



GEMEENTE HELLENDOORN	
Behand.: E Pigge	
25 OKT 2010	
A/B Stuk	Trefw.: ISRAAD 16.11.10
Werkpr.:	
Kopie aan: BW/DT PKN	
Archief D/N. reeks/V/Vertr.:	

**Rekenkamer West Twente**

p/a De Lokale Rekenkamer bv

Postbus 85203

3508 AE Utrecht

rel. 10ink01359  
10ink03662  
10ut07934

Aan: De raad van de gemeente Hellendoorn  
T.a.v. dhr. W. Knopper  
Postbus 200  
7440 AE Nijverdal

Datum: 21 oktober 2010

Ons kenmerk: LI / 11409

Uw kenmerk:

Onderwerp: aanbieding rapport onderzoek doorwerking aanbevingen

Contactpersoon: N.J. (Nicolette) Ouwering

Doorkiesnummer: 06-412 562 63

E-mail: nicolette@necker.nl

Geachte leden van de raad,


De rekenkamer heeft het genoegen u hierbij het rapport aan te bieden, betreffende het onderzoek dat de rekenkamer heeft verricht naar de doorwerking van rekenkameronderzoeken in de gemeente Hellendoorn. Hetzelfde onderzoek is tevens uitgevoerd in de gemeenten Wierden en Rijssen-Holten.

Het rapport is voor bestuurlijke reactie voorgelegd aan het college van Burgemeester en Wethouders. Deze reactie is in de rapportage opgenomen evenals een nawoord van de rekenkamer.

Indien gewenst ben ik graag bereid om het onderzoeksrapport nader toe te lichten.

Met vriendelijke groeten,

i.o.



Roel Freeke

Directeur Rekenkamer West-Twente

Doorwerking aanbevelingen Hellendoorn

## **Rekenkamer West Twente**

### **Rekenkamer West Twente**

Roel Freeke  
Directeur

Postbus 85203  
3508 AE Utrecht

*[Faint, illegible text at the bottom of the page, possibly a signature or stamp.]*

Onderzoekers:

Drs. E.J.M. (Evert) Wolters

T.A.J.M. (Tom) Smolders MA MSc

Contactpersoon:

Drs. N.J. (Nicolette) Ouwerling

T. 06 412 562 63

E. nicollette@necker.nl

Datum:

21 oktober 2010

## Inhoudsopgave

<b>Bestuurlijke Nota</b>	<b>1</b>
<b>1 Onderzoeksverantwoording</b>	<b>2</b>
1.1 / Aanleiding	2
1.2 / Doelstelling en vraagstelling	2
1.3 / Onderzoeksuitvoering	2
1.4 / Leeswijzer	3
<b>2 centrale boodschap</b>	<b>4</b>
2.1 / samenvatting	4
2.2 / Conclusies en aanbevelingen	6
<b>3 Reactie college van B&amp;W</b>	<b>7</b>
<b>4 Nawoord Rekenkamer</b>	<b>9</b>
<b>Nota van bevindingen</b>	<b>1</b>
<b>1 Algemene bevindingen</b>	<b>2</b>
1.1 / Introductie onderzoeken 2007-2009	2
1.2 / Rode draad	4
<b>2 Bevindingen per onderzoek</b>	<b>9</b>
2.1 / 'Sturen op ervaring'. Onderzoek risicobeheersing grote projecten	9
2.2 / Onderzoek jeugdbeleid gemeente Hellendoorn	11
2.3 / 'Wat stelt de raad nou voor?' Onderzoek naar kwaliteit raadsvoorstellen	12
2.4 / 'Meldlijn'. Kwaliteit afhandeling van klachten van burgers gemeente Hellendoorn	14
2.5 / 'Met aandacht aanbesteed' onderzoek aanbestedingsbeleid gemeente Hellendoorn	16
2.6 / Onderzoek invoering Wmo	17
<b>Bijlagen</b>	<b>20</b>
Toetsingskader	20
Bronnen	22
Doorwerking aanbevelingen	23

# Bestuurlijke Nota

# 1 Onderzoeksverantwoording

## 1.1 / Aanleiding

De Rekenkamer West Twente is sinds april 2007 actief. Sindsdien heeft de rekenkamer in totaal voor de drie gemeenten 19 onderzoeken uitgevoerd, allemaal in de vorige raadsperiode. Op 3 maart 2010 vonden de gemeenteraadsverkiezingen plaats, waarna de nieuwe raad is aangetreden. Om bij te dragen aan de kaderstellende en controlerende rol van deze nieuwe raad (en continuïteit te borgen) wil de rekenkamer met dit onderzoek laten zien:

- / wat de belangrijke bevindingen waren de afgelopen jaren;
- / wat de gemeente (raad en college) met conclusies en aanbevelingen heeft gedaan;
- / waar de raad, op basis van eerder rekenkameronderzoek en de opvolging ervan, op kan letten in nieuwe periode.

Op deze wijze krijgt de nieuwe raad inzicht in de manier waarop de vorige raad het instrument rekenkamer heeft gebruikt wat aanknopingspunten levert voor de komende raadsperiode. Daarnaast biedt het inzicht in terugkerende thema's in de aanbevelingen van de rekenkamer ook inhoudelijk handvatten omdat het aandachtspunten voor de komende raadsperiode oplevert.

## 1.2 / Doelstelling en vraagstelling

Uit de bovenstaande aanleiding voor dit onderzoek leiden we de volgende doelstelling af:

*“Inzichtelijk maken welke terugkerende thema's uit de conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer West Twente zijn te destilleren, in hoeverre deze aanbevelingen in het verleden door raad en college zijn overgenomen en tot welke aanbevelingen voor de nieuwe raad dit leidt.”*

### Centrale vraag

*“Welke rode draad valt te herkennen in de inhoud en kwaliteit van de conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer West Twente in de afgelopen raadsperiode en de wijze waarop raad en college met deze aanbevelingen zijn omgegaan?”*

### Deelvragen

1. Welke rode draad is te herkennen in de inhoud en kwaliteit van conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer West Twente?
2. Wat heeft de raad met deze aanbevelingen gedaan?
3. Hoe heeft het college invulling gegeven aan de uitvoering van deze aanbevelingen?
4. Welke rode draad is te herkennen in de wijze waarop de gemeente uitvoering heeft gegeven aan deze aanbevelingen en hoe valt deze te verklaren?

## 1.3 / Onderzoeksuitvoering

De rekenkamer heeft haar aanbevelingen uit de periode 2007-2009 getoetst aan de hand van een beoordelingskader en vroeg bij de griffie de notulen op van de commissievergaderingen waarin deze

aanbevelingen werden behandeld. Daarnaast verzocht de rekenkamer de griffie en het college om voor de aanbevelingen – voor zover deze binnen de bevoegdheden van raad of college vallen – schriftelijk aan te geven op welke wijze deze zijn ingevuld. Op basis van deze beantwoording heeft de rekenkamer interviews gehouden met de gemeentesecretaris en de griffier en een commissievoorzitter.

De bovenstaande stappen hebben geleid tot een concept Nota van bevindingen welke de rekenkamer aan de organisatie heeft voorgelegd voor de feitelijke controle van de bevindingen. Op basis van deze gecontroleerde bevindingen heeft de rekenkamer de bestuurlijke boodschap opgesteld en voorgelegd aan het college voor een bestuurlijke reactie. Naar aanleiding van deze reactie heeft is het nawoord van de Rekenkamer opgesteld.

#### 1.4 / Leeswijzer

De Nota van bevindingen bestaat uit twee gedeelten: in hoofdstuk 1 schets de rekenkamer de Algemene bevindingen: naast een inhoudelijke inleiding op de rekenkameronderzoeken bevat paragraaf 1.2 de rode draad van de onderzoeken voor wat betreft de doorwerking van de aanbevelingen, de behandeling door raad en college en de kwaliteit van de aanbevelingen. Hoofdstuk 2 van de nota van bevindingen staan de resultaten per onderzoek weergegeven: dit is de basis van de Algemene bevindingen in hoofdstuk 1.

## 2 centrale boodschap

### 2.1 / samenvatting

In de afgelopen raadsperiode voerde de Rekenkamer West Twente zes onderzoeken uit voor de gemeenteraad van Hellendoorn naar uiteenlopende onderwerpen: van jeugdbeleid tot afhandeling van meldingen, van de kwaliteit van raadsvoorstellen tot het aanbestedingsbeleid. Op basis van deze onderzoeken deed de rekenkamer 28 aanbevelingen. Doelstellingen van het huidige onderzoek is om voor de raad inzichtelijk te maken welke terugkerende thema's in deze aanbevelingen zijn te ontdekken, in hoeverre aanbevelingen door raad en college zijn opgepakt en tot welke aanbevelingen aan raad en college dit leidt.

#### **Invulling aanbevelingen door raad en college**

Wanneer een rekenkamerrapport verschijnt, bespreekt de raad deze in de eerstvolgende commissievergadering, waarbij de onderzoekers van de rekenkamer aanwezig zijn om eventuele vragen te beantwoorden. Vervolgens stelt de raad in de eerstvolgende vergadering de aanbevelingen vast in een raadsvoorstel waarin het college aangeeft hoe het de aanbevelingen al dan niet zal opvolgen. Het is een bewuste keuze om deze verantwoordelijkheid bij het college te leggen: het is uiteindelijk de organisatie die de aanbevelingen ten uitvoering moet brengen.

Alle bestudeerde onderzoeken zijn in een commissievergadering besproken. Van deze zes onderzoeken stelde de gemeenteraad vervolgens van drie onderzoeken de aanbevelingen vast. Twee onderzoeken – jeugdbeleid en aanbestedingsbeleid – zijn niet ter besluitvorming in de raad gekomen. Van één onderzoek – invoering Wmo – besloot de raad kennis te nemen, in plaats van de aanbevelingen over te nemen. Zowel bij het onderzoek naar jeugdbeleid als het onderzoek naar de invoering van de Wmo gaf de raad aan achteraf twijfels te hebben over de focus van het onderzoek.

De doorwerking van de aanbevelingen begint al met het bestuurlijk wederhoor: hier geeft het college aan op welke wijze het de aanbevelingen ten uitvoering wil brengen. Opvallend is dat ook de aanbevelingen waarover de raad geen expliciet besluit heeft genomen (jeugdbeleid / aanbestedingsbeleid) zijn toegepast door college en organisatie. Het zwaartepunt van de doorwerking lijkt hiermee bij de bestuurlijke reactie en de commissiebehandeling te liggen. In de bestuurlijke reactie beargumenteert het college immers al waarom het aanbevelingen wel of niet overneemt (zie paragraaf 1.2 van de Nota van bevindingen). Hierover gaat de commissie in dialoog met college bij de eerste commissiebehandeling.

Het bestuurlijk wederhoor wordt ambtelijk voorbereid in het directieoverleg waarin de clustermanagers zitting hebben. Overgenomen aanbevelingen komen op de agenda van dit clusteroverleg van waaruit de ambtelijke monitoring van de aanbevelingen plaatsvindt. Wanneer aanbevelingen politiek relevant zijn vindt terugg koppeling plaats naar college en commissie.

#### **Rode draad in de aard van de aanbevelingen**

Op wie en wat richtten de aanbevelingen zich de afgelopen jaren in Hellendoorn? Door de grote variëteit aan onderzoeksonderwerpen is een eenduidige inhoudelijke rode draad niet te trekken. Om toch meer duiding te geven aan de aard van de aanbevelingen heeft de rekenkamer de 23 aanbevelingen van de afgeronde onderzoeken ingedeeld. Daarbij doen zich vier verschillende mogelijkheden voor (zie ook figuur 1 in paragraaf 1.2 van de nota van bevindingen). Aanbevelingen richten zich naar hun inhoud op:

- 1 Aanpassen van raadsbeleid (dus op de kaderstellende en controlerende rol van de raad)
- 2 Aanpassen van processen door het college conform raadsbeleid (dus op het collegehandelen binnen de kaders van de raad)



- 3 Aanpassen van processen door het college gericht op doeltreffendheid en doelmatigheid, los van al vastgesteld raadsbeleid (eigenstandig collegehandelen gericht op processen)
- 4 Ondernemen van concrete acties door het college (eigenstandig incidenteel collegehandelen, op maatregeleniveau)

Wanneer we de rekenkameraanbevelingen op deze wijze categoriseren vallen de volgende zaken op:

- / 12 van de 23 aanbevelingen zijn gericht op het aanpassen van het (raads)beleid. Hiermee richt de rekenkamer zich hoofdzakelijk op de raad;
- / 13 aanbevelingen zijn gericht aan college om doelmatigheid en doeltreffendheid in processen te borgen. Dit betrof vooral de meer 'praktische' onderzoeken naar bijvoorbeeld de afhandeling van meldingen en het aanbestedingsbeleid;
- / Slechts in 2 gevallen deed de rekenkamer het college de aanbeveling om een concrete actie te ondernemen en in 1 geval deed de rekenkamer de aanbeveling aan het college om binnen de kaders van de raad te opereren.

Aanbevelingen richten zich in gelijke mate tot college en raad. Het is echter het college dat uiteindelijk een raadsvoorstel doet voor het tot uitvoering brengen van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie en daarmee dus ook de uitvoering van aanbevelingen aan de raad voorbereidt.

### Rode draad in de kwaliteit van de aanbevelingen

Om de kwaliteit van de aanbevelingen te meten heeft de rekenkamer alle aanbevelingen uit de in hoofdstuk 1.1 van de nota van bevindingen genoemde onderzoeken getoetst aan de kwaliteitscriteria van de Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies (zie bijlage 1). Deze toets leverde per onderzoek de onderstaande scores op:

Norm <sup>1</sup>	Risico	Jeugdbel.	Kwaliteit	Meldlijn	Aanbest.	WMO
Realistisch	+	+	+	+	+	+
Volledig	+	+	+	+	+	+ / -
Logisch	+	+	+	+	+	+ / -
Toegevoegde waarde	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+	+
Ondubbelzinnig	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+	+ / -
Aandacht voor geadresseerde	+	-	+ / -	+	+ / -	+ / -

Op basis van de tabel kan de rekenkamer de volgende zaken constateren:

- / In alle onderzoeken waren de aanbevelingen realiseerbaar binnen de bevoegdheden van raad en college;

<sup>1</sup> (+) alle aanbevelingen voldoen aan de norm, (+/-) sommige aanbevelingen voldoen wel, andere niet, (-) geen van de aanbevelingen voldoet aan de norm.

- / In 5 van de 6 onderzoeken waren alle conclusies doorvertaald in aanbevelingen en waren de aanbevelingen ook een logisch antwoord op de conclusies. De structuur die de rekenkamer in veel onderzoeken hanteert – het presenteren van aanbevelingen per conclusie – versterkt dit;
- / In 4 van de 6 onderzoeken was niet voor alle aanbevelingen expliciet aangegeven hoe de aanbeveling bijdraagt aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gemeentelijk beleid en waren sommige aanbevelingen voor meerdere interpretaties vatbaar. Ook de respondenten in de interviews zagen in het concreter formuleren van aanbevelingen een verbetermogelijkheid;
- / Bij drie onderzoeken waren niet alle aanbevelingen helder geadresseerd en bij één onderzoek was geen van de aanbevelingen geadresseerd.

## 2.2 / Conclusies en aanbevelingen

De bovenstaande bevindingen laten zien dat de gemeente Hellendoorn de aanbevelingen van de rekenkamer veelal actief oppakt: uit 21 van de 28 aanbevelingen volgde een concrete actie. Niet over alle rapporten heeft echter ook expliciet besluitvorming in de gemeenteraad plaatsgevonden. In het geval van het onderzoek jeugdbeleid gaven de commissieleden bijvoorbeeld aan benieuwd te zijn naar wat het college met de aanbevelingen ging doen, maar zijn deze aanbevelingen nooit via een raadsbesluit formeel gemaakt. Het vaststellen van de aanbevelingen geeft de raad de mogelijkheid om de interpretatie door het college te bekrachtigen of te amenderen en om specifieke terugkoppeling te vragen.

**Aanbeveling 1 (raad):** zorg ervoor dat over ieder rekenkameronderzoek ook daadwerkelijk raadsbesluit wordt genomen. Stel als raad vast welke aanbevelingen u overneemt en welke niet en hoe u over de doorwerking wilt worden geïnformeerd.

Naast deze aanbeveling geeft dit onderzoek ook een tweetal verbetermogelijkheden voor de rekenkamer. Voor de kwaliteit van de aanbevelingen zijn vooral het helder adresseren en formuleren van de aanbevelingen en het expliciet maken van de bijdrage aan doelmatigheid en doeltreffendheid verbeterpunten. In twee gevallen was de brede formulering van aanbevelingen ook een oorzaak ervan dat uit een aanbeveling geen concrete actie (kon) volgen.

**Verbetering 1 (rekenkamer):** aanbevelingen moeten eenduidig en helder geadresseerd zijn. Dit bevordert de uitvoerbaarheid ervan omdat zo duidelijk is welke aanpassing de rekenkamer voor ogen heeft. Hiermee kunnen het college en de raad kunnen oordelen in hoeverre de aanbeveling in hun ogen op Hellendoorn van toepassing zijn en welke concrete acties zij hieraan kunnen verbinden.

Naast de kwaliteit van de aanbevelingen is ook in de onderwerpkeuze voor de rekenkameronderzoeken winst te behalen. Bij het onderzoek naar het jeugdbeleid maar vooral ook het onderzoek naar de invoering van de Wmo gaf de raad aan twijfels te hebben over de gekozen focus voor het onderzoek. Door de raad een reactietermijn te bieden om haar visie op een onderzoeksopzet kenbaar te maken kan de rekenkamer aan de voorkant duidelijkheid creëren om zo teleurstellingen na afloop te voorkomen.

**Verbetering 2 (rekenkamer):** de rekenkamer zal na verzending van het onderzoeksvoorstel een periode van 2 maanden bieden voor de raad om kanttekeningen bij deze opzet te plaatsen. Hierdoor kunnen wensen en onduidelijkheden voor aanvang van het onderzoek worden geïnventariseerd en kan de rekenkamer besluiten om de onderzoeksopzet naar aanleiding hiervan aan te passen.

### 3 Reactie college van B&W

Gemeente  
Hellendoorn



Rekenkamer West Twente  
p/a De Lokale Rekenkamer bv  
Postbus 85203  
3508 AE UTRECHT

Uw brief/kenmerk:	Ons kenmerk: 10UIT07934	Doorkiesnr.: 63 06 75	Typ./coll. EPI	Bijlegon:
Onderwerp: <i>Bestuurlijke reactie</i>			Nijverdal,	<b>- 9 SEP 2010</b>

Geachte heer Freeke,

In uw mail van 19 augustus verzoekt u ons College om een bestuurlijke reactie op uw onderzoek "Doorwerking aanbevelingen Hellendoorn". Middels deze brief willen wij hierop reageren.

Het onderzoek richt zich met name op door de Rekenkamer uitgevoerde aanbevelingen uit eerdere onderzoeken, om zodoende de nieuwe raad inzichtelijk te maken welke terugkerende thema's in de aanbevelingen zijn te ontdekken, in hoeverre aanbevelingen door raad en college zijn opgepakt en tot welke aanbevelingen aan raad en college dit leidt. In uw rapportage is een drietal aanbevelingen opgenomen, waarvan één aan de Raad gericht en twee verbeterpunten voor uzelf. Wij kunnen instemmen met de genoemde aanbevelingen.

In zijn algemeenheid willen wij in deze bestuurlijke reactie tevens onze teleurstelling uiten omtrent het praktische nut van het onderzoek en de daarin opgenomen analyses. Naar onze mening is de Rekenkamer een instituut dat door middel van onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid aanbevelingen doet ten aanzien van de kwaliteit van uitvoering van het gemeentelijk beleid. Van deze doelstelling zien wij tot onze teleurstelling weinig terug in het onderhavige onderzoek. Het focust op de eerder door uw Rekenkamer uitgevoerde onderzoeken, waarbij de door u gedane aanbevelingen volgens een eigen systematiek geëvalueerd worden. Dit onderdeel is wellicht voor u als Rekenkamer interessant, maar de meerwaarde die dit voor de gemeente Hellendoorn biedt, ontgaat ons.

▶ Bedrijfsvoering  
▶ [bedrijfsvoering@hellendoorn.nl](mailto:bedrijfsvoering@hellendoorn.nl)  
▶   
▶ code voor postverwerking

Bezoekadres:  
Willem-Alexanderstraat 7 Nijverdal  
Tel. (0548) 83 00 00  
Fax (0548) 81 05 05

Postadres:  
Postbus 200  
7440 AE Nijverdal  
[www.hellendoorn.nl](http://www.hellendoorn.nl)

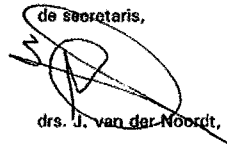
= 2 =

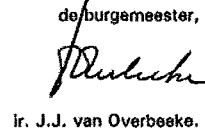
Daarnaast wordt ingegaan op de vraag welke doorwerking er gegeven is aan de aanbevelingen. Dit analyseert u door uit te gaan van de door ons aangegeven opvolging van aanbevelingen. U doet echter geen aanvullend onderzoek naar de effectiviteit van de door ons ondernomen stappen. Ook zou het wat dat betreft meerwaarde gehad hebben om na te gaan of, met de wetenschap van vandaag, de aanbeveling het gewenste effect heeft bereikt. Helaas is ook dit niet terug te vinden in de rapportage. De toegevoegde waarde van dit onderzoek is naar onze mening hiermee zeer beperkt.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

Burgemeester en Wethouders van Mellendoorn,  
de secretaris, de burgemeester,

  
drs. J. van der Noordt,

  
ir. J.J. van Overbeke.

## 4 Nawoord Rekenkamer

De rekenkamer dankt het college voor haar reactie. Het college geeft aan in te stemmen met de aanbevelingen maar is teleurgesteld over het praktisch nut van het onderzoek. Het onderzoek draagt immers, zo redeneert het college, niet rechtstreeks bij aan vergroting van doelmatigheid en doeltreffendheid van het gemeentelijk beleid. Een onderzoek naar de effectiviteit van de stappen die naar aanleiding van aanbevelingen zijn genomen had wel relevante informatie opgeleverd.

De rekenkamer West Twente wil deze redenering enigszins nuanceren. De vraag of aanbevelingen van de rekenkamer concrete vervolgstappen krijgen is in onze ogen wel degelijk een voor de raad zeer relevante vraag. Het bepaalt immers het verschil tussen een rekenkamer die rapporten aflevert die een papieren werkelijkheid blijven en een rekenkamer die daadwerkelijk veranderingen weet te realiseren. Een onderzoek naar de effectiviteit van genomen stappen levert inderdaad nuttige informatie op, maar dit onderzoek gaat juist in op de vraag of er überhaupt stappen worden gezet, welke spelers binnen de gemeente hierbij zijn betrokken en hoe de doorwerking kan worden verbeterd. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de raad om met behulp van haar rekenkamer de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gemeentebestuur te verbeteren.

# Nota van bevindingen

# 1 Algemene bevindingen

## 1.1 / Introductie onderzoeken 2007-2009

In de vorige raadsperiode rondde de rekenkamer zes onderzoeken af binnen de gemeente Hellendoorn. Hieronder geven wij een korte introductie van de onderzoeken en sommen wij geparafraseerd de aanbevelingen op. Voor een volledige weergave van de aanbevelingen verwijzen wij naar bijlage 3.

### **'Sturen op ervaring'. Onderzoek risicobeheersing grote projecten (2007)**

Omdat grote projecten vaak aanzienlijke financiële, bestuurlijke en maatschappelijke risico's met zich meebrengen, deed de rekenkamer in de eerste helft van 2007 onderzoek naar de risicobeheersing bij grote projecten. Dit onderzoek vond plaats binnen de gemeenten Hellendoorn, Wierden en Rijssen-Holten.

Doelstelling van het onderzoek was om de raad inzicht te bieden in de wijze waarop de gemeente Hellendoorn bij grote projecten risico's in kaart brengt en beheerst. Ook wilde de rekenkamer naar aanleiding van het rapport aangeven wat geleerd kan worden met het oog op toekomstige projecten. Het onderzoek richtte zich op drie onderdelen:

- / De algemene sturings- en beheerskaders voor risicobeheersing bij grote projecten;
- / De inventarisatie, analyse en beheersing van risico's per specifiek project.
- / De sturing en verantwoording op het niveau van college en raad, eveneens in het geval van een specifiek project.

De rekenkamer deed de volgende aanbevelingen:

1. Stel in een integraal projectvoorstel heldere kaders (raad);
2. De raad dient criteria te benoemen voor strategische projecten waarover periodiek een risico-actualisatie moeten plaatsvinden (raad);
3. Benut eerdere ervaringen om het risicomangement verder vorm te geven (college).

### **Onderzoek jeugdbeleid gemeente Hellendoorn (2007)**

Omdat het thema Jeugd zowel in het raadsbeleidsprogramma 2006-2010 als in de programmabegroting 2007 een belangrijke plaats innam, voerde de rekenkamer in de tweede helft van 2007 een onderzoek uit naar het jeugdbeleid van de gemeente Hellendoorn. Daarnaast gaf commotie rond de jongerenontmoetingsplaatsen en het jongereninloopcentrum aanleiding om het jeugdbeleid nadrukkelijk onder de loep te nemen. In het onderzoek stonden twee aspecten centraal:

- / de effectiviteit van de jongerenontmoetingsplaatsen en jongereninloopcentrum 't Honk;
- / zorgvuldigheid van de beleidsvorming.

Op basis van het onderzoek kwam de rekenkamer tot de onderstaande aanbevelingen:

4. Stel een integrale Nota jeugdbeleid vast;
5. Zorg voor periodieke evaluaties van de Nota jeugdbeleid;
6. Maak heldere afspraken over wie, met wel doel bij de beleidsvorming wordt betrokken;
7. Kies een structurele oplossing voor 't Honk;
8. Stel een lange termijnplan op voor zowel JOP's als de straathoekwerker.

### **'Wat stelt de raad nou voor?' Onderzoek naar kwaliteit raadsvoorstellen (2008)**

Bij de totstandkoming van het onderzoeksprogramma voor 2008 gaven de raadsleden uit de drie gemeenten Hellendoorn, Rijssen Holten en Wierden aan belang te hechten aan de kwaliteit van raadsvoorstellen voor de kaderstellende en controlerende rol van de raad. Raadsvoorstellen moeten dusdanig worden opgesteld dat de raad er adequaat – en binnen een beperkte hoeveelheid tijd – een besluit over kan nemen. In het tweede en derde kwartaal voerde de rekenkamer een onderzoek uit naar de kwaliteit van de raadsvoorstellen in de drie gemeenten. De doelstelling van het onderzoek was drieledig:

- / Inzicht bieden in het proces van totstandkoming van de raadsvoorstellen;
- / Beoordelen of deze raadsvoorstellen voldoen aan de vooraf opgestelde kwaliteitscriteria;
- / Inzicht bieden in de kwaliteitsbeleving van raadsvoorstellen door raadsleden.

Op basis van dit onderzoek deed de rekenkamer de onderstaande aanbevelingen:

9. Maak duidelijke afspraken over termijnen waarbinnen raadsvoorstellen ingediend dienen te worden;
10. Draag blijvend zorg voor de organisatie van schrijftrainingen voor ambtenaren (college);
11. Waak blijvend over de kwaliteit van raadsvoorstellen (raad);
12. Draag zorg voor het weergeven van alternatieve beleidskeuzes, een goede onderbouwing en de wijze van communicatie;
13. Zorg ervoor dat ambtenaren zich bekwamen in het schrijven van korte, bondige voorstellen.

### **'Meldlijn'. Kwaliteit afhandeling van klachten van burgers gemeente Hellendoorn (2008)**

Omdat de gemeente Hellendoorn veel aandacht besteedt aan de dienstverlening aan de burger voerde de rekenkamer in 2008 onderzoek uit naar een specifieke vorm van dienstverlening: de afhandeling van klachten over de openbare ruimte. Hierbij wilde de rekenkamer de raad inzicht verschaffen in de kwaliteit van de afhandeling van deze klachten.

Naar aanleiding van de bevindingen deed de rekenkamer de onderstaande aanbevelingen;

14. Stel specifieke en meetbare doelen vast voor de kwaliteit van de klachtafhandeling (raad);
15. Zie erop toe dat de norm voor het tijdig afhandelen van klachten daadwerkelijk wordt gehaald (raad);
16. Registreer de wijze waarop klachten worden afgehandeld (college);
17. Zorg ervoor dat handleidingen voor Melddesk up-to-date blijven (college);
18. Laat de ambtelijke organisatie rapporteren over de wijze van afhandeling (college);
19. Geef de burger inzicht in de behandelingswijze en –duur van de klacht (college);
20. Houd klanttevredenheidonderzoeken (college).

### **'Met aandacht aanbesteed' onderzoek aanbestedingsbeleid gemeente Hellendoorn (2009)**

Tijdens een inventarisatieronde van mogelijke onderzoeksonderwerpen onder college en raadsfracties kwam meerdere malen het onderwerp aanbestedingsbeleid ter sprake. Naar aanleiding hiervan voerde de rekenkamer in 2009 een onderzoek uit naar het aanbestedingsbeleid van de gemeente Hellendoorn. Voor het onderzoek analyseerde de rekenkamer acht aanbestedingssituaties van onder meer het leerlingenvervoer, gym- en sporttoestellen en de afkoppeling van 40 woningen aan de Joncheerelaan. In dit onderzoek hanteerde de rekenkamer de volgende aandachtspunten:

- / de omvang van de aanbestedingen in 2008;



- / de kwaliteit van het beleidskader;
- / de doelmatigheid en rechtmatigheid van de aanbestedingen;
- / de informatievoorziening naar de raad.

Op basis van de bevindingen deed de rekenkamer de onderstaande aanbevelingen:

21. Leg risicoanalyses en evaluaties van afzonderlijke aanbestedingen vast;
22. Laat het BAO en het ARW in een officiële beleidsnota van toepassing verklaren;
23. Maak doelstellingen in het inkoophandboek meetbaar en tijdgebonden;
24. Laat vastleggen welke rol de raad heeft in het aanbestedingsbeleid;
25. Laat in handboek vastleggen dat het college over afwijkingen beslist;

#### **Onderzoek invoering Wmo (2009)**

Bij de totstandkoming van het onderzoeksprogramma voor 2009 noemden verschillende fracties uit de raden van Hellendoorn, Rijssen-Holten en Wierden de Wmo als gewenst onderwerp van onderzoek. De Wmo was immers één van de grootste beleidsimplementaties van de voorgaande jaren. De taken die voortvloeiden uit de Wmo van 1 januari 2007, besloegen een substantieel deel van de totale uitgaven in de gemeente. Bovendien veranderde er ook veel voor inwoners van de gemeente. Hellendoorn, Rijssen-Holten en Wierden hebben de invoering van de Wmo in de periode 2005-2007 gezamenlijk voorbereid. Na twee jaar is de rekenkamer nagegaan of de invoering op doelmatige en doeltreffende wijze is verlopen. In dit gezamenlijke onderzoek vergeleek de rekenkamer de drie gemeenten.

De doelstelling van dit onderzoek was om de gemeenteraden van Hellendoorn, Rijssen-Holten en Wierden inzicht bieden in de doelmatigheid en doeltreffendheid van de invoering van de Wmo en om aanbevelingen doen voor verdere uitwerking en uitvoering van het Wmo-beleid. In het onderzoek beoordeelde de rekenkamer de invoering van de Wmo op drie aspecten:<sup>2</sup>

- / De kwaliteit van visie, uitgangspunten en doelen van de Wmo (het beleidskader)
- / De kwaliteit van de vertaling van die visie, uitgangspunten en doelen in producten en activiteiten (de inrichting van de uitvoering)
- / De mate waarin het beleid voorziet in het wegnemen van risico's (risicobeheersing)

De rekenkamer deed op basis van het onderzoek de volgende aanbevelingen:

26. Houd de integrale Wmo-doelen als leidraad bij de opstelling van deelnota's;
27. Zet de ontwikkeling naar een integrale benadering van de Wmo door;
28. Voer jaarlijks een risicoanalyse Wmo uit en bepaal beheersmaatregelen.

#### **1.2 / Rode draad**

De bovenstaande onderzoeken worden in hoofdstuk 2 van de nota van bevindingen nader geanalyseerd. Op basis daarvan trekken we op vijf aspecten een rode draad:

- / Procedure besluitvorming aanbevelingen;

---

<sup>2</sup> Het onderzoek richtte zich met name op de prestatievelden die ten tijde van de invoering prioriteit hadden, namelijk de prestatievelden 4 (ondersteunen mantelzorgers en vrijwilligers) en 6 (individuele voorzieningen).

- / Doorwerking aanbevelingen;
- / Soort aanbevelingen;
- / Kwaliteit aanbevelingen;
- / Verbeterpunten.

### Procedure besluitvorming aanbevelingen

Het proces van doorwerking begint eigenlijk al in de fase van bestuurlijk wederhoor. Hier reflecteert de organisatie al op de consequenties voor de ambtelijke organisatie. De ambtelijke reactie gaat altijd langs het college zodat ook de bestuurders bij dit feitelijk wederhoor zijn betrokken. In de fase van het bestuurlijk wederhoor geeft het college in een collegebesluit aan op welke wijze het de aanbeveling (al dan niet) wil uitvoeren. Wanneer de raad niet anders besluit is dit de wijze waarop het college de aanbevelingen gaat uitvoeren. Zodra een rekenkamerrapport bij de gemeente binnenkomt wordt dit in de eerstvolgende commissievergadering geagendeerd. Hierbij kan de raad besluiten dat een rapport als hamerstuk naar de raadsvergadering gaat (bijvoorbeeld bij het onderzoek 'meldlijn') of dat een aanvullend voorstel nodig is.

Het bestuurlijk wederhoor wordt voorbereid in het directieoverleg, waarin de clustermanagers zitting hebben. Wanneer aanbevelingen worden overgenomen krijgen deze een plaats op de agenda van het directieoverleg. Vervolgens vindt binnen de organisatie 3 maal per jaar terugkoppeling aan de directie plaats over de uitvoering van de aanbevelingen. Wanneer aanbevelingen politiek relevant zijn vindt in de bestuursrapportages terugkoppeling plaats naar college. Hierbij wordt ook de betrokken raadscommissie geïnformeerd.

### Doorwerking aanbevelingen en verbeterpunten

Over het algemeen vinden de aanbevelingen van de rekenkamer binnen de gemeente Hellendoorn navolging. In enkele gevallen koppelden het college en de raad geen concrete acties aan de aanbevelingen:

- / Wanneer het college van mening was dat de voorgestelde verbeterpunten al voldoende waren geborgd in het op dat moment geldende beleid en de toenmalige procedures (aanbeveling 1,2 26-28);
- / Wanneer een aanbeveling een kritische of oplettende houding vraagt in plaats van een concrete actie (aanbevelingen 9 en 11);

In de overige gevallen worden aanbevelingen opgevolgd door concrete acties. In slechts enkele gevallen is de raad actief bij deze acties betrokken: in de meeste gevallen worden aanbevelingen door de ambtelijke organisatie opgenomen en vindt bij politiek relevante aanbevelingen terugkoppeling plaats naar de raad.

Soort	Aantal
De aanbeveling is omgezet in een actie die actief door de raad wordt gemonitord	8
De aanbeveling is opgenomen door de ambtelijke organisatie	14
De aanbeveling is niet verder opgepakt	6

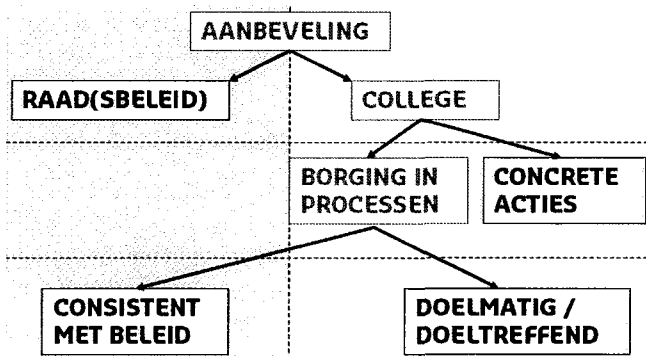
### Soort aanbevelingen

Op wie en wat richtten de aanbevelingen van de rekenkamer zich de afgelopen vier jaar in Hellendoorn? Een rode draad is niet zomaar te trekken, omdat inhoudelijk niet één hoofdthema in het oog springt. Om toch meer duiding te geven aan de aard van de aanbevelingen heeft de rekenkamer de 23 aanbevelingen

van de afgeronde onderzoeken ingedeeld volgens de onderstaande analyseboom. Daarbij doen zich vier verschillende mogelijkheden voor. Aanbevelingen richten zich naar hun inhoud op:

- 1 Aanpassen van raadsbeleid (dus op de kaderstellende en controlerende rol van de raad)
- 2 Aanpassen van processen door het college conform raadsbeleid (dus op het collegehandelen binnen de kaders van de raad)
- 3 Aanpassen van processen door het college gericht op doeltreffendheid en doelmatigheid, los van reeds vastgesteld raadsbeleid (eigenstandig collegehandelen gericht op processen)
- 4 Ondernemen van concrete acties door het college (eigenstandig incidenteel collegehandelen, op maatregelenniveau)

**Figuur 1 Analyseboom aanbevelingen**



De analyse van de 23 aanbevelingen van de Rekenkamer West Twente leidt voor Hellendoorn tot het volgende beeld:

Soort aanbeveling	Aantal (N=?)
Gericht op aanpassen beleid (raad)	12
Gericht op aanpassen processen (college); / om conform reeds vastgesteld beleid te handelen	1
/ om doeltreffendheid en doelmatigheid te borgen, los van reeds vastgesteld beleid	13
Gericht op ondernemen concrete actie (college)	2
Totaal	28

Van de aanbevelingen die de rekenkamer deed was iets minder dan de helft gericht aan de raad. Hierbij deed de rekenkamer de aanbeveling om beleid te vormen, wijziging of vast te leggen en om in het uitvoeren van de kaderstellende rol bepaalde zaken in het oog te houden.

De overige aanbevelingen waren gericht aan het college en hadden vooral betrekking op het aanpassen van processen. Slechts twee aanbevelingen hadden betrekking op het ondernemen van concrete acties. Eén aanbeveling was gericht op het handelen conform vastgesteld beleid.

### Kwaliteit aanbevelingen

Om de kwaliteit van de aanbevelingen te meten heeft de rekenkamer alle aanbevelingen uit de in hoofdstuk 1.1. genoemde onderzoeken getoetst aan de kwaliteitscriteria van de Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies (zie bijlage 1). Deze toets leverde per onderzoek de onderstaande scores op:

Norm <sup>3</sup>	Risico	Jeugdbel.	Kwaliteit	Meldlijn	Aanbest.	WMO
Realistisch	+	+	+	+	+	+
Volledig	+	+	+	+	+	+ / -
Logisch	+	+	+	+	+	+ / -
Toegevoegde waarde	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+	+
Ondubbelzinnig	+ / -	+ / -	+ / -	+/-	+	+ / -
Aandacht voor geadresseerde	+	-	+ / -	+	+ / -	+ / -

Alle aanbevelingen zijn redelijkerwijs realiseerbaar binnen de bevoegdheden van college en raad en ook wat betreft de volledigheid van het omzetten van conclusies in aanbevelingen en het inhoudelijk verband tussen conclusies en aanbeveling scores ze hoog.

De toegevoegde waarde wordt niet in alle aanbevelingen expliciet geformuleerd. Dit heeft ook te maken met de wijze waarop de norm is geformuleerd: een aanbeveling wordt immers slechts positief gewaardeerd wanneer de expliciet is vermeld hoe de aanbeveling bijdraagt aan het verbeteren van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gemeentelijk beleid. Naast het verbeteren van doelmatigheid en doeltreffendheid kunnen aanbevelingen ook bijdragen aan de transparantie van het gemeentebestuur of de mate waarin een raad kan sturen. Dit komt niet per definitie de doelmatigheid en doeltreffendheid ten goede, maar versterkt wel de kaderstellende en controlerende rol van de raad.

Samenhangend scoren de aanbeveling het minst op de criteria 'ondubbelzinnig' en 'adressering'. In sommige gevallen zorgt het ontbreken van een heldere adressering voor onduidelijkheid over van welke actor een actie wordt verwacht. Daarnaast benadrukken sommige aanbevelingen aandachtspunten zonder hier concrete acties aan te verbinden. In aanbeveling 11 doet de rekenkamer de aanbeveling om kritisch te blijven op de kwaliteit van raadsvoorstellen. Onduidelijk is op welke wijze deze kritische houding zou moeten worden vormgegeven. Ook in de onderstaande aanbeveling ontbreekt deze specificatie:

Zet de ontwikkeling naar een integrale benadering van de Wmo door. Het college heeft de eerste stappen richting een integrale benadering reeds genomen, door het introduceren van een nieuwe organisatiestructuur. Om de realisatie van de doelen op het niveau van het Wmo-beleidsplan te bewaken, is het belangrijk dat er ook op dit niveau afstemming en verantwoording door de organisatie plaatsvindt. Het college moet hiervoor de prikkel geven.

<sup>3</sup> (+) alle aanbevelingen voldoen aan de norm, (+/-) sommige aanbevelingen voldoen wel, andere niet, (-) geen van de aanbevelingen voldoet aan de norm.

Duidelijk is dat in de organisatie moet worden geborgd dat over de realisatie van de doelen van het beleidsplan wordt gerapporteerd. Hiertoe moet het college een 'prikkel' geven, maar de precieze wijze waarop is onduidelijk.

#### **Verbeterpunten**

Tijdens de interviews vroegen de onderzoekers of de respondenten mogelijkheden zagen om (de procedure rondom) de aanbevelingen van de rekenkamer te verbeteren. Op deze vraag deden de respondenten de volgende suggesties:

- / Scherpe aanbevelingen leveren meer op dan vage aanbevelingen, maar dit roept onherroepelijk ook scherpe reacties op. Aanbevelingen worden immers snel als afbrekend kritisch ervaren in plaats van als een nieuwe visie waarmee politiek en organisatie hun voordeel kunnen doen;
- / Vooral het specifiek en tijdsgebonden formuleren van aanbevelingen is belangrijk: zo dwingt de rekenkamer een heldere stellingname van de raad af en zijn aanbevelingen helder in te passen in de organisatieplanning.

## 2 Bevindingen per onderzoek

In de onderstaande paragrafen presenteren we *per onderzoek* steeds de volgende vijf aspecten:

- / korte opsomming van de aanbevelingen van de rekenkamer;
- / beschrijving van de besluitvorming door de raad;
- / beschrijving van de doorwerking van de aanbevelingen;
- / het 'soort' aanbevelingen;
- / toetsing op de kwaliteit van deze aanbevelingen op grond van vooraf opgestelde normen (zie bijlage 1).

Het betreft hier steeds presentaties *per onderzoek*. Hierin geven wij wel voorbeelden op het niveau van de afzonderlijke aanbevelingen, maar sommen wij omwille van de leesbaarheid niet steeds *per aanbeveling* alle bevindingen op. Voor relevante bevindingen per aanbeveling verwijzen wij naar bijlage 3. Daarin hebben wij per aanbeveling weergegeven in hoeverre deze zijn omgezet in concrete acties, en welke soort aanbevelingen het betreft.

### 2.1 / 'Sturen op ervaring'. Onderzoek risicobeheersing grote projecten

#### Opsomming aanbevelingen

Zoals weergegeven in paragraaf 1.1. deed de rekenkamer op basis van de bevindingen de volgende aanbevelingen:

1. Stel in een integraal projectvoorstel heldere kaders (raad);
2. De raad moet criteria benoemen voor strategische projecten waarover periodiek een risico-actualisatie moeten plaatsvinden (raad);
3. Benut eerdere ervaringen om het risicomanagement verder vorm te geven (college).

#### Besluitvorming door de raad

Op 16 oktober 2008 bespreekt de raadscommissie Algemene bestuurlijke zaken en middelen het rapport. Het rapport wekt in de bespreking door de commissie onduidelijkheid op omdat niet helder is wat de rekenkamer precies verstaat onder een 'integraal projectvoorstel' en omdat de rol van de accountant niet uitgewerkt is. De commissie besluit het stuk te agenderen voor de raad. De raad besluit op 11 november om de aanbevelingen aan de raad over te nemen en verzoekt het college om over de invulling van de overige aanbevelingen te rapporteren in het de eerste bestuursrapportage van 2009.

#### Doorwerking aanbevelingen

In het bestuurlijk wederhoor geeft het college aan dat het werken met één integraal projectvoorstel juist de kaderstellende en controlerende rol van de raad ondermijnt: beter kan de raad stap voor stap worden meegenomen. Ook meent het college dat procedures binnen 'projectmatig werken' weliswaar nog niet zijn uitgekristalliseerd, maar dat dit nooit tot problemen heeft geleid.

- / Aanbeveling 1: ten tijde van het onderzoek was het 'projectmatig werken' al ingevoerd in de gemeente Hellendoorn. Voor ieder project wordt een projectplan vastgesteld door het college. Wanneer er sprake is van nieuw beleid of kredieten gevoteerd moeten worden gaat een projectvoorstel naar de raad. Naar aanleiding van de rekenkameraanbevelingen is dit niet gewijzigd;
- / Aanbeveling 2: de raad wordt via de bestuursrapportages geïnformeerd over de projecten en waar nodig is worden tussentijds raadsvoorstellen gemaakt. Over alle projecten die meerdere clusters raken vindt

deze tussentijdse rapportage plaats. Deze werkwijze is verankerd in 'projectmatig werken' en is naar aanleiding van de rekenkameraanbevelingen niet gewijzigd;

- / Aanbeveling 3: Risicomanagement is opgenomen in de werkplanning en wordt medio 2010 in een beleidsnota voorgelegd aan het college. Verder zit risicomanagement verwerkt in de structuur van projectmatig werken. De evaluatie in 2010 moet nog worden afgewogen in het licht van de komende bezuinigingsronde.

### Soort aanbevelingen

Soort aanbeveling	Aantal (N=?)
Gericht op aanpassen beleid (raad)	2
Gericht op aanpassen processen (college);	
/ om conform reeds vastgesteld beleid te handelen	-
/ om doeltreffendheid en doelmatigheid te borgen, los van reeds vastgesteld beleid	1
Gericht op ondernemen concrete actie (college)	-

Zoals uit de bovenstaande tabel blijkt zijn de aanbevelingen gericht op het aanpassen van het raadsbeleid en het borgen van doelmatigheid en doelmatigheid. De eerste twee aanbevelingen hebben immers betrekking op het veranderen van de kaders die de raad stelt, in de derde aanbeveling doet de rekenkamer de aanbeveling om het risicomanagement verder vorm te geven op basis van eerdere lessen. Het college wordt met andere woorden gevraagd om een leereffect te borgen.

### Kwaliteit aanbevelingen

Norm	Oordeel
Ondubbelzinnig	+ / -
Realistisch	+
Toegevoegde waarde	+ / -
Volledig	+
Logisch	+
Aandacht voor geadresseerde	+

De aanbevelingen zijn redelijkerwijs binnen de bevoegdheden van raad en college uitvoerbaar, zijn volledig, volgen uit de aanbevelingen en zijn specifiek geadresseerd.

*Ondubbelzinnig.* De rekenkamer beveelt de raad aan om voor ieder project een integraal projectvoorstel aan het college te vragen, "waarin inhoudelijke doelstellingen van het project, projectkosten en een duidelijke tijdgebonden projectfasering zijn opgenomen". De rekenkamercommissie geeft aan dat het Handboek Projectmatig Werken hiervoor een goede structuur biedt, maar dat de raad er scherp op moet toezien dat deze structuur ook wordt toegepast. De formulering van de aanbeveling riep in de

commissiebehandeling vragen op rondom de precieze interpretatie van het begrip 'integraal' en de verhouding tot het handboek.

/ *Toegevoegde waarde.* Niet voor alle aanbevelingen is de relatie met doelmatigheid en doeltreffendheid uitgewerkt.

## 2.2 / Onderzoek jeugdbeleid gemeente Hellendoorn

### Opsomming aanbevelingen

Zoals weergegeven in paragraaf 1.1. deed de rekenkamer op basis van de bevindingen de volgende aanbevelingen:

4. Stel een integrale Nota jeugdbeleid vast;
5. Zorg voor periodieke evaluaties van de Nota jeugdbeleid;
6. Maak heldere afspraken over wie, met wel doel bij de beleidsvorming wordt betrokken;
7. Kies een structurele oplossing voor 't Honk;
8. Stel een lange termijnplan op voor zowel JOP's als de straathoekwerker.

### Besluitvorming door de raad

Het rekenkamerrapport is op 12 februari 2008 besproken in de raadscommissievergadering van de gemeente Hellendoorn. Raadsleden geven aan dat er niet echt verrassende dingen in het rapport staan en zouden graag een iets andere focus hebben gelegd in het onderzoek waarbij doelmatigheid verder was uitgewerkt en meerdere partijen waren betrokken. De commissieleden geven aan benieuwd te zijn wat het college met de aanbevelingen gaat doen en agenderen het stuk voor de volgende commissievergadering. Het rapport is verder niet ter besluitvorming aan de raad voorgelegd.

### Doorwerking aanbevelingen

In de bestuurlijke reactie geeft het college aan zich te kunnen vinden in de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer maar waarschuwt dat de nota jeugdbeleid al in een vergevorderd stadium is.

- / In 2008 is de (integrale) nota (jeugdbeleid) 'De samenleving van de toekomst' vastgesteld (aanbeveling 4). Aan de hand van deze nota wordt het beleid met de convenant partners integraal jeugdbeleid gemonitord. Een evaluatie vindt pas plaats na afloop van de periode in 2012 als opzet voor nieuw beleid (aanbeveling 5). Deze aanbeveling is dus opgevolgd;
- / In het convenant integraal jeugdbeleid uit 2008 zijn afspraken gemaakt over de rollen en taken van de verschillende partners in de beleidsketen. Dit is in 2009 geëvalueerd waarna aanvullende werkafspraken zijn gemaakt (aanbeveling 6);
- / In overleg met jongeren en jongerenwerkers zijn criteria opgesteld waaraan een jongerencentrum moet voldoen. In 2008 heeft de raad besloten dat dit centrum een plek krijgt binnen de visie Gagelman. In 2010 volgen vervolgstappen (aanbeveling 7);
- / De JOP's en de straathoekwerker zijn ondergebracht bij Stichting de Welle (aanbeveling 8).

### Soort aanbevelingen

Soort aanbeveling	Aantal (N=6)
Gericht op aanpassen beleid (raad)	5
Gericht op aanpassen processen (college);	



/ om conform reeds vastgesteld beleid te handelen	-
/ om doeltreffendheid en doelmatigheid te borgen, los van reeds vastgesteld beleid	-
Gericht op ondernemen concrete actie (college)	-

Alle aanbevelingen hebben betrekking op het wijzigen of vastleggen van beleid. De rekenkamer doet immers de aanbeveling om Nota Jeugdbeleid vast te stellen waarin ook periodieke evaluaties zijn vastgelegd. Daarnaast doet de rekenkamer de aanbeveling om binnen dit beleid het betrekken van burgers en de lange termijnplannen voor jongerenontmoetingsplaatsen en straathoekwerkers vast te leggen. Ook stelt ze voor om de structurele oplossing voor 't Honk te koppelen aan lange termijn (beleids)doelen.

**Kwaliteit aanbevelingen**

Norm	Oordeel
Ondubbelzinnig	+ / -
Realistisch	+
Toegevoegde waarde	+ / -
Volledig	+
Logisch	+
Aandacht voor geadresseerde	-

De aanbevelingen zijn redelijkerwijs binnen de bevoegdheden van raad en college uitvoerbaar en alle conclusies zijn in aanbevelingen vertaald en sluiten hierop aan. Op de andere punten scoren niet alle aanbevelingen optimaal.

- / *Ondubbelzinnig*. De aanbeveling licht niet toe wat onder een integrale nota moet worden verstaan;
- / *Toegevoegde waarde*. Voor de argumenten 4 en 5 wordt geen argumentatie gegeven;
- / *Adressering*. Niet alle aanbevelingen zijn specifiek aan het college of aan de raad geadresseerd.

**2.3 / 'Wat stelt de raad nou voor?' Onderzoek naar kwaliteit raadsvoorstellen**

**Opsomming aanbevelingen**

Zoals weergegeven in paragraaf 1.1. deed de rekenkamer op basis van de bevindingen de volgende aanbevelingen:

9. Maak duidelijke afspraken over termijnen waarbinnen raadsvoorstellen ingediend dienen te worden;
10. Draag blijvend zorg voor de organisatie van schrijftrainingen voor ambtenaren (college);
11. Waak blijvend over de kwaliteit van raadsvoorstellen (raad);
12. Draag zorg voor het weergeven van alternatieve beleidskeuzes, een goede onderbouwing en de wijze van communicatie;
13. Zorg ervoor dat ambtenaren zich bekwamen in het schrijven van korte, bondige voorstellen.

### Besluitvorming door de raad

Het rapport wordt op 27 november 2008 besproken in de raadscommissie Algemene bestuurlijke zaken en middelen. De commissie geeft aan tevreden te zijn dat het college het grootste gedeelte van de aanbevelingen overneemt. De burgemeester benadrukt dat het college met de aanbevelingen zijn voordeel zal doen. De commissie besluit het onderzoek voorzien van een raadsbesluit door te sturen naar de raadsvergadering. Op 16 december 2008 besluit de raad conform het voorstel. Het college doet hierbij de toezegging de aanbevelingen met betrekking tot het sjabloon in de volgende commissievergadering ABZ/M te bespreken.

### Doorwerking aanbevelingen

In de bestuurlijke reactie geeft het college aan de aanbevelingen te onderschrijven maar ziet beperkingen in de mogelijkheid om de stukkenstroom zo te structureren dat opeenstapeling wordt voorkomen. Desalniettemin geeft het college aan beter te plannen en zoveel mogelijk voorstellen in het planningsysteem op te nemen.

- / De afspraken uit aanbeveling 9 bestaan en zijn naar aanleiding van het rekenkamerrapport nogmaals nadrukkelijk onder de aandacht gebracht. Hiermee leidt deze aanbeveling niet zozeer tot concrete acties, maar meer tot een vergroot bewustzijn van het belang van een goede planning;
- / De aanbeveling tot schrijftrainingen (10) is uitgewerkt in een schijftraining voor beleidsambtenaren in 2009/2010. Vooralsnog zijn deze trainingen om budgettaire redenen nog niet in het reguliere proces opgenomen;
- / Aanbeveling 11 is vooral gericht op het bevorderen van een kritische houding van de raad ten aanzien van de kwaliteit van raadsvoorstellen en betreft niet zozeer een concrete actie. Het is daarom niet mogelijk om concrete doorwerking in vervolgacties aan te wijzen. Een respondent gaf aan dat dit onderzoek het mogelijk maakte om op een technisch niveau over de kwaliteit van raadsvoorstellen te spreken;
- / Naar aanleiding van aanbeveling 12 is het sjabloon voor raadsvoorstellen uitgebreid met het onderdeel 'mogelijke oplossingen'.
- / Aanbeveling 13 is deels verankerd in de schrijfcursus, maar ook de routing van de raadsvoorstellen is aangepast. De unit communicatie beoordeelt de kwaliteit en geeft hierover terugkoppeling aan de opstellers.

### Soort aanbevelingen

Soort aanbeveling	Aantal (N=5*)
Gericht op aanpassen beleid (raad)	1
Gericht op aanpassen processen (college);	
/ om conform reeds vastgesteld beleid te handelen	-
/ om doeltreffendheid en doelmatigheid te borgen, los van reeds vastgesteld beleid	2
Gericht op ondernemen concrete actie (college)	2

De aanbevelingen zijn gericht op het aanpassen van het raadsbeleid, het borgen van doeltreffendheid en doelmatigheid binnen het beleid en het ondernemen van concrete acties. Aanbeveling 11 is geadresseerd

aan de raad, aanbeveling 9 en 10 hebben betrekking op het borgen van de kwaliteit van raadsvoorstellen in afspraken binnen de organisatie. Aanbevelingen 12 en 13 lijken een voorbeeld te zijn van concrete acties die het college hiervoor kan ondernemen.

**Kwaliteit aanbevelingen**

Norm	Oordeel
Ondubbelzinnig	+ / -
Realistisch	+
Toegevoegde waarde	+ / -
Volledig	+
Logisch	+
Aandacht voor geadresseerde	+ / -

Het onderzoek ‘kwaliteit aanbevelingen’ zet alle conclusies om in aanbevelingen, gaat in op de conclusies en de aanbevelingen zijn redelijkerwijs realiseerbaar binnen de bevoegdheden van college en raad. Op drie van de aanbevelingen scoren niet alle aanbevelingen voldoende:

- / *Ondubbelzinnig*. De verhouding tussen aanbeveling 10 en 13 roept vraagtekens op: betreft het hier een verduidelijking of een aanvulling?
- / *Toegevoegde waarde*. De link met doeltreffendheid en doelmatigheid wordt in de aanbevelingen niet rechtstreeks gelegd, al is duidelijk dat de aanbeveling moet leiden tot een betere kwaliteit;
- / *Adressering*. De aanbevelingen 9, 12 en 13 zijn niet expliciet geadresseerd.

**2.4 / ‘Meldlijn’. Kwaliteit afhandeling van klachten van burgers gemeente Hellendoorn**

**Opsomming aanbevelingen**

Zoals weergegeven in paragraaf 1.1. deed de rekenkamer op basis van de bevindingen de volgende aanbevelingen:

14. Stel specifieke en meetbare doelen vast voor de kwaliteit van de klachtafhandeling (raad);
15. Zie erop toe dat de norm voor het tijdig afhandelen van klachten daadwerkelijk wordt gehaald (raad);
16. Registreer de wijze waarop klachten worden afgehandeld (college);
17. Zorg ervoor dat handleidingen voor Melddesk up-to-date blijven (college);
18. Laat de ambtelijke organisatie rapporteren over de wijze van afhandeling (college);
19. Geef de burger inzicht in de behandelingswijze en –duur van de klacht (college);
20. Houd klanttevredenheidonderzoeken (college).

**Besluitvorming door de raad**

Het rapport wordt op 2 april 2009 besproken in de commissie Algemene bestuurlijke zaken en middelen van de gemeente Hellendoorn. De commissie is blij met de resultaten met betrekking tot de tevredenheid van de burgers en sluit zich aan bij de doelstelling om 85% van de klachten op tijd af te handelen. Wel merken de commissieleden op dat de benaming varieert tussen ‘loket’, ‘meldlijn’ en ‘klachtenlijn’. De voorzitter doet de

toezegging hiernaar te laten kijken. De commissie stelt voor om het rapport, inclusief bestuurlijk wederhoor, als hamerstuk naar de raad te sturen. Op 21 april stemde de raad met het voorstel in.

### Doorwerking aanbevelingen

In het bestuurlijk wederhoor reageert het college met tevredenheid over de positieve resultaten en geeft aan de aanbevelingen ter harte te nemen. Concreet stelt het college voor om in 2010 85% van de meldingen tijdig af te handelen en hierover helder te communiceren. In het eerste kwartaal van ieder jaar zal het college aan de commissie ABZ/M terugkoppelen over de klachtafhandeling en de resultaten van een tevredenheidonderzoek. De raad stemde hier mee in.

- / Aanbevelingen 14, 15 en 20 zijn in het hierboven genoemde besluit vastgelegd. Jaarlijks zal in het eerste kwartaal worden gerapporteerd. In 2010 zal een tevredenheidonderzoek plaatsvinden door middel van het burgerpanel (aselecte groep van 175 inwoners);
- / Aanbeveling 16 en 17 zijn opgepakt door het aanpassen van de handleiding en instructie aan betrokken ambtenaren;
- / Over de klachtafhandeling (18) rapporteert de organisatie in de paragraaf *kwaliteit van dienstverlening en burgerparticipatie* in de begroting en jaarrekening; hierin staan het aantal klachten per categorie en het percentage dat binnen de normtijd wordt afgehandeld.;
- / Modules om aanbeveling 19 uit te voeren zijn binnen Dimpact ontwikkeld en aangeschaft. Uiterlijk 2010 zal de workflow zijn aangepast om dit goed te laten functioneren.

### Soort aanbevelingen

Soort aanbeveling	Aantal (N=5)
Gericht op aanpassen beleid (raad)	2
Gericht op aanpassen processen (college);	
/ om conform reeds vastgesteld beleid te handelen	-
/ om doeltreffendheid en doelmatigheid te borgen, los van reeds vastgesteld beleid	5
Gericht op ondernemen concrete actie (college)	-

Het onderzoek 'meldlijn' is gericht op een praktisch bedrijfsvoeringonderwerp. Dit is te zien aan de categorisering van de aanbevelingen: de meeste aanbevelingen zitten in het borgen van de doelmatigheid en doeltreffendheid in procedures. De overige aanbevelingen hebben betrekking op de wijze waarop de raad kaders stelt en controleert op de afhandeling van meldingen in de openbare ruimte.

### Kwaliteit aanbevelingen

Norm	Oordeel
Ondubbelzinnig	+/-
Realistisch	+
Toegevoegde waarde	+ / -

Volledig	+
Logisch	+
Aandacht voor geadresseerde	+

Het onderzoek 'meldlijn' heeft een erg praktisch onderwerp wat zich er goed voor leent om heel concrete aanbevelingen te doen. De aanbevelingen scoren dan ook erg goed op de criteria. Wel geven niet alle zeven aanbevelingen expliciet de toegevoegde waarde aan en wordt niet overal het verband gelegd met de in de conclusies geconstateerde problemen:

- / *Ondubbelzinnig.* Bij de aanbeveling om te rapporteren is geen eis van periodiciteit gegeven: daardoor is niet helder hoe vaak de organisatie dient te rapporten;
- / *Toegevoegde waarde.* Voor aanbevelingen 14 en 15 is de link met doelmatigheid en doeltreffendheid niet expliciet genoemd, al is duidelijk dat de aanbeveling moet leiden tot een grotere stuurbaarheid van resultaten;

## 2.5 / 'Met aandacht aanbesteed' onderzoek aanbestedingsbeleid gemeente Hellendoorn

### Opsomming aanbevelingen

Zoals weergegeven in paragraaf 1.1. deed de rekenkamer op basis van de bevindingen de volgende aanbevelingen:

21. Leg risicoanalyses en evaluaties van afzonderlijke aanbestedingen vast;
22. Laat het BAO en het ARW in een officiële beleidsnota van toepassing verklaren;
23. Maak doelstellingen in het inkoophandboek meetbaar en tijdgebonden;
24. Laat vastleggen welke rol de raad heeft in het aanbestedingsbeleid;
25. Laat in handboek vastleggen dat het college over afwijkingen beslist;

### Besluitvorming door de raad

De raadscommissie Algemene bestuurlijke zaken en middelen besprak het rapport op 26 november 2009. Hierbij gaven de commissieleden aan verheugd te zijn over de conclusies. De commissie geeft aan dat het rapport niet meer in de commissie met een reactie van het college aan bod hoeft te komen, maar dat het rapport meteen ter bespreking naar de raad kan. In de interviews werd aangegeven dat het voorstel vooralsnog niet in de raad is besproken.

### Doorwerking aanbevelingen

Het college gaf in de bestuurlijke reactie aan alle vijf de aanbevelingen te onderschrijven en benadrukt dat in het concept inkoophandboek dat ten tijde van het onderzoek werd ontwikkeld vier van de aanbevelingen (op aanbeveling 24 na) al expliciet waren opgenomen. De aanbevelingen zijn op de volgende wijze opgenomen:

- / Aanbeveling 22 en 25 zijn expliciet in het concept handboek opgenomen;
- / Voor aanbestedingen boven €158.000,- vindt standaard een risicoanalyse en evaluatie plaats, onder deze grens gebeurt dit steekproefsgewijs (aanbeveling 21);
- / In het concept handboek is voorgeschreven dat jaarlijks een inkoopplan wordt vastgesteld met concrete doelstellingen (aanbeveling 23);
- / De rol van de raad is in het handboek uitgewerkt. De verantwoordelijkheid voor het aanbestedingsbeleid ligt bij het college. De raad wordt hierover via de reguliere planning-en-controlcyclus geïnformeerd.

Dit concept inkoophandboek is in 2009 ter becommentariëring voorgelegd aan de businessclub Hellendoorn-Nijverdal en wordt na een reactie voor definitieve besluitvorming aangeboden aan het college. Het handboek wordt ter kennisname aan de commissie ABZ/M gezonden.

### Soort aanbevelingen

Soort aanbeveling	Aantal (N=2)
Gericht op aanpassen beleid (raad)	1
Gericht op aanpassen processen (college); / om conform reeds vastgesteld beleid te handelen	-
/ om doeltreffendheid en doelmatigheid te borgen, los van reeds vastgesteld beleid	4
Gericht op ondernemen concrete actie (college)	-

Evenals het onderzoek 'meldlijn' is ook het onderzoek naar het aanbestedingsbeleid sterk gerelateerd aan de bedrijfsvoering van de gemeente Hellendoorn. Alleen de aanbeveling om de rol vast te leggen is duidelijk gericht op het maken van een raadsbesluit. De overige aanbevelingen zijn een aanbeveling aan het college om in interne organisatieafspraken de doelmatigheid en doeltreffendheid van het aankoopbeleid te borgen.

### Kwaliteit aanbevelingen

Norm	Oordeel
Ondubbelzinnig	+
Realistisch	+
Toegevoegde waarde	+
Volledig	+
Logisch	+
Aandacht voor geadresseerde	+ / -

In het onderzoek geeft de rekenkamer in ondubbelzinnige bewoordingen haar aanbevelingen, koppelt deze ook helder aan bevoegdheden en geeft aan wat de toegevoegde waarde is. Alle conclusies zijn in aanbevelingen vertaald en alle aanbevelingen zijn een oplossing voor een in de conclusies geconstateerd probleem. Alleen de adressering is bij enkele aanbevelingen niet helemaal expliciet:

- / Geen van de aanbevelingen is expliciet aan de raad of het college gericht. In 4 van de vijf aanbevelingen wordt uit de tekst wel helder aan wie de aanbeveling is gericht.

## 2.6 / Onderzoek invoering Wmo

### Opsomming aanbevelingen

Zoals weergegeven in paragraaf 1.1. deed de rekenkamer op basis van de bevindingen de volgende aanbevelingen:

- 26. Houd de integrale Wmo-doelen als leidraad bij de opstelling van deelnota's;
- 27. Zet de ontwikkeling naar een integrale benadering van de Wmo door;
- 28. Voer jaarlijks een risicoanalyse Wmo uit en bepaal beheersmaatregelen.

### Besluitvorming door de raad

De raadscommissie Samenlevingszaken besprak op 30 maart 2010 het rapport van de rekenkamer. De commissie deelde de bezorgdheid van het college over de focus van het onderzoek en stelde aanvullende vragen over het samenspel tussen rekenkamer en college bij de totstandkoming van het rapport. De commissie besloot het stuk te agenderen voor de gemeenteraad. In de raadsvergadering van 20 april 2010 besloot de raad kennis te nemen van het rekenkamerrapport.

### Doorwerking aanbevelingen

In de bestuurlijke reactie gaf het college aan dat de periode van twee weken om te reageren te kort is en dat de focus van het onderzoek te beperkt was doordat het perspectief van de burger niet voldoende was meegenomen.

- / Aanbeveling 26: deze aanbeveling sluit aan op de lopende aanbeveling: de beleidsambtenaar en wethouder die het beleid zal beoordelen zijn op de hoogte van deze aanbeveling van de rekenkamer. De aanbeveling wordt niet omgezet in concrete acties.
- / Aanbeveling 27: deze structuur is op 1 oktober 2008 gerealiseerd. De aanbevelingen leiden niet tot verdere aanpassingen;
- / Aanbeveling 28: naast de jaarlijkse risicoanalyse vindt ieder kwartaal ook rapportage plaats waardoor het college vinger aan de pols kan houden. Dit sluit aan op de huidige werkwijze. Deze aanbeveling heeft niet tot concrete acties geleid.

### Soort aanbevelingen

Soort aanbeveling	Aantal (N=2)
Gericht op aanpassen beleid (raad)	1
Gericht op aanpassen processen (college);	
/ om conform reeds vastgesteld beleid te handelen	1
/ om doeltreffendheid en doelmatigheid te borgen, los van reeds vastgesteld beleid	1
Gericht op ondernemen concrete actie (college)	-

Aanbevelingen 26 heeft betrekking op de ontwikkeling van het Wmo beleid. Hierbij doet de rekenkamer de aanbeveling om de integrale Wmo-doelen als uitgangspunt te nemen en een integrale benadering te kiezen. Het werken aan een integrale benadering van de Wmo is een oproep aan het college om conform bestaand beleid te handelen. Daarnaast doet de rekenkamer ook de aanbeveling om jaarlijks een risicoanalyse uit te voeren en beheersmaatregelen op te stellen om met deze risico's om te gaan.

### Kwaliteit aanbevelingen

Norm	Oordeel
Ondubbelzinnig	+ / -
Realistisch	+
Toegevoegde waarde	+
Volledig	+ / -
Logisch	+ / -
Aandacht voor geadresseerde	+ / -

De aanbevelingen zijn redelijkerwijs realiseerbaar binnen de bevoegdheden van raad en college en ook wordt bij de aanbevelingen steeds de koppeling gemaakt met de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gemeentebestuur. Op de overige criteria scoren de variabelen minder goed:

- / *Ondubbelzinnig*. De aanbevelingen zijn in vrij abstracte termen geformuleerd. De aanbeveling om de integrale Wmo-doelen als leidraad te houden (22) en om een prikkel te geven tot afstemming en verantwoording door de organisatie op het niveau van het afstemmingsoverleg (23) kunnen op meerdere manieren worden geïnterpreteerd.
- / *Volledig*. Hier valt op dat de rekenkamer in de een van de conclusies van het onderzoek een kanttekening plaats bij het niet tijdgebonden formuleren van doelen en uitgangspunten van de Wmo, zonder hieraan een aanbeveling te verbinden.
- / *Logisch*. De gehanteerde norm voor logische samenhang van conclusies en aanbevelingen is zodanig geformuleerd dat de aanbeveling een oplossing moet zijn voor het in de conclusies geconstateerde probleem. Dit veronderstelt dat in de conclusies helder een probleem is gedefinieerd. Bij dit onderzoek is dat niet altijd het geval. De rekenkamer beveelt bijvoorbeeld aan de integrale Wmo-doelen als leidraad te houden aanbeveling 22), maar concludeert niet dat dit op dit moment in te beperkte mate gebeurt.
- / *Aandacht voor de geadresseerde*. De rekenkamer richt geen van de aanbevelingen specifiek aan de raad of het college, al wordt uit de toelichting bij de aanbevelingen wel duidelijk van welke actoren een actie nodig is.



# Bijlagen

## Toetsingskader

De Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies hanteert bij zijn prijs (Goudvink) het volgend criterium:

“Aanbevelingen zijn:

- toetsbaar;
- ondubbelzinnig;
- realistisch;
- toegevoegde waarde;
- volledig;
- logisch;
- aandacht voor geadresseerde.”<sup>4</sup>

De criteria worden door de NVRR niet verder gedefinieerd: dit maakt toetsing aan deze normen lastig. Daarom zijn de normen in het onderstaande overzicht verder geconcretiseerd:

Norm	Uitwerking
1. Ondubbelzinnig	De aanbevelingen zijn slechts voor één uitleg vatbaar. (hierdoor toetsbaar).
2. Realistisch	De aanbeveling is redelijkerwijs realiseerbaar binnen de bevoegdheden van college of raad.
3. Toegevoegde waarde	Aangegeven is hoe de aanbevelingen bijdragen aan het versterken van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gemeentelijk beleid.
4. Volledig	Alle conclusies van het onderzoek zijn – voor zover mogelijk – vertaald in aanbevelingen.
5. Logisch	De aanbevelingen is een oplossing voor het probleem dat in de conclusies is geconstateerd,
6. Aandacht voor geadresseerde	De aanbevelingen zijn specifiek aan de raad of het college gericht.

De normen ‘toetsbaar’ en ‘ondubbelzinnig’ van de NVVR liggen dusdanig dicht bij elkaar dat ervoor is gekozen om ‘dubbelzinnig’ aan te houden en toetsbaarheid als een gevolg hiervan te beschouwen. Naast

<sup>4</sup> Gert Schutte e.a., Juryrapport NVVR Goudvink en Groenling 2009 (Ede 2009) 18.

een normenkader voor de kwaliteit van de aanbevelingen hanteert de rekenkamer het onderstaande normenkader voor de navolging door raad en college.

Norm
8. Het college beargumenteert in het bestuurlijk wederhoor waarom het vanuit zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid (bestaande beleidsprioriteiten) de raad adviseert om bepaalde aanbevelingen al dan niet over te nemen.
9. De raad beargumenteert waarom het bepaalde aanbevelingen al dan niet overneemt: in het raadsbesluit; bij de behandeling in de raad / commissie.
10. Door de raad overgenomen aanbevelingen worden, voor zover van toepassing, door de raad uitgevoerd: aanbevelingen worden omgezet in concrete acties; deze acties worden van een tijdspad voorzien.
11. Door de raad overgenomen aanbevelingen worden, voor zover van toepassing, door het college uitgevoerd. aanbevelingen worden omgezet in concrete acties; deze acties worden van een tijdspad voorzien; het college rapporteert de raad over de voortgang.
12. De raad controleert in hoeverre aanbevelingen van de rekenkamer worden uitgevoerd.

Bronnen

**Bestudeerde documenten:**

- / College Hellendoorn (2010), *reactie op informatieverzoek Rekenkamer naar doorwerking aanbeveling rekenkameronderzoeken.*
- / Rekenkamer West Twente (2007), *'Sturen op ervaring'. Onderzoek risicobeheersing grote projecten.*
- / Rekenkamer West Twente (2007), *Onderzoek jeugdbeleid gemeente Hellendoorn.*
- / Rekenkamer West Twente (2008), *'Wat stelt de raad nou voor?' Onderzoek naar kwaliteit raadsvoorstellen.*
- / Rekenkamer West Twente (2008), *'Meldlijn'; . Kwaliteit afhandeling van klachten van burgers gemeente Hellendoorn.*
- / Rekenkamer West Twente (2009), *'Met aandacht aanbesteed', Onderzoek aanbestedingsbeleid gemeente Hellendoorn.*
- / Rekenkamer West Twente (2009), *Onderzoek invoering Wmo.*

Datum	Titel	Commissie / raad
30-03-2010	Notulen bespreking onderzoek Wmo	Samenlevingszaken
29-10-2009	Notulen bespreking onderzoek aanbestedingsbeleid	Algemene bestuurszaken en middelen
21-04-2009	Notulen	Raad
03-12-2008	Notulen bespreking onderzoek 'meldlijn'	Algemene bestuurszaken en middelen
16-12-2008	Notulen	Raad
31-10-2008	Notulen bespreking onderzoek kwaliteit raadsvoorstellen	Algemene bestuurszaken en middelen
22-01-2008	Notulen bespreking onderzoek jeugdbeleid	Samenlevingszaken
11-11-2008	Notulen	Raad
22-02-2008	Notulen bespreking onderzoek risicobeheersing	Algemene bestuurszaken en middelen

**Interviews**

- / Dhr. Knopper;
- Dhr. Van der Noordt.

Doorwerking aanbevelingen

Aanbeveling	Soort <sup>5</sup>	Doorwerking <sup>5</sup>
'Sturen op ervaring'. Onderzoek risicobeheersing grote projecten gemeente Hellendoorn		
1. (geadresseerd aan de Raad van Hellendoorn) Zie toe op een goede en volledige eigen kaderstelling bij aanvang van een groot project in de vorm van een integraal projectvoorstel. Vraag eventueel het College van B&W hiervoor een vast format op te stellen. "Een goed begin is het halve werk". Een integraal projectvoorstel waarin inhoudelijke doelstellingen van het project, projectkosten en een duidelijke tijdgebonden projectfasering zijn opgenomen, biedt voor de raad een goede basis om de projectvoortgang te bewaken en de informatie uit actualisaties en overige rapportages tegen af te zetten. Het Handboek Werken volgens een projectstructuur en projectmatig werken biedt een goede structuur voor het opstellen van een projectvoorstel, maar de rekenkamer vindt dat de raad ook scherp moet toezien op de kwaliteit van de feitelijke invulling van een projectvoorstel.	Rb	-
2. (geadresseerd aan de Raad van Hellendoorn) Bepaal in welke gevallen sprake is van een strategisch project dat in aanmerking komt voor opname in de periodieke actualisaties. De rekenkamer ziet de actualisatie strategische projecten als een bruikbaar format voor het informeren van de raad over grote projecten. Nu beperkt de actualisatie zich echter tot als zodanig benoemde strategische projecten. Als de actualisatie voor de raad goed bevalt, kan de raad de actualisatie breder op projecten van toepassing verklaren. De raad kan daartoe criteria opstellen voor aanwijzing als strategisch project. Mogelijke criteria zijn; een minimale financiële omvang; minimale looptijd; geschatte zwaarte van het politiek-bestuurlijk en/of maatschappelijk belang of; de mate waarin sprake is van uitvoeringsrisico's.	Rb	-
3. (geadresseerd aan het College van B&W) Maak werk van risicomangement (bij grote projecten) en benut daarbij de huidige ervaring(en). Bij het project Huis voor Cultuur en Bestuur is proactief en vanuit een brede samenstelling van een planteam gestuurd op zowel proces als uitkomsten van het project. Daarbij is gebruik gemaakt van externe expertise en de ervaring van eigen medewerkers. Uit de ervaringen van betrokkenen bij het project Huis voor Cultuur en Bestuur en eventuele eerdere projecten, kunnen lessen worden getrokken met het oog op de beheersing van toekomstige projecten. Deze lessen kunnen worden vertaald naar standaarden voor een adequate en doelmatige (risico)beheersing bij toekomstige projecten. Deze vaste standaarden	Cd	+ / -

5 (Rb) gericht op aanpassen raadsbeleid; (Cb) gericht op aanpassen van processen door het college conform raadsbeleid; (Cd) gericht op aanpassen van processen voor het college gericht op doeltreffendheid en doelmatigheid, los van reeds vastgesteld raadsbeleid; (Ca) gericht op concrete acties van het college.

6 (+) De aanbeveling is omgezet in een actie die actief door de raad wordt gemonitord; (+ / -) De aanbeveling is opgenomen door de ambtelijke organisatie; (-) De aanbeveling is niet verder opgepakt.

Aanbeveling	Soort <sup>5</sup>	Doorwerking <sup>6</sup>
kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld: een indeling voor projectfasering en besluitvormingsdocumenten voor de raad; formats voor besluitvormingsdocumenten (per projectfase) aan de raad; checklist voor risico-inventarisatie met vaste risicocategorieën; systematiek voor risico-inventarisatie en -analyse; een minimale afvaardiging in projectteams (welke afdelingen moeten minimaal vertegenwoordigd zijn?)		
Onderzoek jeugdbeleid gemeente Hellendoorn		
4. Stel een integrale nota jeugdbeleid vast. Zorg als raad dat het ingezette traject wordt doorlopen en wees alert op verdere vertragingen	Rb	+
5. Zorg voor regelmatige periodieke evaluatie's van de integrale Nota jeugdbeleid, bijvoorbeeld eens in de vier jaar.	Rb	+ / -
6. Maak heldere afspraken over wie met welk doel bij de beleidsvorming betrokken worden. Momenteel is het contact met partijen nogal ad hoc. Het is niet altijd duidelijk welke invloed partijen hebben en waarom ze gevraagd worden. Dit kan leiden tot ondoelmatige bijeenkomsten en frustratie. Elke keer worden bij de beleidsvorming dezelfde jongeren betrokken. Dit geeft een eenzijdig beeld. Als van te voren duidelijk is met welk doel met de jongeren wordt gesproken, kunnen meer en verschillende jongeren bij de beleidsvorming betrokken worden.	Rb	+
7. Kies op korte termijn een structurele oplossing voor 't Honk. Koppel dit expliciet aan een doel voor de lange termijn. Stel een lijst met criteria samen die niet op voorhand iedere locatie onmogelijk maakt.	Rb	+
8. Stel een lange termijn plan op voor zowel JOP's als de straathoekwerker. Op dit moment wordt de opdracht aan de straathoekwerker elke zoveel maanden weer voor beperkte tijd verlengd. Dit staat de continuïteit in de weg. De gemeente committeert zich nog onvoldoende aan het voortbestaan van de JOP's, waardoor het optimaal gebruik van deze gehinderd wordt.	Rb	+
'Wat stelt de raad nou voor?' Onderzoek naar kwaliteit raadsvoorstellen		
9. College: maak duidelijke afspraken over de termijnen waarbinnen raadsvoorstellen ingediend dienen te worden en draag er zorg voor dat raadsvoorstellen zich niet opstapelen. Op deze manier kunnen raadsleden zich beter voorbereiden op het komende raadsvoorstel (ze weten wanneer ze het kunnen verwachten).	Cd	-
10. College: draag blijvend zorg voor de organisatie van schrijftrainingen voor ambtenaren, zodat variatie in de kwaliteit van raadsvoorstellen zoveel mogelijk wordt tegengegaan.	Cd	+/-
11. Raad: waak er blijvend voor dat de raadsvoorstellen van afdoende kwaliteit zijn om de kaderstellende en controlerende rol te kunnen uitvoeren. Wees er bewust van dat het de verantwoordelijkheid van de raad is om	Rb	-

Aanbeveling	Soort <sup>5</sup>	Doorwerking <sup>6</sup>
het college aan te spreken op raadsvoorstellen die onvoldoende kwaliteit bevatten.		
12. draag zorg voor het weergeven van alternatieve beleidskeuzes, een goede onderbouwing van het voorstel en voor de wijze waarop het voorstel gecommuniceerd gaat worden (dit kan bijvoorbeeld door deze zaken als vaste onderdelen in het sjabloon terug te laten komen);	Ca	+/-
13. draag er zorg voor dat ambtenaren zich zelf bekwamen in het schrijven van korte en bondige raadsvoorstellen (waarin geen lange zinnen voorkomen, zinnen goed lopen en geen spelfouten voorkomen).	Ca	+/-
'Meldlijn'. Kwaliteit afhandeling van klachten van burgers gemeente Hellendoorn		
14. (geadresseerd aan de gemeenteraad) Stel specifieke en meetbare doelen vast voor een goede kwaliteit van klachtafhandeling. Laat deze doelen gericht zijn op de tevredenheid van de burger. Geef aan wat u belangrijk vindt (bijvoorbeeld snelle afhandeling of terugkoppeling aan de klager) en maak dit het uitgangspunt van het beleidskader. Zo zou de raad bijvoorbeeld kunnen stellen: in 2010 wil de gemeente dat 85% van de burgers aangeeft tevreden te zijn met de wijze waarop de gemeente klachten afhandelt. Deze doelen dienen vervolgens te worden gecommuniceerd naar de burger ("Dit kunt u van ons verwachten").	Rb	+
15. (geadresseerd aan de gemeenteraad) Zie erop toe dat de norm, die het college zichzelf oplegt ten aanzien van het percentage tijdig af te handelen klachten, daadwerkelijk behaald wordt. Heroverweeg daarbij welke ambitie de gemeente Hellendoorn op het gebied van het aantal tijdig af te handelen klachten nastreeft (is 90% haalbaar?). Een andere optie zou zijn om de tijdsnorm waarbinnen een klacht afgehandeld moet worden, aan te passen. Zo wordt het gemakkelijker om 90% van de klachten binnen deze tijdsnorm af te handelen.	Rb	+
16. (geadresseerd aan het college) Registreer de wijze waarop klachten worden afgehandeld. Zie erop toe dat ambtenaren in het Melddesk systeem aangeven hoe zij een binnen gekomen klacht hebben behandeld. Op deze manier kan de afhandelingswijze, wanneer een burger hier naar informeert, direct inzichtelijk worden gemaakt.	Cd	+/-
17. (geadresseerd aan het college) Draag er zorg voor dat handleidingen voor (omgang met) de Melddesk up-to-date blijven, zodat nieuwe medewerkers aan de hand hiervan soepel ingewerkt kunnen worden.	Cd	+/-
18. (geadresseerd aan het college) Laat de ambtelijke organisatie rapporteren over de wijze van afhandeling en over eventuele klachten over de klachtafhandeling. Deze informatie kan gebruikt worden om de kwaliteit van de klachtafhandeling te verbeteren (leereffect).	Cd	+/-
19. (geadresseerd aan het college) Geef inzicht aan de burger in de behandelingswijze- en duur van een klacht. Dit kan door de behandelingstermijnen per categorie inzichtelijk te maken op de website, maar ook door	Cd	+/-

Aanbeveling	Soort <sup>5</sup>	Doorwerking <sup>6</sup>
deze per geval standaard (telefonisch of via internet) door te geven. Op die manier weet de burger waar hij/zij aan toe is en kan hij/zij nagaan of de afhandeling daadwerkelijk op de aangegeven wijze vorm krijgt.		
20. (geadresseerd aan het college) Houdt klanttevredenheidsonderzoeken over de wijze waarop klachten worden afgehandeld. Onderliggend rekenkameronderzoek geeft een illustratie van de klanttevredenheid, maar geeft geen historisch beeld van de ontwikkeling in klanttevredenheid. Het college kan aan de hand van een periodiek (bijvoorbeeld 2-jarlijks) klanttevredenheidsonderzoek, de dienstverlening op dit terrein optimaliseren.	Cd	+
'Met aandacht aanbesteed' onderzoek aanbestedingsbeleid gemeente Hellendoorn.		
21. Leg risicoanalyses en evaluaties van afzonderlijke aanbestedingen vast. Op deze manier verbetert de gemeente vooraf de kwaliteit van haar risicobeheer en vergroot zij achteraf haar leereffect.	Cd	+/-
22. Laat het BAO en het ARW in een officiële beleidsnota van toepassing verklaren. Het college werkt momenteel aan een geactualiseerd Inkoophandboek. Bij het opstellen van dit 'nieuwe' Inkoophandboek kan het invulling geven aan deze aanbeveling.	Cd	+/-
23. Maak doelstellingen in het Inkoophandboek meetbaar en tijdgebonden. Ook aan deze aanbeveling kan het college invulling geven bij het opstellen van het 'nieuwe' Inkoophandboek. Zo kan het college in het Inkoophandboek bijvoorbeeld opnemen dat de gemeente in 2012 van alle aanbestedingstrajecten kan aantonen dat het voorgeschreven inkoopproces is doorlopen. Op basis van de geformuleerde doelstellingen kan het college kiezen welke informatie in de toekomst nodig is om te meten of deze doelstellingen zijn bereikt (bijvoorbeeld informatie over uren die ambtenaren schrijven op afzonderlijke aanbestedingen).	Cd	+/-
24. Laat vastleggen welke rol de raad heeft in het aanbestedingsbeleid. Ook aan deze aanbeveling kan het college invulling te geven bij het opstellen van het 'nieuwe' Inkoophandboek dat zij momenteel aan het opstellen is.	Rb	+/-
25. Laat in het Inkoophandboek vastleggen dat het college over afwijkingen beslist. Uit de interviews blijkt dat de gemeente Hellendoorn de regel hanteert dat het college over afwijkingen van gehanteerde drempelbedragen beslist. Door ook dit in het 'nieuwe' Inkoophandboek vast te leggen en daarbij te bepalen wie er verantwoordelijk voor is dat voorgenomen afwijkingen bij het college terecht komen, verkleint het college het risico dat ambtenaren zelf dergelijke besluiten tot afwijking nemen.	Cd	+/-
Onderzoek invoering Wmo		
26. Houd de integrale Wmo-doelen als leidraad bij de opstelling van deelnota's. Nu de regionale en lokale	Rb	-

Aanbeveling	Soort <sup>5</sup>	Doorwerking <sup>6</sup>
<p>kaderstelling heeft plaatsgevonden, is de gemeente aan de slag gegaan met het opstellen van de nota's per prestatieveld. Bij de uitwerking van die prestatievelden is het belangrijk om de overkoepelende doelen, zoals deze in de Wmo-beleidsnota zijn opgesteld, als leidraad aan te houden. Op die manier is de uitvoering van de prestatievelden gekoppeld aan de realisatie van de doelen en beoogde maatschappelijke effecten van de gehele Wmo.</p>		
<p>27. Zet de ontwikkeling naar een integrale benadering van de Wmo door. Het college heeft de eerste stappen richting een integrale benadering reeds genomen, door het introduceren van een nieuwe organisatiestructuur. Om de realisatie van de doelen op het niveau van het Wmo-beleidsplan te bewaken, is het belangrijk dat er ook op dit niveau afstemming en verantwoording door de organisatie plaatsvindt. Het college moet hiervoor de prikkel geven.</p>	Cb	-
<p>28. Voer jaarlijks een risicoanalyse Wmo uit en bepaal beheersmaatregelen. De gemeente Hellendoorn heeft weinig ruimte om financiële en personele risico's ten aanzien van de Wmo op te vangen. Het college moet daarom scherp (jaarlijks) controleren op mogelijke risico's, zodat zij tijdig concrete en structurele beheersmaatregelen kan bepalen. Risicoanalyses en evaluaties zijn hiervoor mogelijke instrumenten. Gebruik de resultaten daarvan om het beleid bij te sturen.</p>	Cd	-