met de opdrachtgever en belanghebbenden van de evaluatie. In een vroegtijdig gesprek kunnen gevoeligheden, tegenslagen, praktische vragen en perspectieven in kaart worden gebracht. En vroegtijdige gesprekken zorgen weer voor een aanscherping van de vraagstelling bij de opdrachtgever.

Voor de vraag vanuit de rkc Ridderkerk betekent dit soort voorbeelden vooral de noodzaak om 'inclusief' te kijken. We moeten niet alleen bezien of aanbevelingen van de rkc zijn aangekomen en zijn overwogen of overgenomen, maar ook of ze zo waren geformuleerd dat de 'eigenaren' van een beleidsproces er daadwerkelijk een verbetering in zagen en of de aanbeveling plausibel was in de context van het lokaal bestuur.

### 1.2 Praktijk van rekenkamers: terugblikken en vooruitkijken

Gemeentelijke rekenkamers zijn verbonden met de dualisering van het lokaal bestuur. De dualisering heeft de raden een eigen positie bezorgd. De griffie ondersteunt de raad in de eigen agenderingsfunctie. En de rekenkamer is een instrument ter ondersteuning van de controlerende taak van de raad. Die rol mag zich doorontwikkelen.

Veel rekenkamerstudies staan doorgaans wat op afstand van de politieke hitte. Zo zijn er in gemeenteland met grote regelmaat overschrijdingen van bouw- en beheerskosten van multifunctionele accommodaties, sportaccommodaties en gemeentehuizen. Dat zijn

veelvoorkomende vraagstellingen voor rekenkamers. De algemene les is doorgaans dat er te rooskleurig begroot is en dat veel partijen aan die rooskleurigheid gecommitteerd zijn (de politieke wens om veel te realiseren met een beperkt budget). De overschrijdingen zelf zijn bij de periodieke rapportages van het college al met de raad gedeeld. Er wordt ook al politieke verantwoording voor af gelegd. De rekenkamers zorgen achteraf - vaak buiten de politieke hitte om - voor ordening en verdieping van het beeld. Wie heeft wie geïnformeerd, is dat op tijd gebeurd, is transparantie betracht, is de informatie volledig en is de informatie bij alle bevoegde personen en gremia terecht gekomen? Dat is zeker nuttig, maar de verwachtingen over de invloed op het beleidsdebat zijn dan bescheiden.

Overigens is er een interessante trend te zien richting "rijker verantwoorden" als het gaat om complexe maatschappelijke problematiek: de cijfers en procesbeschrijvingen over de realisatie van beleid gepaard laten gaan met praktijkverhalen: casusreviews, storytelling en praktijkvoorbeelden (zie bijvoorbeeld Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, *Rijker verantwoorden, met regie*, 2020).

We zien mogelijkheden die trend te combineren met de onder veel rekenkamers bestaande ambitie meer vooruit te kijken met onderzoek.

Een voorbeeld zou onderzoek naar de jeugdzorg kunnen zijn. Sinds de decentralisaties in het sociaal domein is dat een voortdurende bron van zorg voor gemeenten. Het debat concentreert zich daarbij doorgaans op twee dingen: ten eerste budgetoverschrijdingen en hoe daarop te sturen en ten tweede de druk op de jeugdzorginstellingen. Oftewel: doen we de dingen (die we hebben afgesproken) goed? De jongeren zelf zie je eigenlijk alleen maar terug in vakspecialistisch onderzoek binnen de sector zelf. Oftewel: de vraag of we de goede dingen doen komt nauwelijks terug in het politieke debat. Krijgen jongeren de goede zorg? Kan dat ook anders? Hoe verloopt zo'n traject? Komt de goede jeugdzorg bij juiste jongeren? Speelt lokale problematiek daarbij nog een rol? Kan het lokale veld daarin een rol spelen? Met het meer in beeld brengen van 'story telling' zijn de problemen in de jeugdzorg niet opgelost, maar komt er wel meer inhoudelijke scherpte in het nu toch vaak te instrumentele debat.

Het is natuurlijk maar een voorbeeld en juist in Ridderkerk is er – afgaande op de onderwerpen van de negen rkc-onderzoeken – relatief veel aandacht voor onderzoek dat vooral vooruitkijkt. Dat biedt wellicht ruimte voor het sterker invullen van een rol van rekenkameronderzoek ten behoeve van de onafhankelijke informatiepositie van de gemeenteraad.

### **1.3 Van terugblikken en vooruitkijken naar een onafhankelijke informatiepositie**

De rekenkamer biedt de raad onafhankelijke, dat wil zeggen los van het College van B & W staande, ondersteuning in de kaderstellende en controlerende taak. Dat is een uitzondering op de regel dat gemeenten – in casu de colleges – zo goed als een informatiemonopolie hebben in hun regio. Dat is niet goed voor de pluriformiteit van het debat. Dat is gediend met een eigen informatiepositie.

De rekenkamers voorzien in die behoefte als het gaat om onderzoek naar rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid. Van oudsher waren lokale rekenkamers vooral gericht op het achteraf evalueren van gevoerd beleid, waarbij de focus in sterke mate lag op de interne processen. We zien de laatste jaren dat rekenkamers de focus binnen hun onderzoek meer dan voorheen leggen op de maatschappelijke effecten van het beleid. Verder is er een tendens om minder terug te kijken en het vizier op toekomstige beleidsuitdagingen te richten. Een stap voorwaarts is denkbaar wanneer het ook zou kunnen gaan om bijvoorbeeld 'ex ante evaluaties': een onderzoek naar de vermoedelijke effectiviteit van voorgenomen beleid. Of om exploratief onderzoek: een onderzoek naar wat een gemeente demografisch te wachten staat. Of een descriptief onderzoek: een goede beschrijving van wat er met de cliënten van de jeugdzorg aan de hand is. En steeds weer voorzien van context en perspectief: wat betekent deze informatie voor de raadsagenda?

Een kritische reflectie op de invulling van de rekenkamerfunctie zou dus tot een andere positionering van de rkc kunnen leiden, vaker naar agendasetting vooraf met vragen als: zijn we voldoende voorbereid op probleem x? Is de beleidsplanning robuust of flexibel genoeg om probleem y aan te kunnen? Is de intern-gemeentelijke samenwerking soepel genoeg voor complex maatschappelijk probleem z?

In hoofdstuk 3 van deze notitie komen we terug op deze kritische vragen en gaan we de omstandigheden waarin gemeentelijke rekenkamers functioneren, nader duiden. Maar eerst kijken we naar de Ridderkerkse praktijk.

## 2 Quickscan van de onderzoeken

Om een eerste beeld te krijgen van de doorwerking van de negen rekenkameronderzoeken voeren we een quickscan uit. In voorliggend hoofdstuk treft u een negental grote matrixen aan met daarin een aantal kenmerken per onderzoek met een korte reflectie.

De Nederlandse Vereniging van Rekenkamers & Rekenkamercommissies (NVVR) hanteert in een aparte handreiking drie niveaus waarop de doorwerking van onderzoek in kaart kan worden gebracht.

1. Het **bereik van het rapport** in politiek-bestuurlijke context: is het onderzoek binnen raad en college goed opgepakt, is er belangstelling getoond, wordt er over de aanbevelingen gediscussieerd, worden de aanbevelingen overgenomen of wordt er op een andere wijze gevolg gegeven aan het rapport, is er ook buiten de gemeentelijke organisatie aandacht voor het rapport geweest.
2. De **effecten van het rapport** in termen van beleid, organisatie of maatschappelijk. Met vragen als: zijn de aanbevelingen daadwerkelijk geïmplementeerd, is er een aantoonbare verandering gekomen in de beleidscyclus, zijn de resultaten ook verbeterd door aangebrachte veranderingen, is de kennispositie van de raad versterkt.
3. De **soorten bereikte doorwerking** onderscheiden:
  - a. preventief (effecten na aankondiging maar voor publicatie onderzoek)
  - b. agenderend (nieuwe thema's in politieke debat, versnelling of vertraging beleidsproces)
  - c. instrumenteel (beleidsverandering, acties)
  - d. conceptueel (reflectie, redenertrant rapport als nieuw uitgangspunt, meer aandacht voor doeltreffendheid, doelmatigheid en/of rechtmatigheid)

We hebben ons in dit geval te beperken tot niveau 1 en (deels) niveau 3. We beschikken nog niet over aanvullende documentatie om uitspraken te doen over niveau 2.

Per onderzoek besteden we aandacht aan:

- De achterliggende vraagstelling
- Het type onderzoek (reflectief of explorerend, mate van specificatie)
- Hoofdconclusies
- Hoofdaanbevelingen
- Bestuurlijke reactie
- Korte reflectie op basis van rapport en bestuurlijke reactie.

## 2.1 Rapport energietransitie

	Rapport energietransitie Ridderkerk (september 2021)
<i>Vraagstelling</i>	Doelmatigheid gemeentelijk beleid op gebied van de energietransitie, korte benchmark van beleid in Ridderkerk met omliggende gemeenten, en oriëntatie op toekomstig beleid.
<i>Type onderzoek</i>	Grotendeels ex-post, deels ex-ante
<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is sprake van integraal beleid, rekening houdende met trends, maatschappelijke ontwikkelingen en regionaal beleid (de RES). In andere visies en beleidsstukken wordt gerefereerd aan de energietransitie.</li> <li>• De plannen zijn abstract, er worden nog geen keuzes gemaakt ten aanzien van locaties of type warmtebronnen.<sup>1</sup> De inzet is vooral procesgeoriënteerd. Maar Ridderkerk onderscheidt zich met het reserveren van substantiële budgetten voor toekomstige investeringen.</li> <li>• De uitvoering van de visie vroeg om opschaling en samenhang met andere domeinen. Er is een jaar nodig geweest om op te schalen en taken te intensiveren. Het bleek daarbij niet eenvoudig om voldoende expertise aan te trekken.</li> <li>• De gemeente moet nadrukkelijker de regierol naar zich toetrekken, er is enthousiasme en nieuwsgierigheid maar er kan meer worden doorgepakt.</li> <li>• De gemeente mag assertiever communiceren naar bewoners en bedrijven om de kennis en betrokkenheid op dit thema te vergroten</li> <li>• De monitoring van de effectiviteit van het beleid is ingewikkeld. In de begroting hanteert Ridderkerk twee algemene prestatie-indicatoren (% hernieuwbare energie en totale CO<sub>2</sub> uitstoot). De bijdrage van de gemeente aan die doelstelling is niet inzichtelijk. De resultaten zijn alleen bekend op output (gerealiseerde acties), niet op outcome.</li> <li>• De raad heeft het idee dat alle relevante informatie met hen gedeeld wordt. Door de omvang en complexiteit van de opgave voelen raadsleden zich echter niet goed geëquipeerd om bij te sturen. Er is behoefte aan overzicht, goede (kwantitatieve) monitoring en stippen op de horizon.</li> </ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. College: zorg voor uitwerking van beleidskeuzes en scenario's ten behoeve van kaderstellende rol raad. Besteed ook aandacht aan tussenliggende doelen.</li> <li>2. College: pak meer regie in de samenwerking, creëer bv. een agenda of routekaart zodat voor raadsleden duidelijk is hoe en wanneer zij kunnen meepraten/-besluiten. Zorg voor meer integratie, vaste contactambtenaar die er was functioneerde beter dan versnipperde inzet.</li> <li>3. College: zorg ervoor dat procesdoelstellingen worden vertaald in concrete en meetbare indicatoren die zich lenen voor monitoring. Kijk daarbij ook naar outcome-indicatoren.</li> <li>4. College en raad: draag zorg voor genoeg personele capaciteit</li> </ol>

<sup>1</sup> De uitwerking van de beleidskeuzes van 2021 moet nog volgen in uitvoeringsplannen. Hierin wijkt Ridderkerk niet af van andere gemeenten. Het einddoel is geformuleerd in termen van CO<sub>2</sub> reductie.

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. College: Blijf inzetten op betrekken en bereiken van ondernemers en inwoners</li> <li>6. College: Zorg ervoor dat inwoners en ondernemers meer gebruik maken van beschikbare subsidies en regelingen. Creëer overzicht in welke mate de regelingen worden gebruikt / bekend zijn.</li> <li>7. College: kijk naar de mogelijkheden om een dashboard in te richten met relevante indicatoren om de voortgang te bekijken.</li> <li>8. College: betrek de raad actief bij inrichten van proces- en informatievoorziening.</li> <li>9. College: zorg dat de overkoepelende informatievraag naar overkoepelend beeld en cijfers wordt vervuld.</li> <li>10. Raad: richt de blik meer naar buiten en leer van andere gemeenten en regio's. Kijk of het mogelijk is experts of ambassadeurs in te schakelen voor kennissessies. Het organiseren van kennis kan ook via de 'Duisenberg Methode'.</li> </ol>
<p><i>Bestuurlijke reactie</i></p>	<p>College voelt zich gesterkt in de door haar ingeslagen weg. Parallel aan het onderzoek is een nieuwe Klimaatvisie vastgesteld. Het College ziet dat daarin al veel is verwerkt (uitvoeringsprogramma, stip op de horizon). Het onderzoek geeft een positief beeld van de gepleegde inzet. Ze kunnen zich vinden in de meeste aanbevelingen.</p> <p>In iets meer detail:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De stap van ambitie naar uitvoering wordt gezet in de nieuwe Klimaatvisie. Ieder thema uit die visie krijgt een apart uitvoeringsplan.</li> <li>2. Om de regierol en communicatie te versterken gaan we: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. samenwerkingsverbanden beter positioneren, verbreden en versterken</li> <li>b. inzetten op peer-to-peer communicatie; werken met sleutelfiguren, koplopers en early adopters die anderen aan het denken zetten</li> <li>c. samenwerken met Erasmus Universiteit in een vijfjarig onderzoek (al gestart voor rekenkamer onderzoek), naar manieren om meer inwoners te bereiken en duurzame keuzes in alledaagse situaties te stimuleren</li> </ol> </li> <li>3. Slechts deels herkenning dat informatievoorziening beter kan. De raad krijgt jaarlijks evaluatie van milieu- en duurzaamheidsprogramma aangeboden. Stip op de horizon nu verankerd in Klimaatvisie. We zien kansen in genoemde dashboard en meer kwantitatieve monitoring.</li> <li>4. We herkennen dat prestatie-indicatoren onvoldoende meetbaar zijn. We gaan graag met raad in gesprek over meer passende en meetbare indicatoren.</li> </ol>
<p><i>Reflectie</i></p>	<p>Het rapport is zeer uitvoerig met een actuele plaatsbepaling van het thema in het lokale en regionale beleidsdiscours. De timing van het rapport lijkt echter wat ongelukkig. Het College geeft aan al veel te hebben verwerkt in de nieuwe Klimaatvisie, het traject dat parallel liep aan dit onderzoek. Niet helemaal duidelijk wordt of het onderzoek heeft geleid tot inspiratie dan wel bijzondere alertheid bij de vorming van nieuw beleid. Of dat het rekenkamer onderzoek (deels) wordt gezien als 'mosterd na de maaltijd'.</p>



	<p>In de raad werd het rapport desondanks positief ontvangen. Al wordt in de bespreking duidelijk dat raadsleden nog steeds zoeken naar houvast bij de complexe en grote opgave.</p> <p>Die positieve beleving heeft onder meer te maken met de uitvoerigheid van het overzicht. Los van de aanbevelingen kan het rapport gezien worden als een handige kapstok in een complex speelveld. Tegelijkertijd roept het rapport weinig op. De lezer wordt niet echt meegenomen, het is een tikje opsommerig en de inhoudelijke opgave raakt paradoxaal wat ondergesneeuwd in alle beleidsterminologie. Dat laatste is begrijpelijk gezien vanuit de vraagstelling en de roloppvatting van de rekenkamer. Maar het is daarmee wel de vraag of het rapport echt impact heeft bij de raadsleden; zijn ze 'geraakt' en pakken ze het rapport er nog eens bij in toekomstige discussies?</p> <p>Het grote aantal aanbevelingen lijkt de impact van het rapport wat in de weg te staan. Een instrumentele aanbeveling om een dashboard te maken wordt enthousiast omarmd door het College. Maar op de aanbeveling over personele capaciteit komen zowel College als raad niet meer terug.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.2 Rapport woonbeleid

Rapport woonbeleid (september 2021)	
<i>Vraagstelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In kaart brengen van woonbeleid en uitvoering ervan</li> <li>2. Nader licht werpen op de rol van de gemeenteraad</li> </ol>
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post
<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De gemeente voert een dynamisch woonbeleid maar de vertaling naar uitvoering vraagt om aandacht</li> <li>• De samenwerking met externe partners verloopt goed, verbreding (ook onderwijs, zorg en particuliere huizenbezitters) en intensiveren (prestatieafspraken met alle corporaties maken) zijn de belangrijkste uitdagingen</li> <li>• De gemeente is er beperkt in geslaagd om gestelde doelen te behalen en het zicht hierop ontbreekt, de resultaten op gebied van herstructurering, transformatie, doorstroming, leefbaarheid en verstedelijking zijn onbekend.</li> <li>• De informatievoorziening aan de gemeenteraad is op orde maar de raadsleden ervaren beperkte grip, o.a. doordat zij cijfers niet goed kunnen duiden, het ontbreken van regiotrends, beperkte koppeling van resultaten aan doelen en beperkte expertise bij raadsleden zelf.</li> <li>• De raad maakt ondanks de beperkte sturingsruimte goed gebruik van beschikbare mogelijkheden (via moties, betrokken bij opstellen woonvisie) maar worstelt met zijn eigen rol (waarop sturen?)</li> </ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zorg voor een goede vertaling naar de uitvoering en actualiseer deze geregeld, beste via de 'woningstrategie' dat nu al een levend document is</li> <li>2. Verbreed de samenwerking met externe partners en intensiveer bestaande samenwerkingen</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Investeer in periodieke monitoring en maak geboekte resultaten inzichtelijk, bv. opstellen van criteria in nieuwe woonbeleid</li> <li>4. Versterk de informatievoorziening en versterk de kennispositie van de raad (duiding cijfers, opmaak dashboard, beter benutten aanwezige kennis in raad zelf)</li> <li>5. Faciliteer een gesprek over de rol van de raad (betrek ook College daarin) en benader het woonbeleid waar mogelijk integraal (ook thema's als natuur, mobiliteit en voorzieningen meenemen in overwegingen)</li> </ol>
<p><i>Bestuurlijke reactie</i></p>	<p>Het College heeft een deel van de aanbevelingen al verwerkt in de nieuwe Woonvisie, deze is op 1 juli 2021 tijdens de looptijd van dit onderzoek vastgesteld. In met name de conclusie dat er nog beperkt wordt samengewerkt herkent het College zich niet.</p> <p>In detail (per aanbeveling):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Op 1 juli 2021 is de Woonvisie 2021-2026 vastgesteld, met uitvoeringsprogramma tot 2023. Hiermee is uitvoering en actualisatie geborgd.</li> <li>2. We richten twee samenwerkingstafels in voor de belangrijkste opgaven: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tafel 'woningbouw en herstructurering' (met corporaties, projectontwikkelaars en makelaars)</li> <li>b. Tafel 'wonen en zorg' (met zorg- en welzijnsinstellingen, ouderenvertegenwoordigers en corporaties)</li> </ol> <p>We herkennen ons niet in beperkte samenwerking met en betrokkenheid van onderwijsinstellingen particuliere woningbezitters. Per corporatie is aangegeven hoe prestatieafspraken worden gemaakt, of waarom dit niet (of nog niet) is gebeurd.</p> </li> <li>3. De monitoring moet beter, we stellen voor de raad hierover jaarlijks met een raadsinformatiebrief te informeren</li> <li>4. We herkennen deels het ontbreken van regionale cijfers en ontwikkelingen, gedurende het rekenkameronderzoek is de raad geïnformeerd over de monitor regioakkoord.</li> <li>5. De raad is zeer uitgebreid betrokken bij nieuwe Woonvisie, ook zit er meer integraliteit in de nieuwe visie</li> </ol>
<p><i>Reflectie</i></p>	<p>Ook hier loopt het rekenkamer onderzoek parallel aan de vorming van nieuw beleid. In de bespreking met de raad is dit ook aan de orde gekomen. De term 'mosterd na de maaltijd' is genoemd.</p> <p>Maar tegelijkertijd is naar aanleiding van het rapport ook een open (vraag)gesprek gevoerd over onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de interactie tussen 'traag' beleid en snelle marktontwikkelingen</li> <li>• de neiging om teveel wensen aan de voorkant van het beleid te stapelen (sociale huur, duurzaamheid, etc.) en hoe hier in de uitvoering mee om te gaan</li> <li>• hoe kennis in de raad te organiseren, bijvoorbeeld via raadsambassadeurs</li> <li>• spanning tussen output (acties) en outcome (resultaten), die ook bij het nieuwe beleid is ingebakken.</li> </ul>

	In verwerkende zin lijkt het rapport daarmee een zekere functie te hebben. De eigenlijke lakmoesproef is of de raad vanuit 'de geest van het rapport' de uitvoering van de nieuwe woonvisie kritisch blijft volgen.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 2.3 Rapport controlerende rol gemeenteraad

	Rapport controlerende rol gemeenteraad (september 2020)
<i>Vraagstelling</i>	Op welke wijze geeft de raad invulling aan zijn controlerende rol? <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Van welk instrumentarium maakt de raad in welke mate gebruik</li> <li>2. Is de basisinfrastructuur om de controlerende rol uit te voeren aanwezig</li> <li>3. Welke wensen heeft de raad ten aanzien van zijn controlerende rol</li> </ol>
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post, niet gericht op beleid maar op interne functioneren
<i>Hoofdconclusies</i>	In totaal 21 conclusies verdeeld over hoofd- en deelvragen. We vatten samen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad verzamelt veel schriftelijke informatie (ten opzichte van andere gemeenteraden), en geeft daar beperkte opvolging aan in de vorm van een debat. Vaak is niet duidelijk met welk doel de raad het college controleert, deze wijze van controle is ineffectief.</li> <li>• De controle richt zich vooral op (financieel-technische) details en minder op effecten van beleid. Het zicht op de hoofdlijn raakt verloren in de vraag naar inzicht tot 'ver achter de komma'.</li> <li>• Er is veel controle op de P&amp;C cyclus (jaarstukken bespreking), en beperkte controle op de 'regio' en verbonden partijen (beperkte invloed, te complex).</li> <li>• Het stellen van vragen is veruit het meest gebruikte instrument van raadsleden om het college te controleren. Van andere mogelijkheden wordt veel beperkter gebruik gemaakt (rekenkamer onderzoek agenderen, doelmatigheids- of doeltreffendheidsonderzoeken, raadsonderzoek of -enquêtes, recht op interpellatie).</li> <li>• De raad wordt goed ondersteund in de uitoefening van haar taak, maar er is ruimte om meer expliciet de informatievraag te duiden (wat voor soort informatie, wat voor rekenkameronderzoek)</li> <li>• Er zijn maar beperkt wensen aangegeven door de raad om haar controlerende taak beter in te vullen. Er is waardering voor de vele informatie die vanuit het College ter beschikking wordt gesteld.</li> </ul>
<i>Aanbevelingen</i>	Ten behoeve van een effectievere controle: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maak onderscheid tussen controle op rechtmatigheid (geld uitgegeven als voorgenomen) en controle op waarde (doelmatigheid, effectiviteit)</li> <li>2. Prioriteer als raadslid, fractie en/of raad. Richt de energie op enkele dossiers en werk bv. met raadsrapporteurs, een of twee raadsleden met bijzondere affiniteit die zich een thema helemaal eigen maken en linking pin tussen college en raad zijn</li> <li>3. Weet wat je controleert, zicht houden op hoofdlijnen en -doelen</li> <li>4. Ga aan de slag met doelgerichte controle op waarde (met stappenplan te gebruiken door raadsleden)</li> </ol>

	5. Laat je goed ondersteunen door college, ambtenaren, griffie en/of extern deskundigen
Bestuurlijke reactie	N.v.t.
Reflectie	<p>Het rapport roept gemengde reacties op bij de raad. Er is waardering voor de heldere uiteenzetting en de aangeboden kennis. Besloten is om het rapport onderdeel te laten zijn van het introductieprogramma van de nieuwe raad.</p> <p>De aanbevelingen kunnen op minder weerklank rekenen. De raadsleden voelen zich niet comfortabel bij het collectief adresseren van de raad. Voor hen is de raad in de eerste plaats een 'politieke arena' met verschillen in opvattingen en standpunten. De fracties (of raadsleden) kunnen individueel besluiten om met de aanbevelingen aan de slag te gaan. Maar in essentie vindt men dat een fractie zich ook vrij moet voelen om de aanbevelingen van het rapport naast zich neer leggen.</p> <p>De aanbevelingen om iets te doen met raadsrapporteurs wordt – door enkele fracties – als opgedrongen ervaren. Het is een aantal keer ter sprake gekomen maar leidt niet tot enthousiasme.</p> <p>In een bijna raadsbreed gesteund amendement is vastgelegd dat het rapport 'ter kennisname' wordt aangenomen en om het toe te voegen aan het introductieprogramma.</p>

#### 2.4 Rapport informatiebeveiliging

	Rapport informatiebeveiliging (juli 2020)
Vraagstelling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zicht krijgen of huidige staat van beveiliging van gemeente voldoet</li> <li>2. leereffecten in kader van (technische) ontwikkelingen, aandachtspunten formuleren</li> </ol>
Type onderzoek	Ex-post (vraag 1) en ex-ante (vraag 2)
Hoofdconclusies	<p>De informatieveiligheid is in huidige beleidsketen onvoldoende eenduidig gewaarborgd. Op strategisch niveau is er een groot verantwoordelijkheidsgevoel, maar dit werkt onvoldoende door in de rest van de organisatie.</p> <p>De rekenkamer komt tot 11 conclusies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het privacy- en informatiebeveiligingsbeleid is té laat up-to-date gebracht (zowel bij de BIO als de AVG was Ridderkerk te laat)</li> <li>• Er is onvoldoende aandacht voor informatiebeveiligingsbeleid in individuele beleidsstukken</li> <li>• De voorbereiding op de AVG kwam te laat tot stand</li> <li>• De organisatie van informatiebeveiliging is niet volgens de eigen kaders</li> <li>• De capaciteit voor informatiebeveiliging is zeer centraal georiënteerd, een vaste structuur op de afdelingen ontbreekt</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportagelijnen worden niet volledig ingezet of worden niet goed gebruikt, met name op niveau van BAR-organisatie prevaleert de pragmatische afweging soms onterecht boven informatiebeveiliging</li> <li>• Er komen maar weinig vragen vanuit de raad op dit thema, de raad heeft dan ook geen zicht op de uitvoeringspraktijk. Op vragen die worden gesteld komt maar een beperkt antwoord.</li> <li>• Controle en toezicht op externen vindt alleen plaats via verwerkersovereenkomsten, daadwerkelijke controle op hoe externen met data omgaan is er niet</li> <li>• Processen in de uitvoering zijn kwetsbaar (o.a. toegang tot systemen, veel handmatige acties, geen actualisatie register van gegevensverwerkingen, bewaartermijnen worden niet gehanteerd)</li> <li>• Communicatie richting inwoners niet centraal belegd</li> <li>• Veel aandacht voor communicatie en bewustwording van medewerkers</li> </ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. College. Breng de I-organisatie op orde, bouw verantwoordelijkheden in bij de afdelingen, maak opnieuw afspraken over verantwoordingslijn uitvoerend medewerkers-directie BAR organisatie-college.</li> <li>2. College. Breng in kaart welke processen door automatisering veiliger zouden worden, maak handmatige handelingen zoveel mogelijk overbodig</li> <li>3. College. Richt het toezicht op externe partijen verder in</li> <li>4. College. Laat een externe partij tweejaarlijks de staat van informatiebeveiliging controleren (naast zelfaudits)</li> <li>5. Raad. Vergroot de betrokkenheid van de raadsleden op de thema's privacy en informatieveiligheid</li> </ol>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	<p>Goeddeels herkenning van conclusies en aanbevelingen. Wel wordt gewezen op de vele activiteiten die College al heeft ondernomen in kader van dit thema (uitgebreide lijst met toelichting per actie).</p> <p>In detail (per aanbeveling):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. In de BAR-organisatie vindt een heroverweging plaats, een voorstel met betere rol- en verantwoordelijkheidsverdeling is in de maak. Het organiseren van aanspreekpunten in de verschillende clusters wordt meegenomen.</li> <li>2. De gevraagde inventarisatie wordt door automatisering uitgevoerd.</li> <li>3. Daar waar het noodzakelijk, doelmatig en haalbaar is kan op gezette tijden controle worden uitgevoerd om risico's te verzachten</li> <li>4. De zelfaudits worden in kader van BIO gedaan en is normenkader voor vele overheden. Er kan voor gekozen worden om een externe auditor periodiek te laten toetsen in hoeverre wordt voldaan aan BIO normen.</li> </ol> <p>Het college vraagt ten slotte aandacht voor feit dat het implementeren van de aanbevelingen – wat het voornemen is – extra capaciteit vergt. Het college zal op basis van een risico inschatting de beoogde werkwijze en de verwachte kosten uitwerken.</p>
<i>Reflectie</i>	<p>Het thema 'informatiebeveiliging' kan rekenen op veel belangstelling binnen de gemeenteraad. Het komt bij diverse onderwerpen aan de orde maar tot aan het rapport toe was de aandacht ervoor wat gefragmenteerd. Het rapport heeft geleid tot een zekere doorbraak door het thema centraal aan de orde te stellen en van</p>

	<p>veel diepgang te voorzien. De ontvangst van het rapport in de raad was dan ook zeer positief.</p> <p>Het rekenkamer rapport heeft geleid tot vervolgonderzoek en een besluit om binnen de BAR-organisatie een structurele meerinvestering te doen in informatiebeveiliging (februari 2022).</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.5 Rapport uitvoering Participatiewet

	Rapport uitvoering Participatiewet (mei 2019)
<i>Vraagstelling</i>	<p>Nagaan van de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• doelmatigheid van de uitvoering van de Participatiewet (meer mensen met afstand tot de arbeidsmarkt betrekken bij het arbeidsproces)</li> <li>• effectiviteit van de uitvoering van wettelijke taken</li> <li>• effectieve inzet van de middelen</li> </ul>
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post
<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van 2015 tot 2018 is de uitvoering belemmerd door organisatorische omstandigheden (start BAR-organisatie, personele wisselingen, beperkte capaciteit). Heeft geleid tot hoge caseload voor klantmanagers en beperkt zich op het klantenbestand. Met een groot deel van de klanten is in die periode niet of nauwelijks gesproken.</li> <li>• Vanaf 2017 is een inhaalslag gemaakt, er is meer capaciteit gekomen en zicht gekomen op het klantenbestand. De doorlooptijd van het zoeken naar werk is verkort en er is extra uitstroom gerealiseerd.</li> <li>• Klantmanagers maken zelf een professionele inschatting welke klanten te bemiddelen zijn naar werk.</li> <li>• Er is een divers aanbod aan re-integratiemiddelen. De effectiviteit van de inzet van die middelen is echter niet herleidbaar. Er zijn slechts globale gegevens beschikbaar over trajecten, plaatsingen en uitstroom.</li> <li>• Integraal werken vindt nog in beperkte mate plaats en enkel op persoonlijk initiatief van een professional. Er is behoefte aan een beter gedefinieerde werkomgeving voor klantmanagers (strakke processen, rolafbakening, informatieuitwisseling, terugkoppeling).</li> <li>• Het ontbreekt nog aan een actueel beleidskader met doelstellingen, wel is er een verordening en uitvoeringsplan goedgekeurd door de raad. Begrippen worden niet altijd concreet gedefinieerd (wat is duurzame uitstroom, wat is maatwerk, etc.)</li> <li>• De omvang van het klantenbestand is van 2015 tot 2018 toegenomen, o.a. door de toestroom van statushouders. Een aanzienlijk deel van het klantenbestand is moeilijk bemiddelbaar (vb. 65% bezit geen startkwalificatie). Er is geen goed kader hoe met deze grote groep om te gaan.</li> </ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geef als raad de opdracht aan het College om het beleidskader te actualiseren met aandacht voor concrete begripsbepalingen, doelen per doelgroep,</li> </ol>

	<p>doelstellingen gekoppeld aan prestatie- en uitkomstindicatoren, samenhang met economisch beleid.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Neem als raad de ruimte om input te kunnen leveren bij de ontwikkeling van een nieuw beleidskader. Afhankelijk van de behoefte van de raad kunnen er sessies worden georganiseerd met bepalen van ambities, prioriteiten en hantering begrippen.</li> <li>3. Vraag als raad om een verbeterde informatievoorziening waarbij koppeling wordt gemaakt tussen prestatie-indicatoren en uitkomstindicatoren, met aandacht voor periodiciteit en regionaal optrekken.</li> <li>4. Geef als raad de opdracht aan het college om de interne sturing en informatievoorziening te versterken. Met heldere afspraken in beleidskader die vertaald worden naar praktijk klantmanagers.</li> <li>5. Schenk als raad aandacht aan de organisatieontwikkelingen. De huidige tijdelijke oplossing zal structureel moeten worden ingebed (budget, capaciteit)</li> <li>6. Schenk ook aandacht aan integraal werken door kennisontwikkeling, rolafbakening en beschrijving werkprocessen, verbeterde informatie-uitwisseling. Ontwikkel daarvoor een implementatieplan.</li> </ol>
<p><i>Bestuurlijke reactie</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er komt een nieuw beleidskader waarin actuele inzichten worden meegenomen o.a. ten aanzien van begrippen en doelgroepen. We zien kansen voor meer samenhang met de arbeidsmarktregio (economie).</li> <li>2. Deze aanbeveling past bij kaderstellende rol van de raad</li> <li>3. Dit is onderdeel van de doorontwikkeling van de tussenrapportage 'sociaal domein'</li> <li>4. Deze beweging is in 2018 ingezet met een raadsbesluit (14 juni), er moet nog wel wat gebeuren om het te implementeren en te borgen. Er is een segmentatie van het klantenbestand en een caseload per klantmanager bepaald.</li> <li>5. (en 6.) Ook hier is beweging gekomen met het voornoemde raadsbesluit. De aansturing en aansluiting met andere beleidsvelden is verbeterd. Het doorzetten en borgen van organisatieverandering is <i>ongoing concern</i>. Dat geldt ook voor integraal werken.</li> </ol> <p>Er zijn nog een aantal aandachtspunten geformuleerd, samengevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de conclusies en aanbevelingen zijn niet altijd goed in de tijd geplaatst, de beginperiode is heel anders dan die in 2018.</li> <li>• er is helderheid en afstemming nodig van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Efficiënte dienstverlening betekent voor 'bedrijfsvoering' iets anders dan een bestuurder of klantmanager.</li> <li>• er is een relatie tussen ambitie, doelstellingen en financiële kaders</li> <li>• de effectiviteit van instrumenten is niet eenvoudig vast te stellen, vaak worden instrumenten gecombineerd toegepast. Ook wil het college ervoor waken dat de inspanningen om informatie te verzamelen in verhouding staat tot wat we met die informatie kunnen doen.</li> </ul>
<p><i>Reflectie</i></p>	<p>De raad reageert in lijn met de aanbevelingen: het moet strakker, smart-doelstellingen, heldere werkprocessen, betere informatiestromen leidend tot een hogere uitstroom. Een amendement om in het beleidskader inzicht te geven in methoden en middelen die concreet bijdragen aan (re-)integratie op de</p>

	<p>arbeidsmarkt is aangenomen. Een opvallend gemis in zowel het onderzoek als politieke discussie is een reflectie op de mate waarin beleid invloed <u>kan</u> uitoefenen om de uitstroom te vergroten. Het beleid is slechts één van de factoren die een rol spelen, er zijn tal van niet of moeilijk beïnvloedbare factoren die van groot belang zijn: de druk op het competentieniveau, de gevraagde 'social skills' van werknemers, de conjunctuur, et cetera. Een slecht verstaander zou de indruk kunnen krijgen dat er sprake kan zijn van 100% uitstroom zolang de beleidsdoelen, -instrumenten en informatievoorziening maar op orde zijn. De realiteit is dat een aanzienlijk deel van de klantengroep niet duurzaam naar werk te leiden is, hoe jammerlijk we dat ook kunnen vinden.</p> <p>Tekenend is de vaststelling van het College dat de omvang van het bestand door twee factoren is beïnvloed: de toestroom van statushouders en een stelselwijziging met de komst van de Wajong.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.6 Analyse coalitieakkoord

	Rapport 'een palet van gekleurde kaders' (september 2018)
<i>Vraagstelling</i>	<p>Beoordeling van het coalitieakkoord op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SMART-formulering: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden.</li> <li>• de hardheid waarmee ambities zijn geformuleerd (1 tot 10 score)</li> <li>• mate waarin beleidsvraagstukken 'moeilijk' of 'regulier' zijn</li> </ul>
<i>Type onderzoek</i>	Descriptief onderzoek, bedoeld als vervolg op rapport kaderstellende rol rapport
<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de maatregelen en gewenste effecten zijn veelal wel 'acceptabel' en 'realistisch' geformuleerd. Specifiek en meetbaar veel minder en tijdsgebonden vrijwel niet.</li> <li>• een meerderheid van de punten in het coalitieakkoord scoort lager dan een 6. Er is een risico dat het beleid op sommige punten blijft hangen in goede voornemens.</li> <li>• het akkoord telt 53 'moeilijke' en 66 'reguliere' beleidsvraagstukken (bezien vanuit outcome)</li> </ul>
<i>Aanbevelingen</i>	Het akkoord laat zowel college als raad veel vrijheid in hun kaderstelling. Er zijn suggesties gedaan per beleidsveld, met name gericht op concretisering.
<i>Bestuurlijke reactie</i>	n.v.t.
<i>Reflectie</i>	Het rapport heeft de raad ter kennisname aangenomen. In de commissie heeft geen bespreking plaatsgevonden maar naar verluidt viel het rapport niet in goede aarde. De raad beoordeelde dat het haar eigen taak is om het coalitieakkoord te beoordelen en dat de hulp van de rekenkamer daarbij niet nodig is.



## 2.7 Rapport decentralisatie zorg

	Rapport decentralisatie zorg (mei 2018)
<i>Vraagstelling</i>	Wat heeft de decentralisatie van de zorgverlening (wmo, voorheen awbz) betekend voor de zorgbehoevenden in Ridderkerk en voor de gemeentelijke financiën?
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post, gericht op periode 2011 tot en met tweede helft 2017
<i>Hoofdconclusies</i>	<p>Conclusies onderverdeeld in vier sub paragrafen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cliënten.</b> Tevredenheid over uitvoering, geen signalen dat door decentralisatie cliënten in de knel zijn gekomen. Wel meer druk op mantelzorg en andere ondersteuning.</li> <li>• <b>Toegangsprofessionals</b> (wmo-consulenten en medewerkers wijkteam). Over algemeen tevreden, maar zien knelpunten door de grote nadruk op 'eigen kracht' en het sociale netwerk. Dat werkt niet altijd. Bovendien is de werkdruk groot.</li> <li>• <b>Zorgaanbieders.</b> Samenwerking met professionals loopt goed, maar zien ook knelpunten. Er wordt meer verwacht van de gemeente (sturen op resultaten, informatievoorziening, samenwerking versterken, aanbod ontwikkelen dat aansluit op vraag cliënten). Er is minder ruimte voor persoonlijke aandacht door bezuinigingen. De overheadkosten zijn toegenomen, wat ten koste gaat van primaire proces.</li> <li>• <b>Financiële kaders.</b> De gemeente blijft binnen budget, het gebruik van maatwerkvoorzieningen is naar landelijke maatstaven relatief laag. De financiële meevaller van dit ondergebruik heeft de gemeente aangewend voor investering in toegang tot de zorg en afschaffen van de eigen bijdrage. Naar de toekomst zal er echter meer moeten gebeuren gezien de aankomende vergrijzing.</li> </ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kies als gemeenteraad voor meer regie en geef college opdracht om een platform op te richten met gemeente, toegangsprofessionals en zorgaanbieders. Geef dit platform een duidelijk opdracht. Bijvoorbeeld: versterken samenwerking, bevorderen effectief doorverwijzen, adviseren over nuldelijnszorg, formuleren van oplossingen voor trends als eenzaamheid, aanscherpen en creëren draagvlak wmo-beleid</li> <li>2. Investeer als raad in ondersteuning van mantelzorgers, veelal individueel maatwerk maar o.a. ook met aanbod van respijtzorgvoorzieningen</li> <li>3. Vraag als raad om informatie over de zorg, maak een dashboard op dat inzicht geeft in zorgverbruik, zorgduur, kosten en verwijzingen.</li> <li>4. Investeer in deskundigheidsbevordering bij de toegang gericht op: de signalering van problemen, inzicht in hoe sociaal netwerk en eigen kracht kan worden aangewend, en weten wanneer er moet worden opgeschaald.</li> </ol>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	<p>Herkenning in conclusies en aanbevelingen, in detail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het genoemde platform van professionals wordt gezien vanuit doorontwikkeling van de wijkteams</li> <li>• de toenemende druk op de mantelzorgers is niet alleen een gevolg van de decentralisering maar heeft ook te maken met herschikking van hele</li> </ul>

	<p>zorglandschap, de vergrijzing en ambitie om mensen langer thuis te laten wonen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• we herkennen dat mantelzorgers de vraag om begeleiding uit stellen tot het echt niet langer kan, een aanvraag voor kort verblijf (een goede respijtovereenkomst) ontvangen we bijna nooit. De afschaffing van de eigen bijdrage heeft hier geen invloed op gehad.</li> <li>• we onderschrijven het pleidooi om wachtlijsten te voorkomen voor ondersteuning van mantelzorgers, hier hebben we extra budget voor ter beschikking gesteld</li> <li>• we vragen ons af welke informatie u nog mist aangezien we de raad uitgebreid informeren over de decentralisaties</li> </ul> <p>In navolging van de bestuurlijke reactie zijn vier brieven aan de raad verstuurd waarin is aangegeven hoe deze zijn verwerkt. Het gaat om:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tussenrapportages sociaal domein worden vier keer per jaar aangeleverd met actuele data en duiding</li> <li>2. De toenemende vraag naar mantelzorg vraagt om nieuwe beleidskeuzes gezien het beschikbare budget in overleg met Stichting Facet Ridderkerk wordt een voorstel daarvoor aan de raad verstuurd.</li> <li>3. Er is reeds een overlegtafel waar gemeente periodiek overlegt met zorgaanbieders (ieder kwartaal). Het staat alle deelnemers vrij om onderwerpen aan te dragen. Als daar aanleiding voor is kunnen ook externen (bv. huisartsen) worden uitgenodigd. Deze tafel functioneert goed naar mening van gemeente en zorgaanbieders.</li> <li>4. De resultaten van het rkc-onderzoek worden betrokken in de evaluatie van het beleidsplan wmo en het opstellen van de daaropvolgende nota.</li> </ol> <p>In de Commissie samenleven heeft de raad nog uitgebreid gesproken over deze brieven.</p>
<i>Reflectie</i>	<p>In het onderzoek wordt een vraag geconstateerd naar meer samenwerking. Nu is die vraag constant aan de orde in het lokale zorgdomein. In veel gevallen is hij wat ongericht en dat lijkt van een afstand bezien ook het geval in Ridderkerk. Wat voor samenwerking? Met wie? Structureel of ad hoc? Met welk doel? De vraag naar meer samenwerking gaat daarbij ook regelrecht in tegen die andere vraag vanuit welzijn/zorg, namelijk 'minder overleg' en meer tijd voor de uitvoering.</p> <p>Bij de verwerking van die aanbeveling is die spanning ook duidelijk geworden. Er bleek al een overlegtafel te bestaan, en deze wordt gecontinueerd.</p>

## 2.8 Rapport kaderstellende rol van de gemeenteraad

<b>Rapport kaderstellende rol van de gemeenteraad</b>	
<i>Vraagstelling</i>	In hoeverre heeft de raad gebruik gemaakt van de kaderstellende verantwoordelijkheid bij vastgestelde documenten in de periode 2014-2016?
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post, niet gericht op 'afrekenen' maar juist om met deze ervaring vooruit te kijken

<p><i>Hoofdconclusies</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij de invulling van de kaderstellende rol is de raad overwegend volgend aan het college, zowel inhoudelijk, procesmatig als informatiekundig. De discussie wordt vooral gevoerd over: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ruimte die kader moet laten aan college, veel volgens de coalitie en beperkter volgens de oppositie</li> <li>○ wanneer iets beleid is (en dus aan de raad) of uitvoering (college)</li> </ul> </li> <li>• De raad vraagt om SMART geformuleerde kaders gericht op output, dit bepaald voor veel raadsleden de kwaliteit van het kader</li> <li>• De raad maakt veel gebruik van toezeggingen en moties om haar kaderstellende rol in te vullen. De opvolging ervan wordt door het college zeer contentieus opgepakt. Over het doel van de startnotitie als kaderstellend instrument is geen consensus. Is het een procesdocument of wordt al een eerste inhoudelijke lijn hierin belegd?</li> <li>• De raad heeft moeite met kaderstelling bij complexe vraagstukken. Enkel kaderstelling op output is onbevredigend.</li> </ul>
<p><i>Aanbevelingen</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maak onderscheid tussen vraagstukken en verschillende soorten kaders. Bij ingewikkelde vragen is vaak iets anders nodig dan SMART output-kaders (bv. op input, outcome, proces)</li> <li>2. Leg vast hoe met toezeggingen moet worden omgegaan, formeel is hierover niets vastgelegd en dat maakt de status ervan kwetsbaar</li> <li>3. Beschrijf in startnotities de rol van de raad en wijze van informatievoorziening</li> <li>4. Gebruik de startnotitie als procesdocument, niet om een inhoudelijke lijn in te beleggen. Overweeg faseringen en tussenmomenten als bij aanvang nog niet de hele situatie kan worden overzien.</li> <li>5. Besteed als raad structureel aandacht aan kaderstelling, in het inwerkprogramma en periodiek. Zeker ook in relatie tot de regio.</li> <li>6. Vraag het college de raad te helpen bij onderscheiden van verschillende soorten vraagstukken en bijhorende kaders.</li> </ol>
<p><i>Bestuurlijke reactie</i></p>	<p>N.v.t.</p>
<p><i>Reflectie</i></p>	<p>De ontvangst van het rapport in de raad was overwegend positief. Diverse raadsleden geven aan dat het rapport nuttig is, een spiegel voorhoudt en leidt tot kennisopbouw. Een enkele fractie geeft aan dat het aan iedere fractie zelf is om kaderstelling op een passende manier uit te oefenen.</p> <p>Er zijn twee kanttekeningen geplaatst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de aanbeveling om de status van de toezegging vast te leggen werd niet door iedereen begrepen, het rapport concludeert immers dat hiermee al zeer goed wordt omgegaan</li> <li>• de meerderheid van de raad heeft een amendement gesteund om aanbeveling 4 niet over te nemen, het toevoegen van inhoud aan een startnotitie wordt door hen als zeer waardevol ervaren.</li> </ul>

## 2.9 Rapport subsidieverwerving

	Rapport subsidievererving
<i>Vraagstelling</i>	Efficiëntie van subsidievererving door de gemeente – buiten de Algemene Uitkering om – in periode 2012 t/m 2015. En advisering over mogelijkheden om subsidievererving nu en in de toekomst beter te benutten.
<i>Type onderzoek</i>	Ex-post en deels exploratief
<i>Hoofdconclusies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De effectiviteit en efficiëntie van subsidievererving is onduidelijk. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ er is onvoldoende zicht op het totaal aan verworven subsidies</li> <li>○ voor niet alle beleidsvelden is het te doen om het totale subsidielandschap in beeld te brengen (potentiële subsidies)</li> <li>○ er wordt niet bijgehouden hoeveel capaciteit er voor subsidievererving wordt ingezet</li> </ul> </li> <li>• Het contact tussen de BAR-organisatie en (potentiële) subsidieverstrekkingen verloopt soepel</li> <li>• Verder ontwikkelen van centraal overzicht zal tot meer rendement leiden. Er is een werkgroep subsidievererving maar deze wordt nog niet altijd goed gevonden. Het succes van vererving is nu erg persoonsgebonden.</li> <li>• Er wordt niet standaard geëvalueerd wat ten koste gaat van het lerende vermogen van de organisatie</li> </ul>
<i>Aanbevelingen</i>	<p>Voor de raad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spreek u (nogmaals) uit over belang van subsidievererving en vraag om goede informatievoorziening (o.a. een overzicht van alle verworven subsidies inclusief benchmark)</li> </ol> <p>Voor het college:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Borg kennis en ervaring van medewerkers door structurele evaluatie</li> <li>3. Creëer sturingsinformatie om de inzet van mensen en middelen effectiever te maken. Meer kennis over de benodigde tijdsinzet (evt. per fase) kan tot betere afweging leiden of een subsidie wordt aangevraagd, en kan deze beter worden ingepland.</li> <li>4. Breng de werkgroep subsidievererving in positie en laat ze aan de slag gaan met conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek</li> </ol>
<i>Bestuurlijke reactie</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De werkgroep is in juni 2016 gestart met opstellen van een centraal overzicht met mogelijkheden en resultaten. Dit overzicht is breed bekend binnen de organisatie en voor iedereen raadpleegbaar.</li> <li>2. We zien de werkgroep als de 'kennisbank' over subsidievererving. Wel denken we dat het echte aanvraagproces bij de afdelingen hoort, daar zitten de contacten en de vakinhoudelijke kennis.</li> <li>3. De verschillen tussen subsidietrajecten zijn groot, en de tijdsinvestering is niet altijd kwantificeerbaar (ook een kwestie van de mate van informeel contact). Er is formatie vrijgemaakt door de werkgroep in te stellen, daar kunnen medewerkers een beroep op doen.</li> <li>4. In alle gevallen gaat het om maatwerk. Soms volstaat een financiële afwikkeling, in andere gevallen is een complete evaluatie nodig. We</li> </ol>

	onderschrijven de aanbevelingen in de gevallen waarin een evaluatie ook echt kan leiden tot meer inzicht en kansen op verbetering.
<i>Reflectie</i>	<p>Het gebrek aan een volledig overzicht van verworven subsidies wreekt zich hier enigszins. Conclusies over de effectiviteit van de beleidsinzet vallen lastig te bepalen bij een gebrek aan gegevens. De aanbevelingen zijn daarmee wat algemeen van aard gebleven. Deze worden door het college nog eens van nadere nuance voorzien (maatwerk boven algehele sturingsinformatie).</p> <p>De drie casussen zijn instructief maar lijken een te beperkte zeggingskracht te bevatten over de algehele effectiviteit van beleid. Achteraf gezien had een kwalitatieve benchmark of overzicht van <i>best practices</i> mogelijk geleid tot meer inzicht in waar Ridderkerk staat, en wat een effectieve wijze van subsidieverwerving is, en daarmee tot scherpere aanbevelingen.</p>

## 2.10 Reflectie

We voegen - rijp en groen door elkaar - een aantal overkoepelende reflecties toe aan dit overzicht.

- **Rolopvatting gemeenteraad.** Een aantal rapporten hebben op een wat kribbige reactie van de gemeenteraad kunnen rekenen. Zoals het rapport over de controlerende rol van de gemeenteraad. Met name het aanspreken van de raad als één geheel leidt steevast tot de opmerking dat dit geen recht doet aan de verschillen in politieke opvattingen. Hier zit een fundamenteel verschil in opvatting. Is de raad het begin- en sluitstuk van een besluitvormingsproces? Of is het vooraleerst een politieke arena waarin verschil in waarden, standpunten en argumenten tot uitdrukking komen?

In praktische zin leiden deze verschillende rolopvattingen ertoe dat de raad de aangeboden kennis in meerderheid op prijs stelt, maar dat aanbevelingen die primair ingaan op het handelen van de raad niet goed landen.

- **Aandacht voor meer dan de beleidscontext.** Zoals bij veel rekenkamers het geval is richten ook in Ridderkerk veel rapporten zich op het functioneren van beleid. De doelmatigheid en effectiviteit worden – zoverre dit kan – beoordeeld aan de hand van onder meer input, output en outcome. Dat zijn uiteraard prima uitgangspunten van onderzoek. Maar de context buiten de beleidswereld is in veel gevallen beperkt meegenomen. En dat terwijl het beleid slechts één van de vele factoren is die een (gewenst of ongewenst) maatschappelijk effect beïnvloeden. Het onvoldoende meenemen van die brede omgevingsfactoren – hoe grillig en onbeïnvloedbaar ze soms ook zijn – kan leiden tot te hoge verwachtingen van beleid. Gechargeerd: als de doelen, de werkprocessen, rolverdeling en instrumenteninzet kloppen kan een score van 100% behaald worden. Zo is in het debat over het Participatiewet-rapport de suggestie gedaan dat Ridderkerk moet streven naar nul regeling-gebruikers. Dat is een inhoudelijk zinledige uitspraak zoals iedereen met enige kennis over de doelgroep en arbeidsmarkt weet.

- **Overschatte belang van timing?** Bij zowel het rapport over de energietransitie als het woonbeleid is ten tijde van het onderzoek nieuw beleid vastgesteld. Naast alle waardering voor de inhoud beklijft bij raadsleden daarmee de vraag of dit niet 'mosterd na de maaltijd' is. De vraag is echter of die beleving in de praktijk echt problematisch is.

We stellen daarbij een aantal zaken vast:

- De opeenvolging van nieuw beleid en rekenkamerrapport zorgt er in ieder geval voor dat de belangstelling en alertheid voor het onderwerp groot is. Uit de reacties van raadsleden spreekt een zekere nieuwsgierigheid ondanks, of is het dankzij, de timing.
- In de bestuurlijke reactie wordt weliswaar veel verwezen naar het nieuwe beleid ('al geregeld') maar enkele aanbevelingen vergen een aanvullende actie die ook wordt aangekondigd. Het rapport wordt zo in wezen gebruikt om het nieuwe beleid al bij aanvang op 'volledigheid' te toetsen.
- De rapporten stellen de raad in staat om in de toekomst nauwgezet het nieuwe beleid te volgen. Het kweekt alertheid om die controlerende taak met nadruk op te pakken.

In theorie volgt een beleidsevaluatie na afloop (ex-post) of voorafgaande aan de vorming (ex-ante) van beleid. De praktijk is en blijft echter weerbarstig. Er van uitgaande dat de rkc de voor de raad meest relevante thema's beetpakt lijkt het onoverkomelijk dat dit soort situaties zich vaker voor gaan doen. De beleidsdynamiek is daarvoor te groot. Overigens is er al een vrij uitgebreid proces aanwezig om ongewenste dubbelingen te voorkomen, via de auditcommissie.

- **Dashboard als oplossing?** We komen op een aantal plekken het advies tegen om een dashboard in te stellen ter verbetering van de informatievoorziening. Die aanwijzing klinkt heel concreet en aannemelijk maar is tegelijkertijd een doodoener als niet duidelijk is wat de raad met die extra informatie kan doen. Er zijn veel dashboards in omloop die er fantastisch uitzien met een stortvloed aan cijfers, maar die nauwelijks vragen oproepen of duidelijkheid verschaffen. Het instellen van een dashboard heeft de suggestie van overzicht tot achter de komma, terwijl het gaat om de duiding en de hoofdlijn. Om het anders te zeggen: liever een set van vijf parameters met goede duiding die echt inzicht bieden, dan een mooi digitaal dashboard met veertig indicatoren zonder zeggingskracht. En misschien is in sommige gevallen een goed inhoudelijk gesprek meer op zijn plaats dan een cijferoverzicht.

Met de suggestie van een dashboard is an sich niet eens zoveel mis. De kunst is om het in de juiste context te plaatsen. Wat voor eisen stellen we aan zo'n dashboard? Wat is het wel en wat vooral ook niet? En waarom gebruiken we het? Of kan het ook op een andere manier? Het stellen van dit soort vragen zorgt ervoor dat er niet al te licht met de aanbeveling voor betere informatievoorziening wordt omgesprongen. De raad mag het college best even laten puzzelen op een goede oplossing.

- **Aanbevelingen met impact?** Laten we het vorige punt iets meer in balans plaatsen. Want de oproep om een dashboard te maken is wel een concrete invulling. Mogelijk een tikje té instrumenteel, maar er is in ieder geval duidelijk wat de bedoeling is. Maar op andere plekken

zijn de aanbevelingen weer een tikje abstract. Toegegeven: het is een precaire balans om te treffen. Maar toch, we komen in een aantal rapporten acties tegen die goed klinken maar bij nadere lezing de vraag oproepen wat er nu precies moet gebeuren. Zoals: schenk aandacht aan organisatieontwikkelingen, werk meer integraal, kies voor meer regie, versterk de interne sturing, zorg voor een goede vertaling naar de uitvoering of versterk de kennispositie en samenwerking. Deze korte opsomming is natuurlijk iets te kort door de bocht, er zit wel enige context aan vast. Maar er zit in veel gevallen wel genoeg ruimte in voor een college om te volstaan met een algemene verwijzing naar een visie of (brede) organisatieontwikkeling, zonder dat de bakens echt verzet worden.

### 3. Een bredere taakinvulling van de rkc

In het eerste hoofdstuk van deze notitie hebben we al geduid op de mogelijkheid om meer dynamiek en relevantie in het werk van rekenkamers te krijgen door het werk niet te beperken tot 'terugblikinformatie', maar ook meer te kijken naar andere vormen van kennis. We noemden met name 'ex ante evaluaties': onderzoek naar de vraag of voorgenomen beleid afdoende is om het onder handen zijnde maatschappelijke of politieke vraagstuk op te lossen.

In hoofdstuk 2 hebben we de voorlopige balans opgemaakt van de eerste negen rapporten van de Ridderkerkse rkc. Om de conclusies van hoofdstuk 2 in een enkele zin samen te vatten: elk rapport voor zich heeft een zekere redelijkheid, maar de stapel in z'n geheel is enigszins amorf. Er komen heel vaak dezelfde, nogal algemeen geformuleerde conclusies en aanbevelingen voorbij.

De 'quickscan' roept dus vragen op. In dit derde hoofdstuk gaan we verder op zoek naar de context waarin het rekenkamer onderzoek tot stand komt en naar mogelijkheden om meer dynamiek en scherpte te verkrijgen.

#### 3.1 De RKC als 'guidance' in de informatieparadox

Gemeenteraden hebben te maken met een zekere informatieparadox. Aan de ene kant staan ze bloot aan een permanente stroom van data, informatie en kennis, die zo op het oog een uitputtend beeld kan scheppen van de vragen waar de raden voor staan. Aan de andere kant missen raden de 'guidance' om structuur aan te brengen in de informatiestroom en er houvast aan te ontlenen.

De rekenkamers voorzien in het vacuüm door onafhankelijk onderzoek te verrichten op basis van wensen en voorkeuren van de gemeenteraden. Maar het gaat (bijna) altijd om 'terugblikinformatie'. Er is een zekere traditie om geen bemoeienis te hebben met beleid dat nog in ontwikkeling is, teneinde te voorkomen dat de rekenkamer in de positie van adviseur komt.

Deze beperking wringt enigszins. Ten eerste omdat beleid zelden echt afgerond is. Casuïstiek over uit de hand gelopen kosten bij de bouw van een multifunctionele accommodatie gaat inderdaad voorbij, maar uit de lopende kosten in de jeugdzorg zijn een doorgaand proces. En in de tweede plaats leidt ook 'terugblikonderzoek' bijna standaard tot aanbevelingen of advisering aan Raad, College van B&W en organisatie. Voor het bepalen van het succes van de rekenkamers is zelfs expliciet inzicht nodig in de 'doorwerking' van de aanbevelingen, de mate waarin het advies wordt opgevolgd. De praktijk is weerbarstig genoeg. Rekenkameronderzoek over een 'hot topic' als gebrekkige bewonersparticipatie, bijvoorbeeld, kan eigenlijk niet gelezen worden zonder te kijken naar de betekenis van de aanbevelingen voor de toekomst.

Toch zijn we er niet met meer begrip voor de weerbarstige praktijk. Het probleem van de informatieparadox raakt alle lokale beleidsmakers: raadsleden, bestuurders, ambtenaren, maatschappelijke instellingen. Vergeleken met vorige generaties, zitten ze op een reusachtige berg data en krijgen ze dag en nacht een stroom nieuws te verwerken. Tegelijkertijd is er steeds minder kennis. Kennis in de zin van erkende, breed gedeelde en gecodificeerde informatie op hoofdlijnen. Op de simpele vraag: hoe gaat het met Ridderkerk? – zijn duizenden antwoorden mogelijk, die zich allemaal ook wel weer met bronnen en data laten onderbouwen. Maar een onomstreden antwoord



dat een goede gemeenschappelijke onderlegger vormt voor iedereen die zich met beleid bezig houdt, is er nauwelijks.

De Zweedse statisticus Hans Rösling maakte de paradox enkele jaren geleden zeer aanschouwelijk in zijn leuke boek 'Feitenkennis'. Met twee handenvol parameters die stuk voor stuk zeggingskracht hebben, beschrijft hij de spectaculaire vooruitgang die het overgrote deel van de mensheid de afgelopen halve eeuw heeft geboekt. Maar bijna niemand heeft die feiten paraat. Van de beleidsmakers – politici, ambassadeurs, consultants, ambtenaren, professoren – kon slechts een kleine minderheid de goede antwoorden uit een multiple choice opstelling vissen. Het bleek niet alleen een kwestie van niet kennen van de feiten. Bij een vergelijkende proef met chimpansees scoorden die laatsten beter. Die scoorden natuurlijk volstrekt willekeurig. Dat de beleidsmakers nog lager scoorden dan volstrekt willekeurig, zegt iets over hun 'bias': ze kenden de feiten niet, maar hadden er wel een mening over.

Het perspectief op het verkrijgen van 'common ground' - een empirisch beeld als fundament voor beleid – is lokaal niet heel goed. Ooit was er een zekere infrastructuur voor beleidsinformatie: de lokale pers, de kamer van koophandel, publiek gefinancierde sociografische bureaus en technologische instituten. Die zijn allemaal verdwenen, of zijn niet meer in staat om aan die 'common ground' te werken. Er is een informatiemonopolie ontstaan bij het College van B&W, de gemeente. B&W domineert de informatiestroom naar de raad en bepaalt welk onderzoek wordt uitbesteed aan commerciële partijen. Dat is niet per se slecht, maar informatie is zelden echt objectief. Informatie krijgt een kleur door de bril die de ontvanger op heeft, door zijn voorkennis en zijn context, zoals de chimpansees van Rösling aantoonde. Welke feiten selecteer je? Welke samenhang wil je zien? Voor welke duiding sta je open? Hoe gebruik je de informatie in het beleidsgesprek?

De komst van gemeentelijke rekenkamers was zo gezien een mooie gelegenheid om iets van de pluriformiteit in de lokale beleidsinformatie terug te brengen. De raad was een nieuwe speler die eigen vragen kon stellen en via de deskundigheid van de rekenkamer bij nieuwe bronnen kon komen. En de raad is natuurlijk niet zomaar een partij. Als er ergens een 'common ground' moet worden geformuleerd, dan is dat in de raad.

Het woord 'common ground' suggereert al dat we het over specifieke kennis hebben: koers, structuur, langere termijn, de 'basics' van Ridderkerk. We gaan verderop in deze notitie voorbeelden noemen. Daar zit een leemte in het lokale beleidsgesprek. Naar we weten is dat niet alleen in kleinere gemeenten het geval. Ook in grote steden leeft het beeld dat de informatiestroom over projecten en incidenten gaat.

Het pleidooi is dat de Ridderkerkse rkc nagaat of zij een rol kan spelen in 'common ground' kennis. De drie sleutelwoorden in het werk van de rekenkamers – toetsen op doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid – laten daar voldoende ruimte voor. En het gebeurt elders in het land ook (we gaan voorbeelden noemen).

Dat laat volkomen onverlet dat ook meer klassiek rekenkameronderzoek –terugblikken op gebleken fouten of tekortkomingen in het gemeentelijk optreden en daar leereffecten uithalen – gewoon op de agenda kan staan. Het pleidooi voor 'common ground' komt er niet voor in de plaats, maar komt er naast te staan.

In het volgende hoofdstuk van deze notitie geven we de opinievorming van raadsfracties weer. De voorlopige conclusie is dat de raad open staat voor een bredere taakinfilling door de rkc. Maar het is geen kwestie van 'u vraagt wij draaien'. De raad moet worden meegenomen in deze inzet. De zittingsduur van raadsleden is beperkt, net als hun politieke training voorafgaand aan hun

verkiezing. Raadsleden weten niet automatisch waar ze naar kunnen vragen en wat ze missen. Dat geldt misschien wel voor lokale beleidsmakers in het algemeen. Een voorbeeld van 'niet weten wat je mist' is het verdwijnen van de kamer van koophandel. Die had ooit een belangrijke functie als visieleverancier voor lokale en regionale economische vraagstukken, onafhankelijk van de gemeente. De kamer vervult die functie niet meer en dat is een verarming van het lokale politieke debat en een verslechtering van de informatiepositie van het bedrijfsleven. Maar na verloop van tijd weet niemand dat meer.

### 3.2 Twee visies op de relatie opdrachtgever – opdrachtnemer

Meer 'ex ante evaluaties' en meer 'common ground' kennis kunnen de bijdrage van de rkc aan een goede informatiepositie van de raad zeker versterken. Maar er is meer nodig.

De rkc van Ridderkerk heeft de gewoonte om de opdrachten aan uitvoerende bureaus aan te besteden in een schriftelijke procedure aan de hand van een redelijk gedetailleerd bestek. Dat is conform de heersende traditie bij rekenkamers, bij veel gemeenten en bij rijk en provincies. Onderhandse aanbestedingen zijn doorgaans gebonden aan maximumbedragen.

Deze wijze van aanbesteding is ingegeven door twee ambities. De eerste ambitie is om een 'level playing field' te scheppen met gelijke kansen voor alle deelnemers. De tweede ambitie is het uitschakelen van subjectieve factoren bij de beoordeling van offertes. Vaak neemt die uitschakeling de vorm aan van een puntensysteem. Offertes worden door een groep beoordelaars geanonimiseerd voorzien van scores op enkele parameters.

Er is een geheel andere benadering van de aanbesteding mogelijk. Die begint juist met het omarmen van de subjectiviteit. Het is een mythe dat beleidsvragen 'objectief' zijn. Ze hebben een eigenaar, een verantwoordelijk bestuur, bestuurder, ambtenaar of consortium. En die eigenaar moet verder met de resultaten. Het doel is niet een objectief resultaat (dat bestaat toch niet), maar een hoge 'gebruikswaarde'.

In het gebruikswaarde-paradigma gaat de opdrachtgever juist wel met beoogde opdrachtnemers aan tafel. De opdrachtgever gaat ook geen bestek voorschrijven – laat staan een gedetailleerd bestek – maar legt alleen het probleem of de beleidsvraag uit. Dat moet zo helder mogelijk. Op grond daarvan gaan de beoogde opdrachtnemers een voorstel maken. Ze zetten daarbij al hun creativiteit in.

De veronderstelling achter dit 'paradigma' is dat je veel meer 'on spot' onderzoek krijgt wanneer de opdrachtgever zich concentreert op het formuleren van het probleem en de reflectie daarop aan het bureau over laat.

Het nadeel van de schriftelijke aanbesteding is dat het beleidsprobleem steeds in een geabstraheerd format tot de onderzoekers komt. Die gaan een even geabstraheerd design maken. Met abstracties kun je maar beperkt iets uitdrukken. Vragen als: 'Zijn de doelen voldoende SMART geformuleerd?' 'Is er duidelijkheid over het budget?' – worden leidend. Met zo'n beperkt repertoire gaan alle checklists, designs en inhoudsopgaven op elkaar lijken.

Dit soort abstracties is een miskennis van de werkelijkheid van de gemeentepolitiek. Een wethouder ligt onder vuur, een ambtenaar is ziek, de raad is bokkig, de urgentie is onderschat,

partijen liggen elkaar niet. Je kunt nog zoveel systeeminformatie en abstracties verschaffen, het blijft mensenwerk.

Een vaker gehoorde klacht is dat bureaus met hun stroom van rapporten voor rekenkamers (en misschien wel voor overheden in het algemeen) lopende band werk leveren. Nu kunnen we de 'schuld' bij de bureaus leggen, maar het zou evenwichtiger zijn om vast te stellen dat er een cultuur is ontstaan om het discours in abstracties over SMART, doelen, samenwerking en afspraken aan de voorkant te gieten. Bureaus die anders naar onderzoeksvragen kijken, kunnen niet uit de voeten met de verschaft bestekken. En als ze toch een keer raak schieten, passen ze zich alsnog aan het format aan. De aanbestedingscultuur leidt tot een informatiestroom met een beperkte zeggingskracht. Je kunt dat terugzien in de antwoorden van de Colleges van B&W op aanbevelingen: "wordt aan gewerkt", hoort in dat proces thuis, wordt gezien in samenhang met..." Daarmee is deze informatiestroom niet betekenisloos. Niet elk rapport hoeft een 'harde landing' te maken. Punt is dat er scherpte verloren lijkt en dat er mogelijkheden om meer de diepte in te gaan gemist worden.

Een nadeel van het 'gebruikswaarde paradigma' is de grotere afhankelijkheid van de kwaliteit van de relatie van opdrachtgever en opdrachtnemer en van de kwaliteit van de onderzoekers. Er is meer risico op vertraging en discussie. Maar anderzijds: als je van tevoren al zegt dat je als opdrachtgever zo min mogelijk interactie wilt met de opdrachtnemer, dan weet je vrij zeker dat je een oppervlakkig format in handen krijgt, waar je geen buil aan kunt vallen.

Het werken vanuit het gebruikers paradigma vergt een omslag in denken. Een praktisch voorbeeld daarvan zijn de boven al genoemde criteria om offertes op te scoren. Leesbaarheid en onderhoudend karakter van de tekst staan zelden tussen die criteria, omdat ze subjectief gekleurd zijn. Terwijl leesbaarheid een belangrijke factor is in de feitelijke invloed of doorwerking van een rapport. Leesbaarheid staat voor helderheid, zeggingskracht en beïnvloeding.

### **3.3 Ex ante, 'common ground' en meer interactie**

De vraag is of de rekenkamers nog meer kunnen bijdragen aan versterking van de kennispositie van de raden en aan pluriformiteit in de lokale kennisinfrastructuur. De thans ontstane cultuur lijkt een rem te zetten op de doorontwikkeling van de rkc-bijdrage. Ridderkerk staat daar volstrekt niet alleen in. Het bijzondere van de rkc van Ridderkerk is dat met dit onderzoek de kat de bel wordt aangeboden en de vraag op tafel wordt gelegd of het anders kan.

Vooropgesteld: wet- en regelgeving zijn geen beletsel voor een bredere taakinvinging. De ontstane cultuur rondom het rekenkameronderzoek is niet terug te voeren op de regelgeving. Rekenkamers moeten beleid toetsen op doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid. Die drie begrippen kennen zeer ruime grenzen. Je kunt de rekenkamer zelfs positioneren als een vrijplaats, een plek die juist uit de aanbestedingscultuur treedt en op een andere manier kennis aandraagt. Er is ook geen enkel voorschrift dat het allemaal in rapportvorm moet. Het kan ook als presentatie naar de raad, als leergang of training of op welke wijze dan ook. Er zijn goede praktijkvoorbeelden te vinden, zowel van beschrijvend 'common ground' onderzoek als van andere, meer interactieve methodes, gericht op een hogere gebruikswaarde.

Die interactieve methodes kunnen de vorm aannemen van wat ooit 'actie-onderzoek' heette: je boetseert de werkelijkheid terwijl je hem onderzoekt. Kwalitatief onderzoek met veel betrokkenheid van raadsleden kan de interesse in beleidskennis aanwakkeren, kan tot nieuwe vragen en nieuwe initiatieven leiden.

De doorslaggevende voorwaarde voor een bredere taakinvulling is of de raad als opdrachtgever van de rkc er achter staat. De raad zou de toegevoegde waarde moeten onderschrijven van:

- Onafhankelijk onderzoek met een partij-overstijgende status
- 'Guidance' van de gemeenteraad in het uitoefenen van een regiefunctie in kennis
- Meer uitdaging voor de raad om spannende vragen te stellen
- Bijdragen aan pluriformiteit in de gemeentelijke kennispositie
- Versterking van de kennisstatus van rkc
- Versterking van de toerusting van de raad voor een kaderstellende rol.

We sommen hier twee korte rijtjes van voorbeelden op om de gedachten te prikkelen. Eerst voorbeelden van 'common ground 'thema's:

- Vierjaarlijkse, onafhankelijke strategische verkenningen van de staat van en de opgaven voor Ridderkerk, los van het gevoerde beleid
- De vraag of de gemeente (niet de organisatie, maar de samenleving) voldoende voorbereid is op ontgroening en vergrijzing
- De risico's van de vergrijzing voor het voorzieningenniveau
- Financiële veerkracht van Ridderkerk in het licht van demografische veranderingen, consequenties voor de belastingbasis
- Kwaliteit van de woningvoorraad uit de 'babyboomjaren' 1965-1990 en de passendheid bij veranderende woonvoorkeuren
- Inventarisatie van inzichten die er thans al zijn over de fysieke robuustheid van het grondgebied in het licht van bodemdaling, zeespiegelstijging en hittestress
- Overzicht van stedenbouwkundige inzichten sinds 2010 (zoals functiemenging, 15-minuten stad) en hun betekenis voor gemeenschappen als Ridderkerk
- De betekenis van landelijke trendrapporten van CPB en SCP voor de lokale gemeenschap
- Onderzoek naar bepalende variabelen in de vraag naar jeugdzorg in de Ridderkerkse populatie.

En vervolgens enkele voorbeelden van kennisactiviteiten en onderzoek gericht op een hoge gebruikswaarde:

- Aanbesteding van rkc-onderzoek volgens het 'gebruikswaarde paradigma', met veel aandacht voor de probleemstelling en geen eisen aan het bestek aan de voorkant
- Veel meer interactie tijdens het onderzoek
- Presentatie aan de raad voorafgaand aan afronding van het onderzoek
- Nieuwe vormen van onderzoek, zoals een monitor of een Index Ridderkerk, waarin jaarlijks of tweejaarlijks de staat van de gemeente wordt een beperkt aantal parameters wordt samengevat en geïdentificeerd
- Leergangen en trainingen.

Deze twee lijstjes zijn natuurlijk niet limitatief. In het vervolg van dit onderzoek zouden ze uitgebreid kunnen worden. Met de zo te verzamelen ingrediënten, kan een vernieuwd werkplan oor de rkc worden opgesteld.

#### 4. Respons en draagvlak

De betooglijn uit deze notitie is in twee rondes voorgelegd aan betrokkenen. De eerste ronde was een reeks gesprekken met de Ridderkerkse raadsfracties. In sommige gevallen ging het om de fractievoorzitter, in andere gevallen om meer fractieleden of de voltallige fractie. De tweede ronde bestond uit gesprekken met ambtenaren die betrokken waren bij de RKC-rapporten.

De gesprekken vonden plaats op basis van geanonimiseerde rapportage, waarbij de uitkomsten niet naar personen herleidbaar zijn. Met de raadsleden is vooral gekeken naar de mogelijke nieuwe rol van de RKC, met de ambtenaren is meer aandacht besteed aan een terugblik op (vijf van de) negen rapporten die de RKC tot op heden heeft uitgebracht.

We beginnen met resultaten van de raadpleging van de raadsleden. In onderstaande matrix ordenen we de opmerkingen van de raadsleden per onderwerp. Het is een samenvatting, korthedshalve worden opmerkingen die bij veel (of zelfs alle) partijen terugkomen, niet herhaald. In het algemeen geldt: deze notitie leidt niet tot 'verdeellijnen' in de raad. Het gaat om nuanceverschillen, zowel in de beoordeling van de praktijk tot op heden als in de support voor een meer proactieve opstelling van de RKC.

#### Appreciatie RKC-rapporten

- Kwaliteit van de rapporten is onomstreden, maar waardering over bruikbaarheid loopt uiteen. Raadsbehandeling is lastig. Of er is een vluchtig gesprek over aanbevelingen, of het wordt een precair verhaal met welles nietes. Hoe brengen we de informatie en aanknopingspunten bij elkaar? Onderzoeken over woonbeleid en energietransitie worden pas later relevant, dan moet je ze weer bij de hand hebben
- Rapporten komen bovenop de waterval aan informatie waar raadsleden onder staan. We zien eigenlijk maar zelden dat er iets uit de rapporten volgt. En de raad is eigenlijk het slechtst gepositioneerd om de follow-up af te dwingen. Tijd is het grote probleem
- Geen schokkende dingen in de rapporten tegengekomen. Controlerende onderzoeken, maar de intenties zijn altijd goed. Rapporten mogen zelf wel wat scherper zijn in waar nu echt het onderscheid zit. Er zijn echte terugblikrapporten geweest, afsluiten van een periode. Andere rapporten waren niet helemaal goed getimed. Dat het coalitieakkoord niet 'smart' is, is logisch: dat is een kwalitatief verhaal.
- RKC houdt raad en college een spiegel voor. Kritisch kijken, zit een lerend element in, jammer dat het te snel persoonlijk wordt opgevat
- Ene onderwerp is gevoeliger dan andere. Naar rapport over privacy werd raadsbreed positief gekeken, maar dat is geen onderwerp waar politieke discussie over is
- Eens met conclusie uit deze notitie dat aanbevelingen in de rapporten te algemeen en te procesmatig zijn. Aanbeveling als 'gemeente moet regie nemen' is leeg
- Energietransitie is een groot onderwerp, maar het gaat er in de raad maar een paar keer per jaar over. RKC-rapport heeft meer structuur en overzicht gegeven
- Lastig iets algemeen te zeggen over functie van de RKC-rapporten. Sommige rapporten vallen weg in de waan van de dag of zijn mosterd na de maaltijd, maar zijn juist weer

nuttig voor de lange termijn, bijvoorbeeld rapport over de kaderstellende rol van de raad voor nieuwgekozen raadsleden

- Veel onderwerpen van de RKC gingen beetje met de stroom mee. Wat heel goed was, was rapport uit sociaal domein, omdat het zo feitelijk was. Dat hielp echt
- Dat de rapporten niks gek's opleveren en dat aanbevelingen zo algemeen zijn, is ook wel een geruststelling
- Je hebt als nieuwkomer in de raad pas na drie jaar door wat doel en functie van de rekenkamer is
- Lijvige rapporten nodigen niet altijd tot lezen uit, maar informatie snijdt altijd wel hout. Probleem is onevenwichtige bespreking. Als het rapport in een rustige tijd verschijnt, besteedt je er meer aandacht aan dan wanneer het druk is

### **Proces van themakeuze, rapportbespreking en vervolg**

- Voor de raad is de vloed aan informatie een probleem. Hebben we over 20 jaar fulltime raadsleden in Ridderkerk?
- Indruk is dat rapporten wel als katalysator en bewustmaker werken. Maar het werkt indirect. Veel aanbevelingen belanden in de bak van 'we hebben er kennis van genomen'.
- We zien ook wel dat er heel veel gedetailleerde vragen worden gesteld. Dan kom je vanzelf in tijdnood en verlies je de hoofdlijnen
- We zijn voldoende betrokken bij onderwerpkeuze voor RKC, maar gaan pas nadenken als er om gevraagd wordt. Beter om hele jaar alert te zijn
- Ene raadslid kan beter uit de voeten met abstracte conclusies en aanbevelingen dan andere. Je kunt niet iedereen tegelijk bedienen
- Gesprek met het bureau over de kaderstellende rol en over wat alle schriftelijke vragen van de raad opleveren, was erg effectief

### **Appreciatie voorstel voor anticiperend en explorerend onderzoek door RKC**

- Rekenkamer moet vrijheid nemen om zelf te agenderen. Het fractievoorzittersoverleg zal zich daardoor niet gehinderd voelen
- Kan twee kanten op. Kan over beleid gaan dat er al aan zit te komen, zodat de raad beter in gesprek kan wanneer collegevoorstellen komen. Maar kan ook over bestuursperiodes heen gaan. Waar lopen we in 2030 of 2040 tegenaan?
- Verleidelijk om nu op innovatie in te zetten, maar het is ongewis en als je erin stapt en het werkt niet direct, kan het ook inzakken
- Lijstjes uit par. 3.3 zeer interessant, moeten worden uitgewerkt
- We kunnen nu ook al zelf onderzoek inzetten. Maar dat doen we niet, omdat het teveel werk is

### **Onderwerpen voor explorerend onderzoek**

- Onafhankelijke kijk op maatschappelijk effect van beleid en besteedde middelen. College-informatie is teveel 'wij van wc-eend' aan de roze kant van realistisch
- Gevolgen van de vergrijzing voor de inrichting van de ruimte (meer bankjes, kleinere afstanden) en voor de woningbouw
- Het college is erg op Ridderkerk gericht. RKC zou vergelijkingsinformatie over andere plaatsen kunnen aandragen. Over jeugdzorg, omgaan met subsidies voor energietransitie
- Wat kunnen we leren van private bedrijven in het groenonderhoud die met succes cliënten uit de participatiewet aan het werk hebben?

- Lijst uit par. 3.3 van deze notitie is heel interessant. Er zal over meeste onderwerpen al veel bekend zijn. Dan kan RKC bijdragen aan selecteren, bundelen en voor de raad hanteerbaar maken van die informatie
- Duiding van cijfers: welke cijfers zijn relevant om iets van te vinden? Welke moet je omarmen en waar moet je afscheid van nemen?
- Tempo en gevolgen van de vergrijzing
- Opleidingsniveau bevolking, ontwikkeling daarin
- Werkgelegenheid scheppen voor mensen uit de kaartenbakken? Of juist jagen op werkgelegenheid voor over tien jaar? Is het werk dat nu goed is voor Ridderkerk dat nog steeds in de toekomst?
- In 2023 lopen woonbemiddelingsafspraken af. Behoefte aan kennisopbouw. Geen keuze maken, maar wel keuzes inzichtelijk maken. Vroegtijdig, zodat kennis verwerkt kan worden
- 'Common ground' suggestie erg interessant, vooral aan het begin van een raadsperiode. In de tweede helft van een raadsperiode is de ruimte daarvoor al weer teveel beperkt
- Hoeveel invloed heb je nog in een gemeenschappelijke regeling? Onafhankelijke mening over onze autonomie
- Raad helpen met greep krijgen op grote onderwerpen door kennisfundament over omgevingswet, vergrijzing, duurzaamheid. Cijferanalyse en vergelijking met andere gemeenten
- Raad langduriger begeleiden bij implementatie van de omgevingswet
- Afvalbeleid
- Verkeersdrukte rond nieuw bedrijventerrein, procesreconstructie
- Onderbouwing van de vijfjaarlijkse wijkplannen, gebruikswaarde verhogen
- Jaarlijkse sessie met RKC of bureau over de grote trends voor Ridderkerk.
- Invloed van social media gebruik op de geloofwaardigheid van de raad. Social media zijn een worsteling voor alle fracties. Zijn we echt wel zo bereikbaar?
- We roepen als raad dat we de outcome in het sociaal domein scherper willen formuleren. Hoe ziet dat er dan uit? Met voorbeelden uit andere gemeenten. Zou kunnen uitlopen op participatief actie-onderzoek, of ontwerpend onderzoek
- Ridderkerk ten opzichte van andere gemeenten. En dan in de tijd vergelijken, bijvoorbeeld in een collegeperiode

### Vragen over vorm en presentatie

- Niet meer alleen over Ridderkerk rapporteren, maar meer een benchmark: Ridderkerk met tenminste twee andere gemeenten vergelijken
- Scheiding tussen wat landelijk beleid is en wat Ridderkerk zelf kan beïnvloeden
- Al bij het begin van een onderzoek beschrijven wat de raad zou moeten doen met het onderzoek, niet pas achteraf
- Bij elk rapport een presentatie. En soms ook een presentatie in plaats van een rapport. Nieuwe rapportagevormen, infographics, factsheets. En mondeling gesprek over RKC-bevindingen
- Masterclass over RKC-onderwerp in de raadscommissie
- Film toevoegen
- Onderzoeken worden uitgevoerd door bureaus met ervaring in andere gemeenten. Algemeenheden uit andere gemeente kunnen nuttig zijn, maar maak dan als bureau scheiding wat je in het algemeen vindt en wat je specifiek over Ridderkerk
- Halverwege een onderzoek al een mondelinge tussenrapportage, zodat raad mede-eigenaar kan worden

- Rapporten moeten hun eigen doel goed aangeven. Kennisopbouw, lange termijn of urgente beleidswijziging: alle doelen zijn goed, maar meldt ze expliciet
- Rapporten zijn producten van bureaus. Ze zouden minder theoretisch worden met casuïstiek uit Ridderkerk
- Dor de doorlooptijd kun je rapporten niet altijd in de actualiteit plaatsen. Meer interactie tussen RKC en raad zou dat verbeteren
- Ook als onderwerp eenmaal gekozen is, nog een keer vragen en verwachtingen ophalen bij de fracties
- Aantal onderzoeken is geen doel, mag minder, wanneer in ruil daarvoor meer de diepte in wordt gegaan of de betrokkenheid langer duurt, met tussenstappen naar de raad

We kunnen de volgende conclusies aan de raadpleging van de raadsfracties verbinden:

- De inzet en de functie van de ROC zijn onomstreden. Maar het 'eigenaarschap' van de raad is beperkt. Het is een zoektocht om de rapporten een onderscheiden plaats te geven in de toch al grote informatiestroom. Voor een deel is dat eigen aan het politieke proces, waan van de dag, tegenstelling coalitie-oppositie. Maar voor een ander deel is er met een andere onderwerpkeuze en zeker met een andere werkwijze wellicht meer effectiviteit te bereiken
- De raad moet wennen aan de in deze notitie gebruikte begrippen als 'informatiepositie' en 'common ground', maar volgt de betooglijn wel. De RKC wordt aangemoedigd met eigen initiatieven te komen
- Er is zo goed als unanimitieit in suggesties voor andere werkwijzen: meer interactie, minder klassieke terugblikrapporten, veel meer experimenten met diepte, lengte en andere presentatievormen.

Dan komen we op de responsgesprekken met de ambtenaren. Zoals gezegd is in deze gesprekken minder vooruitgeblikt en is vooral aandacht besteed aan een correcte weergave van (vijf van de) negen onderzoeken en aan de relatie tussen wat de ambtelijke staf doet en wat de RKC doet in de informatievoorziening aan de raad.

### Samenwerking tijdens RKC-onderzoeken

- Een RKC-onderzoek is geen routine voor ambtenaren. Maar de samenwerking met RKC en bureaus verloopt meestal goed. Complete interviews, door de onderzoekers en wij leveren volledige informatie
- Misschien was samenwerking wel TE soepel. Het rapport raakte de diepte niet echt. Je moet de raad zo informeren, dat het vragen uitlokt. Zo krijg je het gesprek op gang. Een te afgerond verhaal houdt de raad op afstand
- Rapport informatiebeveiliging was een zaak van specialisten. Als een RKC-onderzoek daar echt nieuws in zou toevoegen, zou er iets mis zijn. Maar het was erg goed om er een keer de schijnwerper op te krijgen en dat heeft echt geholpen. Doorlooptijd met de onderzoekers was bij dit rapport wel te lang. Bureau was te beleidsmatig, te weinig technisch .
- Schriftelijke wederhoor van ambtenaren door onderzoekers niet altijd handig. Beter is mondelinge interactie, in interactie haal je altijd meer uit kennis



- “Je kan heel kritisch rapport schrijven wat onderste steen boven haalt, maar gaat er toch om wat the next step is. Je moet toch in verbinding voelen met college en staf, dat zij zich verbonden voelen aan de volgende stap”. Daarom is het goed dat de RKC in beweging komt

### **Gebruikswaarde van rapporten**

- RKC-onderzoek hoort bij controlerende taak van raad. Wordt in college vaak gevoeld als de afrekening. Is jammer, je kunt ook met de benen op tafel ruimte nemen om over verbeteringen te praten
- Begrip dat raad zich afvraagt wat opvolging van rapporten is. Gesprekken in de commissie worden als constructief ervaren en dat leidt ook best tot iets.
- Procesaambevelingen zijn vaak niet scherp. Je bent als ambtenaar ook de hele tijd processen aan het verbeteren. Een rapport helpt wel, maar wijkt amper af van wat we al doen. RKC-rapport werkt vooral urgentieverhogend
- Terugkijkonderzoek brengt je de verantwoordingssystematiek in, dat kan leiden tot defensieve posities. Bij onderzoek naar wat er op ons afkomt, speelt dat niet. Waar moet de raad op anticiperen? Dat kan het bestuur helpen
- Er zijn genoeg data. Vraag is steeds met welke data je naar de raad gaat, om scherpere in het debat mogelijk te maken. Over outcome in het sociaal domein geen streefcijfers opgenomen en onderbouwd waarom niet. Veel interessanter om voortgang te volgen en daarover echt in gesprek te gaan met de raad
- Je streeft in sociaal domein naar integraal beleid. Daarin hebben we vastgelegd dat we outcome-gestuurd gaan werken. We weten wel dat het niet altijd mogelijk is om één op één het causale verband aan te tonen tussen interventies en het maatschappelijke resultaat. Het gesprek met de raad daarover gaat goed.
- Ook met algemene aanbevelingen (‘maak een beleidskader’) proberen we wat te doen. Maar dat komt dan niet meer in de commissie. Dat is wel jammer.
- De raad wil vaak alles achteraf. Maar de organisatie moet dan vaststellen wat dat ‘alles’ is. We hebben de aanbeveling om een dashboard te maken, opgevolgd. Maar de raad vroeg er niet meer om. Misschien vaker werken met thema-avonden, vroeger in gesprek gaan

### **‘Vrijere’ opdracht voor de RKC**

- Anticiperende informatie vanuit RKC kan veel toevoegen. Is niet strijdig met strategische adviseursrol van ambtenaren: daar komen we toch te weinig aan toe. En als we strategisch adviseren, dan is dat gekleurd door context van college. Een echt onafhankelijke informatiepositie vanuit de RKC voor de raad zal schuren, maar zou ook een zuiverende werking hebben. De luis in de pels
- Kwantitatieve benchmark is er wel, bijvoorbeeld via Burgerpanel. Kwalitatieve benchmark kan interessant zijn
- Ridderkerk werkt niet echt met strategische visies op grote thema’s zoals de vergrijzing.<sup>2</sup> Je zou de onderzoeksfunctie van de griffie of van de RKC daarvoor kunnen uitbreiden. We zien we de behoefte in de raad aan onafhankelijke informatie
- Gesprekken met raad zijn vak wat tam. Kennisopbouw bij de raad, op vlieghoogte brengen zou goed zijn. En je moet elke vier jaar opnieuw beginnen. Vraag wat je lokaal en regionaal doet, bijvoorbeeld, komt elke vier jaar terug
- Terugblik is goed, maar proactief onderzoek door de RKC spreekt erg aan. Als je vooruitkijkt, wat betekent dat voor huidig beleid?

<sup>2</sup> Wel een woonzorgvisie als belangrijk subonderdeel van die thematiek.

## Werkwijze

- Meer gesprekken aangaan met de raad. Schriftelijke informatie werkt niet altijd, hoe veel of hoe integraal het ook is
- Behoefte aan om meer context me te geven bij onderzoek. Normaal is het onderzoek starten, dit is het rapport, raad leest de conclusies en komt tot eigen interpretatie. Wat goed gaat, compliment, maar wat het precies inhoudt blijft deels onbekend. Als je vooraf al hebt laten zien wat opgave is in brede zin, dan kunnen de uitkomsten van z'n rapport ook beter landen.
- Er zou binnen de raad een 'eigenaar' moeten zijn van elk rapport. Dat bevordert de verankering enorm
- Wending naar explorerend onderzoek kan ook tot controlerende taak gerekend worden, maar heeft instemming van raad nodig
- Rol griffie bij onder de aandacht houden van rapporten die (nog) niet actueel zijn en bij informatieoverdracht aan nieuwe raadsleden
- Ex ante onderzoek is goed, maar oppassen at het niet in politiek vaarwater komt. Niet doen wanneer besluit over de vraagstelling langs lijnen van coalitie en oppositie verloopt. Fractievoorzitters zouden voorafgaand aan overleg met de RKC een vooroverleg moeten hebben over hun verwachtingen

We verbinden aan de ambtelijke raadpleging de volgende conclusies:

- De samenwerking met RKC en bureaus is doorgaans goed. Vraag is wel of de huidige rapporten het beste passen bij de informatiebehoefte van de raad. Dat is een zoektocht
- De zeggingskracht van de aanbevelingen is beperkt: ze sluiten aan bij de 'common practice'. De waarde van de rapporten is vooral het aangeven van urgentie
- Indringende wens om veel meer te kiezen voor het mondelinge gesprek met de raad – thema-avonden of wat ook – en de schriftelijke informatie daarop in te richten.