

OPVOLGINGSONDERZOEK REKENKAMERRAPPORTEN 2014 - 2018



aanbevelingen



OPVOLGINGSONDERZOEK REKENKAMERRAPPORTEN 2014-2018

**INZICHT IN DE DOORWERKING VAN
REKENKAMERONDERZOEK EN DE OPVOLGING VAN RAADSBSLUITEN**

23 juni 2020
Eindrapport

REKENKAMER UTRECHT

LEDEN

- Peter van den Berg (voorzitter)
- Carolien de Boer
- Sjoerd Keulen

MEDEWERKERS ONDERZOEK

- Mario van den Berg
- Gerth Molenaar
- Sylvia van Leeuwen
- Johan Snoei

CONTACTGEGEVENS

030 - 286 1391

rekenkamer@utrecht.nl

utrecht.nl/rekenkamer

Postbus 16200, 3500 CE Utrecht

VOORWOORD

De rekenkamer heeft als doel het gemeentelijk beleid te verbeteren en de controlerende en kaderstellende rol van de gemeenteraad te versterken. Voor de Utrechters wil de rekenkamer laten zien hoe publiek geld wordt besteed en wat er terecht komt van de beleidsvoornemens van de gemeente. Hiervoor doen wij onderzoek en stellen wij rapporten op met conclusies en aanbevelingen. Dit doen wij vanuit een onafhankelijke rol die in de Gemeentewet is vastgelegd.

Het is belangrijk om na te gaan of de raadsbesluiten over onze aanbevelingen worden opgevolgd en of deze ook voor de beoogde verbeteringen zorgen. Dat doen wij in dit rapport, waarbij we terugblikken op negen rekenkamerrapporten uit de periode 2014-2018.

In onze onderzoeken hebben wij ook gezien dat de inzet en betrokkenheid van de medewerkers van de gemeentelijke organisatie groot is. Juist dan kan een kritisch rekenkamerrapport nog wel eens een lastig verteerbare boodschap zijn. In onze rekenkamerrapporten beschrijven wij namelijk niet alleen wat goed gaat, maar ook nadrukkelijk wat er beter moet. Dit kwam ook duidelijk naar voren tijdens een workshop met medewerkers van de gemeente die wij tijdens het opvolgingsonderzoek hebben georganiseerd. Tegelijkertijd was er ook veel begrip en waardering voor ons werk, juist vanwege onze kritische blik waarmee wij de vinger vaak op de zere plek weten te leggen. In de workshop kwamen we tot de conclusie dat de rekenkamer en de gemeentelijke organisatie uiteindelijk hetzelfde doel nastreven, namelijk goed bestuur, een goede dienstverlening aan burgers tegen redelijke kosten en zorgen voor het oplossen van maatschappelijke problemen die onder de verantwoordelijkheid van de gemeente vallen. Dat is een opgave waar we in de gemeente Utrecht beiden aan werken, maar wel ieder vanuit zijn eigen rol.

In dit rapport doen wij zeven aanbevelingen om de uitvoering van raadsbesluiten over rekenkameronderzoek te versterken. Daarin zitten lessen voor zowel raad, college als gemeentelijke organisatie. We hebben dit opvolgingsonderzoek ook benut om kritisch naar onze eigen rol, onderzoeken en rapporten te kijken en hierover met de gemeente in gesprek te gaan. Een woord van dank gaat uit naar de medewerkers van de gemeente voor de open en eerlijke gesprekken. Dit heeft ook voor onze eigen werkwijze nuttige lessen opgeleverd.



Peter van den Berg,
voorzitter



Gerth Molenaar,
secretaris

Utrecht, 23 juni 2020

INHOUDSOPGAVE

1	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	5
2	REACTIE COLLEGE VAN B&W.....	14
3	NAWOORD REKENKAMER	17
DEEL 1 NOTA VAN BEVINDINGEN		18
1	INLEIDING	18
1.1	Aanleiding	18
1.2	Rekenkamerrapporten in de periode 2014-2018	19
1.3	Metten van doorwerking.....	20
1.4	Onderzoeksvragen.....	22
1.5	Werkwijze onderzoek.....	23
1.6	Leeswijzer	24
2	BEVINDINGEN OPVOLGINGSONDERZOEK	25
2.1	Belangrijkste bevindingen	25
2.2	Toelichting op de bevindingen	26
2.2.1	Accent onderzoek op sociaal domein en op actueel of afgerond beleid	26
2.2.2	Bestuurlijke reactie niet altijd helder, maar uiteindelijk veelal instemmend.....	27
2.2.3	Zorgvuldig besluitvormingsproces waarbij raad meeste aanbevelingen overneemt	29
2.2.4	Plan van aanpak niet altijd voldoende concreet uitgewerkt.....	30
2.2.5	Opvolging raadsbesluit geborgd, maar verantwoording in jaarstukken soms onvoldoende	31
2.2.6	Ruim de helft van beslispunten raadsbesluiten opgevolgd	33
2.2.7	Vervolgacties mogelijk om te zorgen voor opvolging van de raadsbesluiten	34
2.2.8	Bij 60% van de beslispunten uit raadsbesluiten wordt bijgedragen aan oplossing van het maatschappelijk probleem	37
2.2.9	Behoorlijke doorwerking van afzonderlijke aanbevelingen, maar bredere doorwerking naar andere domeinen en blijvend leren blijkt lastig.....	38
2.2.10	Rekenkamerbrieven kunnen doorwerking bevorderen, effect soms lastig vast te stellen.....	39
2.2.11	Factoren en aandachtspunten in de relatie met de ambtelijke organisatie, relevant voor doorwerking van aanbevelingen	41
DEEL 2: DOORWERKING PER RAPPORT		45
3	TOELICHTING	45
4	RAPPORT UITHOFLIJN.....	47
5	RAPPORT DAKLOZENOPVANG.....	53

6	RAPPORT GEMEENTELIJK VASTGOED	60
7	RAPPORT BEPERKT IN BEELD	66
8	RAPPORT LANGER ZELFSTANDIG THUIS WONEN	73
9	RAPPORT HULP BIJ MAATWERK.....	80
10	RAPPORT MUZIEKPALEIS TIVOLIVREDENBURG	86
11	RAPPORT JEUGDHULP	95
12	RAPPORT KLACHTBEHANDELING	102
13	REKENKAMERBRIEVEN	107
BIJLAGE 1	GERAADPLEEGDE PERSONEN.....	110
BIJLAGE 2	GERAADPLEEGDE BRONNEN.....	111
BIJLAGE 3	DEFINITIES VAN DOORWERKING	116

1 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De rekenkamer heeft onderzocht of het college van B&W de raadsbesluiten over rekenkamerrapporten uit de periode 2014-2018 heeft uitgevoerd en of hiermee de beoogde verbeteringen zijn gerealiseerd. Wij gingen na hoe de opvolging en bewaking van dergelijke raadsbesluiten is georganiseerd en welke lessen er zijn te trekken voor het realiseren van doorwerking van rekenkameronderzoek.

HOOFDCONCLUSIE

De besluitvorming door de gemeenteraad over de negen rekenkamerrapporten in de periode 2014-2018 is zorgvuldig verlopen. Ruim de helft van de raadsbesluiten over de aanbevelingen is opgevolgd en een op de vijf is deels opgevolgd. De uitvoering neemt vaak wel tijd; bij een kwart van de aanbevelingen, en dit geldt zeker voor meer recente rekenkamerrapporten zoals over de Uithoflijn en vastgoed, is het nu nog te vroeg om vast te stellen of de aanbevelingen zijn opgevolgd. Bij 60% van de door de raad overgenomen aanbevelingen wordt naar huidig inzicht bijgedragen aan de oplossing van het achterliggende maatschappelijke probleem; bij een derde van de aanbevelingen is het nu nog te vroeg om dit vast te stellen. Dit baseert de rekenkamer op een analyse van negen rekenkamerrapporten.

Over de uitvoering van rekenkameronderzoek en over het bespreken en besluiten over rekenkamerrapporten zijn goede procesafspraken gemaakt, waarbij aandacht is voor de rollen en taken van het college van B&W, de ambtelijke organisatie en de gemeenteraad. De raad en het college nemen de rapporten serieus en de raad neemt de tijd voor een zorgvuldige behandeling en besluitvorming. Dit draagt positief bij aan de uitvoering van aanbevelingen en de doorwerking van rekenkameronderzoeken.

Er zijn evenwel mogelijkheden om de bespreking en doorwerking van rekenkameronderzoek verder te verbeteren. Het college zou in haar bestuurlijke reactie per conclusie en aanbeveling duidelijker en systematischer moeten aangeven of ze deze onderschrijft. Het daarop volgende plan van aanpak zou concreter inzicht moeten geven in werkwijze en doorlooptijd om tot uitvoering van de genomen besluiten te komen. Het informatieve gehalte van de verantwoording over het opvolgen van de aanbevelingen in de jaarstukken behoeft verbetering. Afzonderlijke aanbevelingen worden weliswaar in behoorlijke mate opgevolgd, maar bredere doorwerking naar andere beleidsterreinen vindt vaak onvoldoende plaats.

De mogelijkheden om de opvolging van raadsbesluiten en de doorwerking van rekenkameronderzoek verder te verbeteren zijn hieronder in deelconclusies en aanbevelingen verder uitgewerkt, voorzien van een korte toelichting.

DEELCONCLUSIE 1: BESTUURLIJKE REACTIE

In de gemeente Utrecht is vastgelegd dat het college van B&W altijd een bestuurlijke reactie geeft op de conclusies en aanbevelingen van een rekenkamerrapport. Het college is in deze reactie niet altijd duidelijk of de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer worden onderschreven en overgenomen.

AANBEVELING 1:

Gemeenteraad: Spreek af dat het college in de bestuurlijke reactie op rekenkamerrapporten systematischer en duidelijker per conclusie en aanbeveling aangeeft wat zijn opvatting is over de aanbevelingen en of het college de conclusies en aanbevelingen al dan niet onderschrijft.

Controleer als raad of toekomstige bestuurlijke reacties aan deze vereisten voldoen en spreek waar nodig de eerstverantwoordelijke wethouder(s) hierop aan bij de bespreking van rekenkamerrapporten in commissievergaderingen.

Toelichting

In de bestuurlijke reactie op een rekenkamerrapport wordt niet altijd duidelijk beargumenteerd of aanbevelingen van de rekenkamer worden overgenomen. Dit is niet conform de Verordening Rekenkamer Utrecht (artikel 11 lid 4). De Verordening stelt dat het college tenminste in zijn bestuurlijke reactie aangeeft welke conclusies en aanbevelingen worden gedeeld en moet motiveren indien conclusies en aanbevelingen niet worden gedeeld. Het standpunt van het college moet voor de raad helder zijn, zodat in de raad een goede inhoudelijke behandeling kan plaatsvinden en tot een zorgvuldig besluit kan worden gekomen. De rekenkamer zelf zal in de toekomst ook nadrukkelijker nagaan of de bestuurlijke reactie aan de vereisten voldoet. Als dat niet het geval is wordt het college via ons Nawoord in het rekenkamerrapport hierop geattendeerd en in de gelegenheid gesteld voorafgaand aan de commissievergadering een aanvulling aan de raad te sturen.

DEELCONCLUSIE 2: PLAN VAN AANPAK

In het plan van aanpak geeft het college soms onvoldoende concreet per besispunt aan hoe aanbevelingen worden opgevolgd en met welk tijdpad. Het plan van aanpak wordt vaak niet binnen de afgesproken formele termijn van zes weken aan de raad gestuurd.

AANBEVELING 2:

Gemeenteraad: Spreek met het college af om in het plan van aanpak systematisch per besispunt uit het raadsbesluit inzicht te geven in de werkwijze(n), doorlooptijd en de momenten waarop de raad wordt geïnformeerd over de voortgang. Beschouw de termijn van zes weken waarbinnen een plan van aanpak moet worden vastgesteld als een standaardtermijn, waar indien nuttig van afgeweken kan worden door het college. Bij voorkeur wordt dit al aangegeven in de bestuurlijke reactie en na bespreking in de raad in het raadsvoorstel opgenomen.

Toelichting

In het plan van aanpak kan het college, met het raadsbesluit over het rekenkamerrapport als leidraad, zijn aanpak en oplossingsrichting uitwerken. Het plan van aanpak is voor de raad belangrijk, omdat het de raad

in staat stelt om navolgbaar per besispunt te volgen via welk proces en met welk tijdpad het college het raadsbesluit gaat implementeren. Het plan van aanpak heeft dus een belangrijke functie voor de controlerende rol van de raad. De uniforme, formele termijn van zes weken waarbinnen na het raadsbesluit een plan van aanpak aan de raad moet worden gestuurd, zoals nu is vastgelegd in de Verordening op de rekenkamer (artikel 11, lid 8), blijkt in de praktijk vaak niet goed werkbaar. Soms hangt dit samen met andere beleidstrajecten die lopen over hetzelfde onderwerp. Het kan soms beter zijn voor zowel raad als college om het aanbieden van een plan van aanpak te combineren met de aanbieding van een binnenkort te verschijnen beleidsnota. Dit zou het college dan bij voorkeur al moeten beargumenteren in de bestuurlijke reactie. In het debat over het raadsbesluit met de rekenkameraanbevelingen kan de raad dan vervolgens een besluit nemen over een passende, voor de raad acceptabele termijn voor het plan van aanpak. Artikel 11, lid 8 van de Verordening zou zodanig kunnen worden geherformuleerd dat zes weken de standaardtermijn/default is, tenzij er bij vaststelling van het raadsbesluit een afwijkende termijn wordt overeengekomen.

DEELCONCLUSIE 3: VERANTWOORDING OVER OPVOLGING RAADSBESLUITEN

Het college informeert de gemeenteraad op verschillende manieren over de uitvoering van raadsbesluiten over rekenkamerrapporten en tot welke resultaten dit leidt. De wijze waarop het college hierover verantwoording aflegt aan de raad kan per rekenkamerrapport verschillen. De informatie is niet altijd voldoende voor de raad om te kunnen controleren of het raadsbesluit naar behoren is opgevolgd.

AANBEVELING 3:

College: Informeer de raad in de Jaarstukken over de uitvoering van raadsbesluiten over rekenkamer-onderzoeken, zo lang er actief aan de uitvoering van besispunten van het raadsbesluit gewerkt wordt. Zorg dat de informatie over de verschillende raadsbesluiten op meer uniforme wijze wordt aangeboden. Daarbij kan verwezen worden naar raadsbrieven of rapportages, maar er dient wel in de afgesproken bijlage beknopt de stand van zaken over de opvolging van besispunten te worden weergegeven. Doe dat voor de rekenkamerrapporten van de drie voorafgaande jaren. Alsdan moet de raad hiervoor de Verordening aanpassen (artikel 11, lid 9).

Toelichting

De raad droeg het college in 2010 op om in de Jaarstukken te rapporteren over de stand van zaken van raadsbesluiten die genomen zijn over de rapporten van de rekenkamer (amendement 2010-A30). Op die manier wilde de raad beter inzicht krijgen in hoe het college haar toezeggingen uitvoerde en dit overeen blijft stemmen met de verwachtingen die de raad van deze uitvoering heeft. Het is desondanks bij een aantal rapporten lastig gebleken om goed inzicht te krijgen in de mate van opvolging en in hoeverre dat tot de beoogde effecten en verbeteringen heeft geleid. Een van de redenen is dat het college in de Jaarstukken vrij snel een besispunt als opgevolgd beschouwt en dan stopt om dit systematisch voor de raad te monitoren. Ook was de informatie in de Jaarstukken bij sommige raadsbesluiten weinig diepgaand. De voortgang moet dan vooral worden afgeleid uit commissie- en raadsbrieven die vaak maar op een deel van het raadsbesluit ingaan.

In de Jaarstukken moet beknopt en op meer uniforme wijze de stand van zaken over de opvolging van de besispunten van raadsbesluiten worden beschreven om de raad het gewenste inzicht te bieden. Ook zou de uitvoering van het raadsbesluit in de Jaarstukken langduriger gevolgd moeten worden. Uit de analyse in paragraaf 2.2.6 is af te leiden dat bij vier van de vijf rekenkameronderzoeken uit 2017 en 2018 er nu nog

gewerkt wordt aan de uitvoering van alle aanbevelingen/beslispunten (Uithoflijn) of aan de uitvoering van een of meer aanbevelingen (Vastgoed, Daklozenopvang, Langer zelfstandig thuis wonen). Dat maakt het nuttig in de bijlage bij de Jaarstukken steeds alle rekenkameronderzoeken van de drie voorgaande jaren aan de orde te laten komen. Voor meer diepgaande en inhoudelijke verantwoording over de opvolging van de raadsbesluiten of onderdelen daarvan, zijn vooruitlopend of in aanvulling op de verantwoording in de Jaarstukken uiteraard diverse andere vormen mogelijk zoals raadsbrieven, voortgangsrapportages etc. Van belang is in ieder geval dat over de wijze van verantwoording goede procesafspraken met de raad worden gemaakt.

DEELCONCLUSIE 4: DOORWERKING EN VERVOLGACTIES

De negen rekenkamerrapporten uit de periode 2014-2018 hebben een behoorlijke mate van doorwerking. Naar huidig inzicht wordt via 60% van de beslispunten van de raad - al dan niet gedeeltelijk - positief bijgedragen aan de oplossing van het achterliggende maatschappelijke probleem; bij een derde van de beslispunten is het nu nog te vroeg om dit vast te stellen. Bij zeven rekenkamerrapporten zijn voor een volledige opvolging van het raadsbesluit nog stappen te zetten door het college. Met een deel hiervan is het college nog bezig met de uitvoering van maatregelen. Bij een ander deel zijn er volgens de rekenkamer aanvullende vervolgacties nodig.

AANBEVELING 4:

College: Ga met oog op het achterliggende maatschappelijke probleem na welke vervolgacties nodig zijn voor een meer volledige opvolging van de raadsbesluiten. Voer deze acties uit en rapporteer hierover aan de raad.

Toelichting

Ruim de helft van de beslispunten uit raadsbesluiten over de negen rapporten is volledig of grotendeels opgevolgd door het college. Bijna een vijfde is deels opgevolgd en een kwart is nog in uitvoering. Bij zeven rapporten zijn nog vervolgacties nodig om de raadsbesluiten volledig uit te voeren. Bij vier van deze zeven rapporten is het college nog bezig met de uitvoering van een of meer beslispunten uit de raadsbesluiten. In paragraaf 2.2.7 worden deze vervolgacties genoemd. De opvolging van de raadsbesluiten heeft bij zeven van de negen rapporten (en 60% van de beslispunten in de raadsbesluiten) positief of deels positief bijgedragen aan de beoogde verbetering van het achterliggende maatschappelijke probleem. Door de verdere uitvoering van de beslispunten kan nog meer positief effect op de beoogde maatschappelijke verbetering worden bereikt.

Bij het rapport Uithoflijn is het nog te vroeg om het effect van het raadsbesluit vast te stellen, omdat de uitwerking in een Regeling Risicovolle Projecten (RRP) en een beheersingskader nog gaande is. De opvolging van raadsbesluiten duurt soms lang; zo werd bij de bespreking van het Uithoflijn rapport in december 2018 door de raad gevraagd om een voorstel voor een Regeling Risicovolle projecten, aan te bieden voorafgaand aan het verzenden van de Voorjaarsnota 2019. Dit lijkt pas een jaar later plaats te gaan vinden.

Aanbevelingen kunnen soms breder in de gemeente nuttig zijn. Een voorbeeld is het verbeteren van gemeentelijke registraties en deze zo in te richten dat er beter bruikbare management- en sturingsinformatie

uit kan worden gehaald. Dit is een aanbeveling die al langere tijd in verschillende rekenkamerrapporten terugkomt. Het in breder perspectief plaatsen van een aanbeveling, zodat er ook op andere plekken in de gemeentelijke organisatie van kan worden geleerd blijkt echter lastig te realiseren en verdient daarom meer aandacht.

DEELCONCLUSIE 5: KENNIS ROL EN BEVOEGDHEDEN REKENKAMER

Bij de ambtelijke organisatie is soms onduidelijkheid over de rol en de bevoegdheden van de rekenkamer. Een gebrek aan kennis over de rol en bevoegdheden van de rekenkamer kan zorgen voor vertraging van het onderzoeksproces en voor discussie over de werkwijze van de rekenkamer.

AANBEVELING 5:

College: Verhelder binnen de gemeentelijke organisatie de taak en bevoegdheden van de rekenkamer en de afgesproken procesgang rond rekenkamerrapporten. Dit kan door met behulp van het bureau gemeentesecretaris de kennis op dit terrein binnen de ambtelijke organisatie verder te vergroten en door in de bestaande *handreiking werkwijze rekenkameronderzoek* het informatierecht en de bevoegdheden van de rekenkamer uitgebreider toe te lichten. Dit helpt om het proces van informatievervalsing aan de rekenkamer te faciliteren.

Toelichting

Op grond van artikel 183 van de gemeentewet is de rekenkamer bevoegd 'alle documenten die berusten bij het gemeentebestuur te onderzoeken voor zover zij dat ter vervulling van haar taak nodig acht'. Die grond moet bovendien ruim worden uitgelegd. Bij verschillende onderzoeken is gebleken dat bij de ambtelijke organisatie soms onduidelijkheid bestaat over de rol, de (wettelijke) bevoegdheden en de werkwijze van de rekenkamer. Dit kan het onderzoeksproces vertragen. Het gaat hierbij om verzoeken van de rekenkamer om informatie, toegang tot informatiesystemen van de gemeente en over methoden die de rekenkamer gebruikt voor dataverzameling, zoals enquêtes of interviews onder bepaalde doelgroepen van het beleid.

Het bureau gemeentesecretaris heeft recent al een eerste stap gezet om de kennis over het proces rond rekenkameronderzoek bij ambtenaren te vergroten, zoals het opstellen van een interne *handreiking werkwijze rekenkameronderzoek* en aandacht voor de rol van de rekenkamer in trainingen over integrale bestuursadviesing. Wellicht kan daarnaast meer gebruik worden gemaakt van de ervaringsdeskundigheid van beleidsambtenaren die meer ervaring hebben met rekenkameronderzoek.

Wij stellen voor om in samenspraak met de gemeente het informatierecht en de bevoegdheden van de rekenkamer duidelijk te beschrijven in de *handreiking werkwijze rekenkameronderzoek*. Ook is het zinvol om waar nodig de optie om te escaleren bij een voortdurende discussie over de bevoegdheden van de rekenkamer in de handreiking te vermelden, zodat voorkomen kan worden dat een discussie leidt tot veel vertraging in een rekenkameronderzoek. De rekenkamer biedt ook aan om bij de introductie van nieuwe medewerkers in de gemeente een toelichting te geven op de rol, taken en bevoegdheden van de rekenkamer.

In Amsterdam en in Rotterdam zijn al eerder initiatieven genomen om de rol, bevoegdheden en het recht op informatie van de rekenkamer te verduidelijken voor de gemeentelijke organisatie. In Amsterdam in de vorm van een convenant met de gemeentelijke organisatie en in Rotterdam in de vorm van een informatieprotocol.

DEELCONCLUSIE 6: AANPASSEN RAADSVOORSTEL REKENKAMER

We hebben gemerkt dat het komen van raadsvoorstel tot een raadsbesluit efficiënter kan. De rekenkamer kreeg bij een aantal behandelingen van rekenkamerrapporten de vraag of zij het eens is met een wijziging van beslispunten in het raadsvoorstel. De rekenkamer ziet voor zichzelf, naast de dialoog met de raadscommissie of gemeenteraad, geen noodzakelijke rol in het proces om het raadsvoorstel van de rekenkamer aan te passen.

AANBEVELING 6:

Raad: de rekenkamer stelt voor om de raadscommissie de bevoegdheid te geven om bij of naar aanleiding van de commissiebehandeling het raadsvoorstel van de rekenkamer zelfstandig aan te passen en dit door te voeren in de Spelregel behandeling rekenkamerrapporten.

DEELCONCLUSIE 7: DOORWERKING VAN REKENKAMERBRIEVEN

Het is voor de rekenkamer soms lastig om na te gaan welke doorwerking rekenkamerbrieven hebben gehad en of de raad er kennis van heeft genomen. De snelle en lichtere procedure van de rekenkamerbrief biedt voordelen maar een nadeel is dat er minder zekerheid is dat de raad kennis neemt van de inhoud en deze benut in haar controlerende en kaderstellende rol.

AANBEVELING 7:

Raad: Om de follow-up van rekenkamerbrieven te versterken bevelen wij aan om de rekenkamerbrief in ieder geval te betrekken bij de eerstvolgende agendering in de raadscommissie die inhoudelijk aansluit bij het onderwerp van de brief.

Toelichting

Met een rekenkamerbrief kan de raad snel over een onderwerp worden geïnformeerd. De procedure is daar op afgestemd: een collegereactie is niet verplicht, de rekenkamer stelt geen raadsvoorstel op en het is aan de raad om de rekenkamerbrief te agenderen. Of de inhoud van de brieven ook voldoende wordt benut door de raad is lastiger vast te stellen als de brieven niet zijn behandeld in de commissie of in de raad. Van de zes rekenkamerbrieven die ingaan op raadsbesluiten over de rapporten uit de periode 2014-2018 werden er vier behandeld door de raad en werd één keer een bestuurlijke reactie gegeven door het college. Als een rekenkamerbrief niet zelfstandig wordt geagendeerd voor behandeling in commissie of raad, dan kan de raad de rekenkamerbrief in ieder geval betrekken bij de eerstvolgende agendering in de raadscommissie die inhoudelijk aansluit bij het onderwerp van de brief. Bijvoorbeeld bij de behandeling van een voortgangsrapportage, beleidsnota of raadsbrief, of een raadsinformatiebijeenkomst over het beleidsonderwerp.

WAT KAN DE REKENKAMER ZELF LEREN VAN DIT ONDERZOEK

Wij hebben in dit opvolgingsonderzoek gekeken naar de rollen van het college, de ambtelijke organisatie en de raad bij rekenkamerrapporten en de opvolging van raadsbesluiten. Daarnaast hebben wij ook gekeken naar onze eigen rol en wat wij zelf kunnen leren van de uitkomsten van dit opvolgingsonderzoek.

Communicatie

Tijdige proactieve communicatie en informatie uitwisseling tussen de rekenkamer en de ambtelijke organisatie is van groot belang voor een goed verloop van rekenkameronderzoek en voor de doorwerking van de onderzoeksresultaten. Wat dit opvolgingsonderzoek betreft kijken we positief terug op de workshop gehouden met de ambtelijke organisatie. Het is goed dat vaker te doen.

De focus en werkwijze moeten bij de start van het onderzoek voor de ambtelijke organisatie helder zijn, en ook welke inspanningen op welk moment van de ambtelijke organisatie nodig zijn. De ambtelijke organisatie van haar kant moet tijdig informatie met de rekenkamer delen over nieuwe ontwikkelingen, documenten en bijeenkomsten die voor het onderzoek relevant zijn. Ook voor de timing van rekenkameronderzoek en van publicatie is het belangrijk dat de rekenkamer goed is geïnformeerd.

Tussentijdse wijzigingen

Voor de gemeente is het lastig als de rekenkamer tijdens een onderzoek een verandering aanbrengt, bijvoorbeeld in de focus of de planning van het onderzoek. Dit is soms door onvoorziene zaken niet te voorkomen en de rekenkamer neemt dergelijke beslissingen nooit zonder goede redenen. Van belang is evenwel dit tijdig te communiceren en de consequenties te bespreken. Verder is het van belang dat er een goede aansluiting blijft tussen de normen, bevindingen, conclusies en aanbevelingen.

Taalgebruik en toonzetting

Uit het opvolgingsonderzoek kwam naar voren dat het taalgebruik en de toonzetting van een rekenkamerrapport invloed kan hebben op de ontvankelijkheid van de ambtelijke organisatie en het college voor de aanbevelingen. De toonzetting van conclusies en aanbevelingen kan vanuit het perspectief van ambtenaren als belerend en veroordelend worden ervaren. Zinnen kunnen voor de (ambtelijke) ontvanger een andere lading hebben dan bedoeld of anders worden geïnterpreteerd. Voor de rekenkamer is dit een aandachtspunt om - voor zover passend binnen onze onafhankelijke rol - rekening mee te houden.

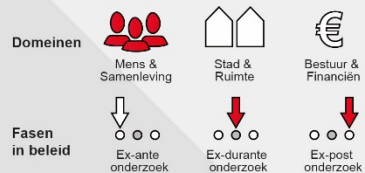
Onderzoeken van doeltreffendheid

Uit onze rekenkameronderzoeken is verschillende keren gebleken dat het lastig kan zijn om aan te tonen in welke mate beleid bij heeft gedragen aan het behalen van beleidsdoelen. In de workshop met ambtenaren die wij tijdens dit opvolgingsonderzoek organiseerden werd dit onderschreven, en kwam naar voren dat de mogelijkheden om de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid aan te tonen per beleidsdomein kunnen verschillen. Er was consensus dat de gemeente moet streven de effectiviteit van beleid met alle beschikbare bouwstenen aannemelijk te maken. De ruimte en aandacht voor leren en evalueren kan binnen de gemeente eveneens sterk verschillen. Dit zijn inzichten die de rekenkamer meeneemt bij het bepalen van de inrichting en vraagstelling van toekomstige onderzoeken.

In het deel 1 van dit rapport gaan we in op de bevindingen die – alle negen onderzochte rekenkameronderzoeken overstijgend – geformuleerd kunnen worden. Daarmee geven wij ook een antwoord op de onderzoeksvragen van dit opvolgingsonderzoek. Die bevindingen hebben betrekking op het gehele proces van rekenkameronderzoek: van het uitwerken van een onderwerp voor onderzoek tot en met raadsbehandeling van het rekenkamerrapport en vervolgens de uitvoering van het genomen raadsbesluit door het college van B&W. De belangrijkste bevindingen en waar die in het proces van rekenkameronderzoek van invloed zijn, hebben wij samengevat in een infographic (zie volgende pagina).

BEVINDINGEN OPVOLGINGSONDERZOEK

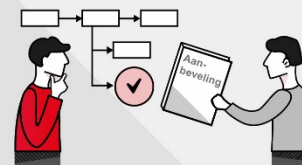
1. FOCUS VAN ONDERWERPEN



2. COLLEGE B&W NIET ALTIJD HELDER OVER OVERNEMEN CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN



3. ZORGVULDIG BESLUITVORMINGSPROCES WAARBIJ RAAD MEESTE AANBEVELINGEN OVERNEEMT



4. PLAN VAN AANPAK DOOR COLLEGE B&W NIET ALTIJD VOLDOENDE CONCREET UITGEWERKT



PROCESSTAPPEN

ONDERZOEKSONDERWERP KIEZEN



ONDERZOEKOPZET MAKEN



UITVOERING ONDERZOEK



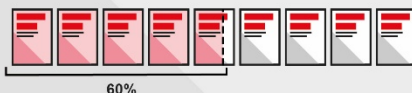
WEDERHOOR MET AMBTELIJKE EN BESTUURLIJKE REACTIE



PUBLICATIE- RAADSBEHANDELING MET RAADSBESLUIT- PLAN VAN AANPAK COLLEGE



8. BIJDRAGE BESLISPUNTEN UIT RAADSBESLUITEN AAN MAATSCHAPPELIJK PROBLEEM



9. BREDERE DOORWERKING VAN AANBEVELINGEN UIT REKENKAMERONDERZOEK NAAR ANDERE BELEIDSTERREINEN LASTIG TE REALISEREN



10. REKENKAMERBRIEVEN KUNNEN DE DOORWERKING VAN RAPPORTEN BEVORDEREN

Het effect hiervan is door het meer vrijblijvende, informatieve karakter van een brief soms lastig vast te stellen.



11. BEVORDEREND VOOR DOORWERKING:

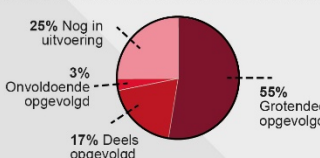
- Communicatie rekenkamer en ambtelijke organisatie: tijdig en pro-actief
- Bekendheid ambtelijke organisatie met onafhankelijke rol en bevoegdheden rekenkamer



7. VERVOLGACTIES RAADSBESLUITEN



6. MATE VAN OPVOLGING AANBEVELINGEN



5. OPVOLGING RAADSBESLUIT DOORGAANS VOLDOENDE GEBORGD. VERANTWOORDING IN JAARSTUKKEN SOMS ONVOLDENDE



VERANTWOORDING OVER UITVOERING DOOR COLLEGE EN AAN DE RAAD



UITVOERING RAADSBESLUIT DOOR COLLEGE



2 REACTIE COLLEGE VAN B&W

Wij danken u voor de uitvoering van het onderzoek naar de manier waarop wij opvolging hebben gegeven aan de aanbevelingen uit negen rekenkamerrapporten uit de periode 2014-2018. U concludeert dat de besluitvorming over de rapporten zorgvuldig is verlopen en bent nagegaan of de beoogde verbeteringen zijn gerealiseerd. U constateert dat de meeste aanbevelingen deels of volledig zijn opgevolgd. Met de opvolging van veel aanbevelingen wordt bijgedragen aan de oplossing van het achterliggende maatschappelijke vraagstuk. Verder bent u tevreden over de procesafspraken die gemaakt zijn voor de bespreking van onderzoeken. Wel heeft u een aantal aanvullende adviezen om de procesgang rond de bespreking en doorwerking van de onderzoeken verder te verbeteren. Wij herkennen het beeld dat u in uw rapport schetst over de wijze waarop wij het werkproces hebben ingericht en uw aanbevelingen opvolgen. Wij willen graag verder verbeteren met meer concrete opvolgingsplannen, verantwoording over aanbevelingen die nog in uitvoering zijn en een verdere versterking van het bewustzijn van de organisatie over de rol en bevoegdheden van de Rekenkamer. Wij zullen ingaan op de vier adviezen (2, 3, 4 en 5) die u ons geeft en hoe wij deze willen opvolgen.

Hoewel uw eerste aanbeveling niet aan ons gericht is, willen wij graag bijdragen aan de opvolging ervan en zullen wij in de 'Handreiking werkwijze Rekenkamer' opnemen dat wij in onze bestuurlijke reactie concreet aangeven welk van uw conclusies en aanbevelingen wij onderschrijven en overnemen.

Aanbeveling 2 nemen wij over: we maken een concreet plan van aanpak (procesplan) binnen de standaardtermijn van zes weken, met de mogelijkheid hiervan af te wijken als dat nodig is

Volgens uw rapport kunnen er rond het plan van aanpak twee aspecten verbeteren. In de eerste plaats gaat het dan om de tijdigheid, omdat het plan van aanpak vaak niet binnen de termijn van zes weken aan de raad gestuurd wordt. In de tweede plaats gaat het er om dat soms onvoldoende concreet per beslispunt aangegeven wordt hoe aanbevelingen worden opgevolgd en met welk tijdspad dat zal gebeuren.

U stelt voor om artikel 11, lid 8 van de Verordening Rekenkamer Utrecht zodanig te herformuleren dat het opleveren van een plan van aanpak binnen zes weken de standaardtermijn wordt, tenzij er bij de vaststelling van het raadsbesluit over een onderzoek van de Rekenkamer een andere termijn wordt overeengekomen. Wij onderschrijven deze aanbeveling en vinden dit een waardevolle toevoeging aan de bestaande werkwijze, die recht doet aan het feit dat opvolging soms onderdeel is van een ander proces of pas op een later moment in de planning past. In het geval dat uitstel nodig is, zullen wij in ons bestuurlijk wederhoor een verzoek opnemen voor afwijking van de standaardtermijn, voorzien van een onderbouwing.

Aanbeveling 3 nemen wij over: we realiseren een heldere verantwoording over opvolging van raadsbesluiten

Zoals de Verordening Rekenkamer Utrecht (artikel 11, lid 9) voorschrijft, rapporteren wij jaarlijks in de verantwoording over de stand van zaken van raadsbesluiten die genomen zijn over uw rapporten. U constateert dat het vanuit de verantwoording lastig is gebleken om een goed totaaloverzicht te krijgen van de mate van opvolging van de aanbevelingen en in hoeverre dat tot de beoogde effecten en verbeteringen heeft geleid. Dit is vooral te wijten aan de diepgang van de rapportage en de korte tijdperiode dat beslispunten gevolgd worden. Daarom stelt u voor om de Verordening zodanig aan te passen dat beslispunten over de onderzoeken tenminste drie jaar gevolgd worden. Dat kan langer worden als er nog actief gewerkt wordt aan

de uitvoering van beslispunten. U stelt voor dat er in de verantwoording beknopt en uniform gerapporteerd wordt maar dat verwijzing naar brieven of rapportages daarbij mogelijk is.

Wij willen graag op een heldere wijze verantwoording afleggen over de opvolging van uw aanbevelingen. Ons streven hierbij is om maatwerk te leveren. Wij zullen in ons plan van aanpak aangeven welke termijn wij denken nodig te hebben voor de opvolging van de aanbevelingen. Wij constateren met u dat dit de nodige tijd in beslag kan nemen. Dit hangt ook samen met de diepgang of reikwijdte waarmee wij uw aanbevelingen opvolgen. Wij zullen in de Verordening het uitgangspunt opnemen dat wij in de verantwoording blijven rapporteren over de opvolging van de adviezen tot deze zijn opgevolgd.

In de praktijk is de rapportage op onderdelen al goed, zoals bijvoorbeeld bij uw onderzoek naar klachtbehandeling. Wij willen in onze verantwoording zoveel als mogelijk aansluiten bij bestaande werkwijzen, rapportages en/of bestaande afspraken met de raad. Hoe wij dit doen kan verschillen per onderzoeksonderwerp en beschrijven wij in het plan van aanpak (procesplan). In de jaarlijkse verantwoording zullen wij consequent aangeven waar onze rapportage over de opvolging van de aanbevelingen te vinden is. Daar zullen we naar verwijzen en ons in de verantwoording beperken tot informatie op hoofdlijnen. Hieraan geven wij verder vorm in de jaarstukken 2020 en daarna.

Aanbeveling 4 nemen wij over: wij gaan na met het oog op het achterliggende maatschappelijke probleem welke vervolgacties nodig zijn voor een meer volledige opvolging van de raadsbesluiten en informeren de raad hierover

U concludeert dat de negen rekenkamerrapporten en de daaruit voortkomende verbetermaatregelen die wij hebben getroffen, goed doorwerken om de achterliggende maatschappelijke vraagstukken op te lossen. U adviseert ons om na te gaan, met oog op het achterliggende maatschappelijke probleem, welke vervolgacties nodig zijn voor een meer volledige opvolging van de raadsbesluiten en hierover aan de raad te rapporteren. U geeft aan dat het hierbij bijvoorbeeld kan gaan om het verder verspreiden van uw aanbevelingen binnen de gemeente.

U stelt met deze aanbeveling voor om nog grondiger na te denken over de vraag welke vervolgacties nodig zijn om een maatschappelijk vraagstuk aan te pakken. Om recht te doen aan de inspanningen die velen hebben geleverd om ons verbeterpunten aan te reiken, willen wij voorstellen doen die een zo breed mogelijke werking hebben. Of wij hier mogelijkheden voor zien bij de afzonderlijke rapporten, zullen wij in de bestuurlijke reactie op uw rapport of in het plan van aanpak uitwerken.

Aanbeveling 5 nemen wij over: we zullen het informatierecht en uw bevoegdheden beter toelichten in de Handreiking werkwijze rekenkameronderzoek

U adviseert ons tot slot om binnen de gemeentelijke organisatie de taak en bevoegdheden van de Rekenkamer, de escalatielijnen en de afgesproken procesgang rond rekenkamerrapporten verder te verhelderen. Ook zou u meer aandacht willen zien voor de rol en functie van de Rekenkamer in het introductietraject. Daarnaast biedt u aan om in de 'Handreiking werkwijze rekenkameronderzoek' het informatierecht en de bevoegdheden van de Rekenkamer uitgebreider toe te lichten.

Wij nemen uw aanbevelingen graag over en hebben hier in de afgelopen periode al een verbeterslag in gemaakt. Wij beschikken over een Handreiking waarin een concernbrede en eenduidige werkwijze voor rekenkameronderzoeken is opgenomen. Daarnaast besteden wij aandacht aan de rol, taken en bevoegdheden van de Rekenkamer in een concernbrede training voor (beleids)medewerkers en management. Met de handreiking en de training bereiken wij alle medewerkers die mogelijk betrokken kunnen worden bij uw onderzoeken. Wij nemen uw aanbod aan om het informatierecht en uw bevoegdheden in de handreiking uitgebreider toe te lichten zodat daarover in de toekomst geen onduidelijkheid meer bestaat. Medewerkers weten niet altijd hoe het informatierecht van de Rekenkamer zich verhoudt tot bijvoorbeeld de privacywetgeving of geheimhoudingsverplichtingen die hun op grond van andere wetgeving is opgelegd. Het lijkt ons een waardevolle toevoeging aan de handreiking om ook hier dieper op in te gaan zodat onze medewerkers hier in het vervolg duidelijkheid over hebben.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Utrecht

10 juni 2020

3 NAWOORD REKENKAMER

Wij danken het college van B&W voor zijn reactie op ons rapport. Het college herkent het beeld dat wij in ons rapport schetsen over de wijze waarop het werkproces is ingericht en opvolging wordt gegeven aan raadsbesluiten over aanbevelingen uit rekenkamerrapporten.

De aanbevelingen uit dit opvolgingsonderzoek neemt het college over. Het college zegt toe concrete opvolgingsplannen te maken na een raadsbesluit en te verantwoorden over aanbevelingen die nog in uitvoering zijn. De kennis van de gemeentelijke organisatie over de rol en bevoegdheden van de rekenkamer wordt versterkt, onder andere door dit beter vast te leggen in de interne 'Handreiking werkwijze Rekenkamer'. In de handreiking wordt ook vermeld dat het college in de bestuurlijke reactie concreet aangeeft welk van de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer worden onderschreven en overgenomen.

Deze stappen en aanscherping van afspraken helpen ons inziens om nog gericht te kunnen werken aan het continu verbeteren van het door het gemeentebestuur gevoerde beleid en het uiteindelijke doel – goede dienstverlening voor burgers en het oplossen van knelpunten en maatschappelijke problemen die tot de gemeentelijke verantwoordelijkheid behoren.

We zijn blij met de toezeggingen van het college over het beter in beeld brengen van de opvolging van raadsbesluiten over rekenkamerrapporten. Dit zal de raad helpen om gemakkelijker een vinger aan de pols te houden.

DEEL 1 NOTA VAN BEVINDINGEN

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

De gemeenteraad heeft een kaderstellende en controlerende taak. Dat betekent onder andere dat de raad er op toe zal willen zien of het college van B&W raadsbesluiten op een goede manier uitvoert. En of de uitvoering van een raadsbesluit ook leidt tot het beoogde resultaat en gewenste effect. De raad verkrijgt hierover op verschillende manieren informatie, bijvoorbeeld:

- van het college (in jaarstukken, raadsbrieven, bijeenkomsten etc.);
- van partijen en burgers in de stad;
- uit eigen waarneming, raadsinformatiebijeenkomsten, werkbezoeken of raadsonderzoek;
- van de rekenkamer op basis van (opvolgings-)onderzoek.

Het college rapporteert sinds 2011 in een bijlage van de Jaarstukken over de mate waarin raadsbesluiten over rekenkamerrapporten zijn opgevolgd. De gemeenteraad gaf hier opdracht toe met een amendement (zie kader).¹

De rekenkamer voert opvolgingsonderzoek uit om na te gaan in hoeverre het college een raadsbesluit over rekenkameronderzoek heeft uitgevoerd. Hiermee ondersteunt de rekenkamer de controlerende taak van de gemeenteraad. Onderzoek naar de doorwerking van onze rapporten is voor de rekenkamer zelf óók van belang. De mate waarin, en hoe aanbevelingen een vervolg krijgen in beleid en uitvoering kan inzicht geven in de effectiviteit van de rekenkamer.

De afgelopen jaren was onze onderzoeksprogrammering vrij sterk gericht op de decentralisaties in het sociale domein (Participatiewet, Jeugdwet en Wet Maatschappelijke Ondersteuning). Ook onderzochten wij twee urgente en complexe onderwerpen, TivoliVredenburg en de Uithoflijn. Daardoor kwamen wij niet toe aan opvolgingsonderzoek uit.

In de programmering voor 2019 is besloten om weer onderzoek te doen naar de doorwerking van rekenkamerrapporten. Dit onderzoek is het tweede kwartaal van 2019 gestart. De focus ligt op rekenkamerrapporten uit de collegeperiode 2014-2018.

Amendement 2010/A030 werd unaniem aangenomen bij de raadsbehandeling van het rekenkamerrapport *Wordt gevolgd 2010*.

In dat rapport blikte de rekenkamer terug op de doorwerking van een aantal rekenkamerrapporten en constateerde dat de opvolging van aanbevelingen verbetering behoefde. Het amendement draagt het college tevens op om binnen zes weken na besluitvorming van de raad, te komen met een plan van aanpak hoe de besluiten te implementeren.

¹ Amendement 2010/A030 *Uitvoering raadsbesluiten Rekenkamerrapporten inzichtelijk*.

1.2 REKENKAMERRAPPORTEN IN DE PERIODE 2014-2018

In de periode 2014-2018 publiceerde Rekenkamer Utrecht de volgende 9 rapporten:

Datum	Rapport
4 december 2018	Samen sturen. Onderzoek naar de bestuurlijke en ambtelijke aansturing van de realisatie van de Uithoflijn
24 mei 2018	Opvang en zorg voor daklozen in Utrecht: knel in de keten.
24 mei 2018	Zicht op vastgoed. Doelen en beleidsinformatie gemeentelijk vastgoed.
19 december 2017	Beperkt in beeld. Een onderzoek naar de begeleiding naar werk van jongeren met een arbeidsbeperking.
23 november 2017	Langer zelfstandig thuis wonen met ernstige beperkingen. Rekenkameronderzoek in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015.
6 september 2016	Hulp bij Maatwerk. Onderzoek naar de hulp bij het huishouden in het kader van de Wmo 2015.
3 november 2015	Een paleis voor de muziek. Een onderzoek naar de bouw en exploitatie van Muziekpaleis TivoliVredenburg.
3 september 2014	Jeugdhulp in ontwikkeling. Een onderzoek naar de decentralisatie van de jeugdzorg in Utrecht.
17 juli 2014	Lessen van ongenoegen. Een onderzoek naar klachtbehandeling door de gemeente Utrecht.

Publicaties van de rekenkamer zijn openbaar en te downloaden op onze website:

<https://www.utrecht.nl/bestuur-en-organisatie/rekenkamer-utrecht/publicaties/publicaties-volledige-lijst/>. De rapporten zijn ook te downloaden via de agenda's en vergaderstukken van de gemeenteraadsvergaderingen en raadscommissies (<https://ris2.ibabs.eu/Utrecht>).

1.3 METEN VAN DOORWERKING

Rekenkameronderzoek kan op verschillende manieren en niveaus doorwerking hebben. Met doorwerking wordt bedoeld dat het rekenkamerrapport impact heeft en dat de doelstelling van het onderzoek wordt behaald. De Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVR) heeft in een handreiking verschillende typen van doorwerking uitgewerkt en hoe deze zijn te meten. In ons onderzoeksplan voor het opvolgingsonderzoek sluiten wij hier voor een belangrijk deel bij aan.²

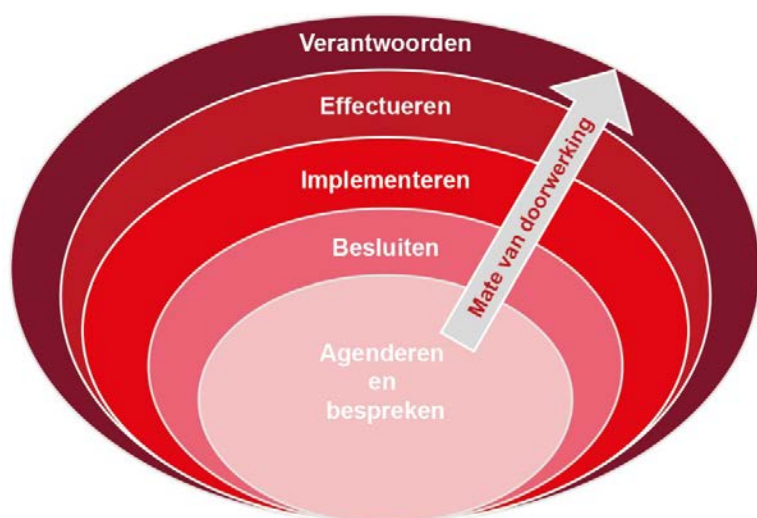
De belangrijkste vorm van doorwerking is instrumentele doorwerking. Hiervan is sprake als:

- a het product heeft geleid tot aanpassingen in beleid/uitvoering;
- b aanbevelingen zijn geïmplementeerd;
- c dit ook het gewenste effect heeft gehad;
- d daarmee de doelen van de rekenkamer met het onderzoek zijn bereikt.

Het onderzoeksproces van de rekenkamer bevat een fase van ambtelijk wederhoor en bestuurlijk wederhoor. Ambtelijk wederhoor is een controle op de feiten die in het onderzoeksrapport staan vermeld. Bestuurlijk wederhoor stelt het college van B&W in staat om een schriftelijke reactie te geven op de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer. Voor beide procedures zijn termijnen vastgesteld in de Verordening op de rekenkamer. Doordat met deze procedures de ambtelijke organisatie en het college ruimschoots voor de publicatie van het rapport de uitkomsten van het onderzoek al kennen, biedt dat hen de mogelijkheid om al aan de slag te gaan met de uitkomsten. Als een onderzoek al tijdens de aankondiging en uitvoering doorwerking heeft, wordt dit in de NVR-Handreiking 'preventieve' doorwerking genoemd. Het breder toepassen van aanbevelingen en lessen uit een rekenkamerrapport dan alleen de context van het beleidsonderwerp dat de rekenkamer onderzocht, wordt conceptuele doorwerking genoemd.³

Het NVR model benoemt verschillende fasen van doorwerking die gerelateerd zijn aan het proces van onderzoek, raadsbehandeling en opvolging van het raadsbesluit. Het gaat dan om het agenderen en bespreken, besluiten, implementeren, effectueren en verantwoorden.

Figuur 1.1 Cirkels van doorwerking NVR



² NVR (april 2018). *Handreiking meten van doorwerking rekenkamerproducten*. De Nederlandse vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVR) heeft typen doorwerking en hoe deze te meten uitgewerkt in een handreiking.

³ Zie bijlage 3 voor informatie over verschillende vormen van doorwerking.

Wat verstaan wij onder deze begrippen?

- Agendering en bespreking: is er in de politiek-bestuurlijke context aandacht voor het onderzoek en het rapport en vindt er een goede bespreking plaats van het rapport en de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer? Het agenderen en bespreken heeft zowel betrekking op de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek als op de behandeling van het rapport. De programmering van onderzoek valt hier onder, maar ook het ambtelijk en bestuurlijk wederhoor, het presenteren van uitkomsten aan de raad, het agenderen door middel van een raadsvoorstel en de behandeling door de raad in een commissie- en raadsvergadering.
- Besluitvorming: is er besluitvorming door de gemeenteraad over het rekenkamerrapport en het raadsvoorstel met aanbevelingen en zijn hierbij moties of amendementen aangenomen?
- Implementeren: zijn de aanbevelingen/beslispunten van het raadsbesluit door het college van B&W en de ambtelijke organisatie doorgevoerd in de organisatie, beleid en/of uitvoering? Hieronder valt ook of het college een plan van aanpak opstelt, hoe de opvolging intern is georganiseerd, of de rekenkamer acties onderneemt om de opvolging te bevorderen, en of de opvolging van het raadsbesluit geleid heeft tot aanpassing van beleid of werkwijzen.
- Effectueren: wat is het effect van het opvolgen van de raadsbesluiten over rekenkameronderzoek op de resultaten van het beleid en op het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten van het beleid?
- Publiek verantwoorden: dit heeft op diverse partijen betrekking. De rekenkamer informeert het publiek over de uitvoering en uitkomsten van het onderzoek. Het college moet verantwoording aan de raad afleggen over de opvolging van het raadsbesluit. De raad heeft een controlerende en kaderstellende rol en ziet er op toe of haar besluiten de beoogde navolging krijgen binnen de door de raad gestelde kaders en of deze besluiten het gewenste resultaat opleveren. De rekenkamer ondersteunt de raad eventueel met een rekenkamerbrief of (opvolgings-)onderzoek.

De activiteiten binnen de bovengenoemde fasen van doorwerking zijn randvoorwaardelijk voor een goed proces en dragen bij aan de uiteindelijke impact en doorwerking van het rekenkamerrapport en het hierover genomen raadsbesluit.

Samenwerkende rekenkamers en lerend vermogen

Samenwerking door rekenkamers en lerend vermogen zijn aspecten die volgens ons ook kunnen bijdragen aan de doorwerking van een rekenkamerrapport.

Onder samenwerking verstaan wij de samenwerking met andere rekenkamers. De gemeente Utrecht werkt veel samen met andere gemeenten, provincie en rijk bij het opstellen en uitvoeren van beleid. Bij bepaalde onderwerpen heeft het daarom meerwaarde om als rekenkamer samen te werken met andere lokale of provinciale rekenkamers, of met de Algemene Rekenkamer. De ervaring leert dat dit bijdraagt aan een grotere feitenbasis en bruikbaarheid van een onderzoek en daarmee aan de zeggingskracht van de conclusies en aanbevelingen.

Met lerend vermogen van de rekenkamer doelen wij op het evalueren van het proces van onderzoek en het uiteindelijke rapport met conclusies en aanbevelingen. Die evaluatie kan intern zijn (een kritische reflectie door het onderzoeksteam) en kan extern zijn waarbij er een evaluatiegesprek wordt gevoerd met contactpersonen uit de ambtelijke organisatie. Dat kan lessen opleveren voor de rekenkamer en voor de ambtelijke organisatie. Aan beide aspecten besteden wij in dit opvolgingsonderzoek bij de analyse per rekenkamerrapport aandacht.

1.4 ONDERZOEKSVRAGEN

De centrale vraag in dit opvolgingsonderzoek is als volgt:

Heeft het college van B&W de raadsbesluiten over rekenkameronderzoeken in de periode 2014-2018 uitgevoerd en zijn hiermee de beoogde verbeteringen gerealiseerd? Hoe is opvolging en bewaking van dergelijke raadsbesluiten binnen de ambtelijke organisatie geborgd en welke lessen zijn te trekken voor het realiseren van doorwerking van rekenkameronderzoek?

Voor de beantwoording van de centrale vraagstelling heeft de rekenkamer de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe is de besluitvorming door de gemeenteraad over de rekenkameronderzoeken in de periode 2014-2018 verlopen?
2. Hoe heeft het college de opvolging van de raadsbesluiten in de periode 2014-2018 aangepakt? Is in alle gevallen een plan van aanpak opgesteld dat voldoende uitwerking geeft aan het opvolgen van alle raadsbesluiten?
3. Hoe is het proces binnen de gemeente geregeld om sturing te geven aan de opvolging van raadsbesluiten over rekenkameronderzoek en de voortgang daarvan te bewaken?
4. Zijn de raadsbesluiten uitgevoerd? Als raadsbesluiten niet of deels werden uitgevoerd, wat was daarvan de reden?
5. Heeft de uitvoering van de raadsbesluiten ook geresulteerd in de beoogde verbeteringen in beleid, uitvoering en samenleving etc.?
6. Zijn er vervolgacties nodig om alsnog opvolging te geven aan de raadsbesluiten?
7. Welke inspanningen heeft de rekenkamer gepleegd om bij te dragen aan de doorwerking na publicatie? (nazorg, artikelen, lezingen, monitoring implementatie, gesprekken wethouder of ambtenaren)
8. Welk soort doorwerking heeft het rekenkameronderzoek tot stand gebracht?
9. Hebben de rekenkameronderzoeken doorwerking gehad buiten de gemeente Utrecht?
10. Is er iets te zeggen over belemmerende of bevorderende factoren bij de doorwerking?

De basis voor deze beantwoording is de analyse van de negen rekenkameronderzoeken- en rapporten uit de periode 2014- 2018 en de wijze waarop de gemeente de besluiten heeft uitgevoerd die de gemeenteraad over deze rapporten nam. Deel 2 van het rapport bevat de bevindingen per individueel rekenkamerrapport.

1.5 WERKWIJZE ONDERZOEK

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode april 2019 – januari 2020. De werkwijze van het onderzoek was als volgt:

Documentenanalyse

Wij hebben documenten en gegevens bestudeerd over de raadsbehandeling van rekenkamerrapporten (raadsvoorstel, raadsbesluit, commissie- en raadsverslagen, eventuele moties en amendementen) en de implementatie van de genomen raadsbesluiten (plan van aanpak college, raadsbrieven, beleidsnota's en voortgangsrapportages, jaarstukken). Daarnaast hebben wij ook andere informatie bekeken, zoals evaluatienotities over afgerond onderzoek en pers/media aandacht over gepubliceerde rekenkameronderzoeken. Documenten en gegevens zijn tot medio februari 2020 in het onderzoek meegenomen.

Gesprekken inhoud en opvolging rekenkamerrapporten

Er zijn gesprekken gevoerd met ambtenaren die bij de negen rekenkameronderzoeken ofwel bij de opvolging van aanbevelingen uit de rapporten betrokken zijn/waren. De rekenkamer voerde 10 gesprekken en sprak 17 ambtenaren. De gesprekken gingen over de aanpak en stand van zaken van de opvolging van aanbevelingen, maar ook over belemmerende en bevorderende factoren voor de doorwerking van rekenkameronderzoek. Dat had bijvoorbeeld betrekking op hoe de opvolging is aangepakt, wat daarbij goed ging of juist lastig was en hoe men de kwaliteit, bruikbaarheid en uitvoerbaarheid van de rekenkamerrapporten en aanbevelingen waardeert. Ook is gesproken met de gemeentesecretaris over de rol van de rekenkamer, het proces van rekenkameronderzoek en hoe de ambtelijke organisatie en college hierbij zijn betrokken.

Workshop

Als onderdeel van de dataverzameling is op 1 oktober 2019 een workshop georganiseerd met ambtenaren van de gemeente. In de workshop is besproken hoe de gemeente als lerende organisatie optimaal gebruik kan maken van rekenkameronderzoek om beleid en uitvoering te verbeteren. Wij zijn gezamenlijk ingegaan op belemmerende en bevorderende factoren voor de doorwerking van rekenkameronderzoek, de opvolging van raadsbesluiten over aanbevelingen van de rekenkamer en de realisatie van de hiermee beoogde verbeteringen. Daarbij werden zowel factoren benoemd bij de rekenkamer als bij de gemeente (organisatie, college, raad).

Analyse en rapportage

Op basis van de verzamelde informatie en de gevoerde gesprekken is per rapport een analyse gemaakt van de mate van doorwerking op verschillende niveaus. Er is gekeken of in het proces van rekenkameronderzoek, de raadsbehandeling en de opvolging van raadsbesluiten aan de randvoorwaarden die bijdragen aan succesvolle doorwerking werd voldaan. Daarnaast gingen wij na of – overstijgend – rode draden over de doorwerking zijn aan te geven en lessen zijn te trekken om in de toekomst nog beter te kunnen borgen dat rekenkamerrapporten leiden tot de verbeteringen die met de aanbevelingen worden beoogd.

1.6 LEESWIJZER

Deel 1 van dit rapport (hoofdstukken 1 en 2) gaat in op de kenmerken en doorwerking van de rekenkamerrapporten uit de periode 2014-2018. Ook gaan wij in op bevindingen die – alle rekenkameronderzoeken overstijgend – geformuleerd kunnen worden en van belang zijn, omdat er lering uit getrokken kan worden voor toekomstig (rekenkamer)onderzoek. Daarmee geven wij ook een antwoord op de onderzoeksvragen.

Deel 2 van het rapport bevat per rekenkamerrapport een hoofdstuk met een analyse van de doorwerking van het onderzoek, het rapport en het hierover genomen raadsbesluit. Daarbij benoemen wij per fase in welke mate invulling is gegeven aan de factoren en activiteiten die aan de doorwerking bijdragen (randvoorwaarden en processtappen).

2 BEVINDINGEN OPVOLGINGSONDERZOEK

In dit hoofdstuk geven wij de belangrijkste antwoorden op de onderzoeksvragen. De basis voor de beantwoording is de analyse van negen rekenkameronderzoeken en rapporten uit de periode 2014-2018 en hoe uitvoering is gegeven aan de besluiten over deze rapporten door de raad.⁴ Eerst volgt een overzicht van de belangrijkste bevindingen. Deze worden in paragraaf 2.2 nader toegelicht.

2.1 BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

Wij constateren over de opvolging van de raadsbesluiten over rekenkameronderzoeken in de periode 2014-2018 het volgende:

1. De onderwerpen van de rekenkamerrapporten uit de periode 2014-2018 gaan voor een groot deel over het beleidsdomein Mens en Samenleving en in mindere mate over de domeinen Stad en Ruimte of Bestuur en Financiën. Het onderzoek was vooral ex-durante (tijdens uitvoering van beleid) en ex-post (evaluatief terugkijken).
2. Het college is in de schriftelijke bestuurlijke reactie op de rapporten niet altijd voldoende helder geweest over het overnemen van conclusies en aanbevelingen. Dit leidde tot discussie in de raadscommissie en/of de gemeenteraad, waarna het college uiteindelijk doorgaans instemde met het raadsvoorstel en het overnemen van de conclusies en aanbevelingen.
3. De raad nam de meeste aanbevelingen over. In enkele gevallen (drie van de negen) paste de raad het raadsvoorstel aan. Er zijn in de gemeente Utrecht waarborgen voor een goed verloop van het raadsproces van informeren (raadsinformatiebijeenkomst), debatteren (commissie) en besluiten (raad).
4. Het college stelde in de meeste gevallen een plan van aanpak op voor de uitvoering van het raadsbesluit. Niet altijd bevatte dat plan een voldoende concrete uitwerking en het plan sloot niet altijd voldoende aan op de beslispunten in het raadsbesluit.
5. De opvolging van de beslispunten is doorgaans voldoende geborgd in de organisatie. Er wordt op verschillende manieren organisatorisch invulling aan gegeven. De verantwoording door het college in de bijlage bij de Jaarstukken over de voortgang en resultaten van de opvolging van raadsbesluiten is nogal wisselend in diepgang en soms onvoldoende informatief.
6. Ruim de helft van de beslispunten uit de raadsbesluiten is opgevolgd en een op de vijf beslispunten is deels opgevolgd. Bij een kwart van de beslispunten, gerelateerd aan meer recente rekenkamerrapporten zoals over de Uithoflijn en vastgoed, is het nog te vroeg om dit vast te stellen.
7. Bij verschillende raadsbesluiten zoals over de Uithoflijn, vastgoed en jongeren met een arbeidsbeperking, zijn er vervolgacties mogelijk om te zorgen voor een (vollediger) opvolging van de raadsbesluiten.

⁴ Deel 2 van het rapport bevat de bevindingen per individueel rekenkamerrapport.

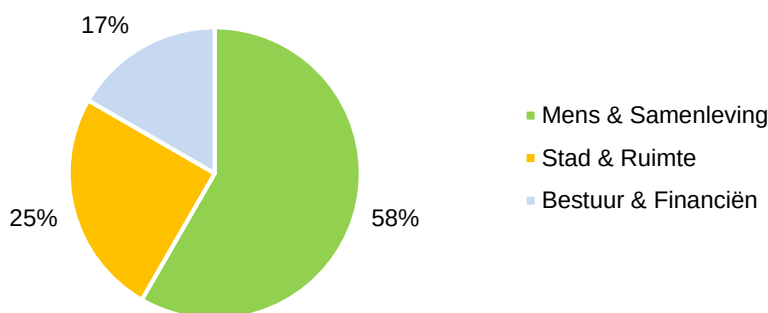
8. Bij 60% van de beslispunten uit raadsbesluiten wordt naar huidig inzicht bijgedragen aan de oplossing van het achterliggende maatschappelijke probleem. Bij een derde van de raadsbesluiten over met name recente onderzoeken is het nog te vroeg om dat vast te stellen.
9. De afzonderlijke aanbevelingen worden weliswaar in behoorlijke mate opgevolgd en dragen vaak bij aan de oplossing van het (maatschappelijke) probleem, maar bredere doorwerking naar andere beleidsterreinen of projecten vindt vaak onvoldoende plaats. Een voorbeeld hiervan is het verbeteren van gemeentelijke registratiesystemen zodat er beter bruikbare management- en sturingsinformatie uit kan worden gehaald. Dit is een aanbeveling die herhaaldelijk op diverse beleidsterreinen terugkomt in rekenkamerrapporten, zoals in de rapporten *Beperkt in beeld*, *Knel in de keten* en *Zicht op vastgoed*.
10. Rekenkamerbrieven kunnen de doorwerking van rekenkamerrapporten verder bevorderen. Een rekenkamerbrief is een klein en snel product om de raad te informeren met een lichte procedure: een reactie van het college en behandeling in de raad is niet vereist. Daardoor is het effect van een rekenkamerbrief soms lastig vast te stellen. Van de zes rekenkamerbrieven die ingaan op raadsbesluiten over de rapporten uit de periode 2014-2018 werden er vier behandeld door de raad en werd één keer een bestuurlijke reactie gegeven door het college.
11. De doorwerking van aanbevelingen van de rekenkamer wordt ook beïnvloed door de kwaliteit van de relatie met de ambtelijke organisatie. Tijdige en goede communicatie en transparantie over de opzet en voortgang van onderzoeken blijft inzet vragen van zowel de rekenkamer als van de ambtelijke organisatie. Verheldering van de bevoegdheden en meer voorlichting over de onafhankelijke positie en de taakopvatting van de rekenkamer kan behulpzaam zijn.

2.2 TOELICHTING OP DE BEVINDINGEN

2.2.1 ACCENT ONDERZOEK OP SOCIAAL DOMEIN EN OP ACTUEEL OF AFGEROND BELEID

Het gemeentelijk beleid kan in drie domeinen worden verdeeld: Mens & Samenleving, Stad & Ruimte en Bestuur & Financiën. Deze indeling is afgeleid van de huidige indeling in raadscommissies (commissie M&S, commissie S&R en de adviescommissie Controle en Financiën). De rekenkamerrapporten uit periode 2014-2018 zijn hier naar ingedeeld in figuur 2.1.

Figuur 2.1 Rekenkamerrapporten naar domein (N=9, per rapport meer antwoorden mogelijk)



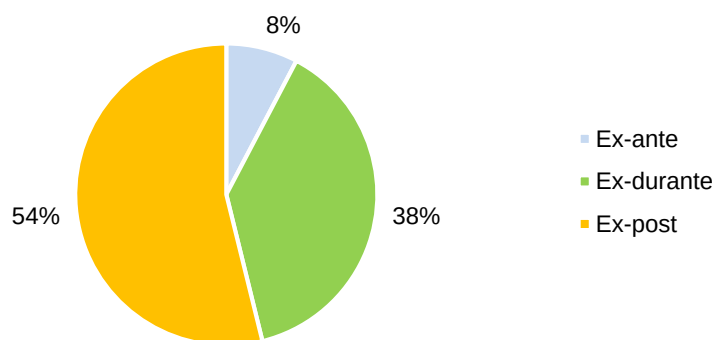
In figuur 2.1 is te zien dat in de periode 2014-2018 het accent van de rekenkamerrapporten lag op het domein Mens en Samenleving. Hiervoor is in overleg met de raad gekozen vanwege de decentralisaties in het sociaal domein. Sommige onderzoeken raken aan meerdere domeinen en beleidsterreinen: het rapport over muziekpodium TivoliVredenburg raakt zowel cultuur (domein Mens & Samenleving) als vastgoed (domein Stad & Ruimte).

Rekenkameronderzoek kan zich, voor wat betreft het moment van onderzoek, richten op verschillende fasen van beleid. Hierbij is een onderscheid te maken tussen:

- ex-ante onderzoek: in de fase van beleidsvoorbereiding
- ex-durante onderzoek: in de fase van beleidsuitvoering
- ex-post onderzoek: waarbij teruggekeken wordt op uitgevoerd beleid, waardoor het onderzoek een evaluatief karakter krijgt.

In de onderstaande figuur is het moment van onderzoek weergegeven voor de negen rekenkamerrapporten uit de periode 2014-2018.

Figuur 2.2 Rekenkamerrapporten naar moment van onderzoek (N=9, per rapport meer antwoorden mogelijk)

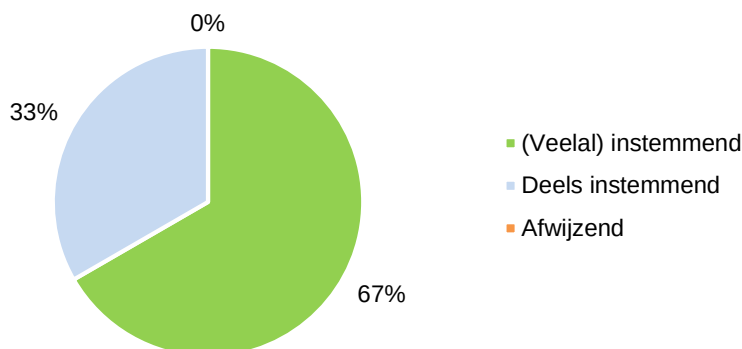


Uit figuur 2.2. blijkt dat bij de rekenkamer de nadruk lag op ex-post en ex-durante onderzoek. Rekenkamers worden nog altijd sterk geassocieerd met het 'klassieke' terugkijken naar uitgevoerd beleid (ex-post onderzoek). Dit wordt steeds meer gecombineerd met het volgen en beoordelen van lopend beleid. Dit doet ook recht aan het meer interactieve karakter van beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering vandaag de dag. Er zijn tegenwoordig meer gegevens die gebruikt kunnen worden voor het monitoren van het beleid en de bijsturing van beleid vindt mede daardoor frequenter plaats. Af en toe heeft de rekenkamer ook ex-ante onderzoek gedaan; bijvoorbeeld om na te gaan in hoeverre de gemeente klaar is voor de invoering van nieuw beleid. Een voorbeeld hiervan is het rekenkamerrapport *Jeugdhulp in ontwikkeling* over de decentralisatie van de jeugdzorg.

2.2.2 BESTUURLIJKE REACTIE NIET ALTIJD HELDER, MAAR UITEINDELIJK VEELAL INSTEMMEND

Het college van B&W krijgt in het onderzoeksproces altijd de gelegenheid om een schriftelijke bestuurlijke reactie te geven op de conclusies en aanbevelingen in het rekenkamerrapport. De schriftelijke reactie wordt integraal opgenomen in het eindrapport. Naast deze schriftelijke reactie wordt het college (in de persoon van de beleidsverantwoordelijke wethouder of wethouders) ook vaak door de raad bevraagd in de commissievergadering en raadsvergadering hoe zij aankijkt tegen de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer. Op basis van deze schriftelijke én mondelinge reacties van het college gingen wij in het opvolgingsonderzoek na of de collegereactie (veelal) instemmend, ten dele instemmend of afwijzend was.

Figuur 2.3 Reactie College van B&W op de onderzoeksrapporten van de rekenkamer (N=9)



In figuur 2.3 is te zien dat het college bij eenderde van de rekenkamerrapporten deels instemde met de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer en bij tweederde van de rekenkamerrapporten (veelal) instemmend reageerde.

De aard van de bestuurlijke reactie van het college van B&W kan invloed hebben op de duur van de behandeling van een rekenkamerrapport in de commissie en raad. Niet altijd was voor de raad helder in hoeverre het college zich kon vinden in de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer en of het college de afzonderlijke aanbevelingen van de rekenkamer wilde overnemen. Het college lijkt in de schriftelijke bestuurlijke reactie soms afstand te nemen van een conclusie of aanbeveling, maar maakt dat niet concreet door hiervoor argumenten aan te dragen en bijvoorbeeld een alternatief aan te reiken. De raad wil daarover graag duidelijkheid en wil per conclusie en aanbeveling geïnformeerd worden. Raadsleden proberen vervolgens in de commissievergadering of raadsvergadering die duidelijkheid alsnog te krijgen. De discussie die dan wordt gevoerd zou bij een anders gestructureerde bestuurlijke reactie niet nodig zijn.

Bij twee rapporten, *Beperkt in beeld* en *Zicht op vastgoed*, was het opvallend dat de reactie van het college in de schriftelijke reactie op het rapport veel terughoudender was dan de mondelinge reactie tijdens de commissie- en/of raadsbehandeling. Schriftelijk werden niet alle conclusies en aanbevelingen onderschreven, of werd dat uit de reactie onvoldoende duidelijk. De raad stelde daar vervolgens vragen over aan de wethouder(s) in de commissie en/of raadsvergadering. In deze dialoog met de raad was de reactie van het college aanmerkelijk positiever van toon en nam het college wel de conclusies en aanbevelingen over. Deze twee rapporten zijn daarom in figuur 2.3 als 'veelal instemmend' gescoord.

De gemeentesecretaris gaf in een gesprek met de rekenkamer in juni 2019 aan dat een helder standpunt per aanbeveling met toelichting in de collegereactie op rekenkamerrapporten voor de raad gewenst is. Er zijn verschillende maatregelen gestart om bij toekomstige rekenkameronderzoeken en -rapporten tot meer concrete ambtelijke en bestuurlijke reacties te komen:

- Training helder en integraal adviseren aan het bestuur: in 2019 en 2020 volgen 500 ambtenaren een training in bestuurlijk adviseren (100 in 2019 en 400 in 2020). Hierbij komt ook de rol van de rekenkamer aan de orde.⁵
- Coördineren ambtelijke en bestuurlijke reactie: Stafbureau gemeentesecretaris zal nadrukkelijk betrokken zijn bij de processen van ambtelijk en bestuurlijk wederhoor. Stafbureau gemeentesecretaris

⁵ Gemeente Utrecht (2019). Brochure Programma Helder en integraal adviseren aan het bestuur.

kan de ambtelijke en bestuurlijke reactie tegenlezen en zorgt vervolgens voor ondertekening en verzending aan de rekenkamer.

- Concernkader rekenkameronderzoek: er is een interne handreiking 'werkwijze rekenkameronderzoek' opgesteld waarin staat aangegeven wat de functie en taken van de rekenkamer zijn en hoe de ambtelijke organisatie bijdraagt aan een rekenkameronderzoek.⁶

2.2.3 ZORGVULDIG BESLUITVORMINGSPROCES WAARBIJ RAAD MEESTE AANBEVELINGEN OVERNEEMT

Over het proces van besluitvorming over rekenkamerrapporten zijn in de gemeente Utrecht gedetailleerde afspraken gemaakt.⁷ Deze afspraken zijn belangrijke waarborgen voor een goede besluitvorming. De rekenkamer stelt zelf een raadsvoorstel op en wordt door de raad altijd in de gelegenheid gesteld om de uitkomsten van het onderzoek aan de raad te presenteren in een afzonderlijke openbare raadsinformatiebijeenkomst. Dit lijken misschien vanzelfsprekendheden, maar dit is lang niet in alle gemeenten adequaat geregeld voor de rekenkamer of rekenkamercommissie. Het raadsvoorstel en de presentatie bieden de rekenkamer de mogelijkheid om een eigen, onafhankelijke duiding te geven van de onderzoeksresultaten zonder dat politieke overwegingen hier invloed op hebben en deze voor de raad en publiek toe te lichten.

Als we kijken hoe de raadsbehandeling van de negen rapporten verliep kunnen we vaststellen dat er een gedegen besluitvorming door de raad tot stand is gekomen waarbij de rekenkamer voldoende gelegenheid kreeg om het rapport en het raadsvoorstel toe te lichten.

Bij een aantal raadsbehandelingen van rekenkamerrapporten was onduidelijkheid over de procedure om het raadsvoorstel van de rekenkamer aan te passen. De geldende procedure hiervoor is vastgelegd *Spelregel behandeling rekenkamerrapporten*.⁸

Bij alle negen rekenkamerrapporten uit de periode 2014-2018 reageerde de raad overwegend instemmend op de conclusies en aanbevelingen. In alle gevallen sprak de raad waardering uit voor het werk van de rekenkamer.

Bij zes van de negen rekenkamerrapporten werd het raadsvoorstel ongewijzigd en unaniem overgenomen. Bij drie rekenkamerrapporten werd het raadsvoorstel unaniem overgenomen na een wijziging van een of enkele beslispunten.

⁶ Gemeente Utrecht (juli 2019). Handreiking Werkwijze Rekenkameronderzoek.

⁷ Deze afspraken zijn vastgelegd in de *Spelregel behandeling rekenkamerrapporten* (26 januari 2015) en de *Verordening Rekenkamer Utrecht* (gemeentebld Nr. 54231, 15 maart 2018).

⁸ *Spelregel behandeling rekenkamerrapporten* (presidium gemeenteraad Utrecht d.d. 26 januari 2015). De raadscommissie kan de rekenkamer vragen om het raadsvoorstel aan te passen. De rekenkamer maakt daarover een eigen afweging. Zo spoedig mogelijk na de commissievergadering en ruim voor de raadsbehandeling informeert de rekenkamer de commissie of zij de aanpassingen doorvoert.⁸ Daarna volgt in de raadsvergadering het debat en de besluitvorming over het concept-raadsbesluit. De raad kan in de raadsvergadering besluiten om het concept-raadsbesluit per amendement aanpassen. Het uiteindelijke besluit van de raad over het rekenkamerrapport gebeurt op basis van de politiek-bestuurlijke discussie in de commissie- en raadsvergadering.

Bij de behandeling van het rapport *Samen sturen* (Uithoflijn) werd een beslispunt om de griffie verslag te laten leggen van raadsinformatiebijeenkomsten omgezet in een amendement. Bij de raadsbehandeling van het rapport *Een paleis voor de muziek* (TivoliVredenburg) werd het raadsvoorstel per amendement aangescherpt door een beslispunt te wijzigingen en er twee aan toe te voegen. Bij het rapport *Jeugdhulp in ontwikkeling* werd het beslispunt ten aanzien van de frequentie van de voortgangsrapportages aan de raad aangescherpt.

Als de raad niet unaniem was over de beslispunten of over de conclusies van de rekenkamer dan werd er voldoende tijd genomen in de commissie of de raad om hierover het debat te voeren. Zowel raadsleden, als college en rekenkamer krijgen gelegenheid hun visie goed te beargumenteren. De duur van dit debat hing met verschillende zaken samen: de complexiteit van het onderwerp, de zwaarte en implicaties van de conclusies en de uitvoerbaarheid van de aanbevelingen. De politieke visies daarop liepen soms uiteen.

Het rapport over de Uithoflijn bevat een conclusie dat bij de besluitvorming over de start van het project sprake is geweest van schade van het budgetrecht van de raad, omdat toen de raad een besluit nam over het projectbudget bij de toen gehanteerde raming een deel van de kosten buiten beschouwing was gelaten. Over deze politiek gevoelige conclusie is tijdens de raadsbehandeling langdurig gediscussieerd.

2.2.4 PLAN VAN AANPAK NIET ALTIJD VOLDOENDE CONCREET UITGEWERKT

Het college moet binnen zes weken na een raadsbesluit een plan van aanpak aan de raad sturen, waarin wordt aangegeven hoe er uitvoering wordt gegeven aan het raadsbesluit.⁹ Het doel van dit plan is om beter te borgen dat toezeggingen van het college over de opvolging van aanbevelingen worden nageleefd en navolgbaar zijn. Een plan van aanpak beschrijft daarom bij voorkeur per beslispunt van het raadsbesluit de beargumenteerde aanpak het college, het bijbehorende tijdpad en hoe/wanneer de raad over de voortgang wordt geïnformeerd. Een goed uitgewerkt plan van aanpak schept heldere verwachtingen voor raad, college en de ambtelijke organisatie/uitvoerende organisaties.

Uit het opvolgingsonderzoek blijkt dat de formele termijn van zes weken voor het plan van aanpak slechts bij twee van de negen rapporten werd gehaald. Bij vijf rapporten kwam het plan van aanpak later. Bij twee rapporten¹⁰ kwam er geen plan van aanpak voor het raadsbesluit, omdat de maatregelen in een ander beleidstraject werden meegenomen.

In gesprekken die wij voerden met de gemeente en ook bij de raadsbehandelingen van diverse rapporten geeft de gemeente aan dat de termijn van zes weken om tot een plan van aanpak te komen regelmatig te kort is gebleken om een voldoende uitgewerkt plan aan te kunnen bieden aan de raad. In overleg met de raad is daarom een aantal keer een andere termijn met het college afgesproken. Het ligt in de rede om een ruimere termijn dan zes weken te hanteren, als daarmee de kwaliteit van het plan van aanpak kan worden vergroot.

De rekenkamer constateert dat het college bij de negen rekenkamerrapporten in de meeste gevallen met een plan van aanpak uitwerking aan de raadsbesluiten heeft gegeven. Een aantal van deze plannen zijn concreet uitgewerkt met een helder tijdpad. Andere plannen zijn matig uitgewerkt en zonder een duidelijk tijdpad, waardoor er minder aansluiting is bij het raadsbesluit. Niet altijd blijkt uit het plan van aanpak hoe en

⁹ Gemeente Utrecht (gemeenteblad Nr. 54231, 15 maart 2018) *Verordening Rekenkamer Utrecht*. Gemeenteraad (14 oktober 2010). Amendement 2010-A030 *Uitvoering raadsbesluiten rekenkamerrapporten inzichtelijk*.

¹⁰ Dit geldt voor het raadsbesluit *Een paleis voor de muziek* en voor het raadsbesluit *Samen sturen*.

wanneer het college de raad gaat informeren over de voortgang en resultaten. De werkwijze van het college geeft dus een divers beeld. Dit heeft te maken met meerdere factoren, waaronder:

- de aard van de beslispunten en dan met name de complexiteit en uitvoerbaarheid van de besluiten. Soms zijn verbeteringen snel te realiseren en is de benodigde maatregel duidelijk. Soms betreft het een taaier knelpunt dat nader onderzoek vereist of een langere adem vergt om tot verbetering te komen;
- verschillen in de werkwijze en cultuur van organisatieonderdelen van de gemeente utoiten uit zich soms in de wijze waarop een plan van aanpak is opgesteld;
- samenloop met actuele ontwikkelingen waardoor de noodzaak van een plan van aanpak minder lijkt. Bij het raadsbesluit over TivoliVredenburg werd de opvolging van het raadsbesluit voor een belangrijk deel geborgd door de keuze om een adviescommissie in te stellen die advies moest uitbrengen over de toekomstscenario's voor TivoliVredenburg. Dit werd verbonden aan het proces van de Cultuurnotaperiode 2017-2020 en de Voorjaarsnota. De raad werd hier uitgebreid in meegenomen en over geïnformeerd. Dit had echter niet op alle beslispunten uit het raadsbesluit betrekking.

In gesprekken gaven sommige ambtenaren aan dat de rekenkamer meer aandacht zou kunnen geven aan de uitvoerbaarheid in de tijd van de aanbevelingen. Omdat de rekenkamer niet altijd aangeeft hoe snel een aanbeveling kan worden uitgevoerd of hoe complex de uitvoering ervan is, voelt het college zich na het raadsbesluit soms onder druk gezet om snel resultaten te laten zien.

De rekenkamer geeft richting aan de aanbeveling voor zover dat op basis van het onderzoek te onderbouwen is. Daarbij is voor de rekenkamer de uitvoerbaarheid in de tijd ook niet altijd op voorhand duidelijk. Bovendien kunnen er na het rekenkameronderzoek nieuwe ontwikkelingen en inzichten zijn waardoor het college zou willen afwijken van een aanbeveling. Het is dan ook aan het college om na het raadsbesluit het stokje van de rekenkamer over te nemen en in het plan van aanpak een verdere uitwerking te geven om tot de beoogde verbeteringen te komen. Het college heeft een verantwoordelijkheid om alle maatregelen af te wegen en een tijdpad te bepalen, die afweging te delen met de raad en de beste oplossing voor de raad in het plan van aanpak op te nemen.

2.2.5 OPVOLGING RAADSBESLUIT GEBORGD, MAAR VERANTWOORDING IN JAARSTUKKEN SOMS ONVOLDOENDE

Organisatie van de opvolging in de gemeente

De wijze waarop binnen de gemeente op ambtelijk niveau en in afstemming met bestuurders de uitvoering van raadsbesluiten over rekenkamerrapporten is georganiseerd, is verschillend. In vrijwel alle gevallen is er een ambtelijke trekker / probleemeigenaar aangewezen. Dit is meestal de beleidsadviseur die ook dossierhouder is van het beleidsonderwerp, maar dit kan ook een werkgroep of projectgroep zijn. Daarnaast komt de opvolging van het raadsbesluit aan de orde in reguliere ambtelijke overleggen met collega beleidsadviseurs en periodieke overleggen met samenwerkingspartners.

De opvolging van het raadsbesluit over de daklozenopvang werd vooral verankerd in bestaande interne overlegvormen. Bij het raadsbesluit over vastgoed is het bewaken van de voortgang ondergebracht bij het bestaande team Integraal dat rechtstreeks onder de betreffende IRM-er¹¹ valt, en waaraan ook business control en informatie- en procesmanagement (IPM) deelnemen. Dit team houdt zich ook bezig met bredere

¹¹ Integraal Resultaatverantwoordelijk Manager.

beleidsvraagstukken die niet direct aan een vastgoedportefeuille gekoppeld zijn, zoals de P&C cyclusproducten (programmabegroting, voorjaarsnota, jaarstukken etc.) en bestuurszaken.

Bij een aantal raadsbesluiten (Uithoflijn, Hulp bij het huishouden) werd er een aparte projectgroep of werkgroep ingesteld voor de uitwerking en implementatie van de aanbevelingen. Bij het raadsbesluit over het onderzoek Hulp bij het huishouden werd een stuurgroep gestart met managers van de gemeente en directie van de buurtteamorganisatie en daarnaast een ambtelijke projectgroep. Zij stelden een plan op met een tijdslijn en een taakverdeling. Na driekwart jaar ontwikkelde de projectgroep zich tot een regulier samenwerkingsoverleg hulp bij het huishouden.

Bij het raadsbesluit *Langer zelfstandig thuis wonen* is het opstellen van het plan van aanpak gedaan in overleg met alle betrokken beleidsafdelingen. Er is toen besloten dat de uitvoering van de verschillende maatregelen binnen de reguliere programma's voor de beste borging van de uitvoering van het raadsbesluit zorgt. Het is aan de diverse beleidsafdelingen om de raad te informeren over de voortgang en resultaten van de maatregelen. Dat betekent dat de raad zelf, op basis van verschillende informatiebronnen, een integraal beeld moet samenstellen over in hoeverre het raadsbesluit wordt uitgevoerd zoals beoogd en wat hiervan de effecten zijn.

Verantwoording opvolging raadsbesluiten

Het college kan de raad op verschillende manieren over de voortgang van de uitvoering van raadsbesluiten informeren: met commissie- en raadsbrieven, jaarlijkse voortgangsrapportages, informatiebijeenkomsten etc. Het college is daarnaast op grond van Amendement 2010-A030 verplicht om de raad over de voortgang en resultaten te informeren in de Jaarstukken (in de bijlage "*Opvolging van raadsbesluiten over rekenkamerrapporten*").¹² Het amendement stelt dat er overeenstemming moet blijven tussen de verwachtingen van het college en de raad bij de uitvoering van genomen raadsbesluiten. Het is daarom belangrijk dat de raad niet alleen een tijdspad krijgt van de uitvoering van het raadsbesluit, maar ook een update van de genomen maatregelen om de toezeggingen te vervullen.

We constateren dat de verantwoording in deze bijlage in de Jaarstukken zeer wisselend wordt ingevuld. Bij sommige rekenkamerrapporten bestaat dit uit een korte melding over de status van de opvolging, of een verwijzing naar een ander document zonder verdere toelichting. Bij andere raadsbesluiten over rekenkamerrapporten wordt er helder inhoudelijke informatie gegeven over de ingezette verbeteringen en resultaten. Dit laatste is voor raadsleden informatiever en waardevol voor het uitoefenen van hun controlerende rol. Het gaat er namelijk niet alleen om of de beslispunten van het raadsbesluit zijn uitgevoerd, maar ook of dit is uitgevoerd volgens de strekking van het raadsbesluit en de bijbehorende argumentatie. De raad moet ook kunnen beoordelen of het college een goede opvolging heeft gegeven aan het raadsbesluit. Dat pleit er voor om in sommige gevallen het raadsbesluit wat langer te volgen in de Jaarstukken.

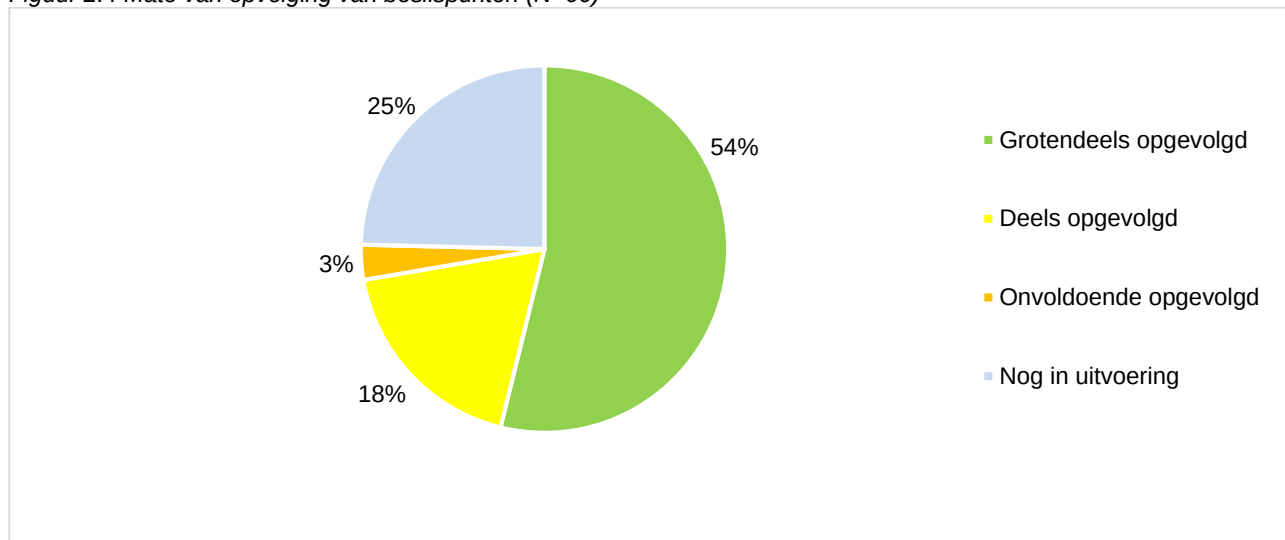
Een positief voorbeeld van goede meerjarige verantwoordingsinformatie betreft het rekenkamerrapport over klachtbehandeling. Hierover is kort, maar inhoudelijk informatief, gerapporteerd in de Jaarstukken 2015 en 2016. Daarnaast is in de jaarlijkse klachtenrapportage systematisch per beslispunt van het raadsbesluit de stand van zaken en voortgang beschreven. Hiermee is het voor de raad inzichtelijk of de beoogde verbetering ook wordt gerealiseerd.

¹² Gemeente Utrecht (gemeenteblad Nr. 54231, 15 maart 2018) *Verordening Rekenkamer Utrecht*. Gemeenteraad (14 oktober 2010). Amendement 2010-A030 *Uitvoering raadsbesluiten rekenkamerrapporten inzichtelijk*.

2.2.6 RUIM DE HELFT VAN BESLISPUNTEN RAADSBSLUITEN OPGEVOLGD

De raadsbesluiten over de negen rekenkamerrapporten uit de periode 2014-2018, bevatten in totaal 66 beslispunten. De figuur 2.4 geeft weer in welke mate de beslispunten zijn uitgevoerd.

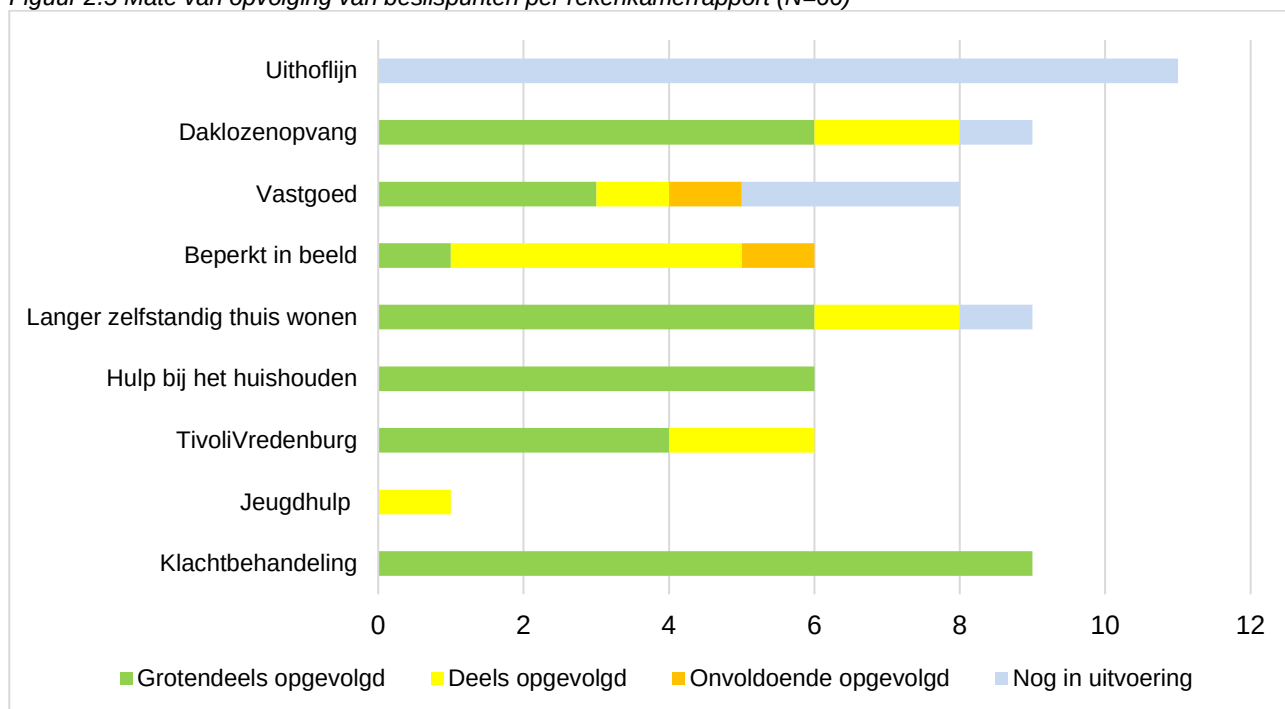
Figuur 2.4 Mate van opvolging van beslispunten (N=66)



Uit figuur 2.4 blijkt dat ruim de helft van de beslispunten volledig of grotendeels is opgevolgd door het college. Bijna een vijfde is deels opgevolgd en een kwart is nog in uitvoering. Bij twee beslispunten hebben we vastgesteld dat er onvoldoende opvolging aan is gegeven.

De volgende figuur toont de mate van opvolging van de beslispunten en het aantal beslispunten per rekenkamerrapport. Dit geeft een indruk in hoeverre het raadsbesluit ook als geheel werd opgevolgd.

Figuur 2.5 Mate van opvolging van beslispunten per rekenkamerrapport (N=66)



Uit figuur 2.5 valt af te lezen dat de raadsbesluiten over Hulp bij het huishouden en Klachtbehandeling volledig zijn uitgevoerd en de raadsbesluiten over TivoliVredenburg, Daklozenopvang en Langer zelfstandig thuis wonen voor een groot gedeelte. Recentere raadsbesluiten zijn vaker nog in uitvoering.

Er is (nog) niet voldoende opvolging geven aan de raadsbesluiten over de rekenkamerrapporten Uithoflijn, Vastgoed, Beperkt in beeld (begeleiding naar werk van jongeren met een arbeidsbeperking) en Jeugdhulp. Per rekenkamerrapport geven we kort de oorzaken weer (een uitgebreide toelichting is te vinden in deel 2 van deze rapportage):

- Uithoflijn: het opvolgen van het raadsbesluit zou geborgd worden door het opstellen van een regeling grote projecten en een intern beheersingskader grote projecten. Deze documenten zijn echter nog in ontwikkeling. Wel zijn in het project Uithoflijn en andere projecten (zoals de NRU) diverse maatregelen genomen om de projectbeheersing en informatievoorziening te versterken.
- Vastgoed: aan de meeste beslispunten van het raadsbesluit is – of wordt - opvolging gegeven aan de uitvoering van deze beslispunten wordt nog gewerkt. Er zijn goede stappen gezet, maar er is nog meer nodig. Het besispunt 2 waarin het college wordt opgedragen om in de programmabegroting en jaarstukken in elk geval de doelen en indicatoren onder te brengen die direct van invloed zijn op de financiële staat van het programma is niet opgevolgd. Het college heeft deze indicatoren niet opgenomen in de Programmabegroting, maar wel in het Meerjarenprogramma Utrechts Vastgoed.
- Beperkt in beeld: de maatregelen en initiatieven die het college heeft genomen, geven bij vier van de zes beslispunten gedeeltelijk invulling aan het besispunt. Bij het zesde besispunt (de registratie verbeteren, zodat goede, actuele sturingsinformatie over jongeren met een arbeidsbeperking beschikbaar komt) hebben wij geen maatregelen kunnen constateren.
- Jeugdhulp: er was één besispunt, namelijk dat raad minimaal twee keer per jaar een voortgangsrapportage krijgt over de ontwikkeling van het stelsel Zorg voor jeugd en de werking in de praktijk. De inhoud van deze rapportages bleef de eerste jaren achter bij de verwachting en ook de frequentie kwam na het eerste jaar (2015) niet meer overeen met het raadsbesluit. Om die reden constateren wij dat er deels opvolging is gegeven aan het raadsbesluit. Sinds 2018 zijn er andere afspraken met de raad over de informatievoorziening, namelijk dat er één keer schriftelijk wordt gerapporteerd in de vorm van een gecombineerde voortgangsrapportage en uitvoeringsagenda met daaraan gekoppeld een interactieve sessie. Op een ander moment vindt nog een tweede informatiemoment plaats met de raad.

2.2.7 VERVOLGACTIES MOGELIJK OM TE ZORGEN VOOR OPVOLGING VAN DE RAADSBESLUITEN

Het opvolgingsonderzoek naar de rekenkamerrapporten uit periode 2014-2018 heeft ook als doel om aan te wijzen waar nog ruimte voor verbetering is om de raadsbesluiten volledig uit te voeren. Bij zeven rapporten is op basis van de stand van zaken van de opvolging van de raadsbesluiten, te constateren dat er nog vervolgacties nodig zijn. Ofwel voor de verdere opvolging van beslispunten en het bewerkstelligen van een positief effect, ofwel in de verantwoording hierover aan de raad. Het is aan het college om hier een nadere uitwerking aan te geven, of toe te lichten wat de redenen zijn dat het raadsbesluit niet volledig is uitgevoerd.

Bij twee van de negen rapporten zijn ons inziens geen vervolgactiviteiten nodig en is de opvolging van het raadsbesluit afgerond (hulp bij het huishouden en klachtbehandeling).

Er zijn ook beslispunten/aanbevelingen niet uitvoerbaar gebleken. Een voorbeeld hiervan is het beslispunt om overgang van dag- en nachtopvang van daklozen naar 24-uurs opvang te versnellen. Er is geen enkele twijfel over het nut hiervan, maar na een nadere verkenning door het college is versnelling toch niet mogelijk gebleken.

Tabel 2.7 Beslispunten waar volgens de rekenkamer nog vervolgacties nodig zijn (per raadsbesluit)

Raadsbesluit	Beslispunten met vervolgacties	Toelichting vervolgactie
Uithoflijn	Alle beslispunten	Opvolging is in uitvoering, maar vertraagd. De Regeling risicovolle projecten (RRP) en het beheersingskader zijn nog in uitvoering. De rekenkamer stuurde over een conceptversie van de RRP op 17 februari een brief aan de raad.
Daklozenopvang	1, 2 en 8	1. Monitoren van de caseload van Stadsteam Herstel is door de toegenomen druk op de opvang een blijvend punt van aandacht. Belangrijk is dat de kwaliteit van de intake op orde blijft en de wachttijd voor de intake niet teveel oploopt. 2. In het najaar van 2020 moet een nieuw registratiesysteem voor de opvang en zorg voor daklozen in gebruik worden genomen. Dit moet resulteren in goede en actuele sturingsinformatie over cliënten. Daarnaast is koppeling van registraties van MO, Weni en VG nog niet afgerond. 8. Geef nadere uitwerking aan het document <i>Kwaliteit en toezicht in sociaal domein</i> om het beslispunt af te ronden. Het document bevat nog lacunes met betrekking tot toetsing van de eigen dienstverlening en processen. Daarnaast wil de gemeente datagedreven sturen op de kwaliteit van de dienstverlening, maar er is in het document niet vermeld hoe en op basis van welke informatie dat wordt gedaan.
Vastgoed	1, 2, 3, 4 en 6	1. Stel nieuwe doelen- en indicatorenset voor het vastgoedbeleid op. 2. In de programmabegroting en jaarstukken doelen en indicatoren onderbrengen die direct van invloed zijn op de financiële staat van het programma. 3. Maak een keuze hoe de kosten van vastgoed in de programmabegroting worden opgenomen. 4. Nieuwe beleidsnota Vastgoed aan de raad sturen waarin het college aangeeft in welk document over welke doelen wordt gerapporteerd. 6. Zorg voor uniforme registratie van al het gemeentelijk vastgoed met aansluiting bij de nieuwe set doelen en indicatoren. Door uitvoering van een nulmeting moet inzichtelijk worden of dit op orde is en of dit resulteert in complete en consistente informatievoorziening over vastgoedobjecten.
Beperkt in beeld	2, 3, 5 en 6	2. Verschaf de raad overzicht en inzicht in de manier waarop ingezette instrumenten worden geëvalueerd en hieruit voortvloeiende conclusies en financiële gevolgen.

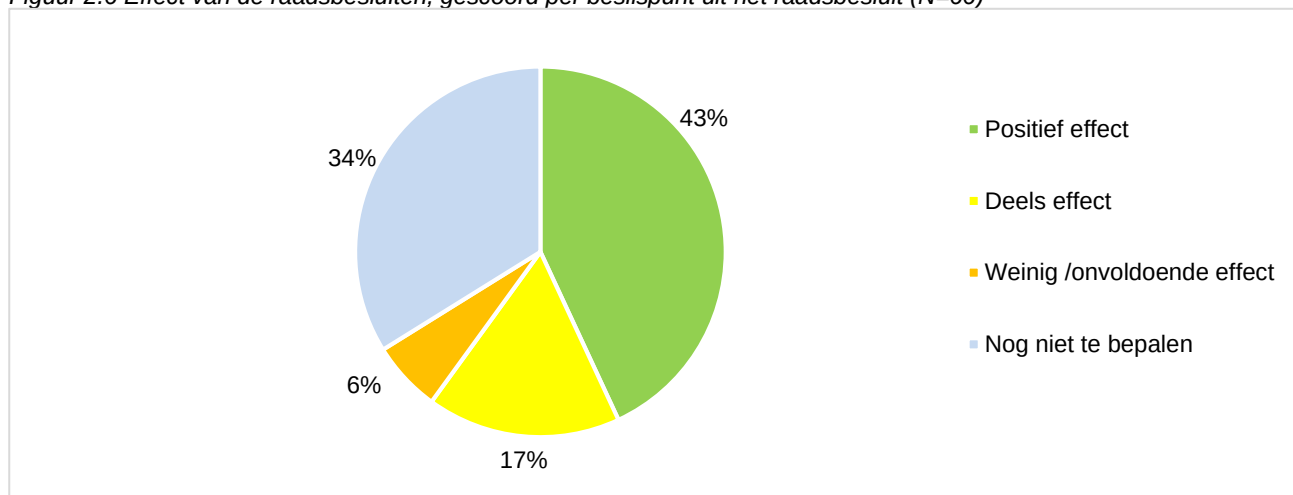
		3. Ga na of strakkere afspraken mogelijk zijn over de afstemming en samenwerking. Met name de samenwerking tussen Wenl en buurtteams over het volgen en ondersteunen van jongeren lijkt nog onvoldoende te zijn uitgewerkt. 5. Borg dat jongeren die een arbeidsbeperking hebben, maar niet door Team Banenafpraak worden begeleid (bijvoorbeeld omdat een doelgroepregistratie ontbreekt), ook worden nagebeld om brieven toe te lichten. 6. Informeer de raad in hoeverre uitvoering van het beslispunt is opgevolgd en welke ervaringen of kanttekeningen daarbij te vermelden zijn.
Langer zelfstandig thuis wonen	9.	9. Langer zelfstandig thuis wonen is verspreid over een aantal programma's en beleidsafdelingen. Informatie aan de raad is voldoende, maar niet in samenhang om de voortgang in de uitvoering van het raadsbesluit te kunnen volgen. De verantwoording in de Jaarstukken is onvoldoende informatief.
Hulp bij het huishouden	Geen	Geen
TivoliVredenburg	6.	6. Het college heeft de raad niet geïnformeerd of en hoe het beslispunt 6 is opgevolgd. Dit betreft: a. bij stedenbouwkundige ambities dient de maatschappelijke vraag naar en van geplande functies leidend te zijn; b. een eenduidige gemeentelijke governance hanteren zodat voor alle relevante partijen duidelijk is wat de maatschappelijke ambities en kaders zijn. Het college kan overwegen dit beslispunt mee te nemen in de Regeling risicovolle projecten en het beheersingskader risicovolle projecten, zoals ook met beslispunten uit het rapport <i>Samen sturen</i> (Uithoflijn) is gebeurd.
Jeugdhulp	1	1. Bij de invulling van de voortgangsrapportages over de Jeugdhulp ontbrak, sinds de Jeugdwet voor gemeenten van kracht werd, essentiële informatie over de (financiële) werking van het stelsel zorg voor jeugd. Dit kwam ook omdat bij de overgang naar de gemeenten essentiële informatie van het rijk ontbrak en de monitoring vanaf de grond moest worden opgebouwd. In de loop der tijd verbeterde de informatievoorziening en kwam er meer samenhang in de rapportage. Het is goed om met de raad in gesprek te blijven in hoeverre de informatievoorziening aansluit bij de behoefte van de raad om haar kaderstellende en controlerende rol in te kunnen vullen.
Klachtbehandeling	Geen	Geen

2.2.8 BIJ 60% VAN DE BESLISPUNTEN UIT RAADSBSLUITEN WORDT BIJGEDRAGEN AAN OPLOSSING VAN HET MAATSCHAPPELIJK PROBLEEM

In dit opvolgingsonderzoek geven wij een indicatie van het effect van de uitvoering van de raadsbesluiten over rekenkamerrapporten. Een positief effect wil daarbij zeggen dat het uitvoeren van het raadsbesluit positief bijdraagt aan de beoogde verbetering of aan het oplossen van een maatschappelijk probleem. Het bepalen van dit effect kan lastig zijn. Met name in het sociaal domein is het soms lastig vaststellen of het in de praktijk beter gaat dan voorheen én of dat in direct verband staat met bepaalde raadsbesluiten. Bij sociaal beleid zijn veel verschillende belanghebbenden en uitvoerende actoren die verschillende perspectieven hebben op de vraag of zaken daadwerkelijk zijn verbeterd. Om hier goed zicht op te krijgen is in sommige gevallen meer onderzoek nodig.

Figuur 2.6 geeft weer in hoeverre de opvolging van de raadsbesluiten ook effect heeft gehad. Bij beslispunten die nog in uitvoering zijn is het effect nog niet te bepalen.

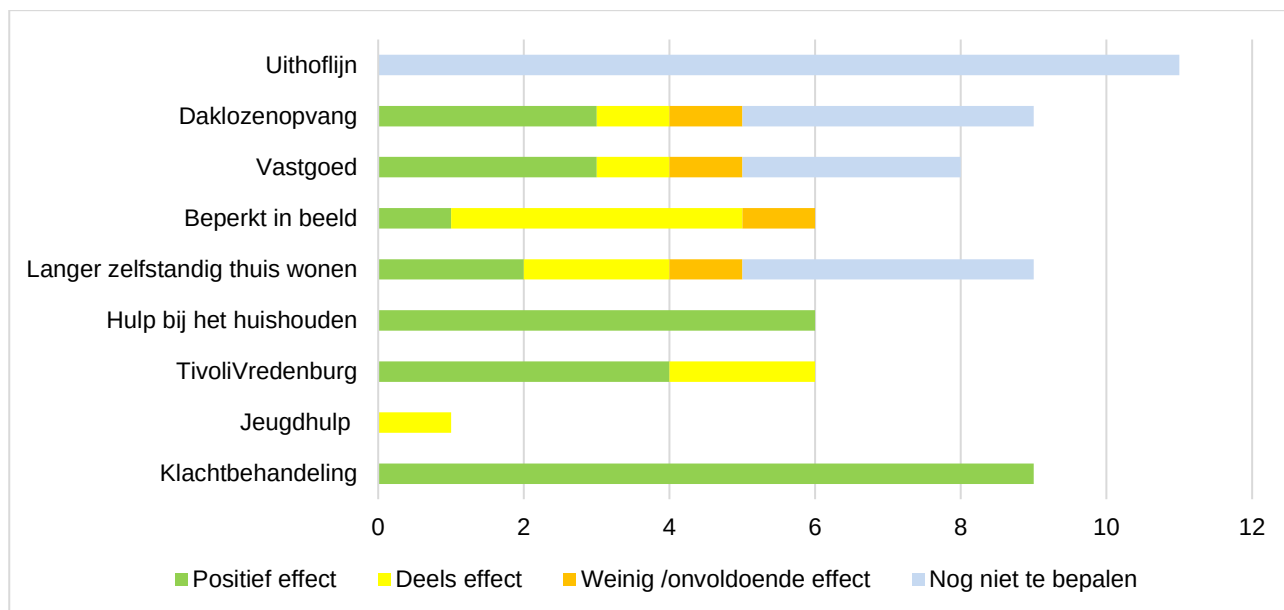
Figuur 2.6 Effect van de raadsbesluiten, gescoord per beslipunt uit het raadsbesluit (N=66)



Bij 43% van de beslispunten uit de raadsbesluiten kunnen we op dit moment een positief effect vaststellen en bij 17% is een gedeeltelijk effect bereikt, zodat bij 60% van de beslispunten sprake is van een positieve bijdrage aan de oplossing van het achterliggende maatschappelijke probleem. In een paar gevallen had het raadsbesluit (of een onderdeel hiervan) weinig of onvoldoende effect. Bij een derde van de raadsbesluiten is het nog te vroeg om een uitspraak hierover te doen.

In onderstaande figuur 2.7 is het effect van de beslispunten en het aantal beslispunten per rapport weergegeven.

Figuur 2.7 Bereikt effect van de raadsbesluiten, gescoord per beslispunt uit het raadsbesluit (N=66)



Uit figuur 2.7 blijkt dat bij twee rapporten (Klachtbehandeling en Hulp bij het huishouden) het bereikte effect van de raadsbesluiten over de hele linie positief is. Dat wil zeggen dat de opvolging van de raadsbesluiten heeft bijgedragen aan de verbetering die werd beoogd. Ook bij het raadsbesluit over TivoliVredenburg is dat grotendeels het geval.

Het effect van de opvolging van raadsbesluiten is vooral bij recentere rekenkamerrapporten, zoals over de Uithoflijn, nog niet vast te stellen. De maatregelen zijn dan vaak nog (deels) in uitvoering of voor het bepalen van het effect is meer tijd nodig.

Er is onvoldoende effect geconstateerd bij vier rapporten. Daarbij gaat het dan om één beslispunt uit het betreffende raadsbesluit, terwijl op andere onderdelen van het raadsbesluit wel effect werd bereikt. Bij twee raadsbesluiten heeft een beslispunt geen effect gehad, doordat er aan een beslispunt (nog) geen opvolging is gegeven. Dit betreft raadsbesluit *Beperkt in beeld*, beslispunt 6 (De registratie verbeteren, zodat goede, actuele sturingsinformatie over jongeren met een arbeidsbeperking beschikbaar komt), en raadsbesluit *Zicht op vastgoed*, beslispunt 2 (In de programmabegroting en jaarstukken in elk geval de doelen en indicatoren onder te brengen die direct van invloed zijn op de financiële staat van het programma).

2.2.9 BEHOORLIJKE DOORWERKING VAN AFZONDERLIJKE AANBEVELINGEN, MAAR BREDERE DOORWERKING NAAR ANDERE DOMEINEN EN BLIJVEND LEREN BLIJKT LASTIG

Uit de voorgaande paragrafen (2.2.6 en 2.2.8) is af te leiden dat de rekenkamerrapporten over het totaal genomen vooral een behoorlijke mate van instrumentele doorwerking hebben.¹³ Bijna driekwart van de beslispunten is deels, grotendeels of volledig opgevolgd. Dit heeft bij 60% van de beslispunten ook (al dan niet deels) een positief effect gehad op het realiseren van de beoogde verbetering.

¹³ Zie bijlage 3 voor uitleg over verschillende vormen van doorwerking, zoals instrumentele, preventieve en conceptuele doorwerking.

Als conclusies en aanbevelingen in een breder perspectief worden geplaatst in het beleid of politieke debat, zodat er ook op andere plekken in de gemeente van geleerd kan worden, dan spreken we ook wel van conceptuele doorwerking. Het is vaak een indirect effect van onderzoek en gaat over de lange termijn. Een voorbeeld van een onderzoek waar dat zou kunnen gaan gebeuren is het rapport *Samen Sturen* (Uithoflijn). De aanbevelingen en lessen uit dit onderzoek kunnen ook worden gebruikt voor andere grote projecten via het opstellen van een Regeling risicovolle projecten en een beheersingskader voor projecten.

Bredere doorwerking van lessen uit rekenkameronderzoek naar andere domeinen en blijvend leren blijkt lastig. In het rapport *Een paleis voor de Muziek* (TivoliVredenburg) zitten lessen voor andere projecten, maar of die ook breder dan de afdeling Culturele zaken worden benut is uit de analyse van de informatie over de opvolging van het raadsbesluit niet gebleken. Daarnaast heeft de rekenkamer in verschillende rapporten aanbevelingen gedaan om de gemeentelijke registraties te verbeteren en zo in te richten dat er beter bruikbare management- en sturingsinformatie uit kan worden gehaald. Dit komt bijvoorbeeld terug in beslispunt 6 van het rapport *Beperkt in beeld*, beslispunt 2 van het rapport *Knel in de keten* en beslispunt 6 van het rapport *Zicht op vastgoed*. Het is kennelijk een verbeterpunt dat breder in de gemeente aandacht behoeft. Het lijkt ook een onderwerp te zijn dat steeds terug komt. Over de verbetering van registraties en informatiehuishouding deed de rekenkamer al eerder aanbevelingen in de rapporten *Maak werk van bijstand – wordt gevolgd* (2010) en *Maak werk van bijstand* (2006) over de re-integratie van bijstandsgerechtigden.

2.2.10 REKENKAMERBRIEVEN KUNNEN DOORWERKING BEVORDEREN, EFFECT SOMS LASTIG VAST TE STELLEN

De rekenkamer overweegt bij ieder rapport of er bij of na publicatie aanvullende activiteiten wenselijk zijn om het bereik en de doorwerking van het rapport te vergroten. Wij wegen hierbij af of de activiteiten passen bij de rol en wettelijke taak van de rekenkamer en het tijdsbeslag hiervan. Hier zijn verschillende voorbeelden van te geven, zoals:

- Aparte publieksfolder/samenvatting: bij rapporten Jeugdhulp, Hulp bij het huishouden, Langer thuis wonen is een flyer met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen gemaakt. Een publieksbrochure hoeft niet standaard bij elk onderzoek, het is alleen nuttig als de doelgroep daar aanleiding toe geeft.
- Artikel in vaktijdschrift: bij rapporten Jeugdhulp, Vastgoed en Uithoflijn is een artikel geschreven om kennis uit het onderzoek breder te verspreiden.
- Presentaties en expertmeetings: de G4-rekenkamers organiseerden naar aanleiding van de rekenkamerrapporten over de decentralisatie van de Jeugdzorg een expertmeeting voor jeugdzorgprofessionals en andere betrokkenen. Het rapport Langer zelfstandig thuis wonen is gepresenteerd aan een wijkraad en aan een NVRW werkgroep. Bij het rapport over TivoliVredenburg is kennis gedeeld met de Onderzoeks- en adviescommissie (OAT).
- Brief aan andere overheden met een beleids- of stelselverantwoordelijkheid: bij de rapporten Jeugdhulp en Daklozenopvang is door de G4-rekenkamers gezamenlijk een brief gestuurd aan de Tweede Kamer.

Verder stuurde de rekenkamer in de periode 2014-2018 vijf keer een rekenkamerbrief aan de raad¹⁴, waarvan drie ter bevordering van de doorwerking van raadsbesluiten over rapporten.

¹⁴ Zie ook het overzicht van rekenkamerbrieven in Deel 2, hoofdstuk 13.

Daarnaast stuurden wij in 2019 twee brieven en in 2020 tot op heden één brief die ingaan op de opvolging van raadsbesluiten over rekenkamerrapporten uit periode 2014-2018. De rekenkamerbrieven bevatten aandachtspunten om tot een goede opvolging van het betreffende raadsbesluit te komen. Deze brieven zijn:

- Rekenkamerbrief Consultatie op Concept Regeling Risicovolle Projecten (17 februari 2020): op verzoek van het college heeft de rekenkamer in het kader van een consultatieronde met de raad en mede op verzoek van de raad gereageerd op de Concept RRP, waarbij is gekeken naar de uitwerking van het raadsbesluit over het rapport Samen sturen en de motie Lessen voor grote en complexe projecten. De rekenkamerbrief is besproken in de adviescommissie Controle en Financiën
- Rekenkamerbrief Informatie vastgoed 2019 (19 juni 2019): met analyse van MPUV 2019 en Nota Kapitaalgoederen Vastgoed 2020-2023 en Voorjaarsnota 2019. In de brief gaat de rekenkamer ook in op de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen. De rekenkamerbrief is besproken in de commissie Stad en Ruimte.
- Rekenkamerbrief Beperkt in beeld (26 maart 2019): de rekenkamer stipte per beslispunt aan wat in de opvolging goed ging, nog ontbrak of duidelijker kon worden toegelicht door het college. Dit in reactie op een raadsbrief van het college over de stand van zaken van de opvolging van het raadsbesluit. De rekenkamerbrief is in de gemeenteraad geagendeerd samen met het rapport *Werken aan perspectief*.
- Rekenkamerbrief Plan van aanpak daklozenopvang (8 november 2018): de rekenkamer gaf in de brief aan welke acties het college per beslispunt inzet en wat ons daarbij is opgevallen. Hiermee wilden wij de raad bruikbare handreikingen geven voor het volgen en beoordelen van het gemeentelijk beleid op het onderwerp maatschappelijke opvang.
- Rekenkamerbrief Informatievoorziening sociaal domein (19 januari 2017): deze brief ging over de kwaliteit en invulling van de indicatoren voor monitoring en verantwoording in het sociaal domein, waaronder ook indicatoren die de bouwstenen zouden zijn voor de voortgangsrapportages over het stelsel zorg voor jeugd. De rekenkamerbrief is besproken in de commissie Mens en Samenleving.
- Rekenkamerbrief Klachtbehandeling (9 augustus 2016): de brief gaat in op de mate waarin het college uitvoering gaf aan het raadsbesluit over het rapport *Lessen van ongenoegen*. De rekenkamer deed suggesties voor de verdere opvolging van het raadsbesluit. Op basis van een ambtelijk gesprek en documenten hebben wij kunnen vaststellen dat de suggesties in de brief grotendeels door de gemeentelijke organisatie zijn overgenomen. Het college stuurde een reactie op de rekenkamerbrief aan de raad.

De gemeenteraad bespreekt niet alle rekenkamerbrieven en neemt over een rekenkamerbrief geen raadsbesluit.¹⁵ Van de zes rekenkamerbrieven die ingaan op raadsbesluiten over eerdere rapporten werden er vier behandeld door de raad en werd één keer een bestuurlijke reactie gegeven door het college. Dit maakt het lastig om vast te stellen of de boodschap van een rekenkamerbrief is aangekomen bij de raad en in hoeverre de brieven hebben bijgedragen aan de controlerende taak van de raad ten aanzien van de opvolging van raadsbesluiten door het college. Onze ervaring op basis van contacten met de raad is dat fractiewoordvoerders doorgaans kennis nemen van de rekenkamerbrieven en dat het product rekenkamerbrief als snelle manier om de raad te informeren wordt gewaardeerd.

¹⁵ Rekenkamerbrieven zijn producten met een korte doorlooptijd met een lichtere procedure. Het college moet zelf bepalen of zij een bestuurlijke reactie op een rekenkamerbrief geeft. Ook stelt de rekenkamer bij een brief geen raadsvoorstel op. De raad moet zelf bepalen of een rekenkamerbrief geagendeerd moet worden in een commissie.

2.2.11 FACTOREN EN AANDACHTSPUNTEN IN DE RELATIE MET DE AMBTELIJKE ORGANISATIE, RELEVANT VOOR DOORWERKING VAN AANBEVELINGEN

In voorgaande paragrafen zijn factoren in kaart gebracht die de doorwerking van rekenkameronderzoek bevorderen of juist belemmeren. Naast de analyse van documenten over de totstandkoming en opvolging van de raadsbesluiten zijn er ook in dialoog met ambtelijke contactpersonen in interviews en in een workshop ervaringen uitgewisseld. Behalve dat dit bijdraagt aan het begrip voor elkaars rol en werkwijze, zijn er ook punten uit naar voren gekomen die invloed kunnen hebben op de doorwerking van rekenkameronderzoek en raadsbesluiten.

- Goede communicatie en een goede werkrelatie met de ambtelijke organisatie: een goede communicatie tussen rekenkamer en ambtelijke organisatie is een belangrijke randvoorwaarde voor doorwerking. Door goed overleg met de ambtelijke organisatie over de scope en voortgang van het onderzoek, lopende beleidsontwikkelingen bij de gemeente, diverse agenda's etc. kan het onderzoek en de planning beter worden ingericht. Dit zorgt voor een betere samenwerking en draagt bij aan het draagvlak voor de uitkomsten van het onderzoek bij het ambtelijk apparaat. Elkaar goed informeren gedurende het gehele proces vraagt om inspanning van zowel rekenkamer als ambtelijke organisatie. Wij hebben echter soms ook ervaren dat, ondanks duidelijke afspraken in de beginfase, gedurende het onderzoek relevante nieuwe informatie niet actief met de rekenkamer werd gedeeld. Dat pleit voor nog betere communicatie gedurende het onderzoek.
- Timing: ook de timing van de start of publicatie van een rekenkameronderzoek, kan van invloed zijn op de doorwerking. Om een passende timing te bepalen is het van belang dat de rekenkamer goed op de hoogte is van beleidswijzigingen, voorgenomen rapportages aan de raad, vergelijkbaar ander lopend of gepland onderzoek vanuit de gemeente, of lokale/landelijke ontwikkelingen. Of de timing van een onderzoek goed is hangt ook samen met het doel van het onderzoek en het perspectief en de rol van de ontvanger. Soms is een beleidsterrein sterk in beweging en aan verandering onderhevig. Vanuit de ambtelijke organisatie wordt dan vaak richting de rekenkamer het signaal afgegeven dat het beter is als de rekenkamer op een later moment onderzoek doet. De raad kan er echter juist mee gediend zijn informatie te krijgen bij tussentijds opduikende problemen of voorafgaand aan belangrijke momenten van besluitvorming door de raad. Het verzoek van de raad om onderzoek te doen naar de aansturing en kostenoverschrijding bij de Uithoflijn was een duidelijk voorbeeld van een verschillend perspectief en belang van de raad resp. de ambtelijke organisatie.

Is het onderzoek bedoeld om risico's te signaleren en handvatten mee te geven, dan kan de timing van onderzoek juist wel goed zijn als beleid nog in ontwikkeling is. Het ex-ante onderzoek naar de decentralisatie van de jeugdzorg is hiervan een voorbeeld.

Bij het onderzoek naar hulp bij het huishouden werd gezegd dat de rekenkamer niet het juiste moment koos voor onderzoek, omdat er net nieuw beleid was ingevoerd. De rekenkamer had echter sterke signalen dat het nieuwe beleid forse negatieve gevolgen had voor inwoners.

Het rekenkameronderzoek naar de Uithoflijn was qua timing een uitdaging omdat er grote politieke druk lag op de aanleg van de trambaan. Rekenkamer Utrecht en de Randstedelijke Rekenkamer werden met unanieme moties van de gemeenteraad en Provinciale Staten verzocht onderzoek te gaan doen. Met het oog op het aflopen van de zittingstermijn van de Staten vroegen Provinciale Staten een deadline die krap bleek te zijn. Dat betekende hoge werkdruk voor beide rekenkamers en ook bij de ambtelijke organisaties die materiaal moesten toeleveren en het conceptrapport van ambtelijke hoor/wederhoor moesten voorzien.

Of een rekenkamerrapport op het juiste moment komt, is niet altijd te voorzien. Het onderzoek naar TivoliVredenburg werd door de rekenkamer tijdelijk stopgezet en later weer opgestart. Uiteindelijk konden wij daardoor veel meer relevante gegevens over de exploitatie van het podium in het rapport verwerken. Die gegevens bleken voor TivoliVredenburg en de gemeente zeer nuttig te zijn.

- Transparant proces: voor de gemeentelijke organisatie is prettig als het proces van het rekenkameronderzoek bekend en transparant is. Dat maakt het mogelijk om de medewerking aan het onderzoek goed in te plannen. Het wordt lastig gevonden als de rekenkamer gaandeweg het lopende onderzoek een verandering aanbrengt in de focus van het onderzoek of in de planning (bijvoorbeeld uitstel wederhoor). Maar dit is soms niet te voorkomen en de rekenkamer neemt dergelijke beslissingen nooit zonder goede redenen. Van belang is dit tijdig te communiceren.
Voor de kwaliteit van het rekenkamerrapport en voor het draagvlak voor het oppakken van aanbevelingen is het van belang dat er een goede aansluiting blijft tussen normen, bevindingen en conclusies.
- Kwaliteit van het onderzoek: de kwaliteit van rekenkameronderzoek is mede bepalend voor de mate van doorwerking. In de gesprekken met ambtenaren tijdens het opvolgingsonderzoek en de workshop die wij organiseerden bleek dat vanuit de gemeentelijke organisatie de kwaliteit van onze onderzoeken als goed werd omschreven. Van de raad en het college kreeg de rekenkamer waardering voor de grondigheid van de onderzoeken.
Het vertrouwen in de kwaliteit van ons onderzoek wordt ook ondersteund doordat enkele van onze onderzoeksrapporten de afgelopen jaren zijn voorgedragen of bekroond met de zogenaamde Goudvink; een prijs voor het beste rekenkameronderzoek toegekend vanuit de NVRR.¹⁶
Naast inhoudelijke kwaliteit van rapporten gaat het ook om de kwaliteit van het proces waarin een rapport tot stand komt. Via evaluaties van afgeronde onderzoeken met contactpersonen van de gemeente wordt teruggeblikt op het proces en wordt getracht lessen te trekken voor toekomstige onderzoeken.
- Verheldering bevoegdheden rekenkamer: wij hebben in meerdere onderzoeken gemerkt dat de wettelijke rol en bevoegdheden van de rekenkamer niet altijd bij alle ambtenaren voldoende bekend zijn. Soms ontstaat er hierdoor onnodig vertraging en discussie over het aanleveren van data en informatie die de rekenkamer voor haar onderzoek nodig heeft of over methoden die de rekenkamer wil inzetten. Dit kan het onderzoeksproces vertragen. Voorbeelden waarbij dit naar voren komt zijn onderzoeken waar inzage nodig is in documenten en gegevens waarop geheimhouding is gelegd, of die bedrijfsgevoelige informatie of persoonsgegevens bevatten. Andere voorbeelden zijn verzoeken van de rekenkamer om toegang tot informatie- en registratiesystemen van de gemeente en bepaalde methoden die de rekenkamer gebruikt voor dataverzameling, zoals enquêtes of interviews onder bepaalde doelgroepen van het beleid.
Het bureau gemeentesecretaris heeft recent stappen gezet om de kennis over het proces rond rekenkameronderzoek bij ambtenaren te vergroten. Zoals het opstellen van een interne *handreiking werkwijze rekenkameronderzoek* en aandacht voor de rol van de rekenkamer in trainingen over integrale bestuursadviesing. Deze handreiking kan worden uitgebreid met informatie over het informatierecht en de bevoegdheden van de rekenkamer. Dit kan behulpzaam zijn voor toekomstige onderzoeken.

¹⁶ De Goudvink 2016 werd toegekend aan het rekenkamerrapport over TivoliVredenburg. Het rapport over Hulp bij het huishouden en het rapport over de Uithoflijn werden genomineerd voor een Goudvink.

Bij de rekenkamers van de andere grote steden zijn in de afgelopen jaren het informatierecht en de bevoegdheden van de rekenkamer eveneens in nadere afspraken vastgelegd (bijvoorbeeld in de vorm van een protocol of convenant).¹⁷

- Rolvaste rekenkamer; kritisch en onafhankelijk: de rekenkamer heeft door haar onafhankelijke rol vaak een andere en kritische blik op het gevoerde beleid. De vragen die wij stellen worden in de gemeentelijke organisatie wel eens als lastig ervaren en ook is informatie die wij vragen niet altijd eenvoudig te leveren. Hieraan voldoen vergt vaak extra tijd bovenop de andere dagelijkse taken en al drukke agenda's. De rol en waarde van de rekenkamer wordt echter in het ambtelijk apparaat ook belangrijk gevonden. Erkend wordt dat die onafhankelijke kritische blik nodig is. Iedereen ziet het als vanzelfsprekend dat de rekenkamer waar nodig de vinger op de zere plek legt en lacunes in het gevoerde beleid in beeld brengt. Ook kan de rekenkamer met haar rapporten een brug slaan tussen de soms technische en complexe wijze van beleidsverantwoording vanuit de ambtelijke organisatie naar informatie die meer op maat is gesneden voor de raad en ook voor de burger.

Uit gesprekken met beleidsambtenaren blijkt ook dat verschillend wordt gedacht over de aard van de aanbevelingen van de rekenkamer. Sommigen vinden dat de focus van een rekenkamerrapport vooral op constateren van knelpunten en verbeterpunten moet liggen, maar niet op *hoe* beleid verbeterd zou kunnen worden. Zij vinden dat voorbehouden aan het college. Door te gerichte/specifieke aanbevelingen zou het college bovendien 'in de verdediging worden gedwongen', zo werd opgemerkt in gesprekken. Wij spraken ook beleidsambtenaren die het juist wel waarderen als de rekenkamer niet enkel constateert, maar ook concrete suggesties doet om beleid te verbeteren.

- Taalgebruik en toonzetting: in het opvolgingsonderzoek hebben wij met ambtenaren gesproken over de doorwerking van onze rapporten en aanbevelingen. Hieruit kwam ook naar voren dat het goed is om er meer bij stil te staan hoe een rapport door anderen wordt gelezen en ervaren. Zinnen kunnen soms anders worden geïnterpreteerd dan bedoeld, of hebben voor de (ambtelijke) ontvanger een andere lading dan bedoeld. Taalgebruik en toonzetting van het rapport spelen een rol bij de ontvankelijkheid voor voorgestelde verbeteringen bij de ambtelijke organisatie en het college. Een beoordeling van het beleid moet niet worden ervaren als 'veroordelen', zo wordt gewaarschuwd. Een belerende toonzetting van conclusies en aanbevelingen kan weerstand oproepen en kan belemmerend zijn voor de doorwerking van het rapport binnen de gemeentelijke organisatie.
- Leerbereidheid / veilige leeromgeving: voor het evalueren en onderzoeken van de effectiviteit van het beleid, is een veilige omgeving waarin beleid ter discussie kan worden gesteld belangrijk. Er moet ruimte zijn om te bespreken wat niet goed gaat, zodat daarvan geleerd kan worden. Sommige ambtenaren die wij in het opvolgingsonderzoek spraken vonden dat er veel ruimte is voor reflectie en bijstelling van beleid in hun organisatieonderdeel. Maar er waren ook negatievere ervaringen, waarbij verschillende redenen werden gegeven, zoals:
 - o Een evaluatie waar uit komt dat beleid beter zou moeten kan een manager of wethouder in een ongemakkelijke positie brengen, terwijl een evaluatie zonder verbeterpunten kan worden gezien als tijdverspilling. Het is dus soms ook nadrukkelijk een taak van de beleidsadviseur om de noodzaak en kansen van evaluatie en onderzoek over te brengen.

¹⁷ In de gemeente Amsterdam is er het Protocol Informatieverstrekking aan de rekenkamer (12 mei 2015). In de gemeente Rotterdam is er de Regeling omgang vertrouwelijke documenten (14 dec 2016), Protocol omgang RR digitale informatiesystemen (9 nov 2015) en het Protocol verwerking persoonsgegevens rekenkamer-gemeente (18 dec 2018). In de gemeente Den Haag zijn raad, rekenkamer en college in overleg over het opstellen van een informatie-protocol voor de rekenkamer.

- o Het lerend vermogen gaat omlaag als de werkdruk toeneemt. Bijvoorbeeld als er veel actuele ontwikkelingen of knelpunten zijn in beleid of uitvoering.
- o Soms is er weinig geduld om terug te kijken en heeft de 'waan van de dag' de overhand. Men start snel met nieuwe ambities en projecten. Daardoor wordt de beleidscyclus (Plan–Do–Check–Act) niet afgemaakt en krijgt evalueren geen prioriteit.

De variatie binnen de gemeente is echter te groot voor een algemene uitspraak over de leerbereidheid en het creëren van een veilige leeromgeving. Voor de doorwerking van rekenkameronderzoek is een zekere bereidheid in de organisatie om te evalueren en te leren uiteraard van belang. Voor de rekenkamer kan het ook nuttig zijn om na te gaan waarom iets binnen de gemeente *niet* gemeten wordt.

- Doeltreffendheid van beleid: in veel rekenkameronderzoeken komt de doeltreffendheid van het gevoerde beleid aan de orde. De mogelijkheid en werkwijze om de effectiviteit van het gevoerde beleid aan te tonen verschilt per domein. Dit is belangrijk om rekening mee te houden bij het bepalen van de inrichting en vraagstelling van onderzoek.

In het sociale domein is het aantonen van causale verbanden over de effectiviteit van het gevoerde beleid complex. De invloed van beleid op geboekte resultaten is doorgaans heel moeilijk te isoleren van allerlei andere invloeden vanuit de omgeving die tegelijkertijd ook optreden. Vaak zijn gegevens over de situatie *zonder* beleid niet te achterhalen of beschikbaar, waardoor een situatie *met* beleid niet vergeleken kan worden met een situatie zonder dat beleid. Dit constateerden wij ook bij onze onderzoeken naar de Participatiewet en re-integratie. Het experiment 'Weten wat werkt' dat afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht nu uitvoert in samenwerking met de Universiteit Utrecht, is in dit perspectief interessant. In het fysieke domein zijn er vaak meer mogelijkheden om de effectiviteit van beleid en causale verbanden aan te tonen.

Er is consensus dat de gemeente wel moet streven naar zoveel mogelijk inzicht in de effectiviteit van beleid. Dit inzicht in de effectiviteit kan worden onderbouwd door een combinatie van korte termijn acties (vinger aan de pols houden, bijsturen) en lange termijn acties (periodiek evalueren van beleidsmaatregelen -en nota's). Rekenkameronderzoek draagt hier ook aan bij. Tijdens de uitvoering van beleid worden 'bouwstenen' verzameld, door monitoring, dialoog en onderzoek, die tezamen uitspraken over de effectiviteit van beleid aannemelijk kunnen maken. Het gaat daarbij zowel om monitoring van harde cijfers, als om dialoog, ervaringen en duiding. Dat proces zelf leidt ook al tot nuttige inzichten over wat er wel en niet goed gaat in beleid en wat beter kan.

Veel van het leren en evalueren is gericht op de eigen beleidsopgave, de eigen afdeling. In het sociaal domein overstijgen de doelen en ambities van de gemeente regelmatig de 'compartimenten' van wetten en beleidsafdelingen. Onze indruk uit de workshop in het opvolgsonderzoek is dat het overstijgend evalueren en leren om na te gaan in hoeverre ook de integrale ambities worden bereikt, nog onvoldoende wordt gedaan. Bovendien is het hierbij noodzakelijk dat beleidsafdelingen dezelfde terminologie en definities hanteren. Met andere woorden, medewerkers moeten dezelfde taal spreken en er hetzelfde mee bedoelen.

DEEL 2: DOORWERKING PER RAPPORT

3 TOELICHTING

Per rekenkamerrapport uit periode 2014-2018 stellen wij vast wat de mate van doorwerking is en de mate van opvolging van de aanbevelingen en in hoeverre die het beoogde effect hadden. Dit doen wij aan de hand van een 'stoplicht' met de kleuren groen, geel en oranje.

	Groen is een positief oordeel over opvolging/effect of doorwerking: er is voldaan aan alle of de meeste randvoorwaarden, er is opvolging gegeven aan het beslispunt van de raad. Een groen oordeel bij effect betekent dat met de opvolging ook de beoogde verbetering is gerealiseerd.
	Geel is een gemengd oordeel over opvolging/effect of doorwerking: niet alle randvoorwaarden werden ingevuld, er is deels opvolging gegeven aan het beslispunt van de raad. Een geel oordeel bij effect betekent dat met de opvolging deels de beoogde verbetering is gerealiseerd.
	Blauw geeft aan dat het beslispunt nog geheel of deels in uitvoering is. Het effect van het beslispunt is nog niet te beoordelen.
	Oranje is een negatief oordeel: er is onvoldoende opvolging gegeven aan de aanbevelingen. Er is niet de verwachting dat er nog opvolging volgt. Een oranje oordeel bij effect betekent dat de beoogde verbetering niet is gerealiseerd.

Opvolging aanbevelingen

Voor elk rekenkamerrapport is het raadsbesluit met beslispunten weergegeven. Deze beslispunten zijn doorgaans ook de aanbevelingen uit het rapport. In sommige gevallen zijn deze aanbevelingen aangepast of aangevuld door de raad. Bij deze beslispunten is vermeld in welke mate deze door het college zijn opgevolgd en in hoeverre daarmee ook het beoogde effect en verbetering is bereikt.

Analyseschema doorwerking per fase

Per rekenkamerrapport is daarnaast in een analyseschema vastgesteld hoe processtappen in verschillende fasen van het onderzoek zijn verlopen en of aan de randvoorwaarden is voldaan voor een goed proces. Voor een deel zijn deze processtappen vastgelegd in de Verordening Rekenkamer Utrecht en de Spelregel behandeling rekenkamerrapporten. Daarnaast hebben wij gebruik gemaakt van het model van de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies.¹⁸ Dit model benoemt verschillende fasen van doorwerking die gerelateerd zijn aan het proces van onderzoek, raadsbehandeling en opvolging van het raadsbesluit, namelijk:

- Agendering en bespreking: bij zowel de voorbereiding en uitvoering van het rekenkameronderzoek als ook de behandeling van het rapport.
- Besluitvorming: over het rekenkamerrapport en raadsvoorstel over de aanbevelingen.

¹⁸ NVRR (april 2018), *Handreiking meten van doorwerking rekenkamerproducten*. De Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies stelde in samenwerking met lokale rekenkamers een model samen voor het meten van doorwerking van rekenkamerproducten. Dit model bevat o.a. het bereik van het product, de effecten die het product teweeg heeft gebracht en de mate en het type van doorwerking en verklaringen hiervoor.

- Implementatie: zijn de aanbevelingen / beslispunten van het raadsbesluit door het college van B&W en de ambtelijke organisatie doorgevoerd in organisatie, beleid en/of uitvoering.
- Effecten: wat is het effect van het opvolgen van de raadsbesluiten over rekenkameronderzoek op de resultaten van het beleid en het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten van het beleid.
- Publiek verantwoorden: dit heeft op diverse partijen betrekking. De rekenkamer informeert het publiek over de uitvoering en uitkomsten van het onderzoek. Het college moet verantwoording aan de raad afleggen over de opvolging van het raadsbesluit. De raad heeft een controlerende en kaderstellende rol en controleert of haar besluiten de beoogde navolging krijgt binnen de door de raad gestelde kaders en of deze besluiten het gewenste resultaat opleveren. De rekenkamer ondersteunt de raad hierin eventueel met een rekenkamerbrief of (opvolgings-)onderzoek.

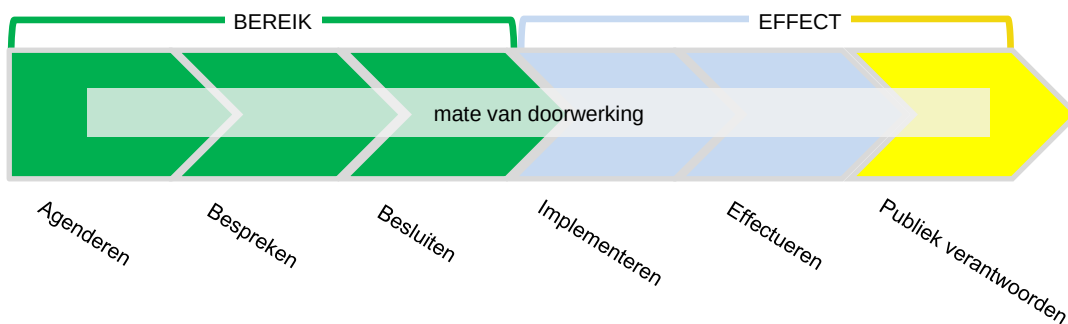
Het op een juiste manier uitvoeren van de handelingen en processtappen in deze fasen kan zorgen voor een grotere kans op succesvolle doorwerking van het rekenkamerrapport en het hierover genomen raadsbesluit. Na ieder van deze onderdelen geven wij in het analyseschema een samenvattend oordeel over de mate waarin invulling is gegeven aan de randvoorwaarden.

4 RAPPORT UITHOFLIJN

4.1 MATE VAN DOORWERKING

De doorwerking van het rapport Uithoflijn is in termen van bereik positief. Bij het agenderen en bespreken van het rapport en de besluitvorming over de conclusies en aanbevelingen zijn alle noodzakelijke stappen doorlopen. De behandeling van het rapport door gemeenteraad en Provinciale Staten was zeer uitgebreid en de aandacht bij inwoners en media groot. Het oordeel over de doorwerking in termen van effect is gemengd. Een aantal aanbevelingen zijn al verwerkt, bijvoorbeeld in de huidige informatievoorziening over de Uithoflijn en NRU, maar de implementatie van de beslispunten van het raadsbesluit is voor een belangrijk deel nog in uitvoering. Dit betreft het opstellen van een regeling risicovolle projecten voor informatievoorziening en verantwoording aan de gemeenteraad, en het opstellen van een intern beheersingskader grote projecten. Daardoor zijn de effecten van het rapport nog niet te bepalen.

Figuur: Doorwerking rapport Samen sturen



4.2 KENMERKEN ONDERZOEK

<i>Titel rapport:</i>	Samen sturen. Onderzoek naar de bestuurlijke en ambtelijke aansturing van de realisatie van de Uithoflijn
<i>Centrale onderzoeksvraag:</i>	Hoe is de bestuurlijke en ambtelijke aansturing van het project Uithoflijn, alsmede de informatievoorziening rond dit project, verlopen?
<i>Domein/sector:</i>	Stad en Ruimte
<i>Beleidsprogramma:</i>	Bereikbaarheid
<i>Type onderzoek (fase beleid):</i>	Ex-durante
<i>Op raadsverzoek (motie):</i>	Ja. In maart 2018 namen gemeenteraad en Provinciale Staten beiden unaniem een motie aan met een verzoek om een rekenkameronderzoek naar de Uithoflijn. Rekenkamer Utrecht en de Randstedelijke Rekenkamer hebben dit samen uitgevoerd.
<i>Onderzoekperiode:</i>	Juni - december 2018
<i>Publicatiedatum:</i>	4 december 2018 (link naar publicatie website rekenkamer)
<i>Bijzonderheden:</i>	Uitgevoerd en gepubliceerd samen met de Randstedelijke Rekenkamer. Genomineerd voor NVRG Goudvink 2019 voor beste rekenkamerrapport.

4.3 OPVOLGING AANBEVELINGEN

In onderstaand schema zijn de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport weergegeven die als beslispunten in een raadsbesluit zijn vastgelegd. Voor al deze beslispunten is vermeld wat de mate van opvolging is en in hoeverre het beoogde effect of de verbetering is bereikt.

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
1	Bij de besluitvorming over de start van een groot project een complete en realistische raming van alle kosten aan de raad presenteren, zodat wij in het kader van ons budgetrecht de kosten en baten goed tegen elkaar af kunnen wegen. Daarbij ook de kosten betrekken van relevante nevenprojecten, die nodig zijn voor de realisatie van het project.	Nog in uitvoering (krijgt plek in Regeling grote projecten en in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
2	Bij een groot project dat ontwikkeld wordt in een complexe omgeving, extra ruimte in de planning en het projectbudget opnemen voor tegenvallers; niet alleen voor onvoorziene omstandigheden binnen het project, maar ook voor ontwikkelingen buiten de scope van het project, die de kosten en planning kunnen beïnvloeden.	Nog in uitvoering (krijgt plek in Regeling grote projecten en in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
3	Aan het begin van een groot project het gekozen besturingsmodel eenduidig uitwerken en het consequent toe te passen. Helder vastleggen wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft. Bewaken dat tijdens de uitvoering van het project volgens de afspraken wordt gewerkt en zorgen dat periodiek wordt nagegaan of de afspraken nog steeds passend en toereikend zijn. Hierbij zorgen voor een goede verslaglegging.	Nog in uitvoering (krijgt plek in Regeling grote projecten en in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
4	Binnen het sturingsmodel zorgen dat de verschillende rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer gescheiden blijven en in de portefeuilleverdeling te voorkomen dat bestuurders bij zulke grote projecten meerdere rollen vervullen. Alleen zo kunnen 'checks and balances' gegarandeerd worden. Zorgen dat bij de bestuurlijke bezetting van een besluitvormend orgaan als een Stuurgroep alle relevante bestuurlijke verantwoordelijken aan tafel zitten, opdat een goede informatievoorziening is geborgd en volledige integrale besluiten genomen kunnen worden.	Nog in uitvoering (krijgt plek in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
5a	Het gekozen sturingsmodel 'samen sturen' consequent hanteren en bij de onderlinge samenwerking steeds de 'beste voor het project'-principes volgen, gelet op het gezamenlijke en maatschappelijke belang van het project.	Nog in uitvoering (krijgt plek in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
5b	Periodiek relevante nevenprojecten bespreken die de planning en de risico's van het eigen project raken. Zorgen voor inzicht in de planning en risico's van deze projecten en open zijn in de samenwerking.	Nog in uitvoering (krijgt plek in Regeling grote projecten en in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
6	Zorgen voor borging van de opvolging van adviezen. Bij de inrichting en uitvoering van grote projecten als de Uithoflijn zijn (ongevraagde) adviezen van bijvoorbeeld een Adviesraad van groot belang. Daarom is het goed dat bij grote projecten altijd een adviesraad wordt ingesteld. De Stuurgroep en de Directieraad opdragen dat zij vastleggen hoe over adviezen en aanbevelingen wordt besloten en dat zij concrete afspraken maken wie voor opvolging verantwoordelijk is. Vooraf vastleggen dat adviezen die het sturingsmodel of de uitvoering, planning en kosten van het project raken, in ieder geval altijd met de Raad worden gedeeld. De Stuurgroep en de Directieraad opdragen de voortgang van de opvolging van adviezen en aanbevelingen actief te bewaken.	Nog in uitvoering (krijgt plek in Regeling grote projecten en in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
7	Er voor zorgen dat de integrale projectplanning en de voortgangsrapportages zijn samengesteld op basis van alle noodzakelijke integrale voortgangsinformatie over het volledige grote project. De afspraken over de informatievoorziening bewaken en periodiek evalueren of de informatievoorziening nog adequaat is.	Nog in uitvoering (krijgt plek in Regeling grote projecten en in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
8	Zorgen voor een realistische, tijdige en consistente opstelling van de omvang en voortgang van een groot project v.w.b. de planning, kosten(ontwikkeling) en risico's aan de Raad.	Nog in uitvoering (krijgt plek in Regeling grote projecten en in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
9	Zorgen dat de Raad de voor hen relevante adviezen van de Adviesraad ontvangt, zodat ook op deze wijze inzicht kan worden verkregen in de voortgang van het groot project (conform beslispunt 6).	Nog in uitvoering (krijgt plek in Regeling grote projecten en in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
10	Zorgen dat voortgangsrapportages binnen een maand aan de Raad gestuurd worden.	Nog in uitvoering (krijgt plek in Regeling grote projecten en in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
11	Zorgen dat vanaf de start van een gezamenlijk groot project de informatievoorziening aan de Raad en de Staten gelijktijdig en gelijksoortig plaatsvindt.	Nog in uitvoering (krijgt plek in het Beheersingskader grote projecten).	Nog niet te bepalen
A69	Amendement A 2018 / 69: "opdracht voor de griffie" (unaniem aangenomen raad 20-12-2018)	Opgevolgd. De wijze van vastlegging door de griffie is maatwerk per raadsinformatie-bijeenkomst. Als er opnames voor live streaming worden gemaakt wordt er bijvoorbeeld geen schriftelijke verslaglegging gedaan.	Positief
M278	Motie 2018/278 "Lessen voor grote en complexe projecten": Draagt het college op: - De aanbevelingen van de rekenkamer in zijn volledigheid over te nemen en daarmee betere sturing op het project Uithoflijn mogelijk te maken; - In samenspraak met de raad te komen tot een Utrechtse 'Regeling grote projecten'; - Hierbij ook de uitkomsten van de nu lopende audit en de voorbeelden en ervaringen bij het Rijk en andere gemeenten te betrekken; - De raad voor het verzenden van de VJN 2019 een voorstel voor deze regeling te doen en hierin de inbreng van de raad nadrukkelijk mee te nemen.	Deels nog in uitvoering, deels opgevolgd. Bij de VJN ontving de raad geen voorstel voor de regeling grote projecten, maar een onderzoeksrapport over grote projecten. Per Q1 2020 was de regeling risicovolle projecten in conceptfase. In de tussentijd is de bestaande ambtelijke checklist grote projecten uitgebreid en zijn personele waarborgen getroffen (projectcontroller grote projecten en manager projectbeheersing bij de meest risicovolle projecten (oa NRU). De projectorganisatie en projectbeheersing van het project wal- en kluisuren worden versterkt en ook hier wordt gerefereerd aan de komende regeling risicovolle projecten.	Nog niet te bepalen

4.4 ANALYSESCHEMA PROCES EN DOORWERKING

1. Agenderen en bespreken binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Draagvlak/noodzaak onderwerp met woordvoerders fracties verkend in het kader van de programmering van de rekenkamer	Ja.
Aanvullend gesprek invulling onderzoek met woordvoerders fracties	Ja.
Ambtelijk coördinator aangesteld voor het rekenkameronderzoek (centraal contactpersoon)	Ja.
Ambtelijk startgesprek over inhoud, timing en medewerking organisatie t.b.v. het rekenkameronderzoek?	Ja.
Startgesprek wethouder	Gedurende het onderzoek zijn de wethouder Bereikbaarheid en de wethouder Stationsgebied gehoord zowel vanuit de rol als wethouder als (voor wat betreft de wethouder bereikbaarheid) vanuit de rol als lid van de Stuurgroep van de projectorganisatie Uithoflijn.
Hoor/wederhoor ambtelijk	Ja.
Terugkoppeling verwerking ambtelijk wederhoor door de rekenkamer	Ja.
Hoor/wederhoor bestuurlijk	Ja. Vanwege de planning is met verkorte doorlooptijden voor de ambtelijke en bestuurlijke wederhoor gewerkt. Dit heeft druk gelegd op zowel de gemeente als de rekenkamer in het proces.
Raadsvoorstel door rekenkamer	Ja.
Raadsinformatiebijeenkomst	Ja. Op 3 december zijn de uitkomsten van het onderzoek Uithoflijn gepresenteerd op een besloten bijeenkomst voor raads- en statenleden, de colleges van B&W en Gedeputeerde Staten en betrokken ambtenaren. Op 11 december is een gezamenlijke openbare informatiebijeenkomst belegd waar raads- en statenleden vragen over het rapport konden stellen aan de rekenkamers.
Commissiebehandeling	Ja.
Raadsbehandeling	Ja. Er is veel tijd genomen voor de behandeling in de raadscommissie en raadsvergadering (ruim 20 uur).
Oordeel college over conclusies & aanbevelingen.	Ten dele instemmend. Het college was het niet eens met een conclusie over het schaden van het budgetrecht van de raad. Ook nuanceerde het college de conclusie over het onvoldoende opvolgen van adviezen en audits.
Oordeel raad over conclusies & aanbevelingen	Veelal instemmend. Conclusie over schaden budgetrecht werd niet door hele raad gedeeld. De coalitie was volledig tegen en niet de hele oppositie was overtuigd.
<i>Doorwerking aspect agenderen en bespreken</i>	Positief

2. Besluitvorming binnen de gemeente	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Raadsbesluit	Ja. Unaniem aangenomen, met één wijziging. Beslispunt 12 van het raadsvoorstel (verslaglegging van raadsinformatiebijeenkomsten door de griffie) verviel en is vervangen door amendement (2018-A69).
Motie(s)	Ja, 2018-M278 Regeling grote projecten.
Amendement(en)	Ja, 2018-A69 Opdracht voor de griffie.
<i>Doorwerking aspect besluitvorming</i>	Positief
3. Implementeren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Plan van aanpak college	Deels. De aanbevelingen van de rekenkamer en de aanbevelingen van Concernaudit in <i>Rapportage onderzoek verdere professionalisering beheersing grote projecten</i> (25 april 2019) worden meegenomen in een op te stellen Regeling risicovolle projecten en een intern Beheersingskader. Het komen tot die twee documenten presenteert het college als plan van aanpak. Op dit moment is nog niet bekend hoe en in welke mate daarbij het raadsbesluit de bedoelde invulling krijgt.
- binnen de voorgeschreven termijn van 6 weken?	Nee. Een raadsbrief over het plan van aanpak is 19 juli 2019 aan de raad gestuurd.
Rekenkamerbrief over plan van aanpak	Nee.
Interne borging voor beheer opvolging raadsbesluit/aanbevelingen (probleemeigenaar, vast agendapunt, voortgangsrapportage etc.)?	Deels. Naar aanleiding van motie 278 om te komen tot een regeling voor risicovolle projecten, is op 11 april 2019 een raadsinformatiebijeenkomst georganiseerd. Vervolgens is een werkgroep ingesteld voor het opstellen van de regeling.
Vervolgtraject rekenkamer? Aanvullende acties om doorwerking te bevorderen.	Ja. De rekenkamer heeft in het kader van consultatie op 17 februari met een rekenkamerbrief aan raad en college gereageerd op de concept RRP. Ook de werkgroep raadsleden en de adviescommissie controle en financiën hebben in dit kader een reactie gegeven.
Impact van rapport in organisatie en beleid(svoornemens)	Deels. In voortgangsrapportages over de Uithoflijn, en Noordelijke Rondweg Utrecht (NRU) wordt invulling gegeven aan de aanbevelingen. De Regeling- en het Beheersingskader risicovolle projecten, waarmee kaders worden gesteld voor de interne aansturing en de informatie over grote projecten aan de raad, zijn in voorbereiding. In de tussentijd is de bestaande ambtelijke checklist grote projecten over governance en verantwoording uitgebreid en is de projectorganisatie versterkt van risicovolle projecten zoals de Noordelijke Randweg Utrecht (NRU) en wal- en kluismuren.
<i>Doorwerking aspect implementeren</i>	Nog niet te bepalen.
4. Effectueren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Bereik gewenste (maatschappelijke) effecten	Deels. In de informatievoorziening aan de raad zijn verbeteringen doorgevoerd. Vertaling van de aanbevelingen in concrete verbeteringen in de beheersing van grote gemeentelijke projecten is nog onderhanden werk. In hoeverre dat leidt tot betere aansturing van grote projecten

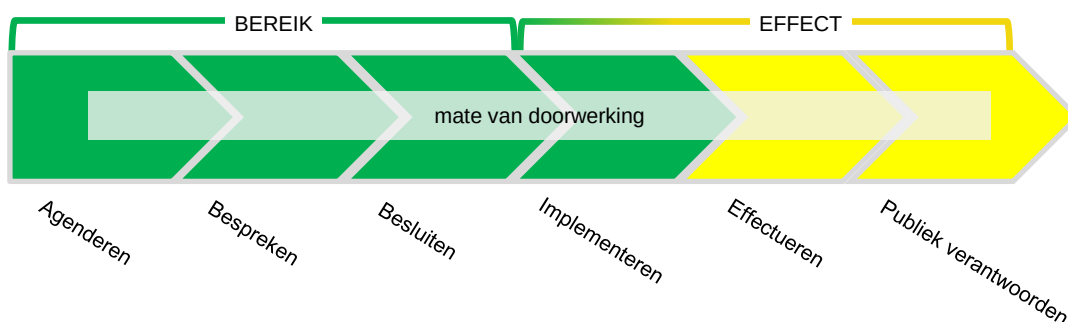
	en het voorkomen van knelpunten die zich voordeden bij de Uithoflijn is op voorhand niet te zeggen.
<i>Doorwerking aspect effectueren</i>	Nog niet te bepalen.
5. Publiek verantwoorden	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Persbericht door rekenkamer	Ja
Communicatiekanalen publicatie rekenkamerrapport	Pers/medialijst, mailinglijst personen die betrokken waren bij het onderzoek, berichtgeving via twitter en facebook. Verder is het artikel "Leren van de Uithoflijn" gepubliceerd in het Tijdschrift voor public governance, audit en control (TPC, nr.3 mei 2019).
Pers/media-aandacht	Ja, er was zeer veel aandacht in de pers
Er komen reacties op het onderzoek van onder andere burgers, instellingen, wetenschappers.	Ja, verschillende fracties in raad en Provinciale Staten hebben een reactie op het rapport geplaatst op hun websites. Reacties van burgers zijn er met name via social media waarbij vaak een reactie is gegeven op een artikel in de krant of artikelen op internet over het rapport.
De raad controleert actief of de overgenomen aanbevelingen zijn geïmplementeerd en welke resultaten daarmee worden geboekt	Nee. De raad is met diverse raadsbrieven geïnformeerd over de voortgang van de Uithoflijn en hierin benodigde verbeteringen, maar de raadsbrief d.d. 19 juli 2019 over het plan van aanpak is niet door de raad geagendeerd.
Het college van B&W doet periodiek verslag aan de raad over de implementatie van de overgenomen aanbevelingen en de resultaten daarvan.	Deels, maar dit was een verwijzing naar het te verwachten plan van aanpak. Over de voortgang van de Uithoflijn werd de raad verder via raadsbrieven geïnformeerd. Bijvoorbeeld raadsbrief 26 juni 2019 (regeling grote projecten) en 19 juli 2019 (plan van aanpak). Uit de raadsbrief van 19 juli blijkt dat het college opvolging geeft aan de beslispunten in het raadsbesluit in de toegezegde Regeling en/of het Beheersingskader grote projecten.
<i>Doorwerking aspect publiek verantwoorden</i>	Deels (niet alle randvoorwaarden ingevuld, of nog niet te beoordelen)
6. Samenwerking	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Samenwerking andere rekenkamers?	Ja, er is met de Randstedelijke Rekenkamer intensief samengewerkt in het gehele onderzoeksproces en rapportage. Er is een gezamenlijk onderzoeksteam samengesteld en er is een gezamenlijk rapport opgeleverd aan gemeenteraad en Provinciale Staten. Meerwaarde van deze samenwerking was bijvoorbeeld betere toegang tot bronnen en beter kunnen vormen van een integraal beeld van het project Uithoflijn.
<i>Doorwerking aspect samenwerking</i>	Positief
7. Lerend vermogen rekenkamer	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Is er een interne evaluatie door de rekenkamer gedaan over het rekenkameronderzoek/rapport?	Ja
Is er een evaluatiegesprek gevoerd met de gemeente over het rekenkameronderzoek/rapport?	Ja
<i>Doorwerking aspect lerend vermogen</i>	Positief

5 RAPPORT DAKLOZENOPVANG

5.1 MATE VAN DOORWERKING

De doorwerking van het rapport over de opvang en zorg voor daklozen in Utrecht is in termen van bereik positief. Bij het agenderen en bespreken van het rapport en de besluitvorming over de conclusies en aanbevelingen zijn alle noodzakelijke stappen doorlopen. Het oordeel over de doorwerking in termen van effect is gemengd. Aan de meeste beslispunten van het raadsbesluit is opvolging gegeven, maar het effect van deze opvolging is nog niet in beeld. De transitie van nachtopvangplaatsen naar 24-uurs plaatsen is nog in volle gang, maatregelen voor een betere afstemming van vraag en aanbod naar geschikte goedkope huurwoningen/woonunits zijn genomen, maar vergen voor een deel een lange adem om echt effect te sorteren. Dit geldt ook voor maatregelen gericht op het voorkomen van terugval naar dakloosheid.

Figuur: Doorwerking rapport Opvang en zorg voor daklozen



5.2 KENMERKEN REKENKAMERRAPPORT

<i>Titel rapport:</i>	Opvang en zorg voor daklozen in Utrecht: knel in de keten
<i>Centrale onderzoeksvraag:</i>	In hoeverre realiseert het gemeentebestuur (1) een adequaat aanbod van en toegang tot de opvang voor (dreigend) dak- en thuislozen en (2) in hoeverre realiseert het gemeentebestuur een adequate door- en uitstroom naar andere voorzieningen, woonvormen en/of zorgaanbod?
<i>Domein/sector:</i>	Mens en Samenleving
<i>Beleidsprogramma:</i>	Maatschappelijke ondersteuning
<i>Type onderzoek (fase beleid):</i>	Ex-durante
<i>Op raadsverzoek (motie):</i>	Nee
<i>Onderzoekperiode:</i>	April 2017 - april 2018
<i>Publicatiedatum:</i>	24 mei 2018 (link naar publicatie website rekenkamer)
<i>Bijzonderheden:</i>	Dit onderzoek is in 2017 door de G4 rekenkamers uitgevoerd. Die samenwerking resulteerde in vier lokale rapporten, ieder met een eigen karakter en accenten. Daarnaast een gemeenschappelijke brief aan de vier gemeenteraden, en een gemeenschappelijke brief aan de staatssecretaris en de vaste commissie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport van de Tweede Kamer.

5.3 OPVOLGING AANBEVELINGEN

In onderstaand schema zijn de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport weergegeven die als beslispunten in een raadsbesluit zijn vastgelegd. Voor al deze beslispunten is vermeld wat de mate van opvolging is en in hoeverre het beoogde effect of de verbetering is bereikt.

Beslispunten Raadsbesluit	Opvolging	Effect
1 Te zorgen voor genoeg capaciteit en meer expertise bij het Stadsteam Herstel, zodat zij een goede en snelle intake bij de toegang tot de daklozenopvang kunnen doen. En te evalueren of de incidentele uitbreiding van capaciteit toereikend is en of deze structureel nodig is.	Deels opgevolgd. De capaciteit bij het Stadsteam Herstel is uitgebreid. Na monitoring van caseload en wachttijd is besloten de uitbreiding structureel te maken in de uitvraag voor een partij die de basiszorg die het Stadsteam nu levert moet gaan uitvoeren (nadere regel basiszorg voor daklozen). Voorjaar 2020 start een pilot overbruggingszorg waarbij de partij die een cliënt gaat begeleiden al in de daklozenopvang start met de begeleiding. Daardoor daalt de caseload van het Stadsteam. Door de toegenomen druk op de opvang blijft de caseload echter een punt van aandacht. Er zijn maatregelen genomen voor meer expertise over licht verstandelijke beperkingen. Er is geen algehele evaluatie uitgevoerd.	Positief. Er zijn maatregelen genomen waardoor er een goede integrale intake kan worden gedaan. Door de toegenomen druk op de opvang is het monitoren van caseload en wacht- en doorlooptijden een blijvend punt van aandacht.
2 De registratie en informatievoorziening te verbeteren, zodat goede, actuele sturingsinformatie over cliënten in de keten van opvang en zorg beschikbaar komt.	Deel opgevolgd. Deels nog in uitvoering. Organisatieonderdelen Maatschappelijke opvang, Werk en Inkomen en Volksgezondheid werken nog aan betere sturingsinformatie. De volgende stappen zijn gezet: Aanbieders werken grotendeels met hetzelfde registratiesysteem (KRIS). Er is een aanbesteding uitgevoerd voor een nieuw registratiesysteem. Dit wordt in het najaar van 2020 ingevoerd. Er is operationele sturingsinformatie op voorzieningenniveau ontwikkeld voor Stadsteam Herstel. Informatievoorziening over de keten wordt nu ontwikkeld. Er zijn afspraken gemaakt over informatie-uitwisseling. Er wordt gewerkt aan beter zicht over hoeveel mensen waar zorg / ondersteuning ontvangen of geregistreerd staan.	Nog niet te bepalen

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
3	Periodiek de huidige praktijk bij de toegang tot de maatschappelijke opvang te toetsen, zodat deze conform de Handreiking landelijke toegankelijkheid van de VNG blijft verlopen.	Grotendeels opgevolgd. In 2018 is de Utrechtse daklozenopvang opnieuw door Trimbos getoetst met 5 mystery guests. Er was niet direct voor iedereen plek. De druk op de capaciteit blijft hoog. Trimbos doet een lichte, moment gebonden toetsing die is gericht op de toegang 'aan de poort'. De werking in de praktijk van overige aspecten van de toegankelijkheid blijven buiten beschouwing. Zoals waar iemand de grootste herstelkans heeft, de wens van de cliënt hierbij, en hoe overdracht naar een andere gemeente verloopt.	Deels. De huidige werkwijze van toetsing geeft een indicatie, maar geen uitsluitel of de praktijk verloopt volgens de handreiking landelijke toegang.
4	Meer prioriteit te geven aan het omvormen van gescheiden nacht- en dagopvang naar 24-uursopvang en daarbij in beeld te brengen welke (extra) kosten hiermee gemoeid zijn.	Opgevolgd. Over de noodzaak voor snelle omvorming naar 24-uurs opvang is geen enkele discussie. Naar aanleiding van het raadsbesluit is nagegaan of de omvorming kan worden versneld. Dit bleek niet mogelijk. Dat komt vooral door noodzakelijke procedures voor vergunningen, burgerparticipatie etc. Volgens de gemeente is het beschikbare budget geen beperkende factor om te versnellen.	Versnelling is niet mogelijk gebleken
5	Te zorgen voor meer capaciteit om wachtlijsten op te lossen. Daarbij af te wegen of volstaan kan worden met de inzet van extra incidenteel budget of dat structurele uitbreiding noodzakelijk is. Afspraken te maken met zorgverzekeraars om samen te zorgen voor een sneller en duurzaam herstel van daklozen.	Opgevolgd. Tijdelijk geld voor wachtlijstproblemen is omgezet naar structureel budget voor de uitvoering vanaf 1-1-2020 (onderdeel van de nieuwe aanbesteding). Er zijn structureel extra plekken bij de Tussenvoorziening en het Leger des Heils gekomen in 2018 en 2019 (In 2018 extra 50 plekken (Tussenvoorziening en Leger des Heils; In 2019 uitgebreid met 11 naar 61 plekken). Toch blijft de druk op de capaciteit onverminderd hoog.	Positief. De extra plekken en middelen hebben een positief effect op de wachtlijsten. Onzeker is of hiermee de wachtlijsten ook substantieel zullen afnemen, gezien de recente stijging in het aantal daklozen. Dit zal in 2020 moeten blijken.
6	Topprioriteit te geven aan het realiseren van voldoende betaalbare woonruimte. En afspraken te maken met woningcorporaties om de knelpunten in het aanbod van geschikte en betaalbare woonruimte voor de uitstroom van cliënten MO/BW te verlichten.	Opgevolgd. Dit is meegenomen in het plan van aanpak daklozenopvang dat 22 oktober 2018 naar de Raad is verstuurd. Over het bredere vraagstuk van huisvesting en ondersteuning van kwetsbare doelgroepen is op 12 juli 2019 een plan van aanpak aan de raad gestuurd. De in het plan van aanpak vastgelegde ambitie is dat in 2022 alle urgente kwetsbare cliënten binnen drie maanden een passende woonruimte en passende ondersteuning worden aangeboden. Een van de concrete acties is het beschikbaar stellen van meer woningen door corporaties om de wachtlijsten weg te werken. Jaarlijks bespreken de partijen in het eerste kwartaal de noodzaak om afspraken in het plan van aanpak bij te stellen of aan te vullen.	Nog niet te bepalen. Een positief effect is te verwachten, maar het is onzeker of de maatregelen voldoende zijn om te voldoen aan de vraag in het goedkoopste huursegment. Ook omdat het aantal daklozen in 2019 weer toenam.
7	Te zorgen voor adequate begeleiding en nazorg aan daklozen die na uitstroom weer zelfstandig gaan wonen, waarbij de aard en duur mede afhankelijk is van de mate van zelfredzaamheid op verschillende	Opgevolgd. Dit is meegenomen in het plan van aanpak daklozenopvang dat 22 oktober 2018 naar de Raad is verstuurd. Voorkomen van terugval in dakloosheid wordt langs vier lijnen uitgewerkt: overdracht naar de wijk verbeteren,	Nog niet te bepalen

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
	levensterreinen. Alert te zijn op het risico dat als begeleiding te snel stopt, mensen die opnieuw in de problemen komen, uit beeld raken en terugvallen in herhaalde dakloosheid.	financiële knelpunten bij overgang verminderen, sociaal contact en ondersteunend netwerk in de wijk. Universiteit Utrecht doet onderzoek naar voorkomen terugval bij mensen die uitstromen uit Herstart en de 24- uurs opvang. Dit onderzoek loopt vijf jaar.	
8	Het toezicht op de kwaliteit van de geleverde opvang te verbeteren en een steviger eerstelijns toezicht vorm te geven waarin ook de eigen gemeentelijke dienstverlening wordt belicht.	Deels opgevolgd. Later opgepakt dan toegezegd. De visie van de gemeente is uitgewerkt in het document <i>Kwaliteit en toezicht in sociaal domein</i> (bijlage bij voortgangsrapportage Wmo, 7 mei 2019). Positief is dat de gemeente haar oordeel over de kwaliteit van de ondersteuning mede baseert op inbreng van maatschappelijke partners, burgers en cliënten. De ondersteuning die aanbieders willen bieden is door cliënten beoordeeld in een “dialoog-gerichte” aanbesteding voor de inkoop van zorg. De gemeente wil datagedreven sturen op de kwaliteit van de dienstverlening, maar hoe, met welke databronnen etc. is in de visie niet toegelicht. In een reactie aan de rekenkamer geeft de gemeente aan databronnen te benutten zoals het iWmo berichtenverkeer en registraties van de regionale toegang en zorgaanbieders. Die data gebruikt de gemeente om te vergelijken, trends te volgen in bereik en beschikbaarheid en om het gesprek met zorgaanbieders en cliënten aan te gaan. Andere typen informatie die de gemeente benut en beschouwt als aspecten van kwaliteit zijn informatie over doorstroming in de keten, wachttijden, belemmeringen voor uitstroom, cliëntervaringen en aard/omvang van klachten De gemeente gaat in de visie op kwaliteit en toezicht ook niet nader in op het toetsen van de eigen dienstverlening (o.a. bindingscommissie, regionale toegang, ondersteuning door Werk en Inkomen). De gemeente heeft hierover aan de rekenkamer gemeld dat bij Werk en Inkomen het dienstverleningsproces in overleg met belangenbehartigers is aangepast en dat er een klanttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd over de briefadressen.	Nog niet te bepalen
9	De raad te informeren over de wijze waarop deze aanbevelingen worden uitgevoerd en de voortgang daarin.	Opgevolgd	Positief

5.4 ANALYSESCHEMA PROCES EN DOORWERKING

1. Agenderen en bespreken binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Draagvlak/noodzaak onderwerp met woordvoerders fracties verkend in het kader van de programmering van de rekenkamer	Ja.
Aanvullend gesprek invulling onderzoek met woordvoerders fracties	Ja.
Ambtelijk coördinator aangesteld voor het rekenkameronderzoek (centraal contactpersoon)	Ja.
Ambtelijk startgesprek over inhoud, timing en medewerking organisatie t.b.v. het rekenkameronderzoek?	Ja.
Startgesprek wethouder	Ja.
Hoor/wederhoor ambtelijk	Ja.
Terugkoppeling verwerking ambtelijk wederhoor door de rekenkamer	Ja.
Hoor/wederhoor bestuurlijk	Ja.
Raadsvoorstel door rekenkamer	Ja.
Raadsinformatiebijeenkomst	Ja.
Commissiebehandeling	Ja. Volgens een fractie is de erkenning in de aanbevelingen groot, zowel bij mensen in de maatschappelijke organisaties als in de gemeente. De meningen liepen uiteen over de aanbeveling om het toezicht op de kwaliteit van de opvang en zorg te verbeteren. Gevraagd is om een nieuwe visie van het college op toezicht waarin de gemeente ook de eigen rol kritisch meeneemt. Het college was niet op alle punten duidelijk of het de besluiten overneemt. De raad verwacht van het college bij toekomstige rekenkamerrapporten op alle aanbevelingen in te gaan in de bestuurlijke reactie.
Raadsbehandeling	Ja. De wethouder deed voldoende toezeggingen, die meer handvatten gaan geven om doorstroom en uitstroom te volgen.
Oordeel college over conclusies & aanbevelingen.	Ten dele instemmend. In de bestuurlijke reactie op het rapport geeft het college aan zich niet te herkennen in de stelligheid van de algemene conclusie. Ook is het college ten aanzien van aanbevelingen 4A, 4B, 5A, en 5B (beslispunten 4 t/m 7 uit het raadsbesluit) niet duidelijk of zij die overneemt of niet.
Oordeel raad over conclusies & aanbevelingen	Veelal instemmend.
<i>Doorwerking aspect agenderen en bespreken</i>	Positief
2. Besluitvorming binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Raadsbesluit	Ja. Unaniem en ongewijzigd aangenomen.
Motie(s)	Nee.
Amendement(en)	Nee.
<i>Doorwerking aspect besluitvorming</i>	Positief

3. Implementeren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Plan van aanpak college	Ja. 18 oktober 2018.
- binnen de voorgeschreven termijn van 6 weken?	Nee.
Rekenkamerbrief over plan van aanpak	Ja. 8 november 2018.
Interne borging voor beheer opvolging raadsbesluit/aanbevelingen (probleemeigenaar, vast agendapunt, voortgangsrapportage etc.)?	Ja. Er is eens per 2 weken intern overleg over daklozen (o.a. door Volksgezondheid, voorzitter bindingscommissie, WenI, accounthouders MOBW aanbieders en strategisch adviseurs MO. In dit overleg staat ook de opvolging van het raadsbesluit en de aanbevelingen van de rekenkamer op de agenda. De rekenkamerbrief over het plan van aanpak is meegenomen in de interne overleggen met team, met de wethouder en in de driehoek ambtelijke organisatie – college – raad.
Vervolgtraject rekenkamer? Aanvullende acties om doorwerking te bevorderen.	Niet lokaal. Wel richting rijksoverheid: een vertegenwoordiging van de G4 rekenkamers ging in gesprek met de coördinator beschermd wonen en maatschappelijke opvang van de directie Maatschappelijke Ondersteuning van het Ministerie van VWS over de uitkomsten van de rapporten van de G4 rekenkamers.
Impact van rapport in organisatie en beleid(svoornemens)	Deels. Op alle beslisapunten uit het raadsbesluit zijn maatregelen getroffen, maar niet altijd is daarmee een besispunt ook volledig uitgevoerd (zie schema bij paragraaf 9.3).
<i>Doorwerking aspect implementeren</i>	Positief.
4. Effectueren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Bereik gewenste (maatschappelijke) effecten	Deels. De omvorming naar 24 uren opvang zal voor daklozen een verbetering betekenen, maar dit proces is nog in gang. Van sommige maatregelen kan het effect nog niet helemaal worden vastgesteld, zo zijn er wel extra structurele middelen in 2020 beschikbaar, maar het beroep op de opvang nam in 2019 ook toe waardoor op voorhand niet duidelijk is of in 2020 de extra middelen ook zorgen voor geen of kortere wachtlijsten (zie schema bij paragraaf 9.3). De gepleegde inzet voor meer woningen is zeer belangrijk maar ook hier moet blijken of het voldoende is.
<i>Doorwerking aspect effectueren</i>	Deels (niet alle randvoorwaarden ingevuld, of nog niet te beoordelen)
5. Publiek verantwoorden	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Persbericht door rekenkamer	Ja.
Communicatiekanalen publicatie rekenkamerrapport	Email naar perslijst en attenderingsservice, Twitter, website, Facebook.
Pers/media-aandacht	Ja. Ook over rapporten in G4 verband (de andere 3 rekenkamers) en de gemeenschappelijke G4 brieven aan de staatsecretaris en vaste commissie VWS van de Tweede Kamer en aan de gemeenteraden.
Er komen reacties op het onderzoek van onder andere burgers, instellingen, wetenschappers.	Ja. Er zijn reacties op het rekenkamerrapport gekomen van belangenorganisaties De Achterkant, Rechttop en Hard Drugverbruik Utrecht (HDGU) en een aanbieder van daklozenopvang De Tussenvoorziening.

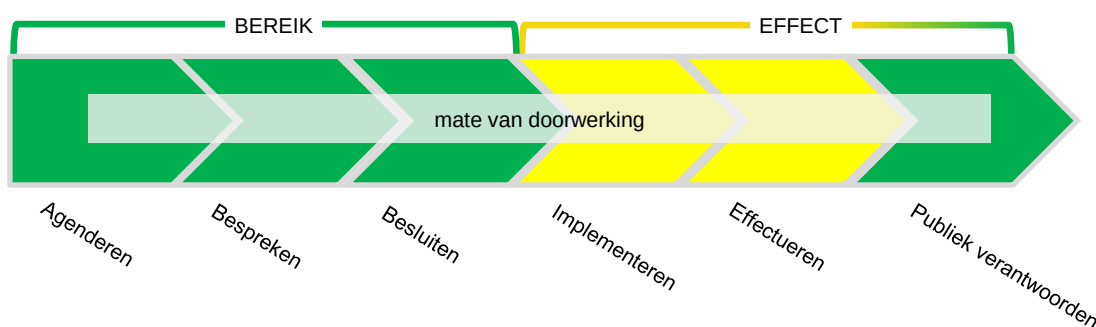
De raad controleert actief of de overgenomen aanbevelingen zijn geïmplementeerd en welke resultaten daarmee worden geboekt	Nee. Het plan van aanpak en/of de rekenkamerbrief over dit plan zijn niet apart geagendeerd en besproken. Het raadsbesluit is niet opnieuw geagendeerd in het kader van vragen of voortgang. De raad is wel door het college met raadsbrieven geïnformeerd over ontwikkelingen in de daklozenopvang. Mogelijk was hierdoor geen noodzaak voor de raad om het onderwerp te agenderen.
Het college van B&W doet periodiek verslag aan de raad over de implementatie van de overgenomen aanbevelingen en de resultaten daarvan.	Ja. De Jaarstukken 2018 bevatten per aanbeveling een toelichting op de stand van zaken.
<i>Doorwerking aspect publiek verantwoorden</i>	Deels (niet alle randvoorwaarden ingevuld, of nog niet te beoordelen)
6. Samenwerking	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Samenwerking andere rekenkamers?	Ja. Dit onderzoek is door de G4 rekenkamers gezamenlijk verkend en opgezet, en in 2017 uitgevoerd. Dit resulteerde in vier lokale rapporten, een gemeenschappelijke brief aan de vier gemeenteraden, en een gemeenschappelijke brief aan de staatssecretaris en de vaste commissie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport van de Tweede Kamer.
<i>Doorwerking aspect samenwerking</i>	Positief
7. Lerend vermogen rekenkamer	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Is er een interne evaluatie door de rekenkamer gedaan over het rekenkameronderzoek/rapport?	Ja. Samen met de G4 rekenkamers is een interne evaluatie van het project uitgevoerd.
Is er een evaluatiegesprek gevoerd met de gemeente over het rekenkameronderzoek/rapport?	Ja.
<i>Doorwerking aspect lerend vermogen</i>	Positief

6 RAPPORT GEMEENTELIJK VASTGOED

6.1 MATE VAN DOORWERKING

De doorwerking van het rapport *Zicht op vastgoed* is in termen van bereik positief. Bij het agenderen en bespreken van het rapport en de besluitvorming over de conclusies en aanbevelingen zijn alle noodzakelijke stappen doorlopen. Het oordeel over de doorwerking in termen van effect is gemengd. Aan de meeste beslispunten van het raadsbesluit is – of wordt - opvolging gegeven. Aan de uitvoering van deze beslispunten wordt nog gewerkt. Er zijn goede stappen gezet, maar er is nog meer nodig. De acties naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen van het rapport, samen met de acties gericht op de wens om ook te kunnen sturen op de maatschappelijke waarde van gemeentelijk vastgoed, hebben geleid tot fundamentele ingrepen in de werkwijze van UVO en betere informatie in het Meerjarenperspectief Utrechts Vastgoed 2019 (MPUV). Die acties brengen ook weer andere zaken aan het licht die verbetering behoeven. Het verwachte effect is daarom groot.

Figuur: Doorwerking rapport Zicht op vastgoed



6.2 KENMERKEN REKENKAMERRAPPORT

<i>Titel rapport:</i>	Zicht op vastgoed. Doelen en beleidsinformatie gemeentelijk vastgoed
<i>Centrale onderzoeksvraag:</i>	Wat zijn de gestelde doelen voor het vastgoedbeleid van de gemeente Utrecht en ontvangt de gemeenteraad voldoende informatie om de voortgang bij het realiseren van deze doelen te kunnen beoordelen?
<i>Domein/sector:</i>	Stad en Ruimte
<i>Beleidsprogramma:</i>	Vastgoed
<i>Type onderzoek (fase beleid):</i>	Ex-post
<i>Op raadsverzoek (motie):</i>	Nee
<i>Onderzoekperiode:</i>	Januari - april 2018
<i>Publicatiedatum:</i>	24 mei 2018 (link naar publicatie website rekenkamer)
<i>Bijzonderheden:</i>	Rekenkamerbrief Informatie vastgoed (19 juni 2019)

6.3 OPVOLGING AANBEVELINGEN

In onderstaand schema zijn de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport weergegeven die als beslispunten in een raadsbesluit zijn vastgelegd. Voor al deze beslispunten is vermeld wat de mate van opvolging is en in hoeverre het beoogde effect of de verbetering is bereikt.

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
1	Een beperktere en onderling samenhangende set doelen te formuleren die de raad wil realiseren als het gaat om gemeentelijk vastgoed. Leg daarbij vast welke indicatoren of evaluatiecriteria gebruikt zullen worden om de mate van doelbereiking te volgen en in welk document daarover zal worden gerapporteerd. Formuleer de doelen en indicatoren zo concreet mogelijk en voer zo spoedig mogelijk een nulmeting uit op de belangrijkste doelen en daarbij bijbehorende indicatoren.	Nog in uitvoering. De nieuwe beleidsnota Vastgoed is aangekondigd voor het najaar 2019, maar is vertraagd. Er is nog geen nieuwe doelen en indicatoren set voor het vastgoedbeleid. Het college trekt hier anderhalf jaar voor uit. De raad is wel al gevraagd een besluit te nemen over een groot bedrag aan extra investeringen in vastgoed via de Nota Kapitaalgoederen Vastgoed 2019-2023, de Voorjaarsnota 2019 en de Eerste Bestuursrapportage 2019 (zie Rekenkamerbrief). Deze investeringen passen volgens de UVO binnen het geldende beleid (Kaderbrief 2017), maar dit geldt niet voor de investeringen in duurzaamheid. De voorgestelde investeringen passen bij de nieuwe aanpak die is geschetst in de raadsbrief Versnellingsopgave energieneutraal kernvastgoed d.d. 12 oktober 2018.	Nog niet te bepalen
2	In de programmabegroting en jaarstukken in elk geval de doelen en indicatoren onder te brengen die direct van invloed zijn op de financiële staat van het programma.	Nog niet opgevolgd. De Voorjaarsnota 2019 bevat geen voorstellen voor herziening van de indeling van het programma vastgoed zoals aangekondigd in de raadsbrief d.d. 6 november 2018. De wethouder Vastgoed heeft bij de bespreking van de Voorjaarsnota 2019 op 27 juni 2019 toegezegd (19/T273) de aanpassing van de doelenboom, mede op basis van de aanbevelingen van de Rekenkamer, uiterlijk bij de VJN 2020 te realiseren. In de Programmabegrotingen 2019 en 2020 kent het programma vastgoed een kleiner aantal doelen en indicatoren dan voorheen. Van de door de rekenkamer genoemde onderwerpen is in de Programmabegroting 2019 en 2020 en de Jaarstukken 2018 alleen een indicator voor leegstand opgenomen. In het MPUV 2019 komen de onderwerpen wel aan de orde, waardoor de raad daarover nu meer informatie heeft ontvangen.	Nee
3	Een consistente keuze te maken over de wijze waarop de kosten van vastgoed opgenomen worden in de programmabegroting.	Deels opgevolgd. De toedeling van vastgoed aan de programma's is niet veranderd. In het MPUV 2019 is niet toegelicht welke criteria worden gebruikt om vastgoedkosten toe te rekenen aan programma's. Daardoor is niet duidelijk of de vastgoedkosten eenduidiger zijn toebedeeld dan voorheen.	Deels
	In de toelichting: Licht in de programmabegroting en het MPUV toe welk vastgoed onder een programma resp. een hoofdstuk of paragraaf valt, zodat steeds duidelijk is op welk vastgoed de verstrekte informatie betrekking heeft."	Wel zijn de gegevens over de omvang van het gemeentelijk vastgoed per programma verbeterd in het MPUV 2019, maar met in eerste instantie inconsistente informatie (zie de Rekenkamerbrief Informatie vastgoed van 19 juni 2019). Op 19 juni 2019 stuurde het college daarom een erratum op het MPUV 2019 naar de raad. Anders dan door de rekenkamer aanbevolen is het vastgoed van Stadsbedrijven buiten beschouwing gelaten in het MPUV 2019.	

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
4	In de beleidsnota over vastgoed (Kaderbrief of Kadernota vastgoed) vast te leggen in welk document over welke doelen gerapporteerd zal worden.	Nog in uitvoering. De nieuwe beleidsnota is aangekondigd voor het najaar 2019, maar is vertraagd.	Nog niet te bepalen
5	De begrijpelijkheid en overzichtelijkheid van de informatie in het MPUV en de aansluiting van de informatie in het MPUV bij de programma's in de programmabegroting te verbeteren. En in het MPUV meer te rapporteren over de stand van zaken ten opzichte van doelen en minder over afzonderlijke uitvoeringsmaatregelen.	Grotendeels opgevolgd. Het MPUV 2019 is ingedeeld naar programma's niet meer naar portefeuilles. Hierdoor sluit het MPUV beter aan bij de Programmabegroting. Bij sommige uitsplitsingen is niet aangegeven om welk programma het gaat (o.a. bij klanttevredenheid). Informatie over de resultaten ten opzichte van de doelen is nu meer op hoofdlijnen in het MPUV 2019 en het bevat minder details over de uitvoering dan voorheen. Alle <i>kerntema's</i> uit het rekenkameronderzoek komen aan bod. Doordat de doelen nog niet altijd helder zijn geformuleerd, is de stand van zaken ten opzichte van de doelen niet altijd te herleiden.	Positief
6	De administratie van gemeentelijk vastgoed verder op orde te brengen zodat eenvoudiger gerapporteerd kan worden over doelbereiking.	Deels nog in uitvoering, deels opgevolgd. Het besispunt is nog onderhanden werk. In het MPUV 2019 staat dat de vastgoedadministratie wordt verbeterd. Toch is de informatie over het aantal vastgoedobjecten inconsistent. Bij vaststelling van de nieuwe set doelen en indicatoren moet helder zijn of de vastgoedadministratie ook alle benodigde informatie kan verschaffen. Bij uitvoering van een nulmeting zal dat inzichtelijk worden. Het MPUV 2019 rapporteert niet over vastgoed van uitvoeringsorganisatie Stadsbedrijven. Om over al het gemeentelijk vastgoed te kunnen rapporteren is het van belang dat vastgoed van Stadsbedrijven in dezelfde database wordt geregistreerd als het vastgoed van UVO.	Deels effect, deels nog niet te bepalen.
7	Te specificeren in welke gevallen of over welke onderwerpen de raad voorafgaand aan beslissingen door het college geïnformeerd of geraadpleegd moet worden.	Opgevolgd. In het MPUV 2019 is vastgelegd dat de raad achteraf wordt geïnformeerd over de verkoop van gemeentelijk vastgoed, ook als afgeweken wordt van de vastgestelde beleidskaders. In de Nota Kapitaalgoederen Vastgoed 2019-2023 staan de nieuwe investeringen in gemeentelijk vastgoed en hoe besluitvorming in de raad daarover is ingericht. Op verzoek van de raad is de informatie over te nemen investeringsbeslissingen verduidelijkt.	Positief
8	De raad te informeren over de wijze waarop deze aanbevelingen worden uitgevoerd en de voortgang daarin.	Opgevolgd. Op 6 november 2018 stuurde het college een raadsbrief met plan van aanpak. Er is een duidelijke toelichting op de stand van zaken van meeste aanbevelingen in MPUV 2019.	Positief

6.4 ANALYSESCHEMA PROCES EN DOORWERKING

1. Agenderen en bespreken binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Draagvlak/noodzaak onderwerp met woordvoerders fracties verkend in het kader van de programmering van de rekenkamer	Ja. Onderwerp is door de raad ingebracht bij programmering 2017
Aanvullend gesprek invulling onderzoek met woordvoerders fracties	Ja.
Ambtelijk coördinator aangesteld voor het rekenkameronderzoek (centraal contactpersoon)	Ja.
Ambtelijk startgesprek over inhoud, timing en medewerking organisatie t.b.v. het rekenkameronderzoek?	Ja.
Startgesprek wethouder	Ja.
Hoor/wederhoor ambtelijk	Ja. Onder hoge tijdsdruk.
Terugkoppeling verwerking ambtelijk wederhoor door de rekenkamer	Ja.
Hoor/wederhoor bestuurlijk	Ja. Door collegewisseling is de eerste bestuurlijke reactie beperkt tot een procesbrief (9 mei 2018). Daarna volgde een inhoudelijke reactie door het nieuwe college aan de raad (12 juni 2018, 2 dagen voor commissiebehandeling).
Raadsvoorstel door rekenkamer	Ja.
Raadsinformatiebijeenkomst	Ja.
Commissiebehandeling	Ja. Zeer uitgebreide behandeling en veel waardering voor het rapport.
Raadsbehandeling	Ja.
Oordeel college over conclusies & aanbevelingen.	Veelal instemmend. De bestuurlijke reactie op papier en de reactie van de wethouder in de commissievergadering weken sterk van elkaar af. De bestuurlijke reactie van 12 juni 2018 was deels instemmend en deels afhoudend en onduidelijk over het onderschrijven en overnemen van de conclusies en aanbevelingen. De wethouder was in de raadscommissie echter veelal instemmend.
Oordeel raad over conclusies & aanbevelingen	Veelal instemmend. Bij de raad was een brede instemming met de conclusies en aanbevelingen.
<i>Doorwerking aspect agenderen en bespreken</i>	Positief
2. Besluitvorming binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Raadsbesluit	Ja. Raadsvoorstel unaniem overgenomen door de raad op 5 juli 2018
Motie(s)	Nee.
Amendement(en)	Nee.
<i>Doorwerking aspect besluitvorming</i>	Positief
3. Implementeren	
Norm / actie	Score / uitkomst
Plan van aanpak college	Ja. Raadsbrief <i>Aanbevelingen Rekenkameronderzoek Zicht op Vastgoed</i> (6-11-2018). Deze bevat overwegend procesvoorstellen.

- binnen de voorgeschreven termijn van 6 weken?	Nee. 4 maanden (incl. zomerreces)
Rekenkamerbrief over plan van aanpak	Nee. Besloten geen brief te sturen omdat de brief van het college weinig inhoudelijke informatie bevat.
Interne borging voor beheer opvolging raadsbesluit/aanbevelingen (probleemeigenaar, vast agendapunt, voortgangsrapportage etc.)?	Ja. UVO betreft de aanbevelingen bij het MPUV 2019 en de nieuwe Kadernota Vastgoed. De opvolging van het raadsbesluit wordt bewaakt door het bestaande team Integraal dat rechtstreeks onder de IRM-er valt, en waaraan ook business control en informatie- en procesmanagement (IPM) deelnemen. Dit team houdt zich ook bezig met bredere beleidsvraagstukken die niet direct aan een vastgoedportefeuille gekoppeld zijn, zoals de P&C cyclusproducten en bestuurszaken.
Vervolgtraject rekenkamer? Aanvullende acties om doorwerking te bevorderen.	Ja. - Toezending rapport van rekenkamer Meijerijstad aan UVO en aan raadsleden (27 sept 2018). - Informeel commentaar op concept MPUV 2019 aan UVO (8 april 2019) - Rekenkamerbrief <i>Informatie vastgoed 2019</i> (19 juni 2019), met analyse van MPUV 2019 en Nota Kapitaalgoederen Vastgoed 2020-2023 en Voorjaarsnota 2019. In de brief gaat de rekenkamer ook in op de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Deels. Proces is nog gaande. Informatie in Programmabegroting 2019 en 2020 is niet verbeterd. Info in MPUV 2019 is wel verbeterd. In najaar 2019 zou een nieuw beleidskader vastgoed verschijnen met een nieuwe doelenboom, deze moet doorwerken in MPUV 2020. Dit nieuwe beleidskader is nog niet naar de raad gestuurd.
<i>Doorwerking aspect implementeren</i>	Deels (niet alle randvoorwaarden ingevuld, of nog niet te beoordelen)
4. Effectueren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Bereik gewenste (maatschappelijke) effecten	Deels. Meer doorwerking is te verwachten in komende jaren.
<i>Doorwerking aspect effectueren</i>	Deels (niet alle randvoorwaarden ingevuld, of nog niet te beoordelen)
5. Publiek verantwoorden	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Persbericht door rekenkamer	Ja.
Communicatiekanalen publicatie rekenkamerrapport	Twitterberichten rekenkamer en griffie, eigen website, website NVRR, Linked-in, Facebookpagina griffie/raad Verzending aan attenderingsservice met volgers rekenkamer, (vak)pers, raad, college, UVO en Stadsbedrijven, Hanzehogeschool Groningen, BNN adviseurs, Rijksgebouwendienst. Artikel in tijdschrift Vastgoedsturing.
Pers/media-aandacht	Ja. Aandacht bescheiden en vooral artikelen in vakpers zoals Binnenlands Bestuur en nieuwsbrief Bouwstenen voor sociaal.

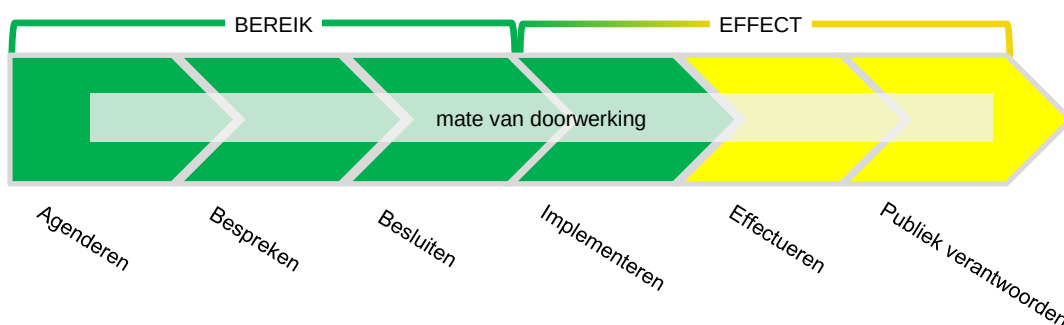
Er komen reacties op het onderzoek van onder andere burgers, instellingen, wetenschappers.	Ja. Reacties van Onderzoeksbureau Republiq, Instituut Voor Vastgoed & Duurzaamheid (IVVD) en een voormalig raadslid. Oriënterend gesprek met IVVD en vervolgens interview voor Tijdschrift Vastgoedsturing.
De raad controleert actief of de overgenomen aanbevelingen zijn geïmplementeerd en welke resultaten daarmee worden geboekt	Ja. Bij behandeling MPUV 2019 en de Nota Kapitaalgoederen Vastgoed 2020-2023.
Het college van B&W doet periodiek verslag aan de raad over de implementatie van de overgenomen aanbevelingen en de resultaten daarvan.	Ja. In MPUV 2019 staan veel verwijzingen naar het rekenkamerrapport en wijze van verwerking van de aanbevelingen. Daarnaast is er verantwoording over de opvolging in de Jaarstukken 2018.
<i>Doorwerking aspect publiek verantwoorden</i>	Positief
6. Samenwerking	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Samenwerking andere rekenkamers?	Nee
<i>Doorwerking aspect samenwerking</i>	Niet van toepassing
7. Lerend vermogen rekenkamer	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Is er een interne evaluatie door de rekenkamer gedaan over het rekenkameronderzoek/rapport?	Ja
Is er een evaluatiegesprek gevoerd met de gemeente over het rekenkameronderzoek/rapport?	Ja. Met UVO.
<i>Doorwerking aspect lerend vermogen</i>	Positief

7 RAPPORT BEPERKT IN BEELD

7.1 MATE VAN DOORWERKING

De doorwerking van het rapport *Beperkt in beeld*, over de begeleiding naar werk van jongeren met een arbeidsbeperking, is in termen van bereik positief. Bij het agenderen en bespreken van het rapport en de besluitvorming over de conclusies en aanbevelingen zijn alle noodzakelijke stappen doorlopen. Het oordeel over de doorwerking in termen van effect is gemengd. Aan de meeste beslispunten van het raadsbesluit is deels opvolging gegeven. Het effect van deze opvolging is nog niet altijd in beeld. Het uitvoeren van het raadsbesluit is volgens de gemeente een continue opgave. Het beleid voor jongeren met een arbeidsbeperking is lokaal en regionaal maar ook op het gebied van de wetgeving zeer in ontwikkeling. Positief is dat het aantal jongeren met een arbeidsbeperking bij het Team Banenafpraak blijft toenemen wat er op duidt dat de aansluiting van de dienstverlening op de doelgroep geleidelijk aan verbetert.

Figuur: Doorwerking rapport Beperkt in beeld



7.2 KENMERKEN REKENKAMERRAPPORT

<i>Titel rapport:</i>	Beperkt in beeld. Een onderzoek naar de begeleiding naar werk van jongeren met een arbeidsbeperking.
<i>Centrale onderzoeksvraag:</i>	Welke activiteiten onderneemt de gemeente Utrecht om er voor te zorgen dat zoveel mogelijk jongeren met een arbeidsbeperking (die wel arbeidsvermogen hebben) zijn toegerust voor deelname aan de arbeidsmarkt en ondersteund worden bij het vinden van werk of een passende vervolgopleiding?
<i>Domein/sector:</i>	Mens en Samenleving
<i>Beleidsprogramma:</i>	Werk en Inkomen
<i>Type onderzoek (fase beleid):</i>	Ex-durante
<i>Op raadsverzoek (motie):</i>	Nee
<i>Onderzoekperiode:</i>	December 2016 – december 2017
<i>Publicatiedatum:</i>	19 december 2017 (link naar publicatie website rekenkamer)
<i>Bijzonderheden:</i>	Het onderzoek is uitgevoerd door onderzoeksbureau Panteia in samenwerking met (en in opdracht van) de Rekenkamer Utrecht.

7.3 OPVOLGING AANBEVELINGEN

In onderstaand schema zijn de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport weergegeven die als beslispunten in een raadsbesluit zijn vastgelegd. Voor al deze beslispunten is vermeld wat de mate van opvolging is en in hoeverre het beoogde effect of de verbetering is bereikt.

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
1	De omvang en samenstelling van de doelgroep van jongeren met een arbeidsbeperking in kaart te brengen. Daarbij ook te kijken hoe de instroom in de gemeentelijke dienstverlening zich ontwikkelt.	Grotendeels opgevolgd. De gemeente heeft een aantal maatregelen genomen om de doelgroep beter in beeld te krijgen waaronder een eenmalige uitvraag doelgroepregister en maandelijks inzicht in 23-27-jarigen die buiten beeld zijn bij DUO en UWV. De RMC functie voor jongeren tot 23 jaar met schooluitval is wettelijk uitgebreid met de verplichting tot het volgen van leerlingen uit Pro en Vso onderwijs. Jongeren tot 23 jaar zonder baan of opleiding worden actief benaderd vanuit de Focusaanpak. Jobhunters benaderen jongeren van 23 tot 27 jaar die eerder nog niet in beeld waren bij de gemeente. In het Dashboard Werk en Inkomen is sinds 2018 de indicator opgenomen: "Aantal jongeren tot 27 jaar met een arbeidsbeperking in beeld bij team Banenafspraken".	Deels. Het aantal jongeren tot 27 jaar met een arbeidsbeperking in beeld bij team Banenafspraken is toegenomen van 216 in derde kwartaal 2018 tot 274 in derde kwartaal 2019. Er zijn meer jongeren in beeld: deels met een arbeidsbeperking uit het register Banenafpraak, deels jongeren waarvan niet zeker is of zij een arbeidsbeperking hebben. De benadering van deze jongeren moet nog nader vorm krijgen. Doordat de uitvraag uit het doelgroepregister eenmalig was, is het waarschijnlijk dat het positieve effect van meer zicht op de doelgroep weer wegebt.
2	De inzet van instrumenten te evalueren en de continuïteit en financiering van bewezen effectieve instrumenten te borgen.	Deels opgevolgd. Volgens Werk en Inkomen worden alle instrumenten geëvalueerd. Bij contractpartijen kijkt Wenl naar de behaalde resultaten. Op basis daarvan wordt besloten om instrumenten wel of niet te continueren. Vaak worden voor jongeren combinaties van instrumenten en dienstverlening ingezet waardoor de effectiviteit per instrument lastig te bepalen is. Nieuwe instrumenten worden vaak als pilot / project met tijdelijke middelen gefinancierd. Voor het borgen van bewezen effectieve (nieuwe) instrumenten zijn niet altijd de middelen beschikbaar. Jobhunters bleken bijvoorbeeld erg effectief, maar werden telkens regionaal met tijdelijke middelen gefinancierd. Inmiddels heeft de gemeente Utrecht zelf Jobhunters in dienst genomen om deze vast te kunnen houden.	Deels. De gemeenteraad kan beter worden geïnformeerd over evaluaties van instrumenten (kosten, inzet, resultaten en effectiviteit) en hieruit voortvloeiende conclusies, maatregelen en financiële afwegingen. Raadsleden vragen met enige regelmaat om een overzicht van dergelijke informatie (zie bijvoorbeeld SV 2020-181, en SV 2019-267).

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
3	De afstemming en samenwerking met (externe) partners te verbeteren, zodat rollen, taken en verantwoordelijkheden voor alle betrokkenen helder zijn en te werken met vaste contactpersonen.	Deels. Sinds 2018 hebben scholen een vaste contactpersonen bij Team Banenafpraak en RMC die werken in koppels. Die koppels voeren gesprekken op VSO/PrO scholen met leerlingen die gaan uitstromen. Deze gesprekken vinden niet in alle gevallen en niet op alle Vso en PrO scholen plaats. De samenwerking tussen buurtteams en gemeente (Werk en Inkomen) over het volgen en ondersteunen van jongeren in arbeidsmatige activering of sociale prestatie of het voeren van een 'driegesprek' is nog geen standaard praktijk en wordt niet geregistreerd.	Deels. Het werken in vaste contactkoppels voor scholen en eerder in gesprek gaan met scholen en leerlingen heeft duidelijke meerwaarde volgens Werk en Inkomen. De samenwerking wordt wel door privacy restricties belemmert (Werk en Inkomen en RMC kunnen elkaars registraties niet delen).
4	Ervoor te zorgen dat jongeren met een arbeidsbeperking altijd een vaste contactpersoon hebben bij de gemeente die duidelijk de regie voert over het te volgen traject naar werk of passende vervolgopleiding en die op de hoogte blijft van de ontwikkeling van de jongere zodat op de juiste momenten ondersteuning wordt geboden.	Opgevolgd. Door Werk en Inkomen is aangegeven dat alle jongeren (met en zonder een arbeidsbeperking) in principe altijd een vast contactpersoon krijgen. In die zin is er volledig opvolging gegeven aan de aanbeveling.	Positief. Door altijd met een vast contactpersoon te werken kan beter worden gezorgd dat op de juiste momenten de juiste ondersteuning wordt geboden.
5	De informatievoorziening aan jongeren begrijpelijker te maken en de communicatie met jongeren met een arbeidsbeperking, hun ouders en werkgevers te verbeteren.	Deels opgevolgd. Brieven worden in principe in begrijpelijke taal opgesteld en Team Banenafpraak belt altijd na om brieven toe te lichten. Bij jongeren in andere arrangementen gebeurt dat niet. Als daar jongeren worden gesproken die een arbeidsbeperking blijken te hebben dan wordt geprobeerd hen richting het doelgroepenregister en daarmee arrangement 2 te bewegen. Onduidelijk is wat de aanpak wordt als dat niet lukt. Bestaande banen zijn vaak niet passend qua taak, opleidingsniveau en mate van begeleiding. Ook lopen verwachtingen van werkgevers en jongeren over inzetbaarheid en begeleiding vaak uiteen. Het college verwacht duurzamere plaatsingen van jongeren bij werkgevers door de plaatsing beter voor te bereiden en de inzet van instrumenten eerder te regelen. De gemeente onderneemt meerdere activiteiten om werkgevers te informeren. Ten eerste begeleiden jobhunters de werkgevers en de jongere tijdens de plaatsing. Wanneer de jongere aan het	Deels. Het blijft onduidelijk in hoeverre informatievoorziening voldoende begrijpelijk is voor jongeren die net buiten het doelgroepregister vallen of niet in het register willen. Het is nog niet inzichtelijk of de maatregelen om communicatie te verbeteren en verwachtingen tussen werkgever en jongere meer overeen te laten komen het beoogde effect hebben..

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
		werk gaat krijgt hij een jobcoach. Ook de bedrijfsadviseurs van WSP informeren werkgevers over de mogelijkheden. In de <u>raadsbrief van 19 maart</u> is de raad geïnformeerd over Perspectief op Werk. Onderdeel hiervan zijn regionale contactpersonen voor werkgevers en het opzetten van een kandidatenverkenner waarmee werkgevers makkelijker geschikte kandidaten kunnen vinden. Hiernaast zijn er regionale bijeenkomsten georganiseerd om acquisitieactiviteiten van verschillende gemeenten en scholen op elkaar af te stemmen en s de gemeente in gesprek met een grote werkgever die een ambassadeursrol wil vervullen in de voorlichting naar andere werkgevers.	
6	De registratie te verbeteren, zodat goede, actuele sturingsinformatie over jongeren met een arbeidsbeperking beschikbaar komt. Dat maakt het mogelijk om tijdig wijzigingen in het beleid en de uitvoering door te voeren wanneer specifieke situaties daarom vragen. Ook is het dan in de toekomst mogelijk uitspraken te doen over de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid.	Niet opgevolgd. Wij hebben hier geen maatregelen geconstateerd gericht op de gemeentelijke registratie. Sturingsgegevens over de banenafspraken in arbeidsmarktregio Midden-Utrecht, maar ook achtergrondverhalen van jongeren met een arbeidsbeperking zijn beschikbaar op de website http://www.utrechtsewerktafel.nl/.	Geen.

7.4 ANALYSESCHEMA PROCES EN DOORWERKING

1. Agenderen en bespreken binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Draagvlak/noodzaak onderwerp met woordvoerders fracties verkend in het kader van de programmering van de rekenkamer	Ja. De Utrechtse gemeenteraad was benieuwd of de dienstverlening aan jongeren met een arbeidsbeperking goed geregeld is. Dit was aanleiding voor de rekenkamer om in december 2016 te starten met een verdiepend focusonderzoek.
Aanvullend gesprek invulling onderzoek met woordvoerders fracties	Nee.
Ambtelijk coördinator aangesteld voor het rekenkameronderzoek (centraal contactpersoon)	Ja.
Ambtelijk startgesprek over inhoud, timing en medewerking organisatie t.b.v. het rekenkameronderzoek?	Ja.
Startgesprek wethouder	Ja.
Hoor/wederhoor ambtelijk	Ja.
Terugkoppeling verwerking ambtelijk wederhoor door de rekenkamer	Ja.

Hoor/wederhoor bestuurlijk	Ja.
Raadsvoorstel door rekenkamer	Ja.
Raadsinformatiebijeenkomst	Ja. Op 11 januari 2017.
Commissiebehandeling	Ja. Commissie Mens en Samenleving op 25 januari 2018.
Raadsbehandeling	Ja. Op 1 februari 2018.
Oordeel college over conclusies & aanbevelingen.	Veelal instemmend. Reactie op papier en tijdens de commissievergadering weken van elkaar af. In de schriftelijke reactie was het college ten dele instemmend. Tijdens de commissievergadering nam het college de aanbevelingen en conclusies van de Rekenkamer uiteindelijk alsnog over.
Oordeel raad over conclusies & aanbevelingen	Veelal instemmend.
<i>Doorwerking aspect agenderen en bespreken</i>	Positief
2. Besluitvorming binnen de gemeente	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Raadsbesluit	Ja. Raadsbesluit ongewijzigd en unaniem aangenomen.
Motie(s)	Nee.
Amendement(en)	Nee.
<i>Doorwerking aspect besluitvorming</i>	Positief
3. Implementeren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Plan van aanpak college	Ja. In de raadsbrief van 13 maart 2018 zet het college per aanbeveling de werkwijze uiteen. Niet voor alle beslispunten is volledig, helder en tijdgebonden uiteengezet hoe opvolging wordt gegeven.
- binnen de voorgeschreven termijn van 6 weken?	Nee.
Rekenkamerbrief over plan van aanpak	Nee. Wel over de voortgang (zie bij 'vervolgtraject rekenkamer').
Interne borging voor beheer opvolging raadsbesluit/aanbevelingen (probleemeigenaar, vast agendapunt, voortgangsrapportage etc.)?	Ja. Er is een probleemeigenaar aangesteld bij WenI. Met collega's kijkt de probleemeigenaar wat opgepakt moet worden en wat aansluit bij de aanbevelingen van de rekenkamer. Het komt aan de orde op veel plekken, zowel in reguliere overleggen met collega beleidsadviseurs, als in tweewekelijks overleg met het onderwijs, en in overleggen in de regio.
Vervolgtraject rekenkamer? Aanvullende acties om doorwerking te bevorderen.	Ja. Rekenkamerbrief <i>raadsbesluit Beperkt in beeld</i> (26 maart 2019). Hierin wordt gereageerd op de raadsbrief <i>Voortgang uitvoeren aanbevelingen 'Beperkt in beeld'</i> (31 januari 2019) over de stand van zaken van de opvolging van de aanbevelingen.

Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Deels. Het rekenkamerrapport heeft voor meer urgentie gezorgd voor het verbeteren van het beleid voor jongeren met een arbeidsbeperking. Ambtenaren vonden het nuttig te lezen hoe andere partijen en partners de praktijk ervaren, maar het rapport gaf hun geen hele nieuwe informatie over de problematiek. Uit het gesprek met de ambtelijk contactpersoon kwam naar voren dat het probleem dat de rekenkamer met de conclusies en aanbevelingen benoemt wel wordt erkend. Het staat er alleen erg op uitvoerend niveau, terwijl er soms praktische bezwaren zijn aan de voorgestelde oplossingsrichting of terwijl er soms ook andere oplossingen zijn. Het uitvoeren van het raadsbesluit is een continue opgave en nog zeer in ontwikkeling. Naar aanleiding van het rekenkamerrapport is de indicator "aantal jongeren in beeld bij Team Banenafpraak" in het gemeentelijke dashboard Werk en Inkomen opgenomen. Er zijn sinds 2018 vaste contactpersonen voor de scholen bij Team banenafpraak en die werken in koppels met een contactpersoon van de RMC.
<i>Doorwerking aspect implementeren</i>	Deels (niet alle randvoorwaarden ingevuld, of nog niet te beoordelen)
4. Effectueren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Bereik gewenste (maatschappelijke) effecten	Deels. Het aantal jongeren tot 27 jaar met een arbeidsbeperking in beeld bij Team Banenafspraken is toegenomen van 216 in derde kwartaal 2018 tot 274 in derde kwartaal 2019. De dienstverlening aan jongeren met een arbeidsbeperking is verbeterd door bij Team Banenafpraak met vaste contactpersonen te werken. Afstemming met Vso en PrO onderwijs gaat nu ook via vaste duo's van Team Banenafpraak en RMC, maar gesprekken over leerlingen die uitstromen vinden niet standaard op alle Vso en PrO scholen plaats. De gemeente verwacht duurzamere plaatsingen door een betere voorbereiding van de plaatsing en het eerder regelen van de inzet van instrumenten zoals loonkostensubsidie. De inzet is nog met name gericht op jongeren met een arbeidsbeperking die in arrangement 2 zitten en een doelgroepregistratie hebben. Het effect van de ingezette maatregelen is nog onvoldoende helder.
<i>Doorwerking aspect effectueren</i>	Deels (niet alle randvoorwaarden ingevuld, of nog niet te beoordelen)
5. Publiek verantwoorden	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Persbericht door rekenkamer	Ja.
Communicatiekanalen publicatie rekenkamerrapport	Twitter, Facebook, persbericht perslijst, attenderingsservice, betrokkenen bij het onderzoek.
Pers/media-aandacht	Ja. Artikelen op een aantal Utrechtse nieuwswebsites. Daarnaast op Binnenlands Bestuur, handicapnieuws en sociaalweb.
Er komen reacties op het onderzoek van onder andere burgers, instellingen, wetenschappers.	Nee.

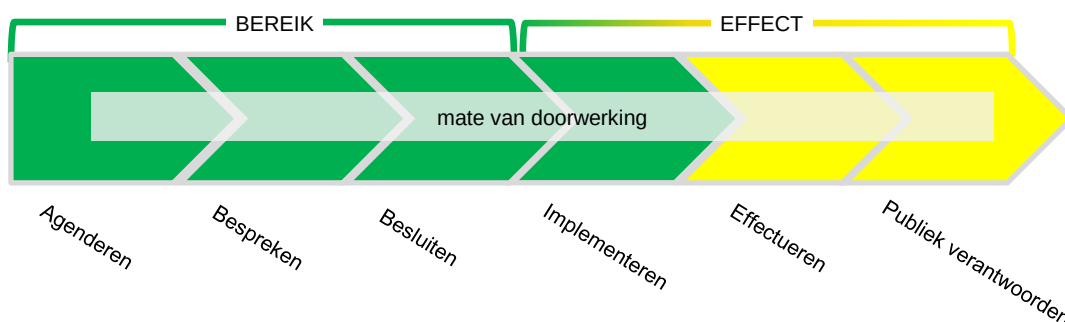
De raad controleert actief of de overgenomen aanbevelingen zijn geïmplementeerd en welke resultaten daarmee worden geboekt	Deels. De rekenkamer stuurde 26 maart 2019 een rekenkamerbrief aan de raad over de uitvoering van het raadsbesluit over het rekenkamerrapport <i>Beperkt in beeld</i> . Dit naar aanleiding van een raadsbrief van het college van 31 januari 2019 over de voortgang. Die rekenkamerbrief werd bijgevoegd bij het rekenkamerrapport <i>Werken aan perspectief</i> , aangezien hiermee inhoudelijk raakvlakken zijn (beide rapporten gaan over de dienstverlening van de gemeente op grond van de Participatiewet). Er werd echter niet over de rekenkamerbrief gesproken tijdens de commissiebehandeling van het rapport <i>Werken aan perspectief</i> .
Het college van B&W doet periodiek verslag aan de raad over de implementatie van de overgenomen aanbevelingen en de resultaten daarvan.	Ja. In Jaarstukken 2018 is de toelichting echter zeer summier. De opvolging van het raadsbesluit wordt met verwijzing naar een raadsbrief (31 januari 2019) als afgerond verklaard. Die raadsbrief behandelt de aanbevelingen op hoofdlijnen. Hierdoor blijven verschillende argumenten uit het raadsbesluit buiten beschouwing.
<i>Doorwerking aspect publiek verantwoorden</i>	Deels. Doordat de gemeenteraad de opvolging van het raadsbesluit niet meer heeft besproken is niet duidelijk wat de raad eigenlijk vindt van de wijze waarop het college opvolging heeft gegeven aan de beslipunten en van de standpunten van de rekenkamer hierover in de rekenkamerbrief.
6. Samenwerking	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Samenwerking andere rekenkamers?	Nee. Wel voerden de G4 rekenkamers een gezamenlijke verkenning uit naar de Participatiewet. Jongeren met een arbeidsbeperking werden hierbij genoemd als relevant onderwerp voor onderzoek. Dit leidde niet tot een gezamenlijk onderzoek in de G4, maar de rekenkamers namen het onderwerp Participatiewet wel op in hun programmering. Rekenkamer Rotterdam publiceerde januari 2019 een rapport over het jeugdwerkloosheidsbeleid en in oktober 2019 publiceerde Rekenkamer Barendrecht (onderdeel van de Rekenkamer Rotterdam) een rapport over het begeleiden van arbeidsgehandicapten naar werk. Bij Rekenkamer Den Haag is een onderzoeksrapport naar het beleid voor jongeren met een arbeidsbeperking in afronning.
<i>Doorwerking aspect samenwerking</i>	Niet van toepassing
7. Lerend vermogen rekenkamer	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Is er een interne evaluatie door de rekenkamer gedaan over het rekenkameronderzoek/rapport?	Ja. Zowel intern door de rekenkamer als gezamenlijk met het onderzoeksbureau.
Is er een evaluatiegesprek gevoerd met de gemeente over het rekenkameronderzoek/rapport?	Ja. Er is een evaluatiegesprek gevoerd met drie ambtenaren van Werk en Inkomen die bij het onderzoeksproces betrokken waren. De lessen uit de evaluatie van het project zijn meegenomen in het tweede focusonderzoek Participatiewet over de dienstverlening aan personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (rapport <i>Werken aan perspectief</i>). Een voorbeeld hiervan is het intensiveren van contact en afstemming met de ambtelijke contactpersonen gedurende het onderzoek.
<i>Doorwerking aspect lerend vermogen</i>	Positief

8 RAPPORT LANGER ZELFSTANDIG THUIS WONEN

8.1 MATE VAN DOORWERKING

De doorwerking van het rapport over langer zelfstandig thuis wonen is in termen van bereik positief. Bij het agenderen en bespreken van het rapport en de besluitvorming over de conclusies en aanbevelingen zijn alle noodzakelijke stappen doorlopen. Het oordeel over de doorwerking in termen van effect is gemengd. Voor alle beslispunten van het raadsbesluit is in een plan van aanpak aangegeven op welke wijze en op welke termijn maatregelen worden getroffen. Een deel van deze maatregelen heeft al tot verbeteringen geleid. Een voorbeeld hiervan is verbetering van de informatievoorziening en ondersteuning voor mantelzorgers. Bij diverse beslispunten is nog niet aan te geven welk effect de maatregelen (zullen) hebben. Een deel van de maatregelen is nog in uitvoering en vergt een langere adem omdat de praktijk weerbarstig is. De zorg en ondersteuning aan personen met ernstige beperkingen is vaak verdeeld over verschillende wetten (ZVW, WLZ en Wmo). Er zijn financieringsschotten en weeffouten tussen de wetten en ook personeelstekorten in de zorg maken het doorvoeren van verbeteringen lastig.

Figuur: Doorwerking rapport Langer zelfstandig thuis wonen



8.2 KENMERKEN REKENKAMERRAPPORT

<i>Titel rapport:</i>	Langer zelfstandig thuis wonen met ernstige beperkingen. Rekenkameronderzoek in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015.
<i>Centrale onderzoeksvraag:</i>	Is het in Utrecht beschikbare aanbod van ondersteuning en voorzieningen voor inwoners met een ernstige beperking en hun mantelzorgers voldoende om het langer zelfstandig thuis wonen mogelijk te maken?
<i>Domein/sector:</i>	Mens en Samenleving
<i>Beleidsprogramma:</i>	Maatschappelijke Ondersteuning
<i>Type onderzoek (fase beleid):</i>	Ex-post
<i>Op raadsverzoek (motie):</i>	Nee
<i>Onderzoekperiode:</i>	Januari 2017 - november 2017
<i>Publicatiedatum:</i>	23 november 2017 (link naar publicatie website rekenkamer)
<i>Bijzonderheden:</i>	Een voorverkenning naar dit onderwerp is in september 2016 door de heer C. Bakker uitgevoerd in het kader van een stage bij de rekenkamer.

8.3 OPVOLGING AANBEVELINGEN

In onderstaand schema zijn de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport weergegeven die als beslispunten in een raadsbesluit zijn vastgelegd. Voor al deze beslispunten is vermeld wat de mate van opvolging is en in hoeverre het beoogde effect of de verbetering is bereikt.

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
1	Te zorgen voor een betere samenwerking tussen het zorgkantoor Zilveren Kruis, de zorgverzekeraars en de gemeente in het belang van inwoners van Utrecht met een ernstige beperking, en daarbij als gemeente stevig de regie te nemen.	Opgevolgd. De gemeente voert maandelijks overleg met het zorgkantoor.	Deels. De samenwerking verloopt positief over: inkoop van wijkverpleging, GGZ in de wijk, de visie op o.a. gezondheidsbeleid voor ouderen, city-deal vroegsignalering en kwijtschelding problematische schulden, en data delen en benutten. De samenwerking gaat traag over: integrale informatie voor ouderen en preventie in de wijk zoals sport- en gezondheidsprogramma's (past niet in de wijze van bekostiging van zorg door het zorgkantoor). Dit komt door wettelijke beperkingen waarmee het zorgkantoor te maken heeft.
2	Te zorgen voor betere en meer geïntegreerde informatievoorziening per wijk aan inwoners met een beperking en mantelzorgers.	Deels nog in uitvoering, deels opgevolgd. Er zijn verschillende maatregelen genomen om de voorlichting te verbeteren. (Zie raadsbrieven 15 maart 2018, 18 januari 2019 en 25 november 2019). De gemeente werkt met Zilveren Kruis, U-Centraal en Buurteam Sociaal aan integrale informatievoorziening die aansluit bij de behoefte van ouderen. Ook is er een subsidieregeling opengesteld op grond van de beleidsregel "Buurtnetwerken en wijkinformatiepunten door bewoners".	Deels effect, deels nog niet te bepalen. De raad wordt via de Voortgangsrapportage Wmo geïnformeerd over het verloop van de inzet om de informatievoorziening te verbeteren.
3	Na te gaan hoe de ondersteuning van mantelzorgers van mensen met een ernstige beperking verbeterd kan worden.	Opgevolgd. Er is onderzocht hoe Steunpunt Mantelzorg beter kan. Er zijn verschillende maatregelen genomen, waaronder verbeterde informatievoorziening via een webportal (www.mantelzorgutrecht.nl), het ondersteunen van mantelzorgers door ervaringsdeskundigen, maatjes en logeeropvang (zie raadsbrief 15 maart 2018).	Positief. Aanbod en vindbaarheid van informatie voor mantelzorgers zijn verbeterd en de mogelijkheden voor individuele ondersteuning zijn uitgebreid.

Beslispunten Raadsbesluit	Opvolging	Effect
4 Na te gaan hoe de toegankelijkheid van bestaande wegen en gebouwen voor mensen met een lichamelijke beperking kan worden vergroot.	Opgevolgd. Er is met uitvoering van het plan van aanpak een reeks maatregelen doorgevoerd. Dit maatregelen komen ook voort uit de evaluatie van de Agenda 22 en de vervolgaanpak voor het VN verdrag handicap (zie raadsbrieven 13 en 26 maart 2018). Inmiddels is de Agenda 'Utrecht voor iedereen toegankelijk' (december 2019) met een uitwerking van het VN-verdrag handicap in Utrecht aan de raad gestuurd. Hierin is als ambitie vermeld om de bestaande gemeentelijke gebouwen sneller toegankelijk te maken. Via de Voorjaarsnota 2020 wordt besloten hoeveel geld daarvoor beschikbaar komt. Ook wil het college meer aandacht besteden aan toegankelijke voetgangersroutes. Verder zijn indicatoren opgenomen voor realisatie van toegankelijke gebouwen en voorzieningen. Voor toegankelijke openbare ruimte komt nog een nieuwe indicator.	Positief. Utrecht is in vergelijking met de andere gemeenten ver gevorderd in het ontwikkelen van inclusiebeleid. Dit blijkt ook uit de Rekenkamerbrief <i>Beleidsscan VN-verdrag handicap</i> (4 november 2019). Het inzicht van de gemeente in de fysieke toegankelijkheid van gemeentelijke voorzieningen is verbeterd. Toch blijven er in de praktijk nog veel verbeterpunten (zie o.a. Rekenkamerbrief <i>Toegankelijkheid stemlokalen</i>, 20 mei 2019).
5 Bij het ontwikkelen van beleid voor de woningmarkt en de openbare ruimte te anticiperen op het sterk groeiende aantal ouderen en mensen met een beperking in Utrecht en stevig in te zetten op een toegankelijke stad.	Opgevolgd. In de Woonvisie <i>Utrecht beter in balans</i> (juli 2019) is nadrukkelijk aandacht voor kwetsbare Utrechters met een zorgvraag en langer zelfstandig thuis wonen. Toegankelijkheid is vastgelegd als een kwaliteitskenmerk van woningen. Nieuwbouwwoningen worden zo veel mogelijk als nul-tredenwoning uitgevoerd. Het college betreft uitgangspunten over de fysieke toegankelijkheid (rolstoel- en rollator toegankelijk) in toekomstige tenderprocessen (conform motie 2018/211). Om de doorstroming op de woningmarkt voor ouderen te verbeteren is er een verhuisadviseur senioren. In <i>Utrecht Standaard Toegankelijk</i> (januari 2017) zijn richtlijnen voor de bouw van de eigen gemeentelijke gebouwen vastgelegd. Toegankelijkheid van de openbare ruimte komt aan de orde in de <i>Agenda 'Utrecht voor iedereen toegankelijk'</i> (december 2019). Het <i>Koersdocument leefbare stad en maatschappelijke voorzieningen</i> (november 2019) gaat over de beschikbaarheid, bereikbaarheid, spreiding en inrichting van maatschappelijke voorzieningen en de afwegingen die hierover bij gebiedsontwikkelingen moeten worden genomen.	Deels effect, deels nog niet te bepalen. Er zijn afspraken gemaakt en maatregelen genomen. Het college onderzoekt de haalbaarheid van diverse vernieuwende woonprojecten voor ouderen met zowel lichte als zware zorgvraag (zoals beginnende dementie) en tenders voor woon-zorg concepten (zie raadsbrief 25 november 2019). Het is te vroeg om te kunnen beoordelen of de maatregelen er aan bijdragen dat het woningaanbod voor het (groeierende) aantal ouderen en mensen met een beperking in Utrecht groter wordt. Aanpassingen in de openbare ruimte vergen een lange adem. De <i>Agenda 'Utrecht voor iedereen toegankelijk'</i> (december 2019) moet nog worden uitgevoerd en het Koersdocument moet in de toekomst gaan doorwerken in nieuwe ruimtelijke plannen.

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
6	In overleg met de samenwerkingspartners in de zorg een pro-actief en sluitend aanbod bij belangrijke levensgebeurtenissen te ontwikkelen.	Deels opgevolgd. Volgens het plan van aanpak 2018 zou de raad eind worden geïnformeerd over de ontwikkeling van workshops over levensgebeurtenissen die samenhangen met een zorgvraag. Aan workshops over levensgebeurtenissen is een vervolg gegeven, maar dit is vooral gericht op (preventieve) schuldenaanpak (zie Jaarstukken 2018, p. 145).	Weinig effect te constateren.
7	Het preventieve beleid verder te ontwikkelen om de zelfredzaamheid van inwoners met ernstige beperkingen in de toekomst te vergroten, en dit te richten op het voorkomen van een gebrek aan sport en bewegen, eenzaamheid en schulden.	Opgevolgd. Sportactiviteiten voor chronisch zieken en ouderen zijn onderzocht en verbeterpunten benoemd (raadsbrief 22 mei 2018, toezeggingen 16/T1477 en 16/T1549). Gezond ouder worden is een speerpunt in de nota Gezondheidsbeleid 2019-2023. De gemeente zoekt uit hoe preventief de gezondheid van ouderen kan worden versterkt in aansluiting op stedelijk beleid. Samenwerking met het zorgkantoor over preventieve gezondheidsprogramma's in de wijk wordt belemmerd door regels over bekostiging van zorg (zie ook beslispunt 1). Er is een <i>Utrechtse aanpak eenzaamheid</i> (raadsbrief 29 maart 2019). Honderd medewerkers van lokale ondernemingen hebben een workshop gevolgd in het signaleren van eenzaamheid. De gemeente wil in 2022 in iedere wijk een informatiepunt waar inwoners informatie over activiteiten en het tegengaan van eenzaamheid kunnen aanbieden en vinden. Sociaal makelaars ondersteunen inwoners met initiatieven in de wijk. Met preventief beleid voor het voorkomen van schulden zijn in Utrecht flinke stappen gezet (o.a. city-deal schulden en vroegsignalering schulden 2.0, schulden en levensgebeurtenissen).	Deels effect, deels nog niet te bepalen. Het betreft hardnekkige en complexe problemen die permanent aandacht van de gemeente vragen. Recente cijfers over toe-of afname van deelname aan sport en bewegen door ouderen en chronisch zieken zijn niet beschikbaar. Tussen 2016 en 2018 is het percentage ernstig eenzame Utrechters niet verder gestegen (<i>Volksgezondheidsmonitor 2016 en 2018</i>). Tussen 2016 en 2018 is het percentage volwassenen Utrechters met problematische schulden gelijk gebleven (<i>Inwonersenquête 2016 en 2018</i>).
8	Af te wegen of en wanneer de overige verbeteropties uit de hoofdstukken 3 tot en met 9 bij kunnen dragen aan verdere ontwikkeling van het beleid op die terreinen.	Opgevolgd.	Nog niet te bepalen. Het aantal verbeteropties is groot en de besluitvorming biedt veel ruimte om de opties al dan niet op te pakken. Vanwege de beperkte omvang van dit opvolgonderzoek hebben we het vervolg niet per verbeteroptie in kaart gebracht.
9	De raad te informeren over de wijze waarop deze aanbevelingen worden uitgevoerd en de voortgang daarin.	Deels opgevolgd. De raad is geïnformeerd via het <i>Plan van aanpak</i> (raadsbrief van 13 maart 2018) en vervolgens via brieven over deelonderwerpen (zie o.a. hierboven). De verantwoording over de opvolging van het raadsbesluit (in de Jaarstukken etc.) was onvoldoende informatief.	De raad heeft voldoende informatie ontvangen over verschillende aspecten van het langer zelfstandig thuis wonen, maar in de bijlage opvolging rekenkameronderzoek in de Jaarstukken is de informatie onvoldoende om de voortgang van de

Beslispunten Raadsbesluit	Opvolging	Effect
		uitvoering van het raadsbesluit als geheel te kunnen volgen.

8.4 ANALYSESCHEMA PROCES EN DOORWERKING

1. Agenderen en bespreken binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Draagvlak/noodzaak onderwerp met woordvoerders fracties verkend in het kader van de programmering van de rekenkamer	Ja. Een meerderheid van de raad sprak eind 2014 een voorkeur uit voor het onderwerp langer zelfstandig thuis wonen tijdens een bijeenkomst over het werkprogramma 2015 van de rekenkamer. Na een oriëntatie op het sociaal domein en de Wmo besloot de rekenkamer eerst Hulp bij het huishouden te onderzoeken en daarna Langer thuis wonen.
Aanvullend gesprek invulling onderzoek met woordvoerders fracties	Ja. Gesprek met woordvoerders uit de raad op 7 januari 2016.
Ambtelijk coördinator aangesteld voor het rekenkameronderzoek (centraal contactpersoon)	Ja.
Ambtelijk startgesprek over inhoud, timing en medewerking organisatie t.b.v. het rekenkameronderzoek?	Ja.
Startgesprek wethouder	Ja.
Hoor/wederhoor ambtelijk	Ja.
Terugkoppeling verwerking ambtelijk wederhoor door de rekenkamer	Ja.
Hoor/wederhoor bestuurlijk	Ja.
Raadsvoorstel door rekenkamer	Ja.
Raadsinformatiebijeenkomst	Ja. 30 november 2017.
Commissiebehandeling	Ja. 14 december 2017. Toezegging wethouder: eerste kwartaal 2018 plan van aanpak waarin o.a. wordt teruggekomen op levensloopgebeurtenissen en de inventarisatie en uitvoering van toegankelijkheidsvraagstukken in de openbare ruimte. Het rapport is met A-status (hamerstuk) doorgeleid naar de raad.
Raadsbehandeling	Ja. 21 december 2017.
Oordeel college over conclusies & aanbevelingen.	Veelal instemmend.
Oordeel raad over conclusies & aanbevelingen	Veelal instemmend.
<i>Doorwerking aspect agenderen en bespreken</i>	Positief
2. Besluitvorming binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Raadsbesluit	Ja, ongewijzigd en unaniem overgenomen.
Motie(s)	Nee.
Amendement(en)	Nee.
<i>Doorwerking aspect besluitvorming</i>	Positief

3. Implementeren

<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Plan van aanpak college	Ja. Raadsbrief 13 maart 2018 met plan van aanpak. Het plan van aanpak is helder geschreven en bevat een uitwerking van de 7 hoofdaanbevelingen in redelijk concrete stappen. Verder geeft het college antwoord op een aantal vragen die door de raad gesteld zijn bij de behandeling van het rekenkamerrapport. Daarmee komt het college haar gedane toezeggingen na.
- binnen de voorgeschreven termijn van 6 weken?	Nee (10 weken), maar dit is overeenkomstig de afspraak met de raad tijdens de commissiebehandeling van het rapport.
Rekenkamerbrief over plan van aanpak	Nee.
Interne borging voor beheer opvolging raadsbesluit/aanbevelingen (probleemeigenaar, vast agendapunt, voortgangsrapportage etc.)?	Ja. Bij het opstellen van het plan van aanpak is met alle betrokken beleidsafdelingen overlegd welke maatregelen zij inzetten om opvolging te geven aan het raadsbesluit. Besloten is dat de uitvoering van het raadsbesluit het best geborgd wordt door de verschillende maatregelen binnen de reguliere programma's uit te laten voeren. Het monitoren en rapporteren over de voortgang en resultaten gaat eveneens vanuit de reguliere programma's. Het is aan de diverse gemeentelijke afdelingen die deze programma's uitvoeren om de raad te informeren over de voortgang en resultaten van de maatregelen uit hun programma. Er is geen persoon die over de voortgang een integraal beeld samenstelt voor de raad, dit moet de raad zelf doen.
Vervolgtraject rekenkamer? Aanvullende acties om doorwerking te bevorderen.	Ja. De rekenkamer heeft het onderzoek gepresenteerd aan Wijkraad Oost. Er was veel belangstelling en een goede opkomst. Daarnaast is het gepresenteerd aan de NVRR (Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies).
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Aan alle beslispunten is een uitwerking gegeven. De meeste getroffen maatregelen waren niet nieuw, maar al onderdeel van beleidsvorming of uitvoering. De rekenkamer is volgens ambtenaren te optimistisch over de snelheid waarmee de aanbevelingen kunnen worden uitgevoerd. De praktijk is weerbarstig, omdat de gemeente op bepaalde terreinen (zoals inzet van wijkverpleging) geen zeggenschap heeft en alleen kan beïnvloeden door in gesprek te gaan met verantwoordelijke partijen. De gemeente zet in op samenwerking met zorgkantoor en zorgverzekeraars, maar kan dit niet afdwingen.
<i>Doorwerking aspect implementeren</i>	Positief.

4. Effectueren

<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Bereik gewenste (maatschappelijke) effecten	Een deel van deze maatregelen heeft al effect. Een voorbeeld hiervan is verbetering van de informatievoorziening en ondersteuning voor mantelzorgers. Bij diverse beslispunten is nog niet aan te geven wat voor een effect de maatregelen (zullen) hebben. Een deel van de maatregelen is nog in uitvoering en vergt een langere adem omdat de praktijk weerbarstig is. De zorg en ondersteuning aan personen met ernstige beperkingen is vaak verdeeld over verschillende wetten (ZVW, WLZ en Wmo). Er zijn financieringsschotten en weeffouten tussen de wetten en personeelstekorten in de zorg maken het doorvoeren van verbeteringen lastig.
<i>Doorwerking aspect effectueren</i>	Deels effect, deels nog niet te bepalen.

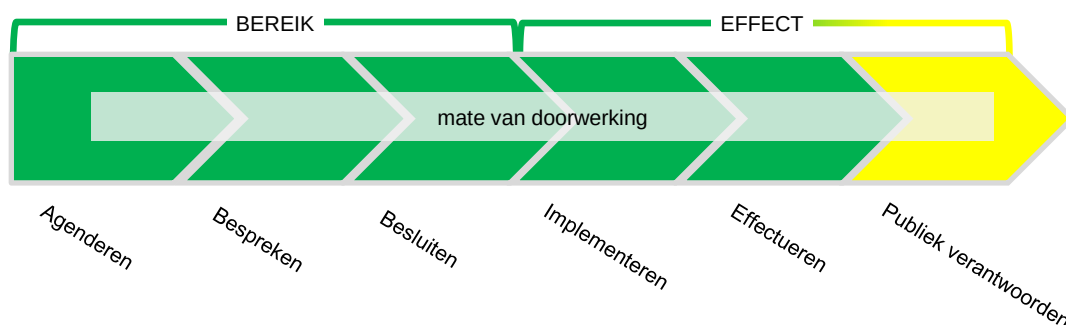
5. Publiek verantwoorden	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Persbericht	Ja.
Communicatiekanalen publicatie rekenkamerrapport	Maillijst aan pers en attenderingsservice van de rekenkamer. Twitter, Facebook, Publieksfolder met samenvatting van belangrijkste conclusies en aanbevelingen.
Pers/media-aandacht	Behoorlijke media aandacht, zowel van lokale media (AD Utrecht, duic.nl) als landelijke media (Volkskrant, nationalezorggids.nl, Zorg+Welzijn, Zorgvisie, varnws.nl) was aandacht voor het rapport. 20 twitteraars – bereik 38.000 mensen
Er komen reacties op het onderzoek van onder andere burgers, instellingen, wetenschappers.	Reactie van COSBO en SOLGU. Verzoek van Adviescommissie Ouderenbeleid, Wijkraad Oost en de NVRR om de uitkomsten te presenteren.
De raad controleert actief of de overgenomen aanbevelingen zijn geïmplementeerd en welke resultaten daarmee worden geboekt	De raad heeft geen vragen aan college gesteld over de opvolging van het raadsbesluit. Wel heeft de raad veel vragen gesteld over deelonderwerpen die belangrijk zijn voor langer zelfstandig thuis wonen.
Het college van B&W doet periodiek verslag aan de raad over de implementatie van de overgenomen aanbevelingen en de resultaten daarvan.	Deels. In jaarstukken 2017 (bijlage opvolging rekenkamerrapporten) is verwezen naar komend plan van aanpak Q1 2018. In Jaarstukken 2018 komt de opvolging van het raadsbesluit niet terug. Zoals aangekondigd in het Plan van aanpak is de raad door middel van brieven met regelmaat geïnformeerd over langer zelfstandig thuis wonen en/of thema's die daarvoor belangrijk zijn.
<i>Doorwerking aspect publiek verantwoorden</i>	Deels. De verantwoording in de Jaarstukken was onvoldoende informatief voor de raad en ontbrak in 2018. Wel ontving de raad met regelmaat informatie over de verschillende thema's die samenhangen met het langer zelfstandig thuis wonen.
6. Samenwerking	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Samenwerking andere rekenkamers?	Nee
<i>Doorwerking aspect samenwerking</i>	Niet van toepassing
7. Lerend vermogen rekenkamer	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Is er een interne evaluatie door de rekenkamer gedaan over het rekenkameronderzoek/rapport?	Interne projectevaluatie gehouden op 30 november 2017.
Is er een evaluatiegesprek gevoerd met de gemeente over het rekenkameronderzoek/rapport?	Nee. Omdat beide ambtelijk contactpersonen (MO en Wonen) kort voor publicatie van het onderzoek een andere functie binnen de gemeente kregen hadden zij geen behoefte aan een nagesprek.
<i>Doorwerking aspect lerend vermogen</i>	Positief.

9 RAPPORT HULP BIJ MAATWERK

9.1 MATE VAN DOORWERKING

De doorwerking van het rapport “Hulp bij maatwerk” over de Wmo voorziening hulp bij het huishouden in Utrecht is in termen van bereik en effect positief. Bij het agenderen en bespreken van het rapport en de besluitvorming over de conclusies en aanbevelingen zijn alle noodzakelijke stappen doorlopen. Er is een stuurgroep en projectgroep opgericht om uitvoering te geven aan het raadsbesluit. De ingezette maatregelen en het gewijzigde beleid zijn door de gemeentelijke onderzoeksafdeling onderzocht. Op alle beslispunten uit het raadsbesluit zijn positieve effecten bereikt. De beleidsregel is aangepast en er is meer ruimte voor maatwerk om beter aan te sluiten bij de persoonlijke situatie van inwoners. De tevredenheid van klanten is toegenomen, zij voelen zich beter gehoord en ook het aantal bezwaarschriften nam sterk af. De raad is via raadsbrieven en memo's regelmatig geïnformeerd over de voortgang en effecten van de uitvoering van het raadsbesluit. Verantwoording is de Jaarstukken was vooral procesmatig en kan voor de raad informatiever.

Figuur: Doorwerking rapport Hulp bij maatwerk



9.2 KENMERKEN REKENKAMERRAPPORT

<i>Titel rapport:</i>	Hulp bij maatwerk. Een onderzoek naar de hulp bij het huishouden in het kader van de Wmo 2015.
<i>Centrale onderzoeksvraag:</i>	Hoe werkt het nieuwe beleid voor hulp bij het huishouden in de praktijk uit voor klanten en voor de financiën van de gemeente?
<i>Domein/sector:</i>	Mens en Samenleving
<i>Beleidsprogramma:</i>	Maatschappelijke Ondersteuning
<i>Type onderzoek (fase beleid):</i>	Ex-post en ex-durante
<i>Op raadsverzoek (motie):</i>	Nee
<i>Onderzoeksperiode:</i>	Februari 2016 – juli 2016
<i>Publicatiedatum:</i>	6 september 2016 (link naar publicatie website rekenkamer)
<i>Bijzonderheden:</i>	Door maatschappelijke onrust en uitspraken van de Centrale Raad van Beroep kwam het beleid gedurende het onderzoek sterk onder druk te staan. Vlak voor publicatie van het rekenkamerrapport kondigde het college verruiming van de voorziening HbH aan. Rapport <i>Hulp bij Maatwerk</i> kreeg een nominatie voor de NVRR Goudvink 2018 voor beste rekenkamerrapport.

9.3 OPVOLGING AANBEVELINGEN

In onderstaand schema zijn de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport weergegeven die als beslispunten in een raadsbesluit zijn vastgelegd. Voor al deze beslispunten is vermeld wat de mate van opvolging is en in hoeverre het beoogde effect of de verbetering is bereikt.

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
1	Meer maatwerk toe te passen bij het beoordelen van aanvragen om hulp door meer rekening te houden met verschillen in de persoonlijke situatie van klanten.	Opgevolgd. De beleidsregels zijn aangepast en geven meer ruimte voor maatwerk. Alle klanten kregen een huisbezoek met een nieuwe indicatie. Het keukentafelgesprek kijkt naast de noodzaak voor hulp bij het huishouden ook naar de bredere ondersteuningsbehoefte.	Positief.
2	De informatievoorziening aan nieuwe en bestaande klanten te verbeteren.	Opgevolgd. De folder HbH en het informatieaanbod op de website is in samenspraak met o.a. de Wmo cliëntenraad verbeterd op inhoud en begrijpelijkheid. Buurteammedewerkers zijn geïnstrueerd over informatieverstrekking en de onafhankelijke cliëntondersteuning (door U-Centraal) is meer bekend gemaakt. Er was veel onduidelijkheid over de hoogte van de eigen bijdrage, maar dat speelt niet meer sinds de invoering van het Wmo abonnementstarief per 1 januari 2019 (er is nu een vaste eigen bijdrage).	Positief. Informatie is verbeterd en betrokken professionals geïnstrueerd. Gebruik van onafhankelijke cliëntondersteuning is licht gestegen.
3	Te zorgen voor meer duidelijkheid waar klanten ondersteuning kunnen krijgen wanneer zij problemen ervaren rond de hulp bij het huishouden.	Opgevolgd. In de raadsbrief van 9 november 2018 staat dat voor klanten de communicatie door aanbieders het voornaamste knelpunt is. Er zijn afspraken gemaakt met aanbieders over actief en tijdig informeren van klanten bij problemen met o.a. bezetting.	Positief.
4	Het toezicht op de kwaliteit van geleverde hulp bij het huishouden te verbeteren.	Opgevolgd. Er is nadrukkelijk toezicht van de gemeente op de afhandeling van klachten bij buurteams en aanbieders over HbH. Het aantal bezwaarschriften is sinds de beleidswijziging aanzienlijk afgenomen. Alle aanbieders hebben een klanttevredenheid uitgevoerd. Alle klanten hebben in 2017 een nazorggesprek gehad. Dit wordt in 2018 en verder alleen gedaan met klanten die minder dan 50% van hun toegekende uren HbH gebruiken. Klantervaringen en klanttevredenheid gaat de gemeente in beeld brengen via de Ervaringwijzer. Dit geeft ook inzicht in scores per aanbieder.	Positief.
5	Informatie uit het klantenbestand diepgaander te analyseren om tot betere begrotingen te komen en tot meer inzicht in het niet (langer) gebruik maken van de hulp bij het huishouden.	Opgevolgd. In het iWmo -berichtenverkeer is op klantniveau inzichtelijk wat de verzilvering is van het aantal HbH uren. Bij klanten die minder dan 50% van hun toegekende uren HbH gebruiken wordt in een nazorggesprek gevraagd naar de reden hiervan. Het beroep op hulp bij het huishouden liet tot 2018 een dalende tendens zien.	Positief.
6	Klanten tijdig helderheid te geven over het al dan niet voortbestaan van de HHT-regeling vanaf 2017 en eventuele alternatieven daarvoor.	Opgevolgd. De Huishoudelijke Hulp Toelage is een tijdelijke regeling (Rijkssubsidie 2015-2016) die inwoners in staat stelt met korting extra uren HbH in te kopen. Doel hiervan was de werkgelegenheid in loondienst bij aanbieders te behouden. De regeling is door de gemeente verlengd tot 31 januari 2018.	Positief. Er is duidelijkheid verschaft over de HHT regeling in nieuwe

Beslispunten Raadsbesluit	Opvolging	Effect
	Per 1 januari 2019 is geen nieuwe instroom meer mogelijk in de HHT regeling. Resterende cliënten kunnen tot 31 december 2019 gebruik maken van de regeling. Het college gaf aan dat zij de klanten zorgvuldig en tijdig over de afbouw zou informeren (raadsbrief 11 november 2018).	informatie folders en op de website.

9.4 ANALYSESCHEMA PROCES EN DOORWERKING

1. Agenderen en bespreken binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Draagvlak/noodzaak onderwerp met woordvoerders fracties verkend in het kader van de programmering van de rekenkamer	Ja. De raad had interesse in onderzoek op terrein van de Wmo. In de nadere oriëntatie hierop is gesproken met buurtteams en cliëntenraad Wmo. Dit leidde tot het besluit om in 2016 eerst <i>Hulp bij het huishouden</i> en daarna <i>langer zelfstandig thuis wonen</i> (zie Hoofdstuk 12) te onderzoeken.
Aanvullend gesprek invulling onderzoek met woordvoerders fracties	Ja. Op 7 jan 2016 is een raadsinformatiebijeenkomst gehouden over HbH en andere onderdelen van onderzoeksprogramma 2016
Ambtelijk coördinator aangesteld voor het rekenkameronderzoek (centraal contactpersoon)	Ja.
Ambtelijk startgesprek over inhoud, timing en medewerking organisatie t.b.v. het rekenkameronderzoek?	Ja. Begin 2016 zijn gesprekken gevoerd met Maatschappelijke Ontwikkeling, met het Wmo-loket van Werk en Inkomen en met de afdeling Onderzoek. De formele start van het onderzoek volgde op 22 februari 2016.
Startgesprek wethouder	Ja. 1 maart 2016 is een startgesprek met de wethouder gevoerd.
Hoor/wederhoor ambtelijk	Ja.
Terugkoppeling verwerking ambtelijk wederhoor door de rekenkamer	Ja. Schriftelijk. Voorafgaand aan de ambtelijk wederhoor zijn voorlopige uitkomsten van het onderzoek mondeling toegelicht aan de wethouder.
Hoor/wederhoor bestuurlijk	Ja. De publicatiedatum is in afstemming met de wethouder bepaald, vanwege de samenloop met de publicatie van een onderzoek dat in opdracht van het college werd uitgevoerd naar de normtijden HbH (rapport KPMG-Plexus/HHM). De rapporten zijn hierdoor op hetzelfde moment aan de raad ter beschikking gesteld.
Raadsvoorstel door rekenkamer	Ja.
Raadsinformatiebijeenkomst	Ja. 15 september 2016. Hierbij kwamen ook externe sprekers aan het woord.
Commissiebehandeling	Ja. 6 oktober 2016. Het raadsvoorstel van de rekenkamer over het rapport werd aangehouden in afwachting van een brief van het college met een verbeterplan voor HbH. In de commissie M&S van 24 november 2016 is het raadsvoorstel nogmaals geagendeerd samen met de commissiebrief <i>Verbetering dienstverlening HbH (verbeterplan)</i> .
Raadsbehandeling	Ja. 8 december 2016.
Oordeel college over conclusies & aanbevelingen.	Veelal instemmend. Het college deelt de conclusies op hoofdlijnen en vindt de aanbevelingen bruikbaar om het beleid te verbeteren. Het college gaf in de bestuurlijke reactie niet duidelijk aan of aanbeveling 3 en 5 worden overgenomen.
Oordeel raad over conclusies & aanbevelingen	Veelal instemmend. Veel waardering voor het onderzoek. Brede instemming met conclusies en aanbevelingen.
Doorwerking aspect agenderen en bespreken	Positief

2. Besluitvorming binnen de gemeente	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Raadsbesluit	Ja. Unaniem en ongewijzigd overgenomen (8 december 2016). Het bestuur van de rekenkamer was bij deze bijeenkomst niet aanwezig. De raad maakte duidelijk dat zij het van belang vindt dat het bestuur aanwezig is om het raadsvoorstel te verdedigen,
Motie(s)	Ja. Motie 2016/233 (Motie Goed werk helpen in de huishouding): overgenomen door college en ingetrokken. Motie 2016/234 (ook maatwerk vanwege type woningen): aangenomen, maar SP, GL, VVD, CDA tegen. Motie 2016/235 (geen vrijwilligers als hulp in de huishouden): overgenomen door college en ingetrokken.
Amendement(en)	Nee.
<i>Doorwerking aspect besluitvorming</i>	Positief
3. Implementeren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Plan van aanpak college	Ja. Tegelijk met het rekenkamerrapport ontving de raad de commissiebrief 'Aanpassingen beleid HbH' (6 sept 2016). Als aanvulling hierop verscheen twee maanden later de commissiebrief 'Verbetering dienstverlening Hulp bij het Huishouden en andere Wmo-voorzieningen' (4 november 2016), met een bijlage 'Verbeterplan dienstverlening HbH en andere Wmo-voorzieningen' en een bijlage met de aanpassingen in de beleidsregels.
- binnen de voorgeschreven termijn van 6 weken?	Ja. 1e plan tegelijk met publicatie rapport en 2e plan 2 maanden na publicatie, beiden voordat het raadsbesluit werd genomen.
Rekenkamerbrief over plan van aanpak	Er is een analyse van het verbeterplan van het college gemaakt. Omdat dit er goed uit zag is geen rekenkamerbrief over het plan gemaakt.
Interne borging voor beheer opvolging raadsbesluit/aanbevelingen (probleemeigenaar, vast agendapunt, voortgangsrapportage etc.)?	Ja. De beleidsadviseur/dossierhouder HbH was ook trekker van de uitvoering van het raadsbesluit en het verbeterplan. Er is een stuurgroep gestart met managers van de gemeente en directie van de buurtteams. Daaronder hing een ambtelijke projectgroep. Er is een duidelijk plan met tijdslijn en taakverdeling gemaakt. Na driekwart jaar heeft het projectteam zich ontwikkeld tot een regulier samenwerkingsoverleg HbH.
Vervolgtraject rekenkamer? Aanvullende acties om doorwerking te bevorderen.	Presentatie aangeboden aan W&I en Wmo-Clëntenraad, maar dat bleek niet nodig omdat de Wmo-Clëntenraad goed vertegenwoordigd was op de raadsinformatiebijeenkomst op 15 sept 2016.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Naar aanleiding van het rekenkamerrapport en de uitspraak van de Centrale Raad voor Beroep zijn de beleidsregels en normen voor een schoon huis herzien. Het college heeft de normen voor een schoon huis door KPMG en Bureau HHM laten onderzoeken. De beleidsregels voor de voorziening HbH zijn verruimd en de normen verhelderd. De informatievoorziening is verbeterd. Huisbezoeken en advies voor het aantal uren worden nu door de buurtteams Sociaal en Jeugd & Gezin gedaan in plaats van door het Wmo loket. Hierdoor kan in een keukentafelgesprek naast de noodzaak voor hulp bij het huishouden ook de bredere behoefte aan ondersteuning worden bepaald. De veranderingen heeft de gemeente doorgesproken met de Wmo cliëntenraad en die reageerden positief.

<i>Doorwerking aspect implementeren</i>	Positief. Het verbeterplan is voortvarend opgesteld en uitgevoerd. De urgentie was mede hoog door uitspraken van de Centrale Raad van Beroep. In de ambtelijke organisatie zijn duidelijke afspraken gemaakt over de verdeling van de verantwoordelijkheden en de overlegstructuur. Voor de verbeteringen staat het raamwerk inmiddels, maar sommige beslispunten uit het raadsbesluit hebben een wat langere doorlooptijd en hebben blijvende aandacht nodig en hier wordt dus nog aan gewerkt. Dit is bijvoorbeeld het geval bij informatievoorziening en toezicht op de kwaliteit van de geleverde hulp. De raad is regelmatig over de voortgang geïnformeerd door middel van raadsbrieven en memo's.
4. Effectueren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Bereik gewenste (maatschappelijke) effecten	Ja. Alle klanten hebben huisbezoek gekregen waaruit een (her-) indicatie volgde. Klanten kregen uitbreiding van de basisuren HbH van 78 naar 105 uren per jaar, en er werden vaker maatwerkmodules toegekend (meestal een extra half uur per week voor de (zware) was). Uit nazorggesprekken blijkt dat klanten zich beter gehoord voelen. Het aantal bezwaarprocedures is sterk afgenomen. Het nieuwe beleid heeft ook voor de rechter stand gehouden. Door onder andere de dalende trend in het aantal gebruikers HbH tot 2018 heeft de verruimde indicatiestelling in 2016-2018 niet geleid tot een overschrijding van het beschikbare budget. Als gevolg van een wetwijziging door de Rijksoverheid is de inkomensafhankelijke eigen bijdrage vervangen door een vast bijdrage. Wat de gevolgen hiervan zijn voor de kosten van de HbH-voorziening heeft de rekenkamer niet onderzocht. Wel is bekend dat de vraag sinds 2018 weer toeneemt. In februari 2018 bracht afdeling IB Onderzoek een rapport uit: "Gewijzigd beleid Hulp bij de Huishouding. Een verkennende evaluatie". Daaruit blijkt dat er veel verbeterd is, maar ook dat er nog verbeterpunten zijn, zoals: - de telefonische bereikbaarheid van buurtteams; - ondanks een keukentafelgesprek door het buurtteam waarbij naar bredere ondersteuningsbehoefte dan alleen HbH wordt gekeken, moeten andere Wmo voorzieningen bij het Wmo-loket van Werk en Inkomen worden aangevraagd. Dit wordt gezien als weinig klantvriendelijk. - de (zware) was weer onderdeel maken van de basisuren.
<i>Doorwerking aspect effectueren</i>	Positief
5. Publiek verantwoorden	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Persbericht	Ja.
Communicatiekanalen publicatie rekenkamerrapport	Via websites rekenkamer en NVRR, Facebook griffie/raad, Linked-In rekenkamers en rekenkamercommissies, Twitter, mailing aan attenderingsservice en pers/media.
Pers/media-aandacht	Ja. Zeer veel en brede aandacht.
Er komen reacties op het onderzoek van onder andere burgers, instellingen, wetenschappers.	Positieve reacties per mail van ANBO, redactie Zorg+Welzijn, denktank NVRR, AD. Aanwezigheid vertegenwoordiging SOLGU en WMO-clëntenraad bij de Raadsinformatiebijeenkomst.

De raad controleert actief of de overgenomen aanbevelingen zijn geïmplementeerd en welke resultaten daarmee worden geboekt	Ja. Via bespreking in de raadscommissie en het aanhouden van het besluit over het raadsvoorstel tot het verbeterplan beschikbaar was. Op iedere raadsbrief na het rekenkameronderzoek is geen reactie meer vanuit de raad gekomen. Dit vat de ambtelijke organisatie positief op: het beleid is voor de inwoners verbeterd en de raad krijgt hier ook signalen over vanuit contacten in de stad.
Het college van B&W doet periodiek verslag aan de raad over de implementatie van de overgenomen aanbevelingen en de resultaten daarvan.	Deels. De terugkoppeling in de Jaarstukken (bijlage Uitvoering raadsbesluiten rekenkameronderzoeken) is te beperkt. Jaarstukken 2017 bevat geen inhoudelijke toelichting, maar een verwijzing naar de 2 ^e voortgangsrapportage eind 2017 en vermelding dat maart 2018 de uitvoering van beslispunten 1 t/m 5 zal zijn afgerond. Beslispunt 6 wordt gemeld als zijnde afgerond. In de Jaarstukken 2018 wordt geen melding meer gemaakt. De raad is over de voortgang wel adequaat geïnformeerd via diverse raadsbrieven en memo's. ¹⁹ In raadsbrieven werd steeds aangegeven wanneer de volgende update te verwachten is.
<i>Doorwerking aspect publiek verantwoorden</i>	Deels. De verantwoording in de Jaarstukken was onvoldoende informatief voor de raad.
6. Samenwerking	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Samenwerking andere rekenkamers?	Tijdens het onderzoek is regelmatig kennis en ervaringen uitgewisseld met Rekenkamer Rotterdam waar ook een onderzoek naar HbH werd uitgevoerd (publicatie Rekenkamer Rotterdam: november 2016).
<i>Doorwerking aspect samenwerking</i>	Positief
7. Lerend vermogen rekenkamer	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Is er een interne evaluatie door de rekenkamer gedaan over het rekenkameronderzoek/rapport?	Nee. Dit werd door omstandigheden uitgesteld en later niet meer zinvol geacht. De aandacht is bij de rekenkamer vrij snel verschoven naar uitvoering van het onderzoek langer zelfstandig thuis wonen, dat voor een deel op het HbH onderzoek voortbouwt.
Is er een evaluatiegesprek gevoerd met de gemeente over het rekenkameronderzoek/rapport?	Nee. Dit is wel aangeboden maar was niet goed mogelijk door wisseling van personeel bij MO in de eindfase van het onderzoek.
<i>Doorwerking aspect lerend vermogen</i>	Deels. Hoewel er geen formele evaluatiegesprekken zijn gevoerd, zijn de ervaringen uit het onderzoek wel meegenomen in het onderzoek naar langer zelfstandig thuis wonen door mensen met ernstige beperkingen.

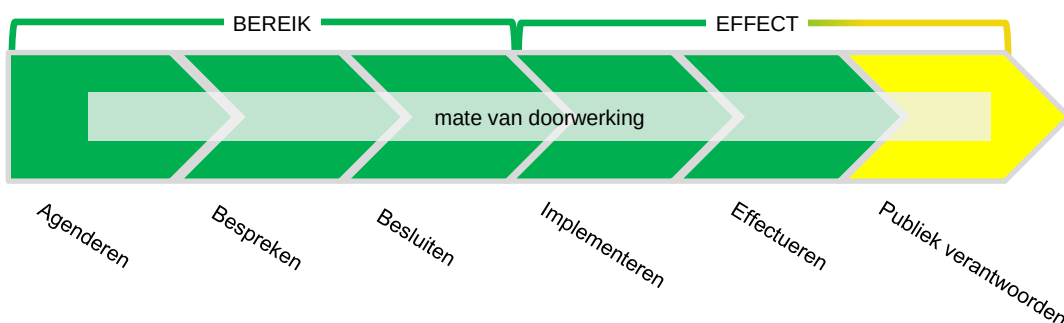
¹⁹ Raadsbrieven en memo's: 'Voortgangsrapportage Verbetering HbH en andere Wmo-voorzieningen' (10 mei 2017), 'Beantwoording toezegging 17/T273 naar aanleiding van casus Hulp bij het Huishouden' (11 januari 2018) over trage verlening / verlenging van een kortdurende indicatie. 'Evaluatie hulp bij het huishouden en afronding maatregelen verbeterplan' (13 maart 2018). De raadsbrief 'Ontwikkelingen in hulp bij het huishouden' (9 nov 2018) gaat in op nieuwe ontwikkelingen die los staan van het rekenkameronderzoek.

10 RAPPORT MUZIEKPALEIS TIVOLIVREDENBURG

10.1 MATE VAN DOORWERKING

De doorwerking van het rapport 'Een paleis voor de muziek', over de bouw en exploitatie van TivoliVredenburg is in termen van bereik en effect positief. Bij het agenderen en bespreken van het rapport en de besluitvorming over de conclusies en aanbevelingen zijn alle noodzakelijke stappen doorlopen. Aan het raadsbesluit is grotendeels opvolging gegeven en hierover is de raad goed geïnformeerd. De uitvoering van het raadsbesluit heeft er mede aan bijgedragen dat er een nieuw financieel kader is gekomen voor TivoliVredenburg. Tegenover hoge culturele ambities en hoge (gebouw gebonden) kosten staat nu een passende subsidie. TivoliVredenburg maakt de ambities waar: er is in 2016 tot en met 2018 een stijgende lijn te zien in bezoekersaantallen, aantal activiteiten, eigen inkomsten en er is in 2017 en 2018 een voorzichtig positief exploitatieresultaat. De raad voegde bij de raadsbehandeling van het rapport met Amendement 2016-A4 twee beslispunten toe aan het raadsvoorstel om ook lessen te trekken voor andere en toekomstige projecten. Het eerste besispunt verbindt expliciet zes conclusies aan het rekenkamerrapport. Het tweede extra besispunt draagt op om bij stedenbouwkundige ambities steeds de maatschappelijke vraag, ambities en kaders in beeld te houden. De implementatie en het effect hiervan is nog onduidelijk.

Figuur: Doorwerking rapport Een paleis voor de muziek



10.2 KENMERKEN REKENKAMERRAPPORT

<i>Titel rapport:</i>	Een paleis voor de muziek. Een onderzoek naar de bouw en exploitatie van Muziekpaleis TivoliVredenburg.
<i>Centrale onderzoeksvraag:</i>	Wat zijn de beleidsmatige en financiële risico's van het Muziekpaleis voor de gemeente Utrecht en in hoeverre beheerst de gemeente deze risico's?
<i>Domein/sector:</i>	Mens & Samenleving, Stad & Ruimte, Bestuur & Financiën.
<i>Beleidsprogramma:</i>	Cultuur, Vastgoed, Stedelijke Ontwikkeling, Bereikbaarheid.
<i>Type onderzoek (fase beleid):</i>	Ex-post en ex-durante (bouw), ex-ante (exploitatie).
<i>Op raadsverzoek (motie):</i>	Nee.
<i>Onderzoeksperiode:</i>	November 2013 - november 2015.
<i>Publicatiedatum:</i>	3 november 2015 (link naar publicatie website rekenkamer)

<i>Bijzonderheden:</i>	Met het rapport <i>Een paleis voor de muziek</i> won de Rekenkamer Utrecht de NVRG Goudvink 2016 voor beste rekenkamerrapport. De rekenkamer ontving een WOB-verzoek voor inzage in brondocumenten en gespreksverslagen die voor het rekenkamerrapport zijn gebruikt. In een beroepszaak is bepaald dat gespreksverslagen niet worden verstrekt.
------------------------	---

10.3 OPVOLGING AANBEVELINGEN

In onderstaand schema zijn de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport weergegeven die als beslispunten in een raadsbesluit zijn vastgelegd. Voor al deze beslispunten is vermeld wat de mate van opvolging is en in hoeverre het beoogde effect of de verbetering is bereikt.

Beslispunten Raadsbesluit	Opvolging	Effect
1 TivoliVredenburg te verzoeken een plan te maken om de benutting van het Muziekpaleis sterk te verbeteren. TivoliVredenburg tevens te verzoeken alternatieve scenario's op te stellen om in meerjarig perspectief tot een structureel sluitende exploitatie te komen, uitgaande van de subsidiebedragen voor TivoliVredenburg die voor de komende jaren zijn geraamd. TivoliVredenburg ook te vragen om een analyse van kansen en risico's verbonden aan die scenario's.	Opgevolgd. TivoliVredenburg diende 30 januari 2016 een subsidieaanvraag in voor Cultuurnotaperiode 2017-2020 waarin scenario's zijn uitgewerkt.	Positief. Met de scenario's zijn mogelijkheden, voor- en nadelen en risico's in beeld gebracht.
2 Een second opinion uit te laten voeren op dit plan en over deze scenario's door een terzake deskundig extern bureau.	Opgevolgd. Kort na het rekenkamerrapport kwam het advies van het Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg (OAT). Het OAT adviseerde over verschillende scenario's. Het OAT maakte hierbij onder meer gebruik van de uitkomsten van het rekenkameronderzoek. De rekenkamer stelde onder andere voor om minder verliesgevendende activiteiten te programmeren. Dit komt eigenlijk niet terug in de scenario's van het OAT. Uit de wijze waarop de scenario's zijn samengesteld en gepresenteerd blijkt dat een zo laag mogelijke subsidie niet de drijfveer van het OAT is geweest: het OAT adviseerde een scenario waarbij culturele uitstraling en ambities duidelijk prevaleerden. Dat mag ook. Uiteindelijk heeft de raad een besluit genomen. Het gekozen scenario is een investeringsscenario gericht op groei, internationale allure en een optimale bedrijvigheid in het gebouw.	Positief. Het gekozen scenario resulteert in een hogere benutting van het gebouw. Er is een stijgende lijn in het aantal activiteiten en bezoekers. Over 2017 en 2018 is een (klein) positief exploitatieresultaat behaald.

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
3	Bij de Voorjaarsnota de verschillende rapportages (uitkomsten Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg, Advies Cultuurnota en voorstel van College) in samenhang te bespreken en de financiële kaders vast te stellen. De cultuurpolitieke afwegingen in samenhang met het voorstel voor het Cultuurconvenant 2017-2020 vast te stellen.	Opgevolgd. Er heeft integrale beleidsvoorbereiding en besluitvorming plaatsgevonden bij de Voorjaarsnota 2016. De raad is goed meegenomen en van informatie voorzien in dit proces.	Positief. De gemeente heeft gezorgd dat TivoliVredenburg een goede start kon maken naast de jaarlijkse structurele subsidie een incidentele subsidie voor de cultuurnotaperiode 2017-2020 beschikbaar te stellen voor de verdere zakelijke en programmatische versterking, en met een aanvullende meerjarige subsidie de gebouwgebonden kosten fors omlaag te brengen. Verder kreeg de organisatie een eenmalige bijdrage ter versterking van het eigen vermogen. De benutting van het gebouw en de exploitatie zijn sterk verbeterd.
4	Na uitvoering van deze aanbevelingen de onderlinge verhoudingen tussen de gemeente en TivoliVredenburg in het kader van de subsidierelatie beter af te stemmen op het gekozen bestuursmodel van TivoliVredenburg en daarbij dan te zorgen voor een rolinvulling die past bij de code cultural governance.	Opgevolgd. De subsidierelatie van de gemeente met TivoliVredenburg is genormaliseerd tijdens de Cultuurnotaperiode 2017-2020. Hiermee verviel bijvoorbeeld de verplichting om kwartaalrapportages aan de gemeente te sturen. De eerste twee jaar van de Cultuurnotaperiode 2017-2020 was het ambtelijk en bestuurlijk toezicht nog intensiever vanwege de complexiteit van het subsidiedossier en aanloopproblemen. Sinds zomer 2018 is de relatie verder genormaliseerd, mede vanwege de positieve resultaten.	Positief. De subsidierelatie en het toezicht zijn in lijn gebracht met het beleid bij andere grote culturele instellingen. De intensiteit van het toezicht door de gemeente past bij het bestuursmodel met een raad van toezicht en de code cultural governance.

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
5	De volgende conclusies te verbinden aan het rekenkamerrapport, dat: 1. het Muziekpaleis TivoliVredenburg steeds duurder is geworden. In 2006 werden de kosten voor bouw en inrichting geraamd op € 98,6 miljoen, in 2015 gaat het om circa € 158 miljoen; 2. de governance van de gemeente bij de realisatie van het Muziekpaleis onvoldoende effectief was; 3. het bouwproces onvoldoende was verbonden met de voorbereiding van de ingebruikname ervan; 4. de hoge ambities met het Muziekpaleis onhelder zijn uitgewerkt en onderbouwd; 5. er sprake is van een complexe subsidierelatie en geen eenduidige sturing bij de subsidietoekenning; 6. een financieel gezonde exploitatie van het Muziekpaleis om duidelijke keuzes en inzet vraagt voor de benutting van het gebouw en de verwerving van extra inkomsten. De exploitatie blijkt structureel duurder dan was ingeschat. Bij een gelijkblijvende programmering, activiteiten en subsidie is geen sluitende exploitatie mogelijk.	Dit beslispunt uit het raadsbesluit vereist geen maatregelen. Het beslispunt kwam voort uit de wens van de raad bij de behandeling van het rekenkamerrapport dat het college ondubbelzinnig de conclusies van het rapport omarmt en er lering uit trekt.	n.v.t.
6	Verder, op basis van het rekenkameronderzoek, aan te bevelen dat: a. bij stedenbouwkundige ambities de maatschappelijke vraag naar en van geplande functies leidend dient te zijn; b. bij gemeentelijke ambities eenduidige gemeentelijke governance te hanteren (zoals betrekken van beleidsverantwoordelijken) zodat voor alle relevante partijen duidelijk is wat de maatschappelijke ambities en kaders zijn.	Deels opgevolgd. In de verantwoording over de uitvoering van het raadsbesluit in de Jaarstukken 2016 heeft het college niet het definitieve raadsbesluit gebruikt. Daardoor ontbreken in de tabel de aanpassingen en nieuwe beslispunten van Amendement 2016/A04. Het is voor de rekenkamer daardoor niet duidelijk hoe dit is geborgd in het gemeentelijke beleid. Door de afdeling Cultuur is in een gesprek wel toegelicht dat bij projecten zoals het nieuwe centrum voor film- en beeldcultuur 'De Machinerie' het vooraf inschatten van risico's een grotere rol heeft gekregen. Ook wordt UVO als toekomstig beheerder van het gebouw meer in de beginfase van het project betrokken. Het beslispunt geldt echter niet alleen voor de cultuursector.	Deels.
7	De raad over de uitvoering van bovenstaande besluiten te informeren.	Deels. Over de beslispunten 1 t/m 4 die betrekking op TivoliVredenburg hebben is de raad goed geïnformeerd. Over de opvolging van beslispunt 6 (lessen voor andere en toekomstige projecten) is de raad niet geïnformeerd.	Deels

10.4 ANALYSESCHEMA PROCES EN DOORWERKING

1. Agenderen en bespreken binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Draagvlak/noodzaak onderwerp met woordvoerders fracties verkend in het kader van de programmering van de rekenkamer	Ja. Eind 2012 gaven raadsleden in gesprek met de rekenkamer aan dat zij grip missen op het project Stationsgebied en verrast worden door tegenvallende financiën. Ook bij de bouw van het Muziekpaleis dat hier deel van uitmaakt. De rekenkamer wilde met het onderzoek de raad meer zicht bieden op de (financiële) risico's van het Muziekpaleis. De raad uitte tijdens de besluitvorming over een krediet voor de financiering van de gebruikersinvesteringen (juli 2013) bezorgdheid over de exploitatie van het Muziekpaleis. Tijdens een bijeenkomst op 3 december 2013 met de rekenkamer is aan raadsleden nogmaals toegezegd ook de exploitatie mee te nemen in het lopende onderzoek.
Aanvullend gesprek invulling onderzoek met woordvoerders fracties	Ja, zie hierboven. Er is op verschillende momenten met de raadsfracties gesproken over de invulling van het onderzoek.
Ambtelijk coördinator aangesteld voor het rekenkameronderzoek (centraal contactpersoon)	Ja.
Ambtelijk startgesprek over inhoud, timing en medewerking organisatie t.b.v. het rekenkameronderzoek?	Ja. Er zijn in een verkennende fase ambtelijke gesprekken gevoerd om tot een nadere afbakening van het onderzoek te komen.
Startgesprek wethouder	Ja. Met wethouder en gemeentesecretaris.
Hoor/wederhoor ambtelijk	Ja. Er heeft feitelijk wederhoor plaatsgevonden bij de gemeente en bij TivoliVredenburg.
Terugkoppeling verwerking ambtelijk wederhoor door de rekenkamer	Ja. De ambtelijke reactie is besproken met de gemeente en de verwerking van de reactie is schriftelijk teruggekoppeld.
Hoor/wederhoor bestuurlijk	Ja. Er heeft bestuurlijk wederhoor over de conclusies en aanbevelingen plaatsgevonden bij de gemeente en bij TivoliVredenburg. Voorafgaand aan de start van het bestuurlijk wederhoor is met de gemeente een ambtelijk gesprek gevoerd over de hoofdlijnen van de conclusies en aanbevelingen.
Raadsvoorstel door rekenkamer	Ja.
Raadsinformatiebijeenkomst	Ja. 10 november 2015.
Commissiebehandeling	Ja. 9 februari 2016. Dit was een gecombineerde vergadering van de commissie Mens en Samenleving en de commissie Stad en Ruimte. Er is uitgebreid over het rekenkamerrapport en raadsvoorstel gesproken. De voorzitter van de rekenkamer beantwoordde een aantal vragen van raadsleden, onder andere over de selectie van gesprekspartners. Daarnaast zijn er door de drie wethouders voor Cultuur, Vastgoed en het Stationsgebied, vragen van raadsleden beantwoord. Er werd toegezegd dat het rapport van het OAT met collegereactie vóór de behandeling van de Voorjaarsnota beschikbaar komt. Daarnaast is toegezegd de commissie schriftelijk te informeren over ontbrekende sponsorbedragen. Er werd een amendement aangekondigd om het raadsvoorstel aan te scherpen. Het onderwerp is als B-status (besprekspunt) geagendeerd voor de raadsvergadering.
Raadsbehandeling	Ja. 17 maart 2016. Veel fracties vonden het belangrijk om de conclusies van de Rekenkamer in het raadsvoorstel te benoemen en stelden daarom een amendement op (2016-A4, zie verder bij punt 2. Besluitvorming).

Oordeel college over conclusies & aanbevelingen.	Veelal instemmend. Het college spreekt waardering uit voor het werk van de rekenkamer en voor het rapport. Het college onderschrijft in grote lijnen de conclusies en aanbevelingen. Het rapport bevat handvatten voor de nabije toekomst van TivoliVredenburg en lessen voor andere, mogelijk vergelijkbare projecten, onder andere op het terrein van risicomanagement. In de bestuurlijke reactie op het rapport plaatste het college een aantal kanttekeningen en nuances. Eén daarvan is dat het rekenkamerrapport vooral in gaat op beleidsmatige en financiële risico's en minder nadruk legt op de culturele en economische waarde van TivoliVredenburg.
Oordeel raad over conclusies & aanbevelingen	Veelal instemmend. Raadsfracties vonden het een grondig rapport met harde conclusies over onder andere de rol van de gemeente bij de bouw en de financiële beheersing. Er zijn lessen uit te trekken voor toekomstige projecten door een stedenbouwkundige opgave goed te blijven verbinden met de maatschappelijke en culturele opgave. Een aantal fracties vond het jammer dat het college de conclusies uit het rekenkamerrapport niet integraal, onverkort overnam. Andere fracties waarderen het dat het college de conclusies goed heeft bekeken en er een eigen visie over heeft geformuleerd.
Doorwerking aspect agenderen en bespreken	Positief
2. Besluitvorming binnen de gemeente	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Raadsbesluit	Ja. Unaniem, gewijzigd met amendement 2016-A4,
Motie(s)	Ja. 2016-M32 ' <i>college neem Rekenkamer ook serieus</i> '. De motie werd verworpen. De motie verzoekt het college 1) de conclusies en aanbevelingen van het rekenkamerrapport over te nemen en 2) meer regie te nemen op de informatievoorziening aan de raad over de projecten in het stationsgebied.
Amendement(en)	Ja. 2016-A4 (raadsbreed ondertekend). Bij beslispunt 3 is aangevuld dat verschillende rapportages (uitkomsten Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg, Advies Cultuurnota en voorstel van college) in samenhang worden besproken bij vaststellen van de financiële kaders. Er zijn 2 nieuwe beslispunten toegevoegd. Ten eerste om vast te leggen dat de raad 6 conclusies verbindt aan het Rekenkamerrapport. Ten tweede om op basis van het Rekenkameronderzoek, ook aan te bevelen dat: a. bij stedenbouwkundige ambities de maatschappelijke vraag naar en van geplande functies leidend dient te zijn; en b. bij gemeentelijke ambities eenduidige gemeentelijke governance te hanteren (zoals het betrekken van beleidsverantwoordelijken), zodat voor alle relevante partijen duidelijk is wat de maatschappelijke ambities en kaders zijn'.
Doorwerking aspect besluitvorming	Positief

3. Implementeren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Plan van aanpak college	Nee. Vanwege de instelling van het Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg en de adviesvraag aan het OAT. De raad is hierover en over het verdere proces goed geïnformeerd.
- binnen de voorgeschreven termijn van 6 weken?	n.v.t.
Rekenkamerbrief over plan van aanpak	Nee.
Interne borging voor beheer opvolging raadsbesluit/aanbevelingen (probleemeigenaar, vast agendapunt, voortgangsrapportage etc.)?	Ja. De opvolging van het raadsbesluit is voor een belangrijk deel geborgd door de keuze om een advies te laten uitbrengen door het Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg onder voorzitterschap van mevrouw Gehrels. Dit werd ingebed in het raadsproces om tot een goed besluit te komen over de subsidiëring van TivoliVredenburg voor de Cultuurnotaperiode 2017-2020.
Vervolgtraject rekenkamer? Aanvullende acties om doorwerking te bevorderen.	De rekenkamer is met het OAT in gesprek gegaan om de conclusies en aanbevelingen uit het rekenkamerrapport toe te lichten en aanvullende vragen te beantwoorden.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Positief. In haar meerjarenplan 2017-2020 heeft TivoliVredenburg de aanbevelingen van de Rekenkamer Utrecht integraal opgevolgd en vergaande maatregelen getroffen om de inkomsten te verhogen en de kosten in de hand te houden. De subsidieaanvraag is gebaseerd op een investeringsscenario met forse ambities. Daarnaast zijn door TivoliVredenburg in de aanvraag nog twee andere scenario's uitgewerkt. Het OAT onderschreef in zijn adviesrapport Ruimte voor TivoliVredenburg de noodzaak voor het investeringsscenario, en legt tegelijkertijd een zwaarder accent op de versterking van de bedrijfsvoering. De gemeente nam het advies over en besloot tot een bijbehorend aanzienlijk ruimer financieel kader.
<i>Doorwerking aspect implementeren</i>	Positief.
4. Effectueren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Bereik gewenste (maatschappelijke) effecten	Positief. De opvolging van het raadsbesluit en in het verlengde daarvan het rapport van het OAT hebben voor TivoliVredenburg vruchten afgeworpen. Deze acties en natuurlijk de inzet van TivoliVredenburg zelf hebben ervoor gezorgd dat de exploitatie, aantal activiteiten en bezoekersaantallen sinds de start steeds een stijgende lijn laten zien. Over 2017 en 2018 had TivoliVredenburg een positief geconsolideerd exploitatieresultaat (€ 135.999 in 2018).
<i>Doorwerking aspect effectueren</i>	Positief.
5. Publiek verantwoorden	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Persbericht	Ja.
Communicatiekanalen publicatie	Twitter, Facebook, persbericht perslijst, attenderingsservice, betrokkenen bij het onderzoek.
Pers/media-aandacht	Ja. Er was zeer veel aandacht voor het rapport in zowel lokale als landelijke media. Dat werd versterkt, doordat de stichting TivoliVredenburg vaak negatief in het nieuws kwam vanwege de hogere bouwkosten, verschillende opstartproblemen en resterende en nieuwe problemen met het gebouw.

Er komen reacties op het onderzoek van onder andere burgers, instellingen, wetenschappers.	Ja. Er is een schriftelijk reactie op het rapport gegeven door de Raad van Toezicht en de directeur bestuurder van TivoliVredenburg waarin zij de rekenkamer complimenteren voor het gedegen onderzoek en waarin zij aangeven de conclusies te delen en de aanbevelingen over te nemen voor zover die op TivoliVredenburg betrekking hebben. Er waren ook kritische reacties. Een oud-wethouder reageerde in de lokale media dat hij zich niet voldoende gehoord voelde. De Stichting Tivoli (één van de podia die zou fuseren tot het nieuwe TivoliVredenburg) reageerde aan de rekenkamer dat zij niet onderschrijft dat de samenwerking tussen verschillende muziekpartijen te wensen over liet en de verhoudingen langdurig moeizaam en complex zijn geweest. De Stichting diende een WOB-verzoek in om inzage te krijgen in brondocumenten die in het onderzoek zijn gebruikt. Die zijn verstrekt (voor zover deze niet onder uitsluitingsgronden van de WOB vielen). Er werd ook om inzage gevraagd in verslagen van gesprekken met respondenten. Dit is geweigerd, vanwege het vertrouwelijk karakter van deze verslagen. De Stichting Tivoli ging hiertegen in beroep. De uitkomst van deze beroepszaak is dat de rekenkamer de verslagen niet hoeft te verstrekken.
De raad controleert actief of de overgenomen aanbevelingen zijn geïmplementeerd en welke resultaten daarmee worden geboekt	Ja, grotendeels. Voor wat betreft de beslispunten die met de subsidierelatie met TivoliVredenburg te maken hebben, heeft de raad de implementatie actief gevolgd. Zo zijn de subsidieaanvraag en het meerjarenplan van TivoliVredenburg samen met het adviesrapport van de OAT behandeld in het kader van de besluitvorming over de subsidies voor de cultuurnotaperiode 2017-2020 bij de Voorjaarsnota 2016. De raad heeft niet actief gecontroleerd hoe de nieuwe beslispunten uit het Amendement 2016-A4 zijn geïmplementeerd.
Het college van B&W doet periodiek verslag aan de raad over de implementatie van de overgenomen aanbevelingen en de resultaten daarvan.	Ja, grotendeels. Over de beslispunten 1 t/m 4 die betrekking hebben op de subsidierelatie met TivoliVredenburg is de raad goed geïnformeerd. Over de opvolging van beslispunt 6 (lessen voor andere en toekomstige projecten, Amendement 2016-A4) is de raad niet geïnformeerd. Dit beslispunt ontbrak ook in de verantwoording in de Jaarstukken over de raadsbesluiten over rekenkamerrapporten. Na mei 2016 volgen geen aparte raadsbrieven meer.
<i>Doorwerking aspect publiek verantwoorden</i>	Deels. Over de beslispunten 1 t/m 4 die betrekking hebben TivoliVredenburg is de raad goed geïnformeerd. Over beslispunten die zijn gericht op lessen voor andere projecten is geen heldere verantwoording over de opvolging geweest. De verantwoording in de Jaarstukken was onvolledig voor wat betreft beslispunten die door de raad werden toegevoegd met Amendement 2016-A04.
6. Samenwerking	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Samenwerking andere rekenkamers?	Nee. Er is niet met andere rekenkamers samengewerkt. Twee zaken zijn desondanks het vermelden waard. Ten eerste de medewerking door de Stichting TivoliVredenburg om uitgebreide inzage te krijgen in de kengetallen en financiële gegevens van de exploitatie. Ten tweede de medewerking van andere muziekpodia voor het aanleveren van gegevens en de samenwerking met de VNPF en VSCD (de brancheorganisaties van muziekpodia en theaters) bij het benchmarken van de exploitatiegegevens en kenmerken van TivoliVredenburg met andere grote cultuurpodia in Nederland.
<i>Doorwerking aspect samenwerking</i>	Positief.

7. Lerend vermogen rekenkamer

Norm / actie

Score / uitkomst

Is er een interne evaluatie door de rekenkamer gedaan over het rekenkameronderzoek/rapport?

Nee. Het onderzoek, de uitkomsten en raadsbehandeling zijn intern zowel door de medewerkers als de bestuurders van de rekenkamer uitgebreid besproken, maar dit is niet schriftelijk in een evaluatieverslag vastgelegd. Ook naar aanleiding van het WOB verzoek zijn het onderzoeksproces en het rapport regelmatig besproken.

Is er een evaluatiegesprek gevoerd met de gemeente over het rekenkameronderzoek/rapport?

Ja. Er is een nagesprek gevoerd met Culturele Zaken. Daarnaast is november 2016 gesproken over de doorwerking van het rekenkamerrapport en het raadsbesluit en de actuele stand van zaken met de afdeling Culturele Zaken.

Doorwerking aspect lerend vermogen

Deels positief. Het onderzoek heeft zeker tot nieuwe kennis en inzichten geleid. Een voorbeeld is de keuze van gesprekspartners: niet alleen de afweging of een gesprek relevante nieuwe informatie oplevert is van belang, maar ook of personen en instanties die een belangrijke rol hebben gespeeld zich voldoende gehoord voelen. Het intern evalueren en leren had meer gestructureerd gekund, inclusief het schriftelijk vastleggen van de belangrijkste ervaringen en leerpunten.

11 RAPPORT JEUGDHULP

11.1 MATE VAN DOORWERKING

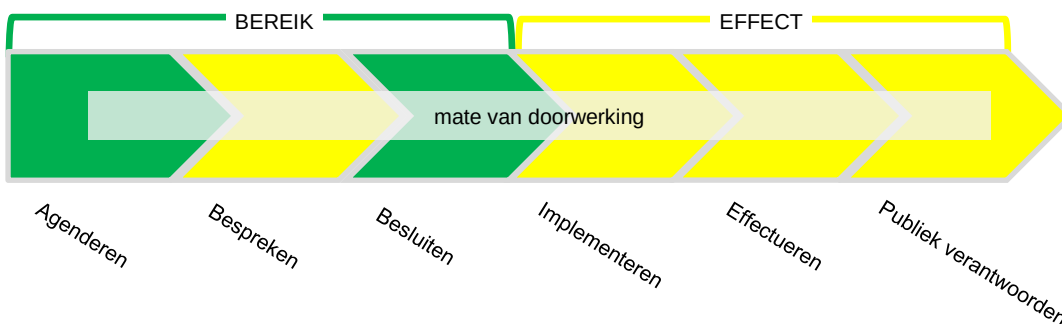
De doorwerking van het rapport *Jeugdhulp in ontwikkeling*, over de decentralisatie van de jeugdzorg in Utrecht, is in termen van bereik positief. Bij het agenderen en bespreken van het rapport en de besluitvorming over de conclusies en aanbevelingen zijn alle noodzakelijke stappen doorlopen. De behandeling door de gemeenteraad richtte zich voornamelijk op het raadsvoorstel. De inhoud van het rapport (zoals belangrijke kansen en risico's voor het jeugdzorgstelsel) is daardoor niet goed besproken.

Qua doorwerking constateren wij dat het rapport en het raadsbesluit deels effect hebben gehad. Het raadsbesluit had één beslispunt: 'het college op te dragen de gemeenteraad minimaal twee keer per jaar met een voortgangsrapportage te informeren over de ontwikkeling van het stelsel Zorg voor jeugd en de werking in de praktijk'. De context en argumentatie bij het raadsbesluit gingen nader in op aspecten die in de voortgangsrapportages aandacht zouden moeten krijgen. Hierbij werd verwezen naar bijlage 5 uit het rekenkamerrapport, die een handreiking bevatte. Het college stuurde november 2014 een opzet aan de raad voor de inhoud en frequentie van voortgangsrapportages die aan het raadsbesluit tegemoet kwam. Dit bleek maar deels uitvoerbaar. Een belangrijke belemmering was dat de registraties van jeugdzorgaanbieders (iJW informatievoorziening) in de eerste jaren onvoldoende betrouwbaar waren. Zie ook onze constatering in de Rekenkamerbrief *Metten is weten: informatievoorziening sociaal domein* (19 januari 2017).

Na 2015 werd de frequentie van rapportages verlaagd naar één keer per jaar. Werkendeweg is door het college gezocht naar een betekenisvolle manier van informatievoorziening aan de raad, waarbij het college aansluiting heeft gezocht bij de behoefte van de raad. Medio 2017 nam de raad unaniem een motie (M84) aan om de aanbevelingen uit de raadsaudit programma Jeugd over verbetering van de informatie over indicatoren en financiën in de jaarstukken uit te voeren. Naar aanleiding van deze motie is de indeling van de programma's gewijzigd. Ook is de samenhang tussen de P&C-cyclus, de voortgangsrapportage / uitvoeringsagenda en interactieve momenten met de raad verstevigd.

Inmiddels is de kwaliteit van de informatie over de jeugdzorg beter geworden. In de latere rapportages is de raad daardoor beter geïnformeerd op drie van de vier stelselindicatoren (budget, bereik, beschikbaarheid). De vierde stelselindicator is kwaliteit. Voor het in beeld brengen van de ervaren kwaliteit (cliëntervaring) is een pilot uitgevoerd met Ervaringswijzer. Ook hier is de raad over geïnformeerd.

Figuur: Doorwerking rapport Jeugdhulp in ontwikkeling



11.2 KENMERKEN REKENKAMERRAPPORT

<i>Titel rapport:</i>	Jeugdhulp in ontwikkeling. Een onderzoek naar de decentralisatie van de jeugdzorg in Utrecht.
<i>Centrale onderzoeksvraag:</i>	Houdt de gemeente Utrecht bij de transformatie van de jeugdzorg in voldoende mate rekening met kansen en risico's om te komen tot een doeltreffende en doelmatige jeugdzorg?
<i>Domein/sector:</i>	Mens en Samenleving
<i>Beleidsprogramma:</i>	Jeugd (vanaf 2020 zijn de programma's Maatschappelijke Ondersteuning en Zorg voor Jeugd samengevoegd in het programma Ondersteuning op Maat).
<i>Type onderzoek (fase beleid):</i>	Ex-ante
<i>Op raadsverzoek (motie):</i>	Nee
<i>Onderzoeksperiode:</i>	Januari 2014 – Juli 2014
<i>Publicatiedatum:</i>	23 september 2014 (link naar publicatie website rekenkamer)
<i>Bijzonderheden:</i>	Dit onderzoek is door de G4 rekenkamers tegelijkertijd in de vier grote steden uitgevoerd. Overstijgende uitkomsten zijn per brief gedeeld met G4-gemeenteraden en met de Tweede Kamer.

11.3 OPVOLGING AANBEVELINGEN

In onderstaand schema zijn de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport weergegeven die als beslisapunten in een raadsbesluit zijn vastgelegd. Voor al deze beslisapunten is vermeld wat de mate van opvolging is en in hoeverre het beoogde effect of de verbetering is bereikt.

Beslisapunten Raadsbesluit	Opvolging	Effect
1 De gemeenteraad minimaal twee keer per jaar te informeren met een voortgangsrapportage over de ontwikkeling van het stelsel Zorg voor jeugd en de werking in de praktijk.	Deels opgevolgd. Het college gaf eind 2014 aan over ieder kwartaal te gaan rapporteren. Over 2015 ontving de raad drie keer een voortgangsrapportage. Over de jaren daarna ontving de raad alleen jaarrapportages. Naast de frequentie kwam ook de kwaliteit van de rapportages niet overeen met de verwachting. In de eerdere rapportages ontbraken cijfers of moesten kanttekeningen worden geplaatst bij de betrouwbaarheid. De gemeente introduceerde in de derde voortgangsrapportage (maart 2016) een ander verantwoordingsmodel voor sturing en bekostiging. Dit model van Simons²⁰ gaat uit van vier controlegebieden (kwadranten) waarbij zowel aandacht is voor <i>hard controls</i> (zoals data, indicatoren en cijfers) als <i>soft controls</i> (zoals informatie uit dialogen met betrokkenen, casusbespreking, kwartaalgesprekken met aanbieders en klantervaringen). Naast de jaarrapportages werden diverse interactieve bijpraatsessies voor de raad georganiseerd. Zowel uit de rekenkamerbrief <i>Met en is weten: informatievoorziening sociaal domein</i> (19 januari 2017) als uit de Raadsaudit over het programma jeugd in de jaarstukken 2016, kwam naar voren de verantwoording over de Zorg voor jeugd beter moet. Hoewel raadsleden het als zinvol ervaren dat zij door het jaar heen worden	Deels. De informatie aan de raad over de voortgang en werking in de praktijk van de jeugdzorg gaf in de eerste jaren na de transitie nog niet het gewenste inzicht doordat gegevens onvoldoende betrouwbaar waren. Ook is in 2016 en 2017 de toegezegde frequentie niet nagekomen. De laatste jaren is de verantwoordingsinformatie verbeterd. Het college heeft hierbij aansluiting gezocht bij de behoefte van de raad. Dit zien wij

²⁰ Simons (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*.

Beslispunten Raadsbesluit	Opvolging	Effect
	meegenomen in de informatievoorziening, ervaren zij nog geen grip op het onderwerp. Er ontbreekt nog veel kwantitatieve informatie en duiding over doelbereik. Met de raad is afgesproken vanaf 2018 een andere frequentie en wijze van rapporteren te hanteren waarbij er één keer schriftelijk wordt gerapporteerd in de vorm van een gecombineerde voortgangsrapportage en uitvoeringsagenda met daaraan gekoppeld een interactieve sessie. Daarnaast vindt er een tweede informatiemoment plaats waarbij het onderwerp wordt afgestemd met de raad. Deze schriftelijke en interactieve informatie-uitwisseling is ingebed in het kader van de P&C-cyclus. In de latere jaren werd de kwaliteit van de informatie beter en kon de raad consequent worden geïnformeerd op drie van de vier stelselindicatoren (budget, bereik, beschikbaarheid). De vierde stelselindicator is kwaliteit. Ervaren kwaliteit (cliëntervaring) is pilotgewijs uitgevoerd met Ervaringswijzer; waarover de raad ook is geïnformeerd.	echter niet als een effect van het raadsbesluit, maar als een gevolg van veranderde inzichten over de beschikbare data en manier van verantwoorden en sturen.

11.4 ANALYSESCHEMA PROCES EN DOORWERKING

1. Agenderen en bespreken binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Draagvlak/noodzaak onderwerp met woordvoerders fracties verkend in het kader van de programmering van de rekenkamer	Ja. Dit onderwerp is besproken met de raadsfracties. Voor het eerst in november 2012.
Aanvullend gesprek invulling onderzoek met woordvoerders fracties	Ja. 3 december 2013.
Ambtelijk coördinator aangesteld voor het rekenkameronderzoek (centraal contactpersoon)	Ja.
Ambtelijk startgesprek over inhoud, timing en medewerking organisatie t.b.v. het rekenkameronderzoek?	Ja.
Startgesprek wethouder	Ja.
Hoor/wederhoor ambtelijk	Ja.
Terugkoppeling verwerking ambtelijk wederhoor door de rekenkamer	Ja.
Hoor/wederhoor bestuurlijk	Ja.
Raadsvoorstel door rekenkamer	Ja.
Raadsinformatiebijeenkomst	Ja.

Commissiebehandeling	Ja. Het onderzoek werd door de raad als gedegen bestempeld. De kansen en risico's voor het Utrechtse Jeugdbeleid zijn helder weergegeven. De commissievergadering concentreerde zich op het raadsvoorstel. Omdat dit slechts één beslispunt betrof was er ook de wens van sommige raadsleden om inhoudelijk in te gaan op de constatering en risico's die in het rapport werden geschetst. Daar gaf de voorzitter geen ruimte voor. Het college complimenteerde de rekenkamer voor het goede werk en het tijdstip dat is gekozen. Het raadsvoorstel zal worden gewijzigd door het woordje "minimaal" toe te voegen aan de frequentie van tweemaal per jaar een voortgangsrapportage over het stelsel Zorg voor jeugd.
Raadsbehandeling	Ja. 4 december 2014. Formeel was het voorstel een B-punt, omdat na de behandeling en de bespreking in de commissievergadering iets is gewijzigd. De raad kon overeenkomstig het voorstel besluiten.
Oordeel college over conclusies & aanbevelingen.	Deels instemmend. Het college nam de aanbeveling over. De conclusies en de kansen en risico's in het rapport deelt het college grotendeels maar niet geheel. Het college gaf verschillende nuancerings- en opmerkingen mee bij risico's die de rekenkamer benoemd. Terecht gaf het college aan dat het rapport een momentopname weergeeft in een dynamisch complex proces dat een doorontwikkeling behelst van jaren. Onze analyse dat preventie en basis jeugdzorg nog onvoldoende versterkt en ontwikkeld waren, deelde het college niet. Tegelijkertijd schetste het college dat buurtteams nog over de hele stad moesten worden geïmplementeerd en dat er nog volop werd gewerkt aan het versterken van de preventieve basis. Het college deelde wel dat dit een kwestie van lange adem is en de effecten pas op langere termijn zichtbaar worden.
Oordeel raad over conclusies & aanbevelingen	Veelal instemmend.
<i>Doorwerking aspect agenderen en bespreken</i>	Deels. Kansen en risico's voor de jeugdzorg bleven grotendeels buiten beeld.
2. Besluitvorming binnen de gemeente	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Raadsbesluit	Ja. Unaniem. Gewijzigd op verzoek van de raad. Het raadsbesluit had één beslispunt, namelijk dat het college de gemeenteraad minimaal twee keer per jaar moet informeren met een voortgangsrapportage over de ontwikkeling van het stelsel Zorg voor Jeugd en de werking in de praktijk. De raad heeft de rekenkamer gevraagd het woordje "minimaal" aan de aanbeveling toe te voegen.
Motie(s)	Nee.
Amendement(en)	Nee. Aan het raadsvoorstel werd met goedkeuring van de rekenkamer een woordje toegevoegd. Hiervoor werd geen amendement ingediend.
<i>Doorwerking aspect besluitvorming</i>	Positief
3. Implementeren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Plan van aanpak college	Ja. Het college stuurde net voor de commissiebehandeling van het rekenkamerrapport een raadsbrief met als onderwerp <i>Monitoring, verantwoording en wijze informeren Raad over voortgang MnV en ZvJ</i> . In deze raadsbrief is uitwerking gegeven aan het raadsbesluit om de gemeenteraad minimaal twee keer per jaar te informeren met een voortgangsrapportage over de ontwikkeling van het stelsel Zorg voor Jeugd en de werking in de praktijk.

- binnen de voorgeschreven termijn van 6 weken?	Ja.
Rekenkamerbrief over plan van aanpak	Nee.
Interne borging voor beheer opvolging raadsbesluit/aanbevelingen (probleemeigenaar, vast agendapunt, voortgangsrapportage etc.)?	Uit een gesprek met de ambtelijk contactpersoon blijkt dat er in de praktijk niet veel is teruggegrepen op het rekenkamerrapport, maar dat de kennis wel tussen de oren zat. Daar voelde het hele team zich eigenaar van en dat komt mede doordat veel van de inhoud van het rapport bij de beleidsafdeling al bekend was. Het rapport zette voor de ambtelijke organisatie wel een duidelijke richtinggevende koers uit voor het gesprek met de raad over monitoring en indicatoren. De aanzet van de rekenkamer was op een gegeven moment voor een deel door de tijd achterhaald. Nieuwe inzichten (o.a. model van Simons) waren aanleiding om een andere invulling te geven aan de aanbeveling.
Vervolgtraject rekenkamer? Aanvullende acties om doorwerking te bevorderen.	Ja. Behalve Rekenkamer Utrecht voerden ook de rekenkamers van de andere drie grote steden onderzoek uit naar de decentralisatie van de jeugdzorg in hun gemeente. De vier gemeenteraden zijn met een brief geïnformeerd over de overeenkomsten en verschillen in de keuzes en aanpakken van de G4. Deze brief bevatte ook een bijlage met vergelijkingstabel. Over aspecten van de decentralisatie die het niveau van de gemeenten overstijgen werd door de G4 rekenkamers een brief aan de Tweede Kamer gestuurd. Op 23 september 2014 gaven de G4-rekenkamers een toelichting op de brief in een persconferentie. De onderzoekers van Rekenkamer Utrecht publiceerden het artikel <i>"Nog geen garantie voor goede zorg"</i> in Vaktijdschrift JeugdenCo (Jaargang 9, nr. 1. Januari/februari 2015). Op maandag 2 februari 2015 organiseerden de G4-rekenkamers een werkconferentie jeugdzorg in Den Haag. Tijdens de werkconferentie, één maand na de invoering van de Jeugdwet, zijn 16 jeugdzorgprofessionals uit de G4 bijeen gekomen om hun eerste ervaringen met de G4-rekenkamers te delen.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Het rekenkamerrapport en raadsbesluit is deels opgevolgd. Er is in eerste instantie een gedegen plan van aanpak opgesteld. In 2015 volgden 2 voortgangsrapportages, maar indicatoren zoals de rekenkamer voorstelde in het rapport en die in de raadsbrief van 11 november 2014 over de opzet van de monitoring en voortgangsrapportages aan de raad waren opgenomen konden niet worden gerealiseerd. Het college gaf meermaals aan dat de data over de geleverde zorg (het iJw- elektronische berichtenverkeer) onvoldoende betrouwbaar zijn. Het rapport had mogelijk meer impact kunnen hebben als het een paar weken eerder was gepubliceerd en samen met de uitvoeringsnota tweede fase Zorg voor jeugd in de raad had kunnen worden behandeld. Hoewel de ambtelijke organisatie zich goed kon vinden in de keuze om één aanbeveling te doen over de voortgangsinformatie aan de raad, had het rapport mogelijk meer impact kunnen hebben als de analyse van kansen en risico's voor het stelsel zorg voor jeugd ook in aanbevelingen waren vertaald. De ambtelijke organisatie twijfelt hier echter aan omdat het jeugdzorgstelsel nog zo sterk in ontwikkeling was.
Doorwerking aspect implementeren	Deels.

4. Effectueren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Bereik gewenste (maatschappelijke) effecten	De informatie aan de raad over de voortgang en werking in de praktijk van de jeugdzorg gaf in de eerste jaren na de transitie van de jeugdzorg naar de gemeente onvoldoende inzicht en de toegezegde frequentie is niet nagekomen. Het raadsbesluit had daarom niet het gewenste effect. De laatste jaren zijn de inzichten over de beschikbare data en manier van verantwoorden en sturen verder ontwikkeld en is de verantwoordingsinformatie geleidelijk verbeterd. Het college heeft hierbij aansluiting gezocht bij de behoefte van de raad.
<i>Doorwerking aspect effectueren</i>	Deels.
5. Publiek verantwoorden	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Persbericht	Ja.
Communicatiekanalen publicatie rekenkamerrapport	Email naar respondenten/organisaties die meewerkten aan het onderzoek. Mailing aan perslijst en attenderingsservice van de rekenkamer. Bericht op Twitter (rekenkamer en raad) en Facebook (raad).
Pers/media-aandacht	Er is in de lokale media aandacht geweest voor het rapport van de Rekenkamer Utrecht (RTV-Utrecht, AD, DeStadUtrecht.nl, DUIC.nl). Daarnaast ging er ook aandacht van pers en media uit naar het onderwerp omdat de G4 rekenkamers allen met een rapport naar buiten kwamen inclusief een gezamenlijke brief voor gemeenteraden en Tweede Kamer en een persconferentie. Onder andere Binnenlands Bestuur, VNG, NRC, NOS, FD.nl, NJI.nl berichtten over de rapporten van de G4 rekenkamers.
Er komen reacties op het onderzoek van onder andere burgers, instellingen, wetenschappers.	Nee.
De raad controleert actief of de overgenomen aanbevelingen zijn geïmplementeerd en welke resultaten daarmee worden geboekt	Ja. De raad heeft op verschillende momenten reacties gegeven op de inhoud van de voortgangsrapportages. In mei 2017 werd in de commissie Mens en Samenleving de 4 ^e voortgangsrapportage in samenhang besproken met de rekenkamerbrief informatievoorziening sociaal domein. Toen hebben raadsleden veel vragen gesteld en omissies in de voortgangsrapportage gemeld (bijvoorbeeld over wachttijden en budgetuitputting). Ook de 5 ^e voortgangsrapportage werd geagendeerd en besproken. Hierbij werden duidelijk minder zaken gemist. Ook uitte de raad zorgen over de toename van het gebruik van jeugdzorg en wat dit voor het budget betekent.
Het college van B&W doet periodiek verslag aan de raad over de implementatie van de overgenomen aanbevelingen en de resultaten daarvan.	De Jaarstukken 2014 bevatten een korte vermelding dat het beslispunt uit het raadsbesluit is opgenomen in de rapportagecyclus en daarmee is afgerond (in latere Jaarstukken komt het raadsbesluit niet meer terug). Daarnaast vormen de voortgangsrapportages Zorg voor jeugd de periodieke verslaglegging over de implementatie van het raadsbesluit.
<i>Doorwerking aspect publiek verantwoorden</i>	Deels

6. Samenwerking

Norm / actie

Score / uitkomst

Samenwerking andere rekenkamers?

Ja. Voorafgaand aan het rekenkameronderzoek is met de Randstedelijke Rekenkamer een verkennende analyse uitgevoerd naar de decentralisatie van de jeugdzorg.
Naast de Rekenkamer Utrecht voerden ook de rekenkamers van Amsterdam, Den Haag en Rotterdam onderzoek uit naar de voorbereiding in hun gemeente op de decentralisatie van de jeugdzorg. De resultaten van deze onderzoeken zijn in afzonderlijke rapporten gerapporteerd. Op basis van deze onderzoeken is een brief aan de G4 gemeenteraden gestuurd met een vergelijking tussen de grote steden. Ook is een gezamenlijke boodschap aan de Tweede Kamer geformuleerd. Op 23 september 2014 gaven de G4-rekenkamers een toelichting op de brief in een persconferentie.

Doorwerking aspect samenwerking

Positief. Door de samenwerking was een zekere mate van vergelijking tussen de vier grote steden mogelijk en werd de aandacht voor het onderwerp versterkt. Tegelijkertijd was voor de gemeenten de aankondiging van een G4-rekenkamers persconferentie en G4 brief spannend. De inhoud hiervan was nog niet bekend bij de gemeenten (wel van de afzonderlijke rapporten). Dit zorgde er voor dat de G4 gemeenten op dezelfde dag een defensief persbericht uitbrachten. Ook kan de G4 boodschap de aandacht voor de meer genuanceerde lokale boodschap doen ondersneeuwen.

7. Lerend vermogen rekenkamer

Norm / actie

Score / uitkomst

Is er een interne evaluatie door de rekenkamer gedaan over het rekenkameronderzoek/rapport?

Ja.

Is er een evaluatiegesprek gevoerd met de gemeente over het rekenkameronderzoek/rapport?

Ja.

Doorwerking aspect lerend vermogen

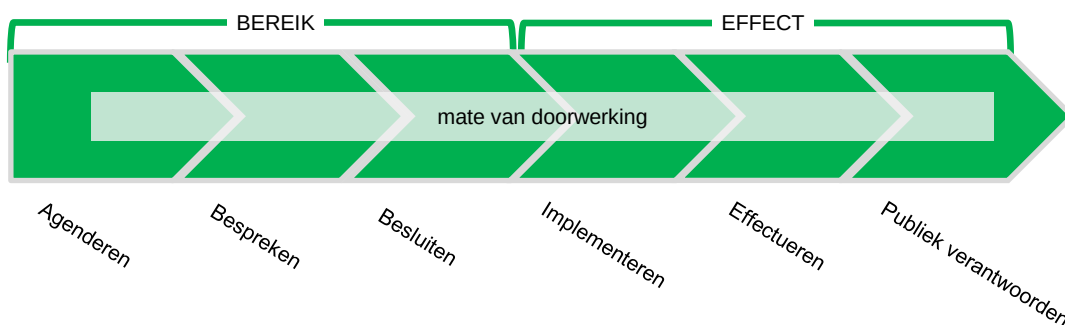
Positief.

12 RAPPORT KLACHTBEHANDELING

12.1 MATE VAN DOORWERKING

De doorwerking van het rapport *Lessen van ongenoegen* over de klachtbehandeling door de gemeente Utrecht is zowel in termen van bereik als effect positief. Het rekenkamerrapport heeft een duidelijke aanjaagfunctie gehad voor het verbeteren van de klachtbehandeling in de gemeente Utrecht. Ook de rekenkamerbrief (2016) waarin aanvullende aandachtspunten werden meegegeven voor verdere verbetering van de klachtbehandeling is opgepakt. De gemeente heeft intern een goede borging gegeven aan de opvolging van de beslispunten uit het raadsvoorstel. Wat ook heeft bijgedragen is dat burgemeester Van Zanen, die ten tijde van de raadsbehandeling van het rekenkamerrapport net was aangetreden, het onderwerp serieus heeft opgepakt (één van de conclusies van het toenmalige rekenkamerrapport was dat het herontwerp van de klachtbehandeling niet lukte, omdat sturing op concernniveau ontbrak).

Figuur: Doorwerking rapport *Lessen van ongenoegen*



12.2 KENMERKEN REKENKAMERRAPPORT

<i>Titel rapport:</i>	Lessen van ongenoegen. Een onderzoek naar klachtbehandeling door de gemeente Utrecht.
<i>Centrale onderzoeksvraag:</i>	Is de klachtbehandeling van de gemeente Utrecht adequaat: draagt het bij aan de functies van het klachtrecht (1. stelt de gemeente Utrecht burgers met een klacht in staat genoegdoening te krijgen en 2. leert de gemeente van klachten?).
<i>Domein/sector:</i>	Mens en Samenleving
<i>Beleidsprogramma:</i>	Meerdere beleidsprogramma's met een combinatie van decentrale en centrale sturing door de gemeente. De burgemeester is portefeuillehouder.
<i>Type onderzoek (fase beleid):</i>	Ex-post
<i>Op raadsverzoek (motie):</i>	Nee
<i>Onderzoekperiode:</i>	Oktober 2013 - februari 2014
<i>Publicatiedatum:</i>	17 juli 2014 (link naar publicatie website rekenkamer)
<i>Bijzonderheden:</i>	In de Rekenkamerbrief Klachtbehandeling (09/2016) gaan wij in op de uitvoering van de aanbevelingen door het college en delen wij aandachtspunten met de raad naar aanleiding van de klachtenrapportage over 2015.

12.3 OPVOLGING AANBEVELINGEN

In onderstaand schema zijn de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport weergegeven die als beslispunten in een raadsbesluit zijn vastgelegd. Voor al deze beslispunten is vermeld wat de mate van opvolging is en in hoeverre het beoogde effect of de verbetering is bereikt.

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
1	Onderbouwde keuzes te maken voor uniformering van onderdelen van het proces van klachtenbehandeling en deze vast te leggen in het herontwerp. Dit in samenspraak doen met de IRM-ers.	Opgevolgd.	Proces klachtbehandeling is uniform en vastgelegd.
2	De status van het herontwerp, na de verbeterslag, te verhelderen en de verantwoordelijkheid voor de invoering hiervan toe te delen.	Opgevolgd.	De status van het herontwerp en verantwoordelijkheid voor de invoering van het herontwerp zijn verhelderd en vastgelegd.
3	Een stevige positie van de decentrale klachtencoördinator te waarborgen door hun rol expliciet te benoemen als een onafhankelijke functie gericht op het bevorderen van adequate klachtbehandeling en IRM-ers vrij te laten in hoe zij dit organiseren.	Opgevolgd.	De positie van de klachtcoördinator is zowel decentraal als centraal versterkt en vastgelegd. Sinds de situatie 2014 is centrale klachtbehandeling met een groter team gaan werken. Centrale en decentrale klachtcoördinatoren overleggen iedere zes weken.
4	De analyse van klachten en de rapportage te verbeteren per organisatieonderdeel.	Opgevolgd.	Organisatieonderdelen werken met een vast format dat als bron dient voor periodieke analyses van klachten en tussentijdse managementrapportages. De kwaliteit van de verslaglegging over klachten per organisatieonderdeel neemt in iedere jaarlijkse klachtenrapportage verder toe.
5	De uniformering van klachtbehandeling door te zetten op het gebied van ICT-ondersteuning en registratie en de aard én de oorzaak van klachten te registreren.	Opgevolgd.	De registratie en volgen van het proces van klachten is op orde, inclusief aard van de klacht en wat er van geleerd kan worden. Ook kunnen geautomatiseerde rapportages worden gemaakt over actuele klachten, bedoeld voor de IRM, managers en decentrale klachtcoördinatoren. Medewerkers zijn getraind in het op uniforme wijze registreren waardoor de bruikbaarheid en betrouwbaarheid van de gegevens wordt vergroot.
6	De trends in klachten en de adequaatheid van klachtbehandeling door de organisatieonderdelen periodiek te analyseren op concernniveau en de verantwoordelijkheid hiervoor expliciet te beleggen bij de concernmanager Financiën en Control en de centrale klachtencoördinator.	Opgevolgd.	Zowel centraal (door Team Klachten Coördinatie) als decentraal door organisatieonderdelen worden periodiek analyses uitgevoerd. De adequaatheid van de klachtbehandeling wordt ook aan klagers zelf gevraagd. Tevredenheid van de klachtbehandeling is nu vast onderdeel van het proces.

Beslispunten Raadsbesluit		Opvolging	Effect
7	Na implementatie van het verbeterde herontwerp het functioneren van het interne en externe klachtrecht opnieuw te evalueren.	Opgevolgd.	In Klachtenrapportage 2016 bevat uitkomsten van een tevredenheidsonderzoek waarbij ook het externe klachtrecht is meegenomen. Om nog beter inzicht te krijgen hoe burgers het proces van klachtbehandeling ervaren voert de gemeente een klantreis-onderzoek uit.
8	De gemeenteraad beter te informeren over klachtbehandeling door ook te rapporteren over oorzaken van klachten en verbeteringen die zijn doorgevoerd in de dienstverlening.	Opgevolgd.	De Klachtenrapportages laten op dit punt steeds verdere verbetering zien door meer duiding van cijfers, trends en het leren van klachten, ook per organisatie onderdeel.
9	De informatie aan de burgers van Utrecht over de kwaliteit van de dienstverlening en klachten en verzoeken die over de gemeente zijn ingediend te verbeteren.	Opgevolgd. De gemeente onderzoekt of een integrale analyse van klantsignalen mogelijk is (naast klachten ook ander indicatoren voor de kwaliteit van de dienstverlening). Dit heeft veel (technische) uitdagingen.	Bij het klachtenformulier op de gemeentelijke website is een link opgenomen naar de meeste recente klachtenrapportage.

12.4 ANALYSESCHEMA PROCES EN DOORWERKING

1. Agenderen en bespreken binnen de gemeente	
Norm / actie	Score / uitkomst
Draagvlak/noodzaak onderwerp met woordvoerders fracties verkend in het kader van de programmering van de rekenkamer	Ja. Het onderwerp klachtbehandeling is genoemd tijdens de bijeenkomst over het onderzoeksprogramma 2013.
Aanvullend gesprek invulling onderzoek met woordvoerders fracties	Nee.
Ambtelijk coördinator aangesteld voor het rekenkameronderzoek (centraal contactpersoon)	Ja.
Ambtelijk startgesprek over inhoud, timing en medewerking organisatie t.b.v. het rekenkameronderzoek?	Ja.
Startgesprek wethouder	Ja.
Hoor/wederhoor ambtelijk	Ja.
Terugkoppeling verwerking ambtelijk wederhoor door de rekenkamer	Ja.
Hoor/wederhoor bestuurlijk	Ja. Het college vroeg tot twee keer toe uitstel voor aanleveren van de bestuurlijke reactie. De reden voor dit uitstel is niet beargumenteerd. Hierdoor werd de raadsbehandeling van het rapport uitgesteld tot na het zomerreces. De rekenkamer miste in de bestuurlijke reactie een gevoel van urgentie voor verbetering van de klachtbehandeling. Het

	college ging niet expliciet in op de hoofdconclusie. Toezeggingen van het college waren onvoldoende concreet.
Persbericht door rekenkamer	Ja.
Bekendmaking publicatie social media, attenderingsservice	Ja.
Raadsvoorstel door rekenkamer	Ja.
Raadsinformatiebijeenkomst	Ja.
Commissiebehandeling	Ja. Verschillende fracties de antwoorden van het college vonden in de commissievergadering vaag, maar beter dan de schriftelijke reactie op het rapport van het college als geheel. De burgemeester maakte een gevoel van urgentie duidelijk, wat werd gewaardeerd. De burgemeester gaf in de commissiebehandeling aan van plan te zijn de aanbevelingen van de rekenkamer op te volgen.
Raadsbehandeling	Ja, het rapport is besproken (B-punt)
Oordeel college over conclusies & aanbevelingen.	Veelal instemmend.
Oordeel raad over conclusies & aanbevelingen	Veelal instemmend.
<i>Doorwerking aspect agenderen en bespreken</i>	Positief.
2. Besluitvorming binnen de gemeente	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Raadsbesluit	Ja. Unaniem aangenomen (25 september 2014).
Motie(s)	Nee.
Amendement(en)	Nee.
<i>Doorwerking aspect besluitvorming</i>	Positief.
3. Implementeren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Plan van aanpak college	Ja.
- binnen de voorgeschreven termijn van 6 weken?	Nee. De burgemeester vroeg bij de raadsbehandeling om meer tijd.
Rekenkamerbrief over plan van aanpak	Nee.
Interne borging voor beheer opvolging raadsbesluit/aanbevelingen (probleemeigenaar, vast agendapunt, voortgangsrapportage etc.)?	Ja. In de klachtenrapportages is steeds de voortgang van de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport en de latere rekenkamerbrief uit 2016 beschreven. Geleidelijk worden deze actiepunten vervangen door nieuwe verbeterpunten voor de klachtbehandeling die uit de organisatie zelf komen. Daaruit blijkt blijvende aandacht voor het leren van klachten en het optimaliseren van het proces van klachtbehandeling en de rapportage. Team Centrale Klachten Coördinatie geeft aan de resterende verbeterpunten sturing.
Vervolgtraject rekenkamer? Aanvullende acties om doorwerking te bevorderen.	Ja. Rekenkamerbrief 9 augustus 2016 over stand van zaken opvolging aanbevelingen in relatie tot de Klachtenrapportage 2015. De aandachtspunten uit de rekenkamerbrief zijn opgepakt.
Impact van rapport binnen organisatie en beleid	Ja. Alle beslispunten van het raadsbesluit zijn uitgevoerd. Gemeente en organisatieonderdelen maken nu systematisch en periodiek analyses van klachten en leiden hieruit leerpunten af. Het klachtproces is geüniformeerd en tevredenheid van klagers wordt nu structureel gemeten.
<i>Doorwerking aspect agendering</i>	Positief.

4. Effectueren	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Bereik gewenste (maatschappelijke) effecten	Ja. Met de doorgevoerde verbeteringen is sterker invulling gegeven aan de doelen van het klachtrecht (Algemene wet bestuursrecht): genoegdoening bieden aan de klager, en als bestuursorgaan leren van klachten.
<i>Doorwerking aspect effectueren</i>	Positief.
5. Publiek verantwoorden	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Persbericht	Ja.
Communicatiekanalen publicatie	Email naar perslijst en attenderingsservice van de rekenkamer. Bericht op Twitter (rekenkamer en raad) en Facebook (raad).
Pers/media-aandacht	Ja. Het persbereik was goed. De lokale kranten en websites en ook Binnenlands Bestuur hebben aandacht besteed aan het rapport.
Er komen reacties op het onderzoek van onder andere burgers, instellingen, wetenschappers.	Nee.
De raad controleert actief of de overgenomen aanbevelingen zijn geïmplementeerd en welke resultaten daarmee worden geboekt	Deels. Alleen rapportage 2014 werd besproken in de commissie M&S (26 mei 2015). De klachtenrapportages in de daarop volgende jaren werden voor kennisgeving aangenomen.
Het college van B&W doet periodiek verslag aan de raad over de implementatie van de overgenomen aanbevelingen en de resultaten daarvan.	Ja. Naast verslag in de bijlage van de Jaarstukken over de opvolging van de raadsbesluiten over rekenkamerrapporten, stuurt het college jaarlijks een raadsbrief met klachtenrapportage.
<i>Doorwerking aspect publiek verantwoorden</i>	Positief.
6. Samenwerking	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Samenwerking andere rekenkamers?	Nee.
<i>Doorwerking aspect samenwerking</i>	Niet van toepassing.
7. Lerend vermogen rekenkamer	
<i>Norm / actie</i>	<i>Score / uitkomst</i>
Is er een interne evaluatie door de rekenkamer gedaan over het rekenkameronderzoek/rapport?	Ja.
Is er een evaluatiegesprek gevoerd met de gemeente over het rekenkameronderzoek/rapport?	Ja.
<i>Doorwerking aspect lerend vermogen</i>	Positief.

13 REKENKAMERBRIEVEN

Naast rekenkamerrapporten, publiceerde de rekenkamer ook 5 rekenkamerbrieven in de periode 2014 - 2018. In de onderstaande tabel zijn deze brieven weergegeven. Hierbij is vermeld of het college een bestuurlijke reactie over de rekenkamerbrieven aan de raad heeft gestuurd en of de rekenkamerbrieven ter bespreking werden geagendeerd door de raad.

Jaar/datum	Rekenkamerbrief	Reactie College	Raadsbehandeling
8 november 2018	Rekenkamerbrief Plan van aanpak daklozenopvang	Nee	Nee
9 februari 2017	Rekenkamerbrief Beleidsbeschrijving Werken naar Vermogen	Raadsbrief (21 april 2017)	Commissie Mens en Samenleving (11 mei 2017)
19 januari 2017	Rekenkamerbrief Meten is weten. Informatievoorziening sociaal domein	Nee	Commissie Mens en Samenleving (9 mei 2017)
5 december 2016	Rekenkamerbrief Landelijke Spotdag rekenkamers (digitale dienstverlening)	Nee	Nee
9 augustus 2016	Rekenkamerbrief Klachtbehandeling	Raadsbrief (6 september 2016)	Nee

Zoals blijkt uit de tabel werden twee van de vijf rekenkamerbrieven voorzien van een bestuurlijke reactie en werden twee van de vijf rekenkamerbrieven besproken in een raadscommissie. Dit zijn bij een rekenkamerbrief overigens geen vereiste procedures (in tegenstelling tot bij een rekenkamerrapport).

De rekenkamerbrief *Beleidsbeschrijving Werken naar Vermogen* werd vergezeld van een bestuurlijke reactie van het college en behandeld in de commissie Mens en Samenleving (M&S). Deze rekenkamerbrief was een nieuw informatief product voor de raad en dit werd zeer door de raad gewaardeerd. De rekenkamerbrief *Meten is weten. Informatievoorziening sociaal domein* werd ook in de commissie M&S besproken, maar zonder een bestuurlijke reactie. Beide rekenkamerbrieven werden in de commissie behandeld in samenhang met collegestukken over dezelfde beleidsonderwerpen. Tot slot werd de rekenkamerbrief *Klachtbehandeling* voorzien van een bestuurlijke reactie, maar deze rekenkamerbrief werd niet in een commissie geagendeerd.

Latere rekenkamerbrieven naar aanleiding van rapporten periode 2014-2018

De rekenkamer stuurde in 2019 en 2020 nog een aantal brieven aan de raad die ingaan op de opvolging van raadsbesluiten over rekenkamerrapporten uit periode 2014-2018. De rekenkamerbrieven bevatten aandachtspunten om tot een goede opvolging van het raadsbesluit te komen.

Jaar /datum	Onderwerp	Reactie College	Raadsbehandeling
17 februari 2020	Rekenkamerbrief Consultatie op Concept regeling Risicovolle Projecten	Nee	Adviescommissie Controle en Financiën (20 februari 2020)
19 juni 2019	Rekenkamerbrief Informatie vastgoed 2019	Nee	Commissie Stad en Ruimte (27 juni 2019)
26 maart 2019	Rekenkamerbrief Beperkt in beeld	Nee	Gemeenteraad (9 mei 2019)

Bij de raadsbehandeling van het rapport *Samen sturen* (Uithoflijn) kreeg het college de opdracht om een regeling grote projecten op te stellen. Het college gaf richting de raad aan met die regeling en met een intern beheersingskader te gaan zorgen voor opvolging van de beslispunten uit het raadsbesluit. De raad verzocht de rekenkamer om aan de raad met een rekenkamerbrief te laten weten wat de rekenkamer van die regeling vindt. De rekenkamerbrief *Consultatie op Concept regeling Risicovolle Projecten* is op 17 februari 2020 aan de raad gestuurd. De regeling grote projecten (later hernoemd 'risicovolle' projecten) is vertraagd en wordt in de eerste helft 2020 aan de raad gestuurd.

De rekenkamerbrief *Informatie Vastgoed 2019* bevat een analyse van het Meerjarenprogramma Utrechts Vastgoed (MPUV) 2019 en Nota Kapitaalgoederen Vastgoed 2020-2023 en Voorjaarsnota 2019. In de brief gaat de rekenkamer ook in op de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen. De rekenkamerbrief werd geagendeerd voor de commissie Stad en Ruimte (27 juni 2019) en is door de raad goed benut tijdens de behandeling van de beleidsnota's over het vastgoedbeleid.

De rekenkamer stuurde 26 maart 2019 een rekenkamerbrief aan de raad over de uitvoering van het raadsbesluit over het rekenkamerrapport *Beperkt in beeld. Een onderzoek naar de begeleiding naar werk van jongeren met een arbeidsbeperking* (publicatie 19 december 2017). Dit naar aanleiding van een raadsbrief van het college van 31 januari 2019 over de voortgang. Die rekenkamerbrief werd bijgevoegd bij het rekenkamerrapport *Werken aan perspectief*, aangezien hiermee inhoudelijk raakvlakken zijn (beide rapporten gaan over de dienstverlening van de gemeente op grond van de Participatiewet). Er werd echter niet over de rekenkamerbrief gesproken tijdens de behandeling van *Werken aan perspectief*.

De procedure voor rekenkamerbrieven

De procedure van een rekenkamerbrief verschilt van die van een rekenkamerrapport. Dit is in onderstaande tabel weergegeven:

	Rekenkamerbrief	Rekenkamerrapport
Onderzoeksproces		
Type onderzoek	korte analyse of inventarisatie	uitgebreider onderzoek
Ambtelijk wederhoor	verkort	regulier
Bestuurlijk wederhoor	nee	ja
Bestuurlijke reactie	niet vereist	ja
Raadsbehandeling		
Raadsvoorstel door rekenkamer	nee	ja
Agendering	als ingekomen stuk geregistreerd, behandeling niet vereist	agendering in raadscommissie en ter besluitvorming in gemeenteraad
Raadsbesluit	niet vereist	ja
Opvolging en monitoring		
Plan van aanpak college	na raadsbesluit	ja
Rapportage over voortgang in P&C cyclusdocumenten	na raadsbesluit	ja

Uit de tabel kan worden afgeleid dat er voor de doorwerking van een rekenkamerrapport meer waarborgen zijn dan voor een rekenkamerbrief. Bij een rekenkamerrapport vormen de aanbevelingen die zijn vastgelegd met het raadsbesluit de kern van het meten van de doorwerking. De rekenkamerbrieven hebben vooral een informierend karakter. Bij de rekenkamerbrieven ontbreken een raadsvoorstel waarin aanbevelingen zijn opgesomd en een raadsbesluit. Het is aan de raad overgelaten om de brief te agenderen voor een vergadering.

Rekenkamerbrieven kunnen uiteraard ook doorwerking hebben, maar het doel is niet altijd verbetering van het beleid. Het doel kan ook zijn de informatiepositie van de raad te verbeteren. Sommige rekenkamerbrieven gaan in op de doorwerking van een eerder rekenkamerrapport en deze moeten daarom niet als een zelfstandig rekenkameronderzoek worden opgevat waarvan de opvolging moet worden onderzocht.

BIJLAGE 1 GERAADPLEEGDE PERSONEN

Functie	Organisatie
Clustermanager juridische dienstverlening	Gemeente Utrecht, Juridische Zaken & Inkoop
Klachtcoördinator	Gemeente Utrecht, Juridische Zaken & Inkoop
Concernjurist	Gemeente Utrecht, Financiën & Control, Bestuurs- en Concernstaf
Beleidsadviseur Meedoen naar Vermogen	Gemeente Utrecht, Maatschappelijke Ontwikkeling
Beleidsadviseur Meedoen naar Vermogen	Gemeente Utrecht, Maatschappelijke Ontwikkeling
Beleidsadviseur Meedoen naar Vermogen	Gemeente Utrecht, Maatschappelijke Ontwikkeling
Beleidsadviseur Werk	Gemeente Utrecht, Werk en Inkomen
Senior Projectmanager	Gemeente Utrecht, Projectmanagementbureau
Senior Procesmanager Jeugd, Zorg en Veiligheid	Gemeente Utrecht, Maatschappelijke Ontwikkeling
IRM Culturele Zaken	Gemeente Utrecht, Culturele Zaken
Beleidsadviseur Culturele Zaken	Gemeente Utrecht, Culturele Zaken
Teammanager Jeugdgezondheidszorg	Gemeente Utrecht, Volksgezondheid
Bestuurlijk contactpersoon Vastgoed	Gemeente Utrecht, UVO
Beleidsadviseur Maatschappelijke Ontwikkeling	Gemeente Utrecht, Maatschappelijke Ontwikkeling
Senior Beleidsadviseur Maatschappelijke Ontwikkeling	Gemeente Utrecht, Maatschappelijke Ontwikkeling
Beleidsadviseur Maatschappelijke Ontwikkeling	Gemeente Utrecht, Maatschappelijke Ontwikkeling
Beleidsadviseur Maatschappelijke Ontwikkeling	Gemeente Utrecht, Maatschappelijke Ontwikkeling
Beleidsadviseur Maatschappelijke Ontwikkeling	Gemeente Utrecht, Maatschappelijke Ontwikkeling
Audit Innovator	Gemeente Utrecht, Concernaudit
Coördinator Stafbureau Gemeentesecretaris	Gemeente Utrecht, Stafbureau Gemeentesecretaris

BIJLAGE 2 GERAADPLEEGDE BRONNEN

De hieronder genoemde documenten vormen de kerndocumenten waarop de bevindingen van de rekenkamer met name zijn gebaseerd. Voor dit onderzoek zijn meer bronnen bestudeerd dan hier weergegeven. De bronnen zijn chronologisch geordend.

BRONNEN REKENKAMER UTRECHT	
Datum	Titel
20200117	Rekenkamerbrief Consultatie op Concept regeling Risicovolle Projecten
20190619	Rekenkamerbrief Informatie vastgoed 2019
20190326	Rekenkamerbrief raadsbesluit Beperkt in beeld
20181204	Eindrapport Samen sturen. Onderzoek naar de bestuurlijke en ambtelijke aansturing van de realisatie van de Uithoflijn.
20181108	Rekenkamerbrief Plan van aanpak daklozenopvang
20180524	Rapport Zicht op vastgoed. Doelen en beleidsinformatie gemeentelijk vastgoed
20180524	Rapport Opvang en zorg voor daklozen in Utrecht: knel in de keten
20180524	G4-rekenkamers Onderzoek daklozen oplegbrief aan staatssecretaris
20180524	G4-rekenkamers Onderzoek daklozen brief aan vaste Kamercommissie VWS
20180524	G4-rekenkamers Onderzoek daklozen brief aan gemeenteraden
20180524	G4-rekenkamers Onderzoek daklozen persbericht
20171219	Rapport Beperkt in beeld. Een onderzoek naar de begeleiding naar werk van jongeren met een arbeidsbeperking
20171123	Rapport Langer zelfstandig thuis wonen met ernstige beperkingen. Rekenkameronderzoek in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015
20170119	Rekenkamerbrief Meten is weten: Informatievoorziening sociaal domein
20160906	Rapport Hulp bij Maatwerk
20160809	Rekenkamerbrief Klachtbehandeling
20151103	Rapport Een paleis voor de muziek. Een onderzoek naar de bouw en exploitatie van Muziekpaleis TivoliVredenburg
20140923	Rapport Jeugdhulp in Ontwikkeling. Een onderzoek naar de decentralisatie van de jeugdzorg in Utrecht
20140923	Brief G4 rekenkamers aan voorzitter 2e Kamer over voorbereiding invoering decentralisatie jeugdzorg
20140923	Brief G4 rekenkamers aan G4 gemeenteraden over rekenkamerrapporten Jeugdhulp
20140716	Rapport Lessen van ongenoegen. Een onderzoek naar klachtbehandeling door de gemeente Utrecht
	<i>Bij bovenstaande rekenkamerpublicaties zijn ook de gerelateerde documenten betrokken, zoals persberichten, raadsvoorstellen, presentaties aan de raad, evaluatieverslagen, publieksbrochures, reacties in de pers en van maatschappelijke organisaties, etc.</i>

BRONNEN GEMEENTE UTRECHT	
Datum	Titel
20200214	Raadsbrief Update druk op de daklozenopvang
20191210	Raadsbrief Thuiszittersaanpak Utrecht
20191200	Agenda 'Utrecht voor iedereen toegankelijk'
20191125	Raadsbrief Speerpunten en ambities voor ouderen in Utrecht + bijlage
20191119	Raadsbrief Start Exploitatie Tram 22 en Kwartaalrapportage Uithoflijn 2019 3e kwartaal + bijlage
20191111	Raadsbrief Dashboard Werk en Inkomen derde kwartaal 2019
20191015	Memo Verantwoordingsrapportage verbeterplan Uithoflijn + bijlagen
20190719	Raadsbrief Plan van aanpak voor opvolging aanbevelingen 'Samen Sturen'
20190718	Mondelinge Vervolg vragen stilleggen proefbedrijf Uithoflijn (2019 MV10)
20190716	Raadsbrief Uithoflijn nog niet in exploitatie op 29 juli 2019
20190716	Beantwoording Schriftelijke vragen over Stilleggen Proefbedrijf Uithoflijn (2019 SV155)
20190716	Raadsbrief Stand van zaken verdeelmodel maatschappelijke opvang en beschermd wonen
20190712	Raadsbrief Plan van Aanpak huisvesting en ondersteuning kwetsbare groepen + bijlage
20190709	Memo Beperkingen op het proefbedrijf Uithoflijn
20190705	Raadsbrief Uitstel vaststellen Nota Kapitaal Goederen 2019-2023
20190705	Raadsvoorstel Voorjaarsnota en Eerste Bestuursrapportage 2019
20190705	Brief college aan GS - Opheffen tijdelijke geheimhouding documenten Uithoflijn
20190700	Handreiking Werkwijze Rekenkameronderzoek
20190628	Raadsbrief Gefaseerde ingebruikname Uithoflijn
20190627	Verslag commissievergadering Stad en ruimte 27 juni 2019
20190625	Rapportage onderzoek verdere professionalisering beheersing grote projecten
20190625	Raadsbrief Uitkomsten onderzoek professionaliseringkansen beheersing grote projecten
20190619	Erratum Voorjaarsnota 2019 en Erratum MPR NKG en MPUV
20190618	Presentatie Collegeinformatiebijeenkomst rapportages Jeugd en Wmo Stadhuis
20190612	Raadsbrief Beschut werk
20190604	Raadsbrief Kwartaalrapportage Werkend Tramvervoerssysteem Uithoflijn 2019-1 + bijlage
20190600	Voorjaarsnota 2019 en 1ste Bestuursrapportage 2019 gemeente Utrecht
20190521	Raadsbrief Dashboard Werk en Inkomen eerste kwartaal 2019 + bijlagen
20190516	Raadsvoorstel bij Nota Kapitaal Goederen (NKG) 2019-2023 + bijlagen
20190516	Voorjaarsnota 2019 en Eerste Bestuursrapportage 2019 gemeente Utrecht
20190516	Raadsvoorstel bij Meerjaren Perspectief Utrechts Vastgoed (MPUV) 2019 + bijlagen
20190510	Memo Voortgangsrapportage projecten Stationsgebied
20190507	Raadsbrief Gecombineerde voortgangsrapportage en uitvoeringsagenda Jeugd + bijlage Gecombineerde Voortgangsrapportage en Uitvoeringsagenda Jeugd 2019-2020
20190424	Memo Jaarrapportage 2018 van Adviesraad Tram aan Provincie Utrecht en Project Uithoflijn + bijlage
20190423	Raadsbrief Wachtenden MO, beschermd wonen en G4 onderzoek naar stijging daklozen + bijlagen
20190418	Jaarstukken 2018 gemeente Utrecht

20190418	Raadsbrief Voortgang proefbedrijf werkend tramsysteem Uithoflijn
20190411	Raadsinformatiebijeenkomst Info en Bijdragen meepraters Grote Projecten
20190410	Schriftelijke vragen verantwoording kosten Uithoflijn (2019 SV83)
20190403	Memo Afschrift Statenbrief over jaarrekening 2017 provincie Utrecht
20190402	Statenbrief voortgang proces jaarrekening 2017
20190326	Raadsbrief Uitvoering motie prestatie-indicator toegankelijkheid
20190306	Raadsbrief Kwartaalrapportage Werkend Tramvervoerssysteem Uithoflijn 2018-4 + bijlage Kwartaalrapportage Werkend Tramvervoerssysteem Uithoflijn Q4 2018
20190305	Raadsbrief Dashboard Werk en Inkomen vierde kwartaal 2018 + Bijlage 1. Dashboard vierde kwartaal 2018 Werk en Inkomen + Bijlage 2. Monitor Participatiewet 2018 4 ^e kwartaal.
20190221	Motie Inzage Integisrapport (2019 M12)
20190220	Raadsbrief Vaststellingsovereenkomst met BAM over Uithoflijn
20190212	Raadsbrief Aanvulling geheime bijlagen Uithoflijn + bijlagen
20190208	Raadsbrief Samenwerking Verhuisadviseur met andere partijen en evaluatie doorstroomregelingen
20190206	Memo Juridische analyse geheimhouding Integis rapport + bijlage
20190201	Raadsbrief Geheime bijlagen bij beantwoording SV2019-19 over Uithoflijn + bijlagen
20190201	Schriftelijke vragen inzake de Uithoflijn met antwoord (2019 SV19)
20190201	Memo Afschrift stukken provincie Uithoflijn + bijlagen
20190131	Raadsbrief Voortgang uitvoeren aanbevelingen rapport Rekenkamer Utrecht 'Beperkt in beeld'
20190115	Beantwoording Schriftelijke vragen over Utrecht Standaard Toegankelijk (2018 SV165)
20190418	Jaarstukken 2018 gemeente Utrecht
20190417	Mondelinge vragen Waar blijft de blijverslening (2019 MV2)
20190208	Raadsbrief Samenwerking Verhuisadviseur met andere partijen en evaluatie doorstroomregelingen
20181221	Raadsbrief Ontwikkelingen doelgroepenvervoer
20181220	Amendement Opdracht voor de griffie (2018 A69)
20181220	Motie Lessen voor grote projecten (2018 M278)
20181220	Raadsbesluit Samen sturen (2018 nr. 115)
20181221	Raadsbrief Stand van zaken regionale koers maatschappelijke opvang en beschermd wonen U16
20181219	Raadsbrief Beantwoording toezegging omvorming nachtopvang naar 24 uren opvang
20181219	Memo Aanvullende informatie Uithoflijn + bijlage
20181218	Raadsbrief Voorbereiding vervolg commissie S&R bij rapport Samen Sturen Uithoflijn
20181218	Raadsbrief Voorbereiding op Start Proefbedrijf Uithoflijn
20181211	Raadsbrief U-pas voor iedereen-uitwerking Motie M28
20181211	Raadsbrief Dashboard Werk en Inkomen derde kwartaal 2018 + bijlagen
20181109	Raadsbrief Ontwikkelingen in hulp bij het huishouden
20181106	Raadsbrief Aanbevelingen Rekenkameronderzoek Zicht op Vastgoed
20181101	Raadsbrief Nieuw beschut werk
20181018	Raadsbrief Toezegging aanbieden plan van aanpak daklozenopvang + bijlage
20181016	Raadsbrief Beantwoording motie "Geen plek voor kwetsbare jongeren"

20180925	Raadsbrief Dashboard Werk en Inkomen tweede kwartaal 2018 + bijlagen
20180925	Raadsbrief Evaluatie BUIG Impulslijnen + bijlage
20180913	Programmabegroting 2019 gemeente Utrecht
20180724	Beantwoording SV 2018 nr 99 Kwetsbare leerlingen die niet meer naar werk worden begeleid
20180706	Brief Staatssecretaris VWS verzoek gesprek G4 rekenkamers
20180705	Voorblad raadsvoorstel en toezeggingen college
20180705	Raadsbesluit rekenkameronderzoek Knel in de keten (2018 nr. 44)
20180705	Raadsbesluit rekenkameronderzoek Zicht op vastgoed (2018 nr. 43)
20180705	Verslag 9e vergadering gemeenteraad 5 juli 2018
20180628	Conceptverslag commissie M&S 28 juni 2018
20180531	Jaarstukken 2017 gemeente Utrecht
20180516	Dashboard Werk en Inkomen eerste kwartaal 2018 + bijlagen
20180424	Raadsbrief 5e voortgangsrapportage en uitvoeringsagenda Jeugd 2018 + bijlage
20180328	Raadsbrief Klachtenrapportage 2017 + bijlage
20180315	Raadsbrief Mantelzorg en vrijwillige inzet bij zorg en ondersteuning
20180315	Verordening Rekenkamer Utrecht
20180313	Raadsbrief Plan van Aanpak Langer zelfstandig thuis wonen + bijlage
20180313	Raadsbrief Evaluatie hulp bij het huishouden en afronding maatregelen verbeterplan + bijlage
20180313	Raadsbrief Uitvoeren aanbevelingen Rekenkamer Utrecht 'Beperkt in beeld'
20180308	Motie Verzoek rekenkameronderzoek Uithoflijn (2018 M37)
20180201	Raadsbesluit rekenkameronderzoek Beperkt in beeld (2018 nr.1)
20180201	Verslag vergadering gemeenteraad 1 februari 2018
20180200	Rapport IB Onderzoek- Gewijzigd beleid Hulp bij de Huishouding
20180125	Verslag commissievergadering Mens en Samenleving 25 januari 2018
20171221	Motie Regionale Koers wachttijstenaanpak MOBW (2017 M252)
20171221	Raadsbesluit rekenkameronderzoek Langer zelfstandig thuis wonen (2017 nr. 95)
20171221	Verslag vergadering gemeenteraad 21 december 2017
20171214	Verslag commissievergadering Mens en Samenleving 14 december 2017
20171114	Raadsbrief Tweede voortgangsrapportage Verbetering dienstverlening Hulp bij het Huishouden en andere Wmo-voorzieningen
20170511	Raadsaudit Methode Duisenberg programma Jeugd
20170510	Jaarstukken 2016 gemeente Utrecht
20170505	Raadsbrief Voortgangsrapportage Verbetering dienstverlening Hulp bij het Huishouden en andere Wmo-voorzieningen
20170331	Rapport klanttevredenheid klachtbehandeling december 2016
20170331	Raadsbrief Klachtenrapportage 2016 + bijlage
20161208	Raadsbesluit Hulp bij Maatwerk (2016 nr. 74)
20161208	Verslag vergadering gemeenteraad 8 december 2016
20161200	Verslag commissie Mens en Samenleving 22-24 november 2016

20161104	Verslag commissie Mens en Samenleving 6 oktober 2016
20161104	Commissiebrief Verbetering dienstverlening Hulp bij het Huishouden e.a. Wmo-voorzieningen + bijlagen
20160906	Raadsbrief Rekenkamer klachtbehandeling
20160906	Commissiebrief Aanpassingen beleid HbH + bijlagen
20160517	Raadsbrief Reactie adviesrapport Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg
20160512	Raadsbrief Rapport Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg + bijlagen
20160322	Commissiebrief 3e Voortgangsrapportage transitie Zorg voor Jeugd + bijlage
20160317	Raadsbesluit Een paleis voor de muziek (2016 nr. 18)
20160317	Amendement Een paleis voor de muziek. Conclusies rekenkameronderzoek TivoliVredenburg (2016 A04)
20160317	Verslag vergadering gemeenteraad 17 maart 2016 middag
20160209	Verslag commissie Mens en Samenleving 9 februari 2016
20160331	Schriftelijke vragen Toegankelijkheid TivoliVredenburg met antwoord (2016 SV3)
20151029	Motie Afspraken exploitatiekosten TivoliVredenburg (2015 M138)
20150929	Commissiebrief 2e Voortgangsrapportage Zorg voor Jeugd 2015 + bijlage
20150925	Creatieve Lijnen. Uitgangspuntennotitie Cultuurnota 2017-2020
20150528	Verslag commissie M&S d.d. 26, 28 mei en 4 juni 2015 inzake Klachtenrapportage 2014.
20150519	Commissiebrief 1 ^e Kwartaalrapportage Zorg voor Jeugd en Meedoen naar Vermogen + bijlage
20150317	Commissiebrief klachtenrapportage 2014 + bijlage
20150126	Spelregel Behandeling rekenkamerrapporten
20141204	Raadsbesluit Jeugdhulp in ontwikkeling (2014 nr. 107)
20141112	Raadsbrief monitoring verantwoording en informeren Raad over voortgang MnV en ZvJ + bijlage
20141104	Raadsbrief Plan van aanpak en jaarrapport 2013 klachtafhandeling + bijlage
20140925	Raadsbesluit Lessen van ongenoegen (2014 nr. 62)

BRONNEN OVERIG

Datum	Titel
20180627	De Achterkant. Reactie op rapport Knel in de Keten
20180626	HDGU. Reactie op rapport Knel in de Keten
20180624	Stichting Rechttop. Reactie op rapport Knel in de Keten
20180605	Burgundy Street. Financieel Jaarverslag 2017
20180530	TivoliVredenburg. Jaarverslag 2017
20180518	TivoliVredenburg. Financieel Jaarverslag 2017
20180400	NVRR. Handreiking Doorwerking
20171000	NVRR. Inzicht in doorwerking van rekenkamerproducten.
20170810	TivoliVredenburg. Jaarverslag 2016
20170421	TivoliVredenburg. Financieel Jaarverslag 2016
20160422	Stichting TivoliVredenburg. Jaarverslag 2015

BIJLAGE 3 DEFINITIES VAN DOORWERKING

Een rekenkamerproduct kan op verschillende manieren van invloed zijn op het ambtelijk en politiek-bestuurlijk domein. Er kunnen dan ook verschillende vormen van doorwerking worden onderscheiden. De NVRR beschrijft op haar website en in de *Handreiking meten van doorwerking rekenkamerproducten*²¹ vijf verschillende typen doorwerking:

Preventieve doorwerking of voorwerking

Na aankondiging van het rekenkameronderzoek en vóór publicatie zijn al verbeteracties door het college en/of ambtelijke organisatie in gang gezet.

Instrumentele doorwerking

Bij instrumentele doorwerking onderschrijft de raad de conclusies en aanbevelingen. Het college neemt ze over en de organisatie voert ze uit. Er zijn aanpassingen in beleid of beleidsuitvoering doorgevoerd. Dit heeft ook geleid tot de beoogde verbeteringen / bijdrage aan maatschappelijke effecten van het beleid. Ook bij minimale aanpassingen in beleid of uitvoering, is er sprake van instrumentele doorwerking. Het kan enige tijd duren, voordat de aanbevelingen zijn verwerkt in nieuw of aangepast beleid.²²

Conceptuele doorwerking

Het rekenkamerproduct heeft geleid tot nieuwe kennis, ideeën of causale redeneringen die bijdragen aan de politieke en/of ambtelijke meningsvorming. Het gaat dan meestal om delen van het onderzoek of bepaalde concepten daaruit. Bijvoorbeeld als conclusies en aanbevelingen in een breder perspectief worden geplaatst en in het beleid of politieke debat rekening wordt gehouden met wat de rekenkamer in een andere context heeft aanbevolen. Voor conceptuele doorwerking is het noodzakelijk dat de rekenkamer een nieuw, alternatief perspectief heeft op een beleidsprobleem, beleidsaanpak of de institutionele structuur van het beleidsveld. Conceptueel gebruik is vaak een indirect effect van onderzoek en gaat over de lange termijn.²³

Agenderende doorwerking

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

Politiek-strategische doorwerking

De machtspositie van één of meerdere (doel)groepen verandert door de uitkomsten van rekenkameronderzoek. Hierdoor worden zij beter in staat gesteld hun doelen te bereiken. De analyses en aanbevelingen worden voor andere doelen gebruikt dan beoogd. Belanghebbende partijen gebruiken de uitkomsten in strategisch opzicht om hun positie te versterken of te beschermen. Bijvoorbeeld om het beleidsproces te vertragen, beleid in de ijskast te zetten of om onderhandelingsposities in de besluitvorming te versterken.²⁴ Van strategische doorwerking is ook sprake als het rekenkameronderzoek een functie heeft gehad in het agenderen van onderwerpen, het versnellen of het vertragen van beleidsprocessen, etc. Deze vorm zal nimmer een doel zijn van de rekenkamer, maar kan wel optreden als onbedoeld neveneffect van het rekenkamerproduct.²⁵

²¹ NVRR (april 2018). *Handreiking meten van doorwerking rekenkamerproducten*.

²² <https://wiki.nvrr.nl/instrumentele-doorwerking>

²³ <https://wiki.nvrr.nl/conceptuele-doorwerking>

²⁴ <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13737/Gebruik-Doorwerking>

²⁵ <https://wiki.nvrr.nl/?page=13950>

REKENKAMER UTRECHT

wil bijdragen aan het verbeteren van het gemeentelijke bestuur en het versterken van de controlerende rol van de gemeenteraad.

Dat doet de Rekenkamer via het doen van onafhankelijk onderzoek naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid en bestuur.

Voor de inwoners van de gemeente Utrecht wil de Rekenkamer zichtbaar maken hoe publiek geld wordt besteed en wat er terecht komt van de voornemens van de gemeente.