

Doorwerking Rekenkameronderzoeken Gemeente Oosterhout

Eindrapportage

December 2019

Postbus 500
4700 KA Roosendaal
www.rekenkamerwestbrabant.nl

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1. Aanleiding voor dit onderzoek	4
1.2. Onderzoeksopdracht	4
1.3. Afbakening van het onderzoek.....	4
1.4. Leeswijzer.....	4
2. Onderzoekopzet	5
2.1. Inleiding	5
2.2. Onderzoeksvraag	5
2.3. Onderzoeksmodel	5
2.4. Methoden van onderzoek	6
2.5. Normenkader	6
3. Bevindingen per onderzocht rekenkamerrapport	8
3.1. Onderzoek burgerparticipatie Gemeente Oosterhout, 2012	9
3.2. Risicomanagement Gemeente Oosterhout, 2014.....	15
3.3. Evaluatie Cultuurnota gemeente Oosterhout, 2015	21
3.4. Onderzoek Subsidies maatschappelijke zorg en welzijn gemeente Oosterhout, 2016	26
3.5. Evaluatie relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, 2017	31
4. Conclusies en aanbevelingen	36
4.1. Conclusies doorwerking en effecten op handelen	36
4.2. Verklaringen doorwerking en effecten op handelen.....	37
4.3. Aanbevelingen.....	39
5. Reactie College op conceptrapport	41
6. Nawoord	42
Bijlage 1: Factsheets	43
Onderzoek burgerparticipatie Gemeente Oosterhout, 2012	44
Risicomanagement Gemeente Oosterhout, 2014	48
Evaluatie Cultuurnota gemeente Oosterhout, 2015	54
Onderzoek Subsidies maatschappelijke zorg en welzijn gemeente Oosterhout, 2016.....	59
Evaluatie relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West- Brabant, 2017	62
Bijlage 2: Onderzoeksverantwoording	75
Bijlage 3: Bestudeerde documenten	76

Colofon

Rekenkamer West-Brabant in samenwerking met adviesbureau B&A

1. Inleiding

1.1. Aanleiding voor dit onderzoek

De Rekenkamer West-Brabant voert ieder jaar een onderzoek uit binnen de deelnemende gemeenten naar een specifiek thema. In het jaarplan van 2019 is het thema 'Doorwerking' als één van de mogelijke onderzoeksonderwerpen benoemd. De gemeenteraad van Oosterhout heeft voor dit thema gekozen. In overleg met (een vertegenwoordiging van) de gemeenteraad zijn de volgende vijf onderzoeken op hun doorwerking onderzocht:

- Burgerparticipatie (2012)
- Risicomanagement (2014)
- Evaluatie Cultuurnota (2015)
- Subsidies maatschappelijke zorg en welzijn (2016)
- Evaluatie relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant (2017)

In het onderzoek is ingegaan op de vraag of de aanbevelingen uit deze (vijf) rekenkameronderzoeken daadwerkelijk het afgesproken vervolg hebben gekregen.

1.2. Onderzoeksopdracht

De volgende onderzoeksopdracht is geformuleerd:

Onderzoek de effecten van de aanbevelingen van de geselecteerde onderzoeken op het handelen van de betrokken actoren en benoem eventueel verklarende factoren.

1.3. Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek richt zich specifiek op het beoogde vervolg van de aanbevelingen in de geselecteerde onderzoeken. En, welke factoren verklaren waarom aanbevelingen succesvol of minder succesvol zijn opgevolgd. In het onderzoek is niet gesproken met of onderzoek gedaan naar de effecten van de aanbevelingen op inwoners, maatschappelijke organisaties of ondernemers. Over de maatschappelijke effecten van de aanbevelingen kunnen daardoor geen uitspraken worden gedaan.

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 kunt u lezen voor welke onderzoeksopzet is gekozen en welke onderzoeksvragen in deze rapportage worden beantwoord. In hoofdstuk 3 vindt u de bevindingen per onderzocht rekenkamerrapport, in hoofdstuk 4 de conclusies en aanbevelingen. In hoofdstuk 5 vindt u de reactie van het College op de conceptrapportage. In de bijlagen is voor elk van de vijf onderzochte rekenkameronderzoeken een factsheet opgenomen met informatie over de onderzochte rekenkameronderzoeken.

2. Onderzoeksopzet

2.1. Inleiding

Voor alle onderzochte onderzoeken geldt de volgende procedure om te komen tot een onderwerpkeuze. De Rekenkamer West-Brabant stuurt in het tweede kwartaal van elk jaar een brief aan de gemeenteraden van de deelnemende partijen. In deze brief is te lezen welke onderzoeksthema's de Rekenkamer heeft geselecteerd ter voorbereiding van het onderzoeksjaarplan voor het volgende jaar. De Rekenkamer verzoekt de gemeenteraden hun themavoorkeur aan te geven voor een rekenkameronderzoek in hun gemeente. De Raad kan ook een onderwerp aandragen die niet in de brief wordt genoemd.

Na definitieve vaststelling van de te onderzoeken thema's per gemeente, worden met (een afvaardiging van) elke gemeenteraad afzonderlijk afspraken ingepland om aandachtspunten op te halen. Dit om de rekenkameronderzoeken zo veel mogelijk aan te laten sluiten bij de wensen van de Raad.

2.2. Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag is:

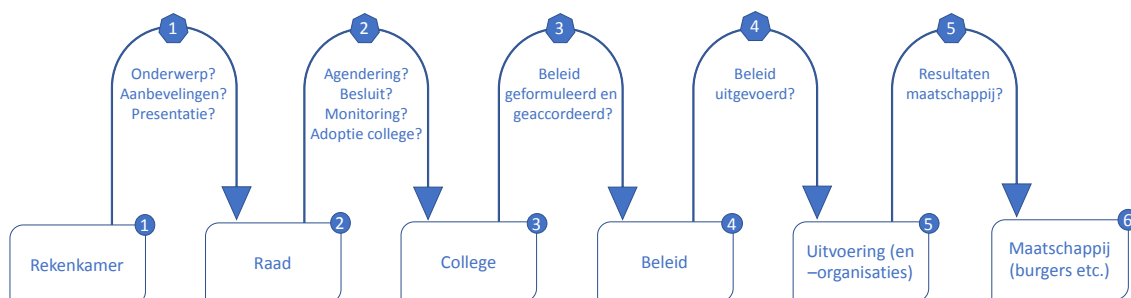
"Welke effecten hebben de aanbevelingen van de geselecteerde onderzoeken op het handelen van de betrokken actoren en wat zijn de verklarende factoren hiervoor?"

De volgende onderzoeksvragen zijn gehanteerd als uitwerking van de centrale probleemstelling:

1. Welke aanbevelingen zijn gedaan in het rapport en welke resultaten worden ermee beoogd?
2. Welke aanbevelingen zijn overgenomen door Raad en College?
3. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?
4. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?
5. Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?
6. In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?
7. Wat zijn verklaringen voor de gerealiseerde en niet-gerealiseerde effecten op het handelen van actoren?

2.3. Onderzoeksmodel

In dit onderzoek wordt het volgende onderzoeksmodel gehanteerd.



De veronderstelling is, dat de doorwerking van een rekenkameronderzoek op alle niveaus (Rekenkamer, Raad, College, Beleid of Uitvoering) effect kan hebben. In het onderzoeksmodel is

de Maatschappij als het laatste niveau opgenomen waarop aanbevelingen doorwerking kunnen hebben. Hier heeft, zoals eerder aangegeven, geen onderzoek naar plaatsgevonden omdat in de onderzoeks aanpak hierin niet is voorzien.

Het onderzoeksmodel start bij het kiezen van een onderzoeksonderwerp en de uitvoering van het onderzoek door de Rekenkamer. Na afronding van het onderzoek is het aan de Raad om te besluiten over de conclusies en aanbevelingen. Waarna het College de uitvoering van de aanbevelingen die door de Raad zijn vastgesteld, over kan nemen. Vervolgens kunnen aanbevelingen, afhankelijk waarop ze zich richten, leiden tot aanpassing van Beleid en/of aanpassingen in de Uitvoering. Aan de hand van dit onderzoeksmodel zijn de onderzoeksvragen beantwoord.

2.4. Methoden van onderzoek

Er is gestart met een documentenanalyse. Hierin zijn die documenten betrokken die bevindingen opleveren voor elk van de vijf rekenkameronderzoeken. Zo zijn onder andere de beleidsnota's en kaders voor beleid en de programmabegrotingen geanalyseerd voor het vaststellen van de doorwerking. Voor de verstrekte informatie aan de Raad zijn agenda's en bijbehorende stukken geanalyseerd.

Voor elk van de vijf bestudeerde rekenkameronderzoeken hebben twee gesprekken plaatsgevonden – een met de ambtelijke organisatie, een met de verantwoordelijk portefeuillehouder. Daarnaast is schriftelijk een aantal vragen aan de griffie voorgelegd.

Van elk van de vijf rekenkameronderzoeken zijn de aanbevelingen in het onderzoeksmodel geplaatst en getoetst aan het normenkader. Vervolgens zijn voor elk van de vijf bestudeerde rekenkameronderzoeken de onderzoeksvragen van dit onderzoek beantwoord.

2.5. Normenkader

Het onderstaande normenkader wordt in dit onderzoek gehanteerd. De beschrijvende en verklarende onderzoeksvragen zijn buiten het normenkader gehouden. (Vraag 1, 2 en 7).

Onderzoeksvraag	Normen	Bronnen
Effecten van rekenkameronderzoeken		
3. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?	De aanbevelingen zijn te herleiden tot aanpassingen in het beleid	Documentstudie Interviews met ambtenaren
	Het aangepaste beleid is vastgesteld.	Documentstudie
4. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?	Aanbevelingen hebben geleid tot aanpassing van werkprocessen en werkinstructies.	Documentstudie Interviews met ambtenaren
	De ambtelijke organisatie kent de aanpassingen van werkprocessen en werkinstructies en handelt conform.	Interviews met ambtenaren
5. Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?	Er is schriftelijke of mondelinge terugkoppeling naar de Raad.	Documentstudie Interviews met griffie / College
Resultaten van rekenkameronderzoeken		
6. In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?	Er is een beoogd resultaat bij de aanbeveling benoemd.	Documentstudie
	Dat resultaat is bereikt.	Documentstudie Interviews met ambtenaren, College

3. Bevindingen per onderzocht rekenkamerrapport

Onderstaand treft u per onderzocht rapport de bevindingen aan. Daarbij is gebruik gemaakt van de factsheets in de bijlagen.

De opbouw van dit hoofdstuk is, per onderzoek, als volgt:

- Het doel van het onderzoek,
- De doorwerking van aanbevelingen in het onderzoeksmodel,
- De beantwoording van de onderzoeksvragen,
- Een toetsing van de bevindingen aan het normenkader en
- Beschouwing in het onderzoeksmodel

3.1. Onderzoek burgerparticipatie Gemeente Oosterhout, 2012

De rekenkamer formuleert in een notitie uit 2011 het volgende doel bij dit rekenkameronderzoek: *"In toenemende mate wordt onderkend dat participatie van burgers kan bijdragen aan een effectieve en doelmatige voorbereiding en uitvoering van beleid. De Rekenkamer wil aan dit ontwikkelingsproces een bijdrage leveren door het bieden van inzicht in de tot dusver toegepaste vormen van participatie en de daarmee behaalde resultaten. Het doel van het onderzoek is om te komen tot praktische aanbevelingen m.b.t. de verdere ontwikkeling van burgerparticipatie."*

3.1.1. Beantwoording van de onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1: Welke aanbevelingen zijn gedaan in het rapport en welke resultaten worden ermee beoogd?

Naar aanleiding van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1 Werk toe naar een opgavengestuurde organisatie. Bouw daarmee voort op de praktijk die in het kader van het alliantiemanagement in de periode 2006-2010 is ingezet.
2 Moderniseer het Handboek Samenwerken aan beleid. Vergroot daarmee ook de aansluiting op de uitgangspunten die met het alliantiemanagement werden geïntroduceerd.
3 Stel een Kerngroep Burgerparticipatie in onder regie van (bijvoorbeeld) de burgemeester of de gemeentesecretaris.
4 Zet het instrument DigiPanel meer op maat in.
5 Organiseer participatie vaker op het niveau van relevante politieke keuzevraagstukken. Biedt daarmee aan de Raad kansen om zelf gezaghebbend het gesprek met partijen uit de samenleving aan te gaan.

Onderzoeksvraag 2: Welke aanbevelingen zijn overgenomen door Raad en College?

Alle aanbevelingen zijn overgenomen door de Raad via het raadsvoorstel bij de behandeling van het onderzoeksrapport. De Raad voegt op eigen initiatief een aanbeveling toe:

<p>"Verzoekt het College:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De Raad inzicht te geven in welke vorm burgerparticipatie onderdeel wordt van betrokkenheid en besluitvorming - om vanaf nu in komende raadsnota's op te nemen in hoeverre burgerparticipatie een onderdeel heeft gespeeld bij het tot stand komen van het raadsvoorstel, zodat de ambitie van het beleid concreet is en de gemeenteraad in staat is dit te controleren - voor relevante dossiers een participatieplan aan te bieden aan de Raad."
--

Het College neemt de aanbevelingen over. Dat blijkt uit het bestuurlijke wederhoor. “De aanbevelingen uit het rapport beschouwen wij vooral als aansporing om, waar nodig, ons beleid verder aan te scherpen. En “In een aantal gevallen – aanpassen Handboek, evaluatie DigiPanel, extra aandacht voor het belang van externe oriëntatie in onze organisatie – sluiten zij nauw aan op acties die wij inmiddels al in gang hebben gezet.”. Opvallend is dat op aanbeveling 1, opgavengestuurd werken, het College niet terugkomt.

Onderzoeksvraag 3: In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?

Aanbevelingen 1, 2, 3 en 4 zijn operationeel en gericht op de ambtelijke organisatie. Daarmee is geen doorwerking van deze aanbevelingen in beleid beoogd en gevonden. Aanbeveling 5 is toegepast in de beleidsnota ‘Samen op weg naar 2030’ van 2019, maar is in de periode 2012-2018 niet gevonden.

Onderzoeksvraag 4: In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?

Aanbevelingen 1, 2 en 3 hebben in de uitvoering geen vervolg gekregen. Alleen aanbevelingen 4 en 5 hebben in de uitvoering opvolging gekregen.

Onderzoeksvraag 5: Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?

In het onderzoek is niet geconstateerd dat de gemeenteraad actief vraagt naar de opvolging van de aanbevelingen en deze volgt. Daarnaast is er wel een mogelijkheid van monitoring van de opvolging van aanbevelingen in de zogenaamde verbetermonitor die gebruikt wordt door de ambtelijke organisatie sinds november 2015. Dat is bij twee rekenkameronderzoeken gebeurd, bij de andere uitgevoerde rekenkameronderzoeken, waaronder het onderzoek Burgerparticipatie, hebben wij dat niet kunnen vaststellen. De Raad ontvangt deze verbetermonitor niet. De Raad wordt ook niet op initiatief van het College geïnformeerd over de opvolging van de door de Raad vastgestelde aanbevelingen.

Onderzoeksvraag 6: In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?

Aanbeveling 1 werd door de ambtelijke organisatie beoordeeld als niet passend voor het thema burgerparticipatie. Het werd zo blijkt uit de interviews geacht een organisatieonderwerp te zijn met een bredere scope dan burgerparticipatie en is niet uitgevoerd. Uit de ambtelijke wederhoor blijkt echter dat “opgave gestuurd werken momenteel (najaar 2019) zelfs een van de bouwstenen van onze nieuwe organisatie is”. Het beoogde resultaat, opgavengestuurd werken en daarop aangepaste werkprocessen, is daarmee in gang gezet in 2019.

Aanbeveling 2 is niet tot volledige uitvoering gekomen. Om onduidelijke redenen, noch uit de documentenstudie noch uit de interviews zijn verklaringen naar voren gekomen, is het op te stellen handboek 2 bij een concept gebleven. Wel zijn richtlijnen burgerparticipatie gemaakt: hoe pas je burgerparticipatie toe. Een instrument dat daarbij toegepast wordt is de zogenaamde factor C sessie, dat is een methode om communicatie strategisch in te zetten bij het ontwikkelen van beleid. Tevens is een beleidsnota Verbindend Bestuur opgesteld. Het beoogde resultaat, het moderniseren van het handboek, is daarmee niet bereikt. Wel zijn werkprocessen in de vorm van richtlijnen aangepast.

Aanbeveling 3 is niet opgevolgd. Er was geen geloof bij geïnterviewden in de werking van een Kerngroep Burgerparticipatie. Het beoogde resultaat, meer aandacht voor en sturing op een goede toepassing van burgerparticipatie, werd wel onderschreven, maar is op een andere manier vormgegeven, namelijk doordat bij elk besluit over beleid sprake moet zijn van een vorm van burgerparticipatie. Er is wel sprake van een aanpassing in werkprocessen, maar niet op de manier waarop de Rekenkamer dat heeft aanbevolen.

Aanbeveling 4 is in meerdere burgerparticipatietrajecten toegepast. Eerst was het Digipanel vooral gericht op het meten van de tevredenheid over de gemeentelijk dienstverlening, in en vanaf de periode van het rekenkameronderzoek is het Digipanel in meerdere burgerparticipatietrajecten ingezet. Het beoogde resultaat is daarmee bereikt en heeft geleid tot aanpassingen in de werkwijze.

Aanbeveling 5 is pas vanaf 2019 in het beleid teruggekomen maar niet in de periode 2012-2018. Hieraan is de kwalificatie 'deels' gegeven omdat niet uit het onderzoek blijkt dat dit het directe gevolg is van de aanbeveling uit 2012.

Uit de documentenstudie blijkt dat er meerdere voorbeelden zijn waar burgerparticipatie actief is toegepast en bijvoorbeeld het instrument Digipanel is ingezet na afronding van het onderzoek. Daarmee, gesteund door de bevindingen uit de interviews, is het beoogde effect van het onderzoek wel gehaald. Of zoals in interviews is gezegd: "Het beoogde effect (in de optiek van de geïnterviewden) van het onderzoek is wel behaald: we zijn als organisatie veel meer dan in het verleden gaan nadenken op welke manier je burgers betreft bij het beleid."

De belangrijkste algemene doorwerking van dit rekenkameronderzoek is, dat Burgerparticipatie hoog op de agenda van College en ambtenaren is gekomen – het heeft een extra 'boost' gegeven.

Onderzoeksvraag 7: Wat zijn verklaringen voor de gerealiseerde en niet-gerealiseerde effecten op het handelen van actoren?

De verklaringen voor de gerealiseerde effecten berusten vooral op de bevindingen uit de interviews. Dit komt mede doordat dit rekenkameronderzoek niet opgenomen is in de verbetermonitor. In het onderzoek is ook geconstateerd dat de Raad daar ook niet om vraagt en ook niet voorzien wordt van informatie over de uitvoering van de aanbevelingen.

Verklaringen gerealiseerde effecten per aanbeveling:

- Aanbeveling 4 is in meerdere burgerparticipatietrajecten toegepast, de verklaring hiervoor is dat het College en de ambtelijke organisatie dit al van plan waren en de aanbeveling dus aansloot bij de uitvoering.
- Aanbeveling 5 is pas vanaf 2019 in het beleid teruggekomen. Uit het onderzoek is niet naar voren gekomen waarom in 2019 dit pas tot overname in beleid is gekomen.

Verklaringen niet-gerealiseerde effecten per aanbeveling:

- Aanbeveling 1 werd door de ambtelijke organisatie beoordeeld als niet passend voor het thema burgerparticipatie. Het werd geacht een organisatieonderwerp te zijn en is niet uitgevoerd.
- Aanbeveling 2: Om onduidelijke redenen is het op te stellen handboek 2 bij een concept gebleven. Wel zijn richtlijnen burgerparticipatie gemaakt.
- Aanbeveling 3 is niet opgevolgd omdat er geen geloof in de werking van deze Kerngroep was en het onderwerp Burgerparticipatie beter op andere manieren kon worden geborgd in de organisatie.

Algemene verklaring doorwerking onderzoek:

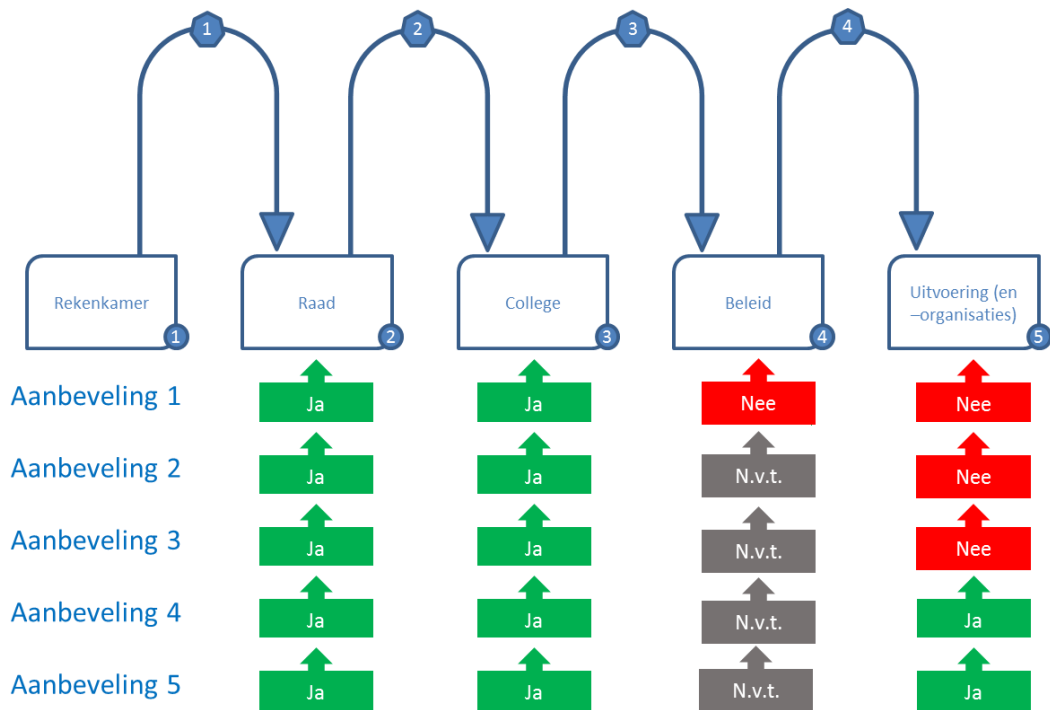
Een overkoepelende verklaring voor de doorwerking is dat de aanbevelingen erg instrumenteel van aard zijn. Ze richten zich voornamelijk op het HOE en gaan vooral over werkwijzen en instrumenten. Het gevolg daarvan is dat aanbevelingen niet of op een andere manier worden opgevolgd. Het onderzoek heeft zeker bijgedragen aan de algemene bewustwording bij de ambtelijke organisatie over het belang van het toepassen van burgerparticipatie.

3.1.2. Beschouwing in het normenkader

Onderzoeksvraag	Norm	Voldoet?
Effecten van rekenkameronderzoeken		
3. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?	De aanbevelingen zijn te herleiden tot aanpassingen in het beleid (voor zover de aanbeveling leidt tot aanpassing van beleid).	Voldoet deels aan de norm. Van de vijf aanbevelingen hebben er twee gevolgen voor het beleid. Daarvan is er een op een andere manier gerealiseerd, de ander niet.
	Het aangepaste beleid is vastgesteld.	Voldoet deels aan de norm. Zie hierboven.
4. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?	Aanbevelingen hebben geleid tot aanpassing van werkprocessen en werkinstructies.	Voldoet gedeeltelijk aan de norm. Alle aanbevelingen hebben gevolgen voor de uitvoering. Twee aanbevelingen zijn geïmplementeerd, de andere drie zijn niet geïmplementeerd. De werkprocessen betreffende de geïmplementeerde aanbevelingen zijn aangepast in de zin dat het geleid heeft tot het meer op maat inzetten van het Digipanel en het organiseren van burgerparticipatie op politiek relevante keuzevraagstukken.
	De ambtelijke organisatie kent de aanpassingen van werkprocessen en werkinstructies en handelt conform.	Voldoet gedeeltelijk aan de norm. De ambtelijke organisatie is bekend met de aanpassingen van de werkprocessen en handelt conform bij twee aanbevelingen.
5. Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?	Er is schriftelijke of mondelinge terugkoppeling naar de Raad.	Voldoet niet aan norm. Er vindt geen schriftelijke of mondelinge terugkoppeling plaats aan de Raad over de opvolging van aanbevelingen.
Resultaten van rekenkameronderzoeken		

Onderzoeksvraag	Norm	Voldoet?
Effecten van rekenkameronderzoeken		
6. In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?	Er is een beoogd resultaat bij de aanbeveling benoemd.	Voldoet aan de norm. Bij elke aanbeveling is een beoogd resultaat benoemd, zoals bijvoorbeeld opgavengestuurd werken, moderniseren van het handboek etc.
	Dat resultaat is bereikt.	Voldoet beperkt aan de norm. Van één aanbeveling kan worden gesteld dat de beoogde resultaten zijn bereikt (aanbeveling over Digipanel), bij de andere aanbevelingen geldt dat de resultaten niet of gedeeltelijk zijn bereikt.

3.1.3. Beschouwing in het onderzoeksmodel



3.2. Risicomanagement Gemeente Oosterhout, 2014

Het doel van het onderzoek is om naast het optekenen van een retrospectief beeld, ook tot praktisch bruikbare aanbevelingen te komen. Hiermee bestaat voor de gemeente de mogelijkheid om zelf invulling te geven aan het onderkennen en beheersen van risico's die voortvloeien uit actuele ontwikkelingen bij gemeenten (bijvoorbeeld bezuinigingen, decentralisaties, samenwerkingsverbanden).

3.2.1. Beantwoording van de onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1: Welke aanbevelingen zijn gedaan?

Naar aanleiding van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Leg het feitelijk functionerende beleid en de verantwoordelijkheden met betrekking tot risicomanagement formeel vast in een specifieke nota die door het College van B en W en de gemeenteraad wordt vastgesteld.
2. Sluit in de betreffende nota aan bij de huidige praktijk in de gemeente Oosterhout waarin een verbinding wordt gelegd tussen risicomanagement en de doelstellingen van de gemeente. Hierdoor is het risicomanagement meer gericht op het tijdig identificeren en beheersen van risico's die het bereiken van gemeentelijke doelen belemmeren.
3. Stel beleid op ten aanzien van de zachte kant van risicomanagement in termen van noodzakelijke cultuur en competenties. Vertaal dit beleid in functie-eisen voor management en medewerkers én in instrumenten op het gebied van communicatie en informatie, training en scholing.
4. Evalueer de beleidsnota weerstandsvermogen en risicomanagement periodiek. Dit houdt in dat de gemeente het beleid bijvoorbeeld één maal in de vier jaren daadwerkelijk evalueert en bijstelt.
5. Leg in de beleidsnota 'weerstandsvermogen en risico's' tevens vast wat de minimale omvang van de ratio weerstandsvermogen is.
6. Organiseer structurele risico inventarisatie binnen de reguliere jaarplancyclus. Aan 'de voorkant' door in de begrotingscyclus doelstellingen en programma's consequent te koppelen aan risico's - door bij de identificatie van doelen en programma's gelijk de risico's te inventariseren. En aan 'de achterkant' door rond het jaarrekeningproces de werking van risicomanagement (geïdentificeerde risico's en beheersmaatregelen) te evalueren. Maak hierbij het integrale management verantwoordelijk voor inventarisatie en evaluatie van risico's en beheersmaatregelen van hun eigen afdeling.
7. Maak risicomanagement als zodanig (het beleid, de inventarisatie en beheersing van risico's en maatregelen én de rapportage over de voortgang) een structureel onderdeel van het reguliere managementoverleg. Zowel op afdelingsniveau, maar ook op het niveau van directie en College van B en W.
8. Maak de rapportage over risico's en risico-maatregelen c.a. onderdeel van de reguliere managementrapportages. En zorg voor samenhang tussen verschillende documenten waarin risico's zijn benoemd. De risicoparagrafen in perspectiefnota, begrotingen en jaarrekeningen, dienen zichtbaar gebaseerd te

zijn op de risico's uit de collegevoorstellen en projectplannen. Maak daarbij gebruik van de huidige praktijk en vertaal dit in eerder genoemd beheerskader.

9. Stel het management verantwoordelijk voor adequate en transparante informatievoorziening over de geïdentificeerde risico's en voor de werking van het risicomanagementsysteem richting 'de hogere echelons' tot en met het College van B en W en de gemeenteraad.

Onderzoeksvraag 2: Welke aanbevelingen zijn overgenomen door Raad en College?

Alle aanbevelingen zijn overgenomen door de Raad. Op eigen initiatief amendeert zij als volgt: "... het College uit te nodigen de aanbevelingen van de Rekenkamer te betrekken bij de herijking van de Nota Reserves en Voorzieningen (en/of Planning en Controlcyclus)".

Alle aanbevelingen zijn overgenomen door het College, maar zij is kritisch. Het College stelt met betrekking tot aanbevelingen 1, 2, 5 en 6 "De door de Rekenkamer aanbevolen formalisering van de huidige werkwijze, zoals het opstellen van een beleidsnota, beleidsuitgangspunten, vastleggen van de huidige werkwijze en verantwoordelijkheden zal dan ook nadrukkelijk worden getoetst op toegevoegde waarde voor de verdere verbetering van het integraal en geïntegreerd risicomanagement."

Betreffende de overige aanbevelingen 3, 4, 7 en 8 zegt zij "De menselijke factor blijft voor ons echter het belangrijkste uitgangspunt voor het, zoals ook door de Rekenkamer geconstateerd, op dit moment en in de toekomst goed functioneren van risicomanagement binnen de gemeente Oosterhout."

Onderzoeksvraag 3: In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?

Voor aanbevelingen 1 en 4 geldt dat de gemeenteraad op 18 december 2015 het risicobeleid 2016-2019 heeft vastgesteld. Aanbeveling 5 is opgenomen in deze beleidsnota.

Voor aanbeveling 2 blijkt noch uit de documentstudie noch uit de interviews dat zij is gerealiseerd.

Voor aanbevelingen 3, 6, 7, 8 en 9 geldt dat zij operationeel van aard zijn en gericht op de ambtelijke organisatie. Daarmee is geen doorwerking van deze aanbevelingen in beleid beoogd en gevonden.

Onderzoeksvraag 4: In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?

Aanbeveling 3 is geïmplementeerd, met dien verstande dat ervoor is gekozen de functie-eisen voor management en medewerkers niet aan te passen.

Aanbeveling 6 is geïmplementeerd. In de organisatieopbouw van de gemeente Oosterhout zijn projectleiders, unitleiders en managers integraal verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen. En dus ook voor het managen van de bijbehorende risico's en kansen.

Aanbeveling 7 is geïmplementeerd. Risico's worden geaggregeerd naar de hogere bestuurslagen doorgegeven. Dit gebeurt standaard 2 keer per jaar in de begroting en de jaarrekening. In de collegenota's is bij ieder besluit een risicoparagraaf opgenomen.

Aanbeveling 8 is deels geïmplementeerd. Risico's worden geaggregeerd naar de hogere bestuurslagen doorgegeven. Dit gebeurt standaard twee keer per jaar in de begroting en de jaarrekening. In de collegenota's is bij ieder besluit een risicoparagraaf opgenomen.

Aanbeveling 9 is geïmplementeerd. Op pagina 10 van het risicomanagementbeleid zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers, management, directie, College en Raad benoemd.

Onderzoeksvraag 5: Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?

In het onderzoek is niet geconstateerd dat de gemeenteraad actief vraagt naar de opvolging van de aanbevelingen en deze volgt. Daarnaast is er wel een mogelijkheid van monitoring van de opvolging van aanbevelingen in de zogenaamde verbetermonitor die gebruikt wordt door de ambtelijke organisatie sinds november 2015. Dat is bij twee rekenkameronderzoeken gebeurd, bij de andere uitgevoerde rekenkameronderzoeken, waaronder het onderzoek Risicomanagement, hebben wij dat niet kunnen vaststellen. De Raad ontvangt deze verbetermonitor niet. De Raad wordt ook niet op initiatief van het College geïnformeerd over de opvolging van de door de Raad vastgestelde aanbevelingen. Wel is in de aanbieding van de nota risicomanagement het onderzoek van de Rekenkamer aangehaald en op onderdelen aangegeven hoe met de conclusies is omgegaan.

Onderzoeksvraag 6: In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?

Aanbeveling 1 is overgenomen en vastgelegd in een nota. Daarmee is het beoogde resultaat bereikt.

Aanbeveling 2 is niet in het beleid aangetroffen maar wordt wel in de ambtelijke organisatie uitgevoerd. Daarmee is het beoogde resultaat niet in de nota bereikt, maar wel in het handelen en de werkwijze van de ambtelijke organisatie.

Aanbeveling 3 heeft niet geleid tot aanpassing van de functiebeschrijvingen maar de rest van de aanbeveling is wel uitgevoerd. De verklaring daarvoor is dat de focus in gemeente Oosterhout op de zachte kant lag. Het beoogde resultaat, aandacht voor de zachte kant van risicomanagement (cultuur en competenties), is wel bereikt, maar was ook al het uitgangspunt voorafgaand aan het rekenkameronderzoek.

Aanbeveling 4 en 5 zijn overgenomen in beleid en de werkprocessen (uitvoering). Daarmee is het beoogde resultaat (evaluatie en bijstellen van de nota risicomanagement en het vastleggen van de minimale omvang van de ratio weerstandsvermogen) bereikt.

Aanbeveling 6 is overgenomen in de reguliere jaarplancyclus. Daarmee is het beoogde resultaat (structurele risico-inventarisatie) bereikt.

Aanbeveling 7 is onderdeel van bespreking door het management op het niveau van voorliggende besluiten. Daarmee is het resultaat (structureel aandacht voor risicomanagement) bereikt.

Aanbeveling 8 impliceert dat risico's veelal op programmaniveau worden benoemd en op dat niveau worden voorzien van beheersmaatregelen. Het beoogde resultaat is daarmee deels behaald.

Aanbeveling 9 ziet toe op een verantwoordelijkheid van het management voor een goede informatievoorziening over de risico's richting ambtelijke organisatie, College en Raad. Dit is in de praktijk onderdeel van de verantwoordelijkheid van het management en blijkt uit de periodieke informatievoorziening in de planning en controlcyclus. Daarmee is het beoogde resultaat bereikt.

In de documentstudie en de interviews zijn verschillende maatregelen aangetroffen die direct of indirect voortvloeien uit dit rekenkameronderzoek. De Raad heeft het risicomanagement

vastgesteld en de zachte kant van risicomanagement zoals opleiding, kennisborging, risicomanagement in overlegstructuren ingebed.

De belangrijkste algemene doorwerking van dit rekenkameronderzoek is dat risicomanagement nadrukkelijker aandacht heeft gekregen in de gemeente en dat eerder genomen maatregelen nadrukkelijker in de organisatie zijn ingebed.

Onderzoeksvraag 7: Wat zijn verklaringen voor de gerealiseerde en niet-gerealiseerde effecten op het handelen van actoren?

De verklaringen voor de gerealiseerde effecten berusten ten dele op de bevindingen uit de interviews.

Verklaringen gerealiseerde effecten per aanbeveling:

- Aanbeveling 1 is in het gemeentelijk beleid vertaald met het door de Raad vastgestelde risicomanagementbeleid. De aanbeveling is geïmplementeerd omdat de Raad daartoe had besloten. Hetzelfde geldt voor aanbeveling 4 en 5.
- Aanbeveling 3 ziet op de zachte kant van risicomanagement en sluit daarmee goed aan op de reeds in gang gezette ontwikkelingen, hetgeen de belangrijkste verklaring is.
- Aanbevelingen 6 en 7 zijn geïmplementeerd op een zachte manier met, naar de mening van het College en de ambtenaren, het gelijke effect. De aanbevelingen kunnen dan worden gezien als een krachtige drijfveer.

Verklaringen niet-gerealiseerde effecten per aanbeveling:

- Voor het niet implementeren van aanbeveling 2 is als reden aangegeven dat de organisatie is ingericht als procesorganisatie en dat je niet op elk stukje risico's kunt specificeren. Het continu sturen op doelrealisatie betekent dat het risicomanagement integraal onderdeel is van de werkwijze.
- Een aantal aanbevelingen heeft bij de implementatie een eigen kleur gekregen. Aanleiding daarvoor was, aldus de interviews, dat het rekenkamerrapport zich veelal richtte op de harde kant van risicomanagement terwijl eerder gekozen was voor een focus op de zachte kant.

Algemene verklaring doorwerking onderzoek:

De aanbevelingen in het rekenkameronderzoek zagen vooral toe op de harde en formele kant van risicomanagement. Dit past minder goed, in de beleving van de gemeente, zo blijkt uit zowel de documentenstudie als de interviews, bij de door de gemeente gekozen meer zachte benadering van risicomanagement gericht op cultuur en competenties.

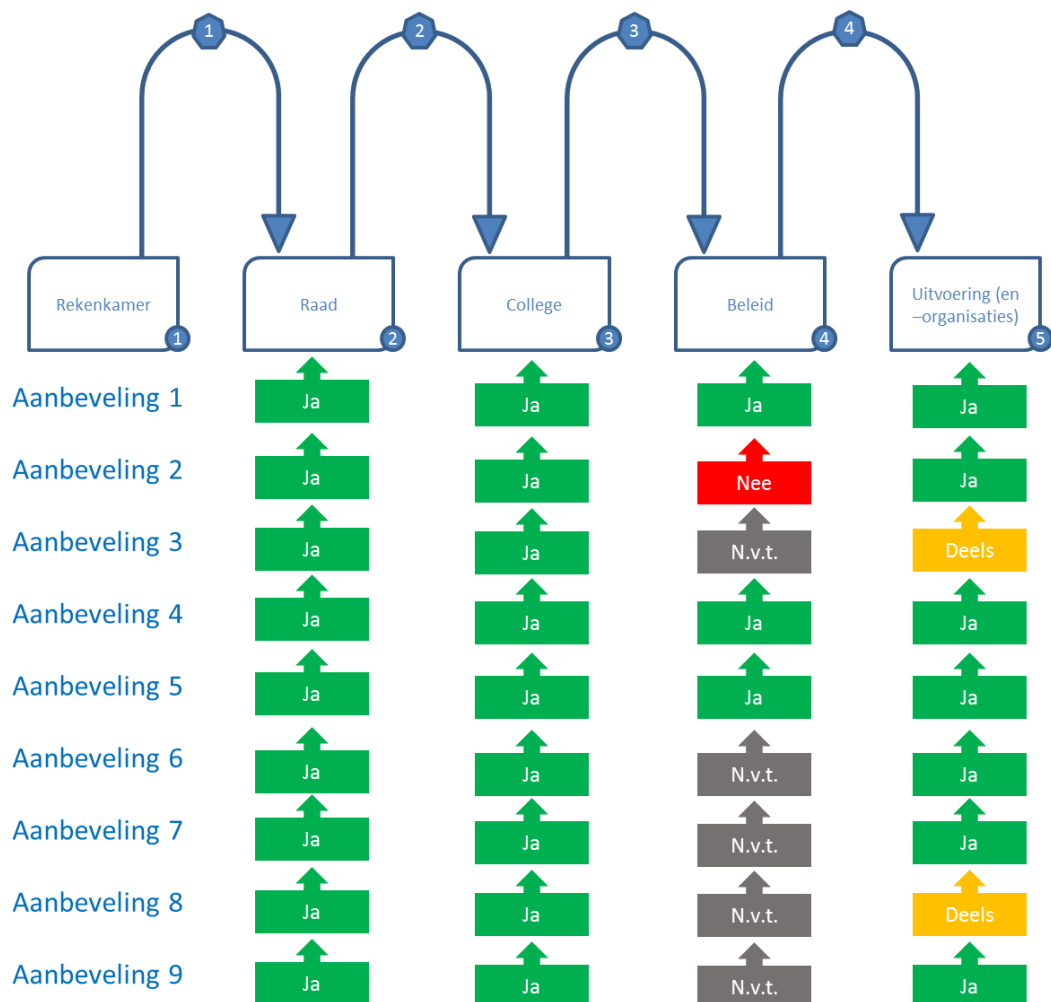
3.2.2. Beschouwing in het normenkader

Onderzoeksvraag	Norm	Voldoet?
Effecten van rekenkameronderzoeken		
3. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?	De aanbevelingen zijn te herleiden tot aanpassingen in het beleid	Voldoet deels aan de norm. Van de negen aanbevelingen hebben er vier gevolgen voor

Onderzoeksvraag	Norm	Voldoet?
		het beleid. Daarvan is er een niet gerealiseerd en drie wel.
	Het aangepaste beleid is vastgesteld.	Voldoet deels aan de norm. Zie hierboven.
4. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?	Aanbevelingen hebben geleid tot aanpassing van werkprocessen en werkinstructies.	Voldoet grotendeels aan norm. Alle aanbevelingen hebben gevolgen voor de uitvoering. Twee daarvan zijn in een afwijkende vorm geïmplementeerd de rest is, binnen redelijke grenzen, volledig geïmplementeerd.
	De ambtelijke organisatie kent de aanpassingen van werkprocessen en werkinstructies en handelt conform.	Voldoet grotendeels aan norm. Zie hierboven.
5. Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?	Er is schriftelijke of mondelinge terugkoppeling naar de Raad.	Niet aangetroffen op het niveau van alle aanbevelingen, voldoet deels aan de norm ¹ .
Resultaten van rekenkameronderzoeken		
6. In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?	Er is een beoogd resultaat bij de aanbeveling benoemd.	Voldoet aan de norm
	Dat resultaat is bereikt.	Voldoet grotendeels aan de norm. De meeste aanbevelingen komen binnen redelijke grenzen tot implementatie en daarmee wordt het beoogde resultaat bereikt.

¹ In de aanbieding van de nota risicomangement is het onderzoek van de Rekenkamer aangehaald en op onderdelen aangegeven hoe met de conclusies is omgegaan.

3.2.3. Beschouwing in het onderzoeksmodel



3.3. Evaluatie Cultuurnota gemeente Oosterhout, 2015

Tot de keuze van dit onderwerp is, in nauw overleg met de Raad van de gemeente Oosterhout, besloten. Aldus de inleiding van het rekenkamerrapport: *"In de beleidsplanning was er in voorzien dat in 2014 een evaluatie zou worden uitgevoerd. Vanuit de gemeenteraad is aan de Rekenkamer gevraagd om deze evaluatie uit te voeren, met als centrale vraagstelling: 'Wat was de ambitie in de cultuurnota, welke kaders, doelen en middelen stonden hier tegenover, wat is er bereikt en was het effectief?' De aanbevelingen van het onderzoek worden gebruikt als input voor de nieuwe Cultuurnota"*.

3.3.1. Beantwoording van de onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1: Welke aanbevelingen zijn gedaan?

Naar aanleiding van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Geadviseerd wordt om in de volgende Cultuurnota niet alleen aan te geven welke ontwikkelingen worden nagestreefd, maar ook tot welke resultaten dat in termen van prestaties, participatie, maatschappelijke effecten en inzet van middelen in de beleidsperiode dient te leiden.
2. Geadviseerd wordt om in de volgende Cultuurnota de ontwikkeling van het Cultuurbeleid vorm en inhoud te geven binnen het bredere kader van maatschappelijke en economische ontwikkelingen.
3. Geadviseerd wordt om de verdere ontwikkeling van het cultureel ondernemerschap te bevorderen, faciliteren en belemmeringen op te heffen.
4. Geadviseerd wordt om in de beleidsontwikkeling hoge prioriteit toe te kennen aan de participatie van de jeugd.
5. Geadviseerd wordt om nader te onderzoeken in hoeverre de relatief hoge uitgaven aan cultuur in Oosterhout het gevolg zijn van een verschil in doelmatigheid dan wel verschillen in voorzieningenniveau en toerekening van kosten.
6. Geadviseerd wordt om bij het opstellen van de volgende Cultuurnota uit te gaan van een zodanig dynamische opzet dat niet alleen bij de voorbereiding van de nota, maar ook tijdens de uitvoeringsperiode er een interactieve communicatie is met alle betrokkenen.
7. Geadviseerd wordt om de samenwerking tussen culturele instellingen binnen de gemeente Oosterhout te bevorderen en hen daartoe ook te stimuleren.

Onderzoeksvraag 2: Welke aanbevelingen zijn overgenomen door Raad en College?

Alle aanbevelingen zijn zonder amendement door de Raad overgenomen.

Ook het College neemt alle aanbevelingen over in haar bestuurlijke reactie op het rekenkamerrapport. Zij geeft daarbij aan dat zij het rekenkamerrapport opvat als een aansporing en dat de aanbevelingen nauw aansluiten bij trajecten die zij reeds heeft ingezet.

Onderzoeksvraag 3: In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?

Van de zeven aanbevelingen hebben aanbevelingen 1, 2, 3, 4 en 7 betrekking op beleid. Met uitzondering van aanbeveling 1 (die deels is geïmplementeerd) zijn de aanbevelingen vertaald in

het beleid. Voor aanbeveling 1 geldt dat er actiepunten zijn geformuleerd in de Cultuurnota Droom, Durf, Beleef (p.16) maar geen resultaten in termen van prestaties en maatschappelijke effecten. Vandaar dat aanbeveling 1 deels is geïmplementeerd.

Onderzoeksvraag 4: In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?

Alle aanbevelingen die overgenomen zijn in het beleid, zijn ook tot implementatie in de uitvoering gekomen. Daarbij geldt dat aanbeveling 1 deels tot uitvoering is gekomen zoals bij onderzoeksvraag 3 is toegelicht.

Aanbeveling 5 is niet opgevolgd door de ambtelijke organisatie.

Voor aanbeveling 6 geldt dat er ook na het opstellen van de Cultuurnota sprake is van werkbijeenkomsten met het werkveld. Daarmee is deze aanbeveling tot uitvoering gekomen.

Onderzoeksvraag 5: Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?

In het onderzoek is niet geconstateerd dat de gemeenteraad actief vraagt naar de opvolging van de aanbevelingen en deze volgt. Daarnaast is er wel een mogelijkheid van monitoring van de opvolging van aanbevelingen in de zogenaamde verbetermonitor die gebruikt wordt door de ambtelijke organisatie sinds november 2015. Dat is bij twee rekenkameronderzoeken gebeurd, bij de andere uitgevoerde rekenkameronderzoeken hebben wij dat niet kunnen vaststellen. De Raad ontvangt deze verbetermonitor niet. De Raad wordt ook niet op initiatief van het College geïnformeerd over de opvolging van de door de Raad vastgestelde aanbevelingen. Wel is in de oplegnota bij de Cultuurnota opgenomen dat het rekenkameronderzoek als input heeft gediend voor de Cultuurnota.

Onderzoeksvraag 6: In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?

Voor aanbeveling 1 geldt dat op het benoemen van prestaties en maatschappelijke effecten na alle beoogde resultaten zijn bereikt.

Voor aanbeveling 2, 3, 4, 6 en 7 geldt dat de beoogde resultaten zijn bereikt, zo blijkt uit de nieuwe Cultuurnota en de interviews. Ook leidt aanbeveling 6 tot aanpassing in de werkprocessen, bijvoorbeeld waar het gaat om werksessies met instellingen na vaststelling van de Cultuurnota.

Voor aanbeveling 5 geldt dat het nadere onderzoek naar de uitgaven aan cultuur niet heeft plaatsgevonden. Daarmee is het beoogde resultaat niet bereikt.

Het rekenkamerrapport had tot doel input te leveren voor de nieuwe cultuurnota. Gezien het grote aantal aanbevelingen dat is overgenomen in het beleid, kan worden gesteld dat dit beoogde resultaat is bereikt. Ten tijde van het rekenkameronderzoek werd een nieuwe cultuurnota opgesteld door de gemeente Oosterhout. Het proces van de totstandkoming van deze nieuwe nota werd als belangrijker gezien dan het resultaat. Hetgeen tot gevolg had dat het een langlopend traject was, waarin interactieve communicatie een rol speelde.

Dat kwam qua timing goed uit, aangezien het rekenkameronderzoek (aldus de gesproken respondenten) als input kon dienen voor het nieuwe beleid. Dit vormt de belangrijkste algemene doorwerking van het rekenkamerrapport, geheel conform de aanleiding voor dit onderzoek.

Onderzoeksvraag 7: Wat zijn verklaringen voor de gerealiseerde en niet-gerealiseerde effecten op het handelen van actoren?

De verklaringen voor de gerealiseerde effecten berusten in belangrijke mate op de bevindingen uit de documentstudie. Dit komt doordat alle aanbevelingen zien op het beleid en met name in de Cultuurnota Droom, Durf, Beleef, terug zijn te vinden. Voor aanbeveling 1 en 5 en 6 wordt (ook) gesteund op interviews.

Verklaringen gerealiseerde effecten per aanbeveling:

- Aanbevelingen 2, 3, 4, 6 en 7 zijn gerealiseerd omdat ze goed passen bij de destijds in ontwikkeling zijnde nieuwe cultuurnota.
- Van aanbeveling 1 werd het benoemen van activiteiten als passend ervaren en derhalve geïmplementeerd.

Verklaringen niet-gerealiseerde effecten per aanbeveling:

- Aanbeveling 1 is, wat betreft het benoemen van resultaten, niet geïmplementeerd omdat gekozen was om aandacht te besteden aan het proces zelf, niet wat cultuur in termen van prestaties dient op te leveren. Men had, aldus interviews, eerder geprobeerd dit te doen, en het bleek niet te werken in praktijk. De opvatting is dat prestaties van cultuurbeleid niet te meten zijn. In de ambtelijke wederhoor is aanvullend gesteld dat deze aanbeveling niet past bij de een van de waarden opgenomen in het cultuurbeleid, namelijk vrijheid.
- De verklaring voor het niet uitvoeren van aanbeveling 5 komt voort uit de opvatting bij gesproken respondenten dat gemeenten op dit vlak onderling niet goed te vergelijken zijn.

Algemene verklaring doorwerking onderzoek:

De timing van het rekenkameronderzoek was goed, het rapport kon direct worden gebruikt voor het formuleren van nieuw beleid.

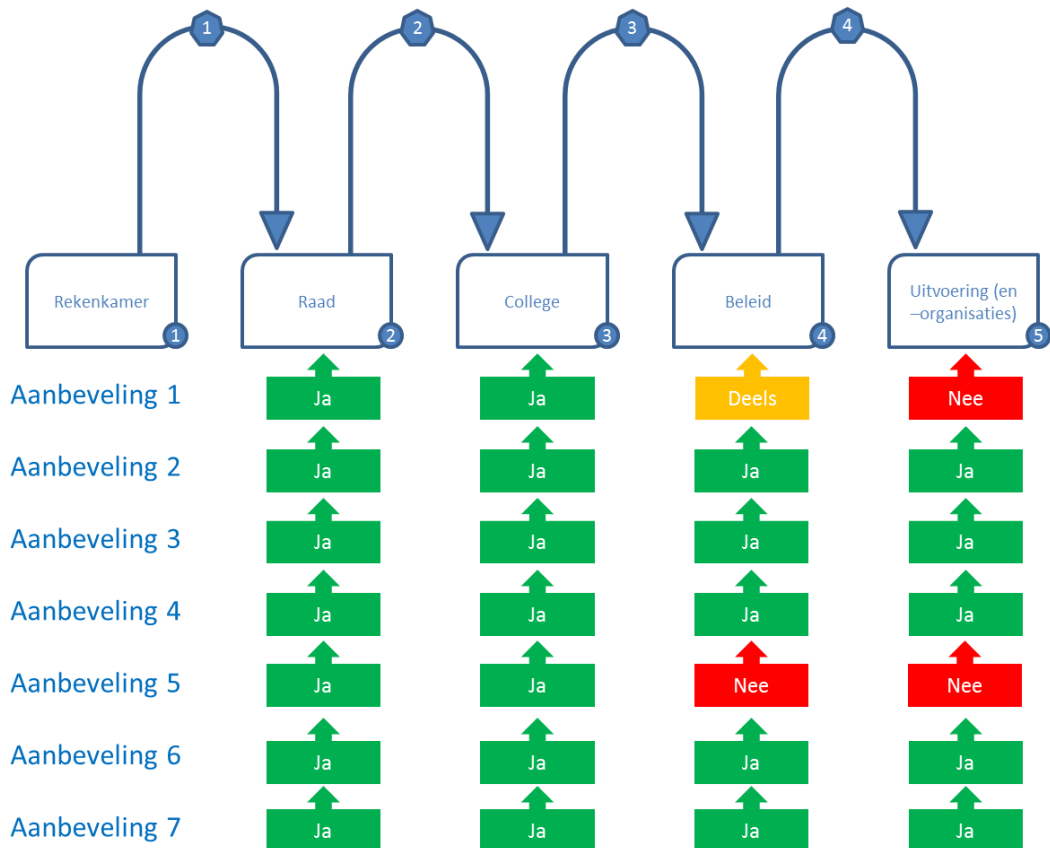
3.3.2. Beschouwing in het normenkader

Onderzoeksvraag	Norm	Voldoet?
Effecten van rekenkameronderzoeken		
3. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?	De aanbevelingen zijn te herleiden tot aanpassingen in het beleid	Voldoet grotendeels aan de norm. Aanbeveling 1 is deels in het beleid terug te vinden, de andere hebben een plek gekregen in de nieuwe Cultuurnota.
	Het aangepaste beleid is vastgesteld.	Voldoet grotendeels aan de norm. Zie hierboven.
4. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?	Aanbevelingen hebben geleid tot aanpassing van werkprocessen en werkinstructies.	Voldoet grotendeels aan de norm. De meeste aanbevelingen hebben voornamelijk betrekking op het beleid en in mindere mate op werkprocessen. Voor

		zover er een effect voorzien was op werkprocessen, hebben deze een vertaling gekregen. Dit geldt niet voor aanbeveling 5. Deze is niet opgevolgd omdat de aanbeveling als onuitvoerbaar (appels met peren vergelijken) werd beschouwd.
	De ambtelijke organisatie kent de aanpassingen van werkprocessen en werkinstructies en handelt conform.	Voldoet grotendeels aan de norm. Zie hierboven.
5. Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?	Er is schriftelijke of mondelinge terugkoppeling naar de Raad.	Niet aangetroffen op het niveau van de aanbevelingen, voldoet niet aan norm. ²
Resultaten van rekenkameronderzoeken		
6. In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?	Er is een beoogd resultaat bij de aanbeveling benoemd.	Voldoet aan de norm. Bij elke aanbeveling is een resultaat geformuleerd.
	Dat resultaat is bereikt.	Voldoet grotendeels aan de norm

² In de oplegnota bij de Cultuurnota is opgenomen dat het rekenkameronderzoek als input heeft gediend voor de Cultuurnota.

3.3.3. Beschouwing in het onderzoeksmodel



3.4. Onderzoek Subsidies maatschappelijke zorg en welzijn gemeente Oosterhout, 2016

De aanleiding voor dit rekenkameronderzoek was, aldus het rekenkamerrapport zelf: *"Bij de voorbereiding van het onderzoeksprogramma 2015 is vanuit het fractievoorzittersoverleg van 28 oktober 2014 voorgesteld om onderzoek te doen naar het onderwerp 'Subsidies welzijnswerk en maatschappelijk werk'. De motivatie voor dit onderwerp is dat het om een onderzoek gaat naar de effecten van subsidie. Hierbij spelen vragen als: wat zijn de kaders en doelen, waar wordt subsidie aan besteed, is het nuttig en efficiënt? Kan de Raad duidelijkere kaders stellen?"*.

Daaruit heeft de Rekenkamer drie doelen geformuleerd voor het onderzoek zoals valt te lezen in het onderzoeksrapport. *"Het eerste doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid. Het tweede doel is het komen tot leereffecten en aanbevelingen die kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van beleid en uitvoering, met name ook in het licht van actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Een derde doel is het in positie brengen van de Raad om onderbouwde kaders te kunnen vaststellen en zijn controlerende en sturende rol beter te kunnen vervullen."*

3.4.1. Beantwoording van de onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1: Welke aanbevelingen zijn gedaan?

Naar aanleiding van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- | |
|---|
| 1. Afwegingskader: De Rekenkamer adviseert om als onderdeel van de verdere beleidsontwikkeling in het sociaal domein een afwegingskader op te stellen op grond waarvan afgewogen kan worden welke beleidsinstrumenten - waaronder het instrument subsidie - in die veranderende maatschappelijke verhoudingen het meest geschikt zijn. |
| 2. Sturing en verantwoording bij subsidies van beperkte omvang. De rekenkamer beveelt aan om doelstellingen te formuleren voor de waardering- en activiteitensubsidies die achteraf kunnen worden getoetst. |
| 3. Gewogen criteria bij aanvragen activiteiten- en waarderingssubsidie. De Rekenkamer beveelt aan om de criteria die gehanteerd worden bij het aanvragen van activiteitensubsidie en waarderingssubsidie te wegen. Per geval kan worden gezien welke criteria het zwaarst wegen en op een zwaar wegend criterium kan dan daadwerkelijk worden gestuurd. |
| 4. Gelet op het belang en de omvang van de subsidiebedragen wordt in overweging gegeven om in aanvulling op deze verticale verantwoording ook gebruik te maken van vormen van horizontale verantwoording zoals bijvoorbeeld 'mystery-klanten' en klanttevredenheidsonderzoek. |

Onderzoeksvraag 2: Welke aanbevelingen zijn overgenomen door Raad en College?

Alle aanbevelingen zijn door de Raad overgenomen.

Alle aanbevelingen zijn overgenomen door het College, dat in haar bestuurlijke reactie zegt zich bevestigd te zien in haar huidige activiteiten en een aantal aanbevelingen in de toekomst te overwegen. Uit dat laatste blijkt wel enige terughoudendheid bij het college.

Onderzoeksvraag 3: In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?

Wat betreft aanbeveling 1: in 2017 is een nieuw afwegingskader voor de Wmo opgesteld, conform de aanbeveling. Op andere subsidieterreinen is geen afwegingskader opgesteld. Daarom is deze aanbeveling deels geïmplementeerd.

Aanbeveling 2 is niet in beleid geïmplementeerd.

Aanbevelingen 3 en 4 zijn operationeel en gericht op de ambtelijke organisatie. Daarmee is geen doorwerking van deze aanbevelingen in beleid beoogd en gevonden.

Onderzoeksvraag 4: In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?

Aanbeveling 1 en 3 hebben in de uitvoering deels vervolg gekregen, het is echter niet uit de documentstudie of interviews af te leiden of dat direct het gevolg is van de aanbevelingen dan wel ligt aan reeds eerder ingezet beleid. Aanbeveling 2 heeft geen vervolg gekregen in de uitvoering maar aanbeveling 4 heeft in de uitvoering wel opvolging gekregen. Daarbij wordt aangegeven dat wat betreft aanbeveling 4, dit volgens de respondenten al in uitvoering was.

Onderzoeksvraag 5: Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?

In het onderzoek is niet geconstateerd dat de gemeenteraad actief vraagt naar de opvolging van de aanbevelingen en deze volgt. Daarnaast is er wel een mogelijkheid van monitoring van de opvolging van aanbevelingen in de zogenaamde verbetermonitor die gebruikt wordt door de ambtelijke organisatie sinds november 2015. Dat is bij twee rekenkameronderzoeken gebeurd, bij de andere uitgevoerde rekenkameronderzoeken hebben wij dat niet kunnen vaststellen. Voor het onderzoek Subsidiebeleid geldt dat deze is opgenomen in de verbetermonitor. De Raad ontvangt deze verbetermonitor niet. De Raad wordt ook niet op initiatief van het College geïnformeerd over de opvolging van de door de Raad vastgestelde aanbevelingen. In de oplegnota bij de Evaluatie van het subsidiebeleid en de Algemene Subsidieverordening is aan de raad aangegeven dat de aanbevelingen van de Rekenkamer als input hebben gediend.

Onderzoeksvraag 6: In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?

Voor aanbeveling 1 geldt dat voor de Wmo het beoogde resultaat (een afwegingskader opstellen) is bereikt. Voor de andere onderdelen van het Sociaal Domein is een dergelijk afwegingskader niet opgesteld. Het beoogde resultaat is daarom deels bereikt.

Voor aanbeveling 2 geldt dat deze niet is opgevolgd. Het beoogde resultaat (toetsing achteraf op doelstellingen bij waarderings- en activiteitensubsidies) is niet bereikt en heeft ook niet geleid tot aanpassingen in werkprocessen.

Aanbeveling 3 is niet op de door de Rekenkamer beoogde wijze geïmplementeerd. Zo is er een puntentelling bij de toekenning van activiteitensubsidies. Bij de waarderingssubsidie gebeurt dat niet, daar wordt aan van te voren opgestelde doelen getoetst. Het beoogde resultaat is daarmee niet bereikt.

Bij aanbeveling 4 geldt dat het resultaat bereikt is, de gemeente vraagt aan instellingen om klanttevredenheidsonderzoek te laten uitvoeren.

De belangrijkste algemene doorwerking van dit onderzoek was dat er meer is gedaan met klanttevredenheidsonderzoeken en dat het geleid heeft tot het voornemen meer van dergelijke

onderzoeken te doen. Tevens is een afwegingskader voor de Wmo opgesteld.

Onderzoeksvraag 7: Wat zijn verklaringen voor de gerealiseerde en niet-gerealiseerde effecten op het handelen van actoren?

De verklaringen voor de gerealiseerde effecten berusten vooral op de bevindingen uit de interviews, uit de documentenstudie bleken geen verklaringen.

Verklaringen gerealiseerde effecten per aanbeveling:

- Aanbeveling 4 is geïmplementeerd omdat klanttevredenheidsonderzoeken door de gemeentelijke organisatie als nuttig worden ervaren en voor het uitbrengen van de aanbeveling al werd toegepast. De wens om dat uit te breiden (bijv. uitbreiden bij activiteiten van SURPLUS) versterkt die gedachte.

Verklaringen niet-gerealiseerde effecten per aanbeveling:

- Aanbeveling 1: in interviews wordt gesteld dat gemeente kiest voor maatwerk: per beleidsterrein wordt gekeken welk instrument (een afwegingskader of iets anders) passend is. Dit wijkt af van de aanbeveling.
- Aanbeveling 2 druist tegen het vigerende beleid in. Oosterhout volgt namelijk het Rijk in het tegengaan van nodeloze bureaucratie en procedures. Bij lage subsidiebedragen, tot max. € 5000,-, is sprake van het samenvallen van verlening en vaststelling met minimale verantwoordingsplicht en aanvraagseisen. Er wordt derhalve getoetst op doelstellingen vooraf.
- Aanbeveling 3 is niet geïmplementeerd omdat de gemeente Oosterhout al een ander systeem hanteerde: het puntensysteem.

Algemene verklaring doorwerking onderzoek:

Algemeen wordt in de interviews gesteld dat het rekenkameronderzoek te weinig rekening houdt met het feit dat het subsidiestelsel net was gewijzigd en dat het geen rekening houdt met de specifieke afwegingen daarbij van de gemeente Oosterhout. Daarnaast gaat aanbeveling 2 tegen het gekozen en geaccordeerde beleid in en heeft de organisatie ervoor gekozen deze niet te implementeren.

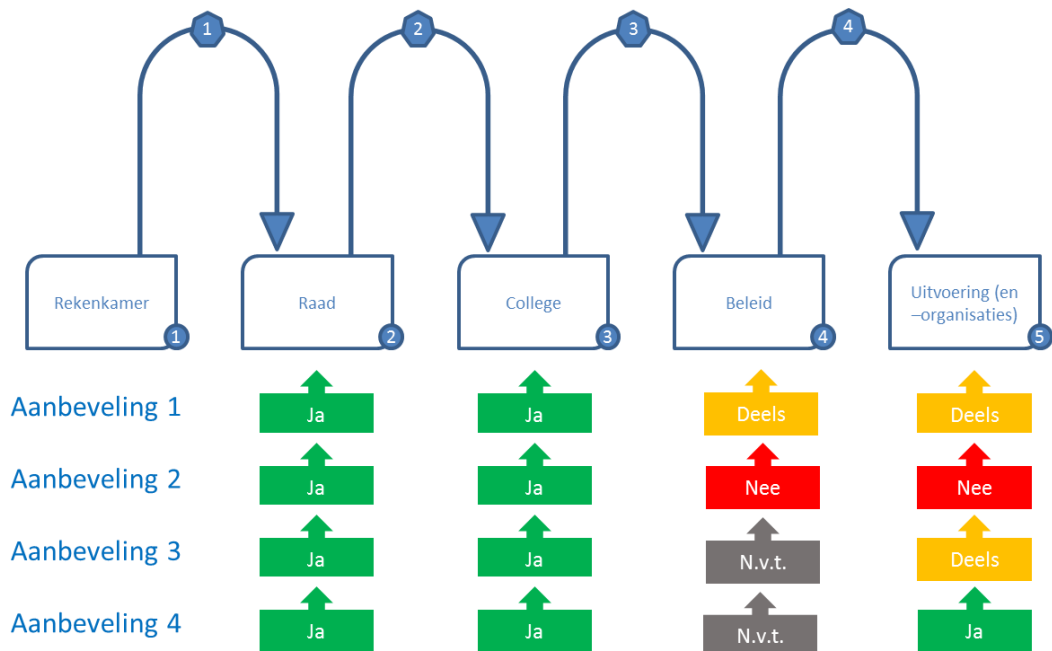
3.4.2. Beschouwing in het normenkader

Onderzoeksvraag	Norm	Voldoet?
Effecten van rekenkameronderzoeken		
3. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?	De aanbevelingen zijn te herleiden tot aanpassingen in het beleid	Voldoet niet aan de norm. Eén aanbeveling is <i>deels</i> in het beleid geïmplementeerd.
	Het aangepaste beleid is vastgesteld.	Voldoet niet aan de norm, zie hierboven.
4. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?	Aanbevelingen hebben geleid tot aanpassing van werkprocessen en werkinstructies.	Voldoet deels aan de norm. Een aanbeveling is volledig geïmplementeerd, twee

		deels of op een andere wijze, een geheel niet.
	De ambtelijke organisatie kent de aanpassingen van werkprocessen en werkinstructies en handelt conform.	Voldoet deels aan de norm. Zie hierboven.
5. Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?	Er is schriftelijke of mondelinge terugkoppeling naar de Raad.	Niet aangetroffen op het niveau van aanbevelingen, voldoet niet aan norm. ³
Resultaten van rekenkameronderzoeken		
6. In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?	Er is een beoogd resultaat bij de aanbeveling benoemd.	Voldoet aan de norm. Bij elk van de aanbevelingen is een resultaat benoemd.
	Dat resultaat is bereikt.	Voldoet grotendeels niet aan de norm. Alleen aanbeveling 4 leidt tot de beoogde resultaten.

³ In de oplegnota bij de Evaluatie van het subsidiebeleid en de Algemene Subsidieverordening is aan de raad aangegeven dat de aanbevelingen van de Rekenkamer als input hebben gediend.

3.4.3. Beschouwing in het onderzoeksmodel



3.5. Evaluatie relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, 2017

Op verzoek van de gemeenteraad is door de Rekenkamer evaluerend onderzoek gedaan naar de opzet en werking van de ontstane relaties tussen de gemeente en de OMWB. De Rekenkamer geeft in het onderzoeksrapport aan: "Alvorens in te gaan op de bevindingen in het onderzoek wordt eerst opgemerkt dat geen onderzoek is gedaan naar het functioneren van de OMWB als zodanig. Wel is in het onderzoek kennis genomen van de rapportage van De Galangroep van maart 2015 inzake het functioneren van de OMWB.". Binnen deze context is in dit onderzoek bezien op welke wijze door de gemeente Oosterhout invulling is gegeven aan de relatie met de OMWB. De centrale vraag in het onderzoek luidt: *In hoeverre leidt de relatie tussen de gemeente Oosterhout en de Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant tot een doeltreffende en doelmatige uitvoering van de voor de gemeente verrichte taken?*

3.5.1. Beantwoording van de onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1: Welke aanbevelingen zijn gedaan?

Naar aanleiding van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Kom in overleg met het College van burgemeester en wethouders tot een verduidelijking van de rol van de gemeenteraad, het College en de portefeuillevindeling (de rol van opdrachtgever, onderscheidenlijk de rol van mede-eigenaar van de OMWB).
2. Maak afspraken met het College van burgemeester en wethouders, onderscheidenlijk de burgemeester over de invulling van de inlichtingen- en verantwoordingsplicht.
3. Stel een adequaat financieel kader vast.
4. Geef nadere invulling aan de West-Brabantse spelregels ten aanzien van de OMWB.
5. Stem met andere gemeenteraden de inhoud van zienswijzen af.
6. Verzoek het dagelijks bestuur van de OMWB om in plannings- en voortgangsdokumentten te rapporteren over de ontwikkeling van kwaliteitscriteria, en in aansluiting daarop de monitoring en informatievoorziening aan de deelnemende gemeenten.
7. Blijf oog houden voor de belangen van mede-eigenaar van de OMWB.
8. Draag het College van burgemeester en wethouders op om de gemeentelijke doelstellingen uit te werken in indicatoren en streefwaarden en een monitorsysteem te ontwikkelen.
9. Bereidt u tijdig voor op de invoering van de Omgevingswet.

Onderzoeksvraag 2: Welke aanbevelingen zijn overgenomen door Raad en College?

Alle aanbevelingen zijn overgenomen door de gemeenteraad. Bij amendement heeft de Raad toegevoegd: "... dat het gestelde onder punt 2 wordt gewijzigd en wel in die zin dat het College wordt opgedragen met de gemeenteraad in overleg te gaan over aanbeveling 1 (verduidelijking van de rol van de gemeenteraad, het College en de portefeuillevindeling (de rol van opdrachtgever, onderscheidenlijk de rol van mede-eigenaar van de OMWB)).".

Alle aanbevelingen zijn door het College overgenomen behoudens, zoals blijkt uit haar bestuurlijke reactie, aanbeveling 3. Daarvan stelt het College dat de aanbeveling onterecht impliceert dat er geen financieel kader is en dat dat er wel degelijk is.

Onderzoeksvraag 3: In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?

Alle aanbevelingen (3, 5, 6, 7, 8 en 9) die toezien op beleid zijn vertaald in beleid.

Onderzoeksvraag 4: In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?

Aanbeveling 1 is geïmplementeerd. Uit het verslag van het Planning & Control(PC) panel (ambtelijk overleg bestaande uit financieel specialisten van de deelnemende gemeenten) van 28 september 2018 blijkt dat de OMWB via het PC panel gemeenten uitnodigt om mee te denken over de implementatie en beleidskeuzes in het kader van de nieuwe Omgevingswet.

Aanbeveling 2 is geïmplementeerd. Er is een doorlopend proces om de verschillende rollen goed te duiden en er zijn afspraken over het verantwoorden in de bestuursrapportages.

Aanbeveling 3 is geïmplementeerd. Uit de kaderbrief 2020 blijkt dat de begroting is gebaseerd op bestaand beleid. Op ambtelijk niveau is een PC panel actief dat bestaat uit financieel specialisten van de deelnemende gemeenten en de provincie. Daar worden besluitvormingsstukken voor het DB en AB voorbereid en voorzien van advies. Onderwerpen zijn onder andere het treasurystatuut, de keuze voor de accountant, reacties naar aanleiding van de bestuursrapportage, de voorbereiding op de Omgevingswet, de jaarrekening en de begroting. Het PC-panel geeft onafhankelijk advies.

Aanbeveling 4 is geïmplementeerd. De spelregels zoals het indienen van zienswijzen en informatievoorziening zijn passend gemaakt.

Aanbeveling 5 is geïmplementeerd. Op ambtelijk niveau is een PC - panel actief, zie aanbeveling 3.

Aanbeveling 6 is geïmplementeerd. Er is een specifiek werkprogramma voor de gemeente Oosterhout met daarin per werksoort een inschatting van de benodigde inzet op de taken die de OMWB uitvoert voor Oosterhout. Dat is uitgesplitst naar kosten volgens een MWB (Midden en West Brabant) norm. Op ambtelijk niveau is een PC -panel actief, zie aanbeveling 3.

Aanbeveling 7 is geïmplementeerd. Formeel is het de burgemeester die oog heeft voor de belangen als mede-eigenaar en daarnaast is het gehele College zich bewust van de verschillende rollen die het heeft.

Aanbevelingen 8 en 9 hebben geen effect op de uitvoering.

Onderzoeksvraag 5: Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?

In het onderzoek is niet geconstateerd dat de gemeenteraad actief vraagt naar de opvolging van de aanbevelingen en deze volgt. Daarnaast is er wel een mogelijkheid van monitoring van de opvolging van aanbevelingen in de zogenaamde verbetermonitor die gebruikt wordt door de ambtelijke organisatie sinds november 2015. Dat is bij twee rekenkameronderzoeken gebeurd, bij de andere uitgevoerde rekenkameronderzoeken hebben wij dat niet kunnen vaststellen. Dat laatste geldt ook voor het onderzoek naar de Omgevingsdienst. De Raad ontvangt deze verbetermonitor niet. De Raad wordt ook niet op initiatief van het College geïnformeerd over de opvolging van de door de Raad vastgestelde aanbevelingen.

Onderzoeksvraag 6: In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?

Voor aanbeveling 1 geldt dat het beoogde resultaat is bereikt. In de samenwerking met de OMWB zijn rollen en verantwoordelijkheden verduidelijkt.

Hetzelfde geldt voor aanbeveling 2. Er is een doorlopend proces om de verschillende rollen goed te duiden en er zijn afspraken over het verantwoorden in de bestuursrapportages. Daarmee is er ook doorwerking op het niveau van werkprocessen.

Het beoogde resultaat van aanbeveling 3, is bereikt, er is een financieel kader te vinden in de bijvoorbeeld de Kaderbrief 2020.

Voor aanbeveling 4 geldt, dat het resultaat is bereikt. Er wordt invulling gegeven aan de West/Brabantse spelregels rondom het indienen van zienswijzen en de informatievoorziening.

Het beoogde resultaat voor aanbeveling 5 is bereikt. Er zijn zienswijzen voor de begroting 2018 en 2019 ingediend, die zijn afgestemd met andere gemeenten.

Ook het beoogde resultaat voor aanbeveling 6 is bereikt. In de T3 rapportage 2017 is gespecificeerde opstelling van werkzaamheden uitgesplitst naar werksoorten voor de gemeente Oosterhout terug te vinden. Dat is uitgesplitst naar kosten volgens een MWB (Midden en West Brabant) norm.

Het beoogde resultaat voor aanbeveling 7 is bereikt. Formeel is het de burgemeester die daarop toeziet en daarnaast is het gehele College zich bewust van de verschillende rollen die het heeft.

Ook het beoogde resultaat van aanbeveling 8 is bereikt. Er is een uitvoeringsprogramma (UVP) vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) waarin sprake is van een terugblik en een vooruitblik. Daarnaast is er een gemeentelijk uitvoeringsplan (2018). Tot slot is er een werkplan van de OMWB voor Oosterhout waarin de werkzaamheden uit te voeren voor Oosterhout (basistaken, verzoektaken en collectieve taken) zijn opgenomen en voorzien van kosten en output.

Aanbeveling 9, tot slot, heeft haar beoogde doel bereikt. Uit het PC-panel van 28 september 2018 blijkt dat de OMWB via het PC- panel gemeenten uitnodigt om mee te denken over de implementatie en beleidskeuzes in het kader van de nieuwe Omgevingswet.

In algemene zin zijn de beoogde resultaten bereikt, waarbij uit de bestudeerde documenten en de interviews blijkt dat het rekenkameronderzoek vooral de ingezette koers onderschreef. Daarbij moet opgemerkt worden dat de Omgevingsdienst destijds in een opstartfase zat en te maken had met allerhande opstartproblemen.

Onderzoeksvraag 7: Wat zijn verklaringen voor de gerealiseerde en niet-gerealiseerde effecten op het handelen van actoren?

Verklaringen gerealiseerde effecten per aanbeveling:

Voor alle aanbevelingen geldt, dat de Omgevingsdienst onder een vergrootglas lag, en daarmee het rekenkameronderzoek extra aandacht kreeg. Dat was voor het College aanleiding om alle aanbevelingen nauwgezet te implementeren.

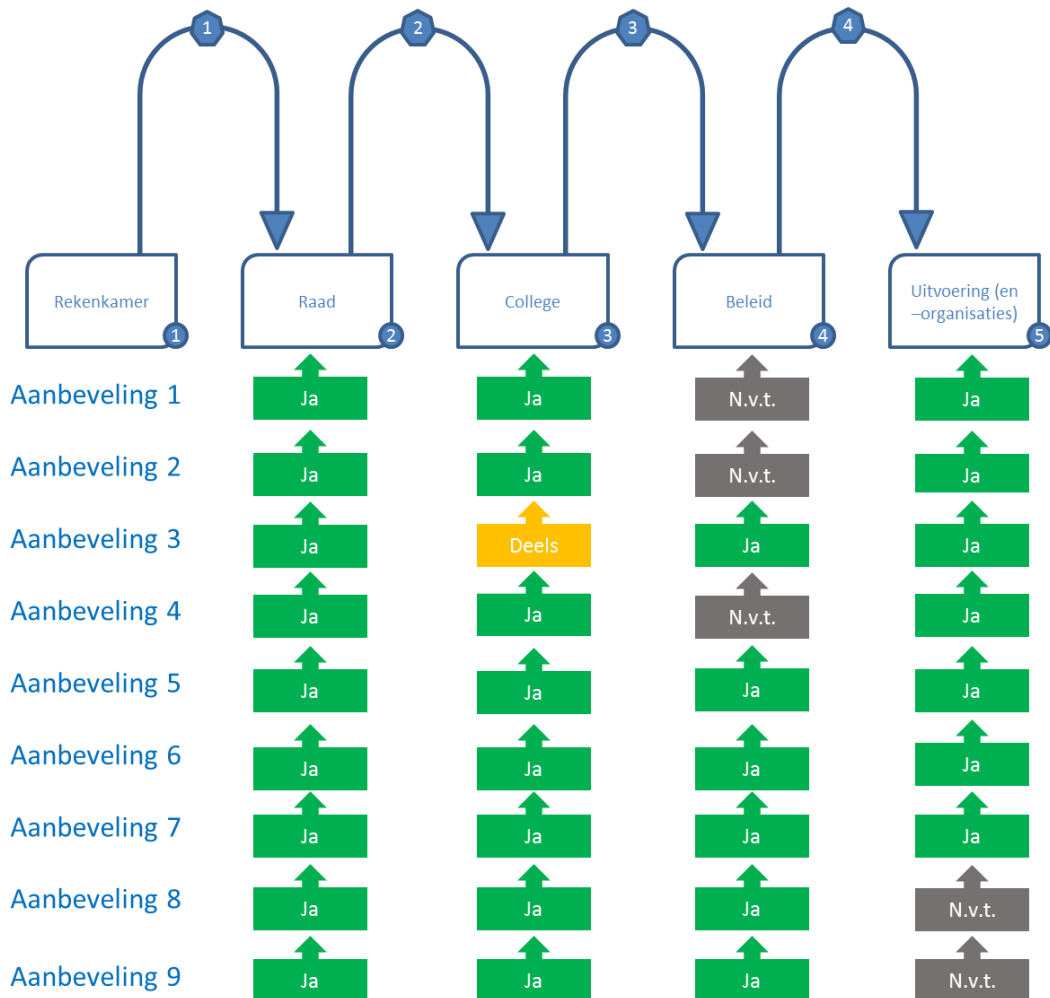
Algemene verklaring doorwerking onderzoek:

Ondanks dat respondenten aangeven dat het moment waarop het onderzoek plaatsvond en de vraagstelling als verwarrend werden ervaren, zijn alle aanbevelingen nauwgezet geïmplementeerd. De belangrijkste verklaring voor de doorwerking is, zoals hierboven al aangegeven, dat de Omgevingsdienst onder een vergrootglas lag en daarmee ook het opvolgen van de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek.

3.5.2. Beschouwing in het normenkader

Onderzoeksvraag	Norm	Voldoet?
Effecten van rekenkameronderzoeken		
3. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in het beleid?	De aanbevelingen zijn te herleiden tot aanpassingen in het beleid	Voldoet aan de norm. De aanbevelingen gericht op beleid hebben geleid tot aanpassingen.
	Het aangepaste beleid is vastgesteld.	Voldoet aan de norm. De aanpassingen zijn vastgesteld.
4. In welke mate zijn de aanbevelingen geïmplementeerd in de ambtelijke organisatie?	Aanbevelingen hebben geleid tot aanpassing van werkprocessen en werkinstructies.	Voldoet aan norm. Er is sprake van aanpassing van werkprocessen in de informatievoorziening van en over de OMWB.
	De ambtelijke organisatie kent de aanpassingen van werkprocessen en werkinstructies en handelt conform.	Voldoet aan norm. Zie hierboven.
5. Hoe volgt de Raad de opvolging van deze aanbevelingen?	Er is schriftelijke of mondelinge terugkoppeling naar de Raad.	Niet aangetroffen, voldoet niet aan norm
Resultaten van rekenkameronderzoeken		
6. In hoeverre worden de met de aanbeveling beoogde resultaten bereikt?	Er is een beoogd resultaat bij de aanbeveling benoemd.	Voldoet grotendeels aan de norm. Een aantal aanbevelingen is niet scherp als het gaat om het beoogde resultaat (blijf oog houden voor en bereidt u tijdig voor).
	Dat resultaat is bereikt.	Voldoet aan de norm. Het beoogde resultaat is bereikt.

3.5.3. Beschouwing in het onderzoeksmodel



4. Conclusies en aanbevelingen

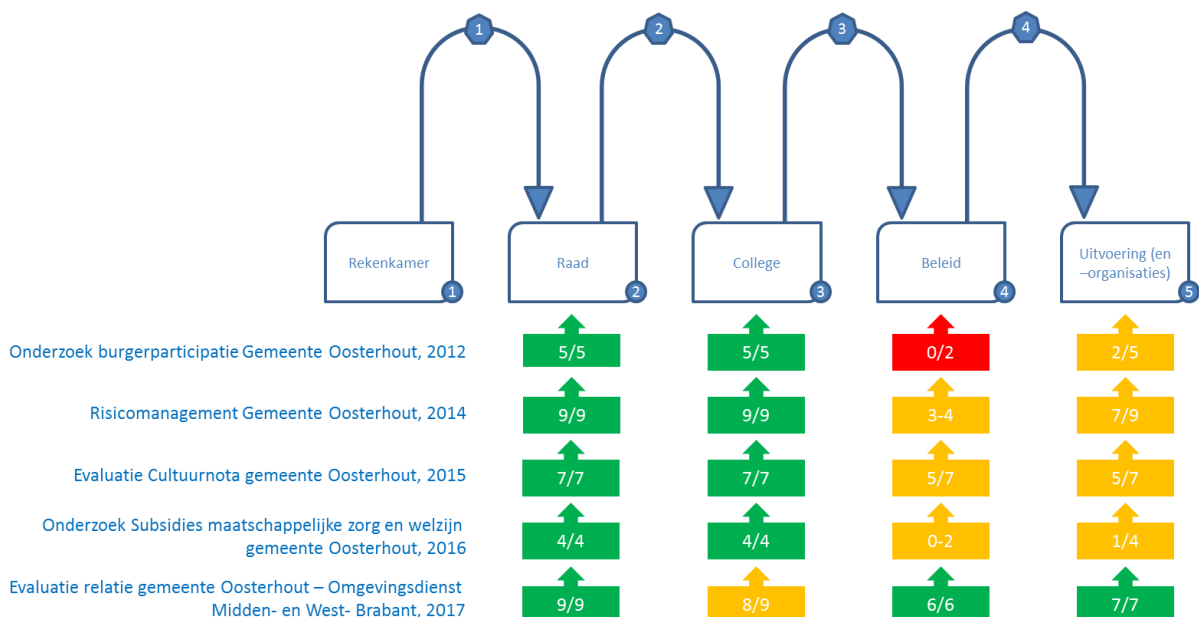
De centrale probleemstelling voor het onderzoek betreft de beantwoording van de vraag: "Welke effecten hebben de aanbevelingen van de geselecteerde onderzoeken op het handelen van de betrokken actoren en wat zijn de verklarende factoren?" De conclusies zijn opgebouwd langs twee lijnen: (1) de feitelijke doorwerking of effecten van de aanbevelingen op het handelen van de betrokken actoren en (2) de verklarende factoren daarvoor.

4.1. Conclusies doorwerking en effecten op handelen

In het onderzoeksmodel dat gehanteerd is, worden de volgende actoren of punten waarop doorwerking in het handelen kan plaatsvinden onderscheiden:

- De raad: neemt zij de aanbevelingen over en volgt zij de opvolging van de aanbevelingen
- Het college: onderschrijft het college de aanbevelingen en is dat vervolgens zichtbaar in:
 - o Beleid: leiden aanbevelingen tot aanpassingen in het beleid, uiteraard voor zover de aanbevelingen betrekking op het beleid.
 - o De uitvoering door de ambtelijke organisatie en maatschappelijke partners

De doorwerking van de vijf rekenkameronderzoeken is in het onderzoeksmodel per onderzoek en per actor of punt van doorwerking weergegeven.



In het model is in elk vakje weergegeven hoeveel van de aanbevelingen volledig zijn geïmplementeerd of geleid hebben tot aanpassing in het handelen van de actor. Alle aanbevelingen hebben betrekking op het handelen van de raad en het college.

De vijf onderzochte rekenkameronderzoeken overziende kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

4.1.1. De raad neemt alle aanbevelingen over, maar controleert niet of de aanbevelingen daadwerkelijk worden uitgevoerd

Alle aanbevelingen worden door de raad overgenomen en in meerderheid worden ze geïmplementeerd in beleid en uitvoering. Soms worden ze in het geheel niet geïmplementeerd omdat het bijvoorbeeld strijdig is met vastgesteld beleid. Soms wordt een aanbeveling op een andere manier geïmplementeerd omdat dat beter past in de organisatiestrategie. Uit noch de documentenstudie als de interviews met de verschillende respondenten blijkt dat het wel, niet of anders implementeren van aanbevelingen ook één op één herleidbaar naar de raad wordt gerapporteerd. De raad vraagt daar ook niet naar.

4.1.2. Het college neemt vrijwel altijd alle aanbevelingen over, maar dat is geen garantie voor daadwerkelijke implementatie daarvan

Het college neemt alle aanbevelingen over, een enkele uitzondering daargelaten. Dat blijkt uit de bestuurlijke wederhoo-reactie. Opvallend is, dat deze reacties grotendeels dezelfde opzet hebben: het rekenkameronderzoek bevestigt dat het college op de juiste koers ligt, ziet de aanbevelingen als aansporing om door te gaan en geeft aan dat de aanbevelingen nauw aansluiten op acties die al zijn ingezet. In geen van de gevallen waarschuwt het college voor aanbevelingen die tegen vigerend beleid indruisen of niet implementeerbaar zijn. De reactie van het college biedt de raad weinig houvast bij het beoordelen van de aanbevelingen op uitvoerbaarheid of strijdigheid met beleid.

Overname van de aanbevelingen betekent niet dat ze ook daadwerkelijk geïmplementeerd worden. Zoals uit de interviews blijkt, komt vaak enige tijd na aanneming van aanbevelingen door de raad bij de ambtelijke organisatie een proces van bewustwording van de implicaties van de aanbevelingen op gang. Dan pas vindt een weging van de aanbevelingen op uitvoerbaarheid en eventuele strijdigheid met beleid of bedrijfsvoering plaats. Soms houdt het college een slag om de arm bij de bestuurlijke reactie, bijvoorbeeld door te stellen dat de aanbevelingen worden betrokken bij de verdere doorontwikkeling van beleid en uitvoering (zoals in het onderzoek naar het subsidiebeleid).

4.1.3. De meerderheid van de aanbevelingen werkt door in beleid en uitvoering

Van de 21 aanbevelingen gericht op het beleid hebben er 14 geleid tot aanpassingen in het beleid. Voor aanbevelingen die meer gericht zijn op de uitvoering en organisatie geldt dat 22 van de 32 aanbevelingen zijn geïmplementeerd. Hierbij moet worden opgemerkt dat aanbevelingen niet altijd goed te knippen zijn in beleid of uitvoering, soms heeft een aanbeveling op beide aspecten betrekking, bijvoorbeeld "Evalueer de beleidsnota [...] periodiek. Dit houdt in dat de gemeente het beleid [...] daadwerkelijk evalueert en bijstelt". Het evalueren is uitvoering en het bijstellen van beleid betreft doorwerking op het beleid. De doorwerking van een onderzoek is soms breder dan de afzonderlijke aanbevelingen. Bijvoorbeeld bij het onderzoek naar burgerparticipatie is een belangrijke doorwerking de diepere agendering van het onderwerp burgerparticipatie, zowel bij de ambtelijke organisatie als bij de raad.

4.2. Verklaringen doorwerking en effecten op handelen

Verklaringen waarom sprake is van doorwerking en effecten op handelen kunnen deels gevonden worden in het feit dat de raad de aanbevelingen overneemt en/of het college deze onderschrijft. Het is zeker een stok achter de deur, de ambtelijke organisatie buigt zich bewust over de aanbevelingen en weegt dan op welke wijze ze met de aanbevelingen omgaat. De verklaringen kunnen in twee delen worden gesplitst: verklaringen waarom wel sprake is van doorwerking en verklaringen waarom er geen doorwerking is. Omdat raad en college in de regel alle aanbevelingen

overnemen, hebben de verklaringen betrekking op het niveau van beleid en uitvoering. Op dat niveau vermindert namelijk de doorwerking.

4.2.1. Waarom het wel doorwerkt

Als de aanbevelingen in lijn zijn met het beleid en de gekozen uitvoeringsstrategie van de gemeente en het aanbevelingen zijn die passen in voorgenomen aanpassingen, dan is de kans op doorwerking groot. Een andere verklaring voor doorwerking is dat de timing goed was, bijvoorbeeld bij de evaluatie van de cultuurnota, omdat het samenviel met de ontwikkeling van nieuw beleid. Of dat het onderwerp agenderend is en de ambtelijke organisatie er daardoor met extra vaart mee aan de slag kan, zoals bij Burgerparticipatie het geval was.

4.2.2. Waarom het niet of beperkt doorwerkt

De verklaringen voor een haperende doorwerking zijn divers:

- Aanbevelingen zijn strijdig met het beleid. Bijvoorbeeld bij het subsidiebeleid de aanbeveling om bij subsidies van beperkte omvang achteraf te toetsen aan te formuleren doelstellingen. Dit was strijdig met het nieuwe net door de raad vastgestelde beleid. Wij hebben geen duidelijke rol van het college noch van de griffie waargenomen die de raad voor dergelijke aanbevelingen waarschuwt.
- Aanbevelingen zijn strijdig met de gekozen bedrijfsvoering. Dit geldt bijvoorbeeld bij het onderzoek naar risicomanagement, waar de aanbevelingen naar oordeel van het college en de ambtelijke organisatie teveel gericht zijn op beheersing en controle en te weinig op de ontwikkeling van de organisatie. Dit zijn vaak in de beleving van de ambtelijke organisatie en het college aanbevelingen die geen rekening houden met de 'couleur locale' van de gemeente Oosterhout.
- Aanbevelingen worden niet één op één, maar op een eigen manier overgenomen. Bijvoorbeeld een heel instrumentele aanbeveling als het instellen van een Kerngroep Burgerparticipatie is niet overgenomen omdat er geen geloof was dat op deze wijze burgerparticipatie beter zou landen in de werkwijze van de organisatie en de raad. Dat betekent echter niet dat er niet gewerkt is aan het verbreden van de aandacht voor burgerparticipatie, daar is alleen een andere manier voor gekozen.
- Aanbevelingen zijn te weinig richtinggevend, vaag of voorzien van een handeling of actie. Bijvoorbeeld: "Bereidt u tijdig voor op de invoering van de Omgevingswet" of "Stel een adequaat financieel kader vast" of "Zet het instrument Digipanel meer op maat in". Dan is het voor degenen die met de aanbevelingen aan de slag moeten, niet (geheel) duidelijk waartoe de aanbeveling oproept.
- De timing van het onderzoek is ongelukkig. Het meest in het oog springende voorbeeld is het onderzoek naar de Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant. Daardoor misten de aanbevelingen doel of bewogen zich op terreinen waarmee men al lang bezig was.

Zoals eerder geconstateerd is geen sprake van opvolging van de uitvoering van de aanbevelingen door de raad. Bij de griffie en raad houdt men niet bij wat met de aanbevelingen gebeurt en daarover wordt niet gerapporteerd aan de raad. In sommige beleidsnota's die aan de raad worden voorgelegd wordt wel aangegeven dat het rekenkameronderzoek als input voor het beleid heeft gefungeerd, maar van een expliciete verantwoording wat met de aanbevelingen is gedaan, is geen sprake. Daardoor blijft de raad in het ongewisse of en hoe met de aanbevelingen wordt omgegaan.

4.3. Aanbevelingen

4.3.1. Aanbevelingen Rekenkamer

Op basis van dit onderzoek is te constateren dat alle rekenkamerrapporten aanbevelingen in allerlei soorten en mate van concreetheid of abstractie kennen. De aanbevelingen bevatten door elkaar aanbevelingen voor de raad en voor het college ('wat' en 'hoe') waardoor het lastig wordt te zien wat voor de een en wat voor de ander bedoeld is. Bijgevolg neemt de raad aanbevelingen over die in het domein van het college vallen (zoals bijvoorbeeld het aanpassen van de functiebeschrijving van medewerkers in het rekenkameronderzoek Risicomanagement) waar de ambtelijke organisatie vervolgens niet mee uit de voeten kan. Conclusies kunnen daarentegen heel goed over de uitvoering (het 'hoe') gaan. De aanbevelingen zouden zich echter vooral op het domein van de raad (het 'wat') moeten begeven.

Aanbeveling 1

Verdeel aanbevelingen in aanbevelingen voor de raad en het college. De aanbevelingen voor de raad moeten betrekking hebben op aanpassing van beleid of een gedragsverandering bij de raad. Aanbevelingen voor het college hebben betrekking op de uitvoering en de raad kan besluiten om deze aanbevelingen als bestuursopdracht aan het college mee te geven.

In de vijf rekenkameronderzoeken die wij hebben onderzocht zijn veel aanbevelingen te vinden die dan wel vaag zijn ('Geef nadere invulling aan de West-Brabantse spelregels ten aanzien van de OMWB'), te algemeen ('Bereid u tijdig voor op de invoering van de Omgevingswet') of die niet direct te maken hebben met het onderhavige rekenkameronderzoek ('Werk toe naar een opgavengestuurde organisatie.'). Ook is in meerdere rapporten sprake van aanbevelingen die soms weinig onderscheidend zijn. Bovendien is dan onduidelijk op welke aanbeveling de meeste urgentie rust.

Aanbeveling 2

Zorg dat gedane aanbevelingen uit het rapport voortvloeien en passen bij het onderzoeksonderwerp. Zorg ook dat ze concreet zijn, dat het geen open deuren zijn en dat ze passen bij (maatwerk zijn voor) de gemeente. Wees ook kritisch op het aantal aanbevelingen dat wordt gedaan en benoem alleen de meest urgente.

4.3.2. Aanbevelingen voor de raad

Als de aanbevelingen geadresseerd aan de raad gaan over een beleidsaanpassing of een gedragsverandering, conform de eerste aanbeveling, dan dient de raad ook goed op de hoogte te zijn van de gevolgen en verstrekkendheid van de aanbevelingen. Het is het college, gevoed door haar ambtelijke organisatie, die de inhoudelijke kennis heeft van het lopende beleid en van de mate waarin een aanbeveling een verandering voorstelt in dat beleid. Zij zal de raad daarom moeten voorzien van de benodigde informatie over de gevolgen hiervan zodat de raad een zinvol en waardevol besluit kan nemen. De griffie kan de raad inhoudelijk terzijde staan met korte annotaties, bijvoorbeeld, "Houdt u er rekening mee dat u twee maanden geleden groen heeft besloten en dat aanbeveling x voor rood kiest. Dit is een verandering in uw beleid." Maar ook procesmatig: "u heeft deze aanbevelingen overgenomen, de voortgang van de implementatie daarvan verloopt als volgt".

Aanbeveling 3

Behandel elke individuele aanbeveling voor de raad als een wijziging van beleid of gedragsverandering van de raad die belangrijke gevolgen kan hebben. Vraag van het college een zienswijze waar de gevolgen van het aannemen van elke individuele aanbeveling uit de doeken wordt gedaan. En geef de griffie opdracht u daarbij te ondersteunen.

Nu lijkt het erop dat het rekenkameronderzoek van de raadsagenda af is als de aanbevelingen zijn overgenomen. Dat heeft gevolgen voor de doorwerking en voor de resultaten die worden behaald naar aanleiding van het rekenkameronderzoek. De raad bewaakt de voortgang niet, noch wordt zij geïnformeerd over de resultaten.

Aanbeveling 4:

Zet voor de raad een systeem voor monitoring van uitvoering van besloten aanbevelingen op. Maak daarbij gebruik van het beschikbare instrument (verbetermonitor) dat door de ambtelijke organisatie ontwikkeld is.

4.3.3. Aanbevelingen voor het college

De reactie van het college, zoals in de rekenkamerrapporten opgenomen, hebben in de vijf bestudeerde rekenkameronderzoeken een gelijke indeling: we zien het als aansporing, het bevestigt waar we mee bezig zijn en we waren het al aan het doen. Als het dan – nadat de raad de aanbevelingen heeft overgenomen – op implementatie aankomt, dan komen er problemen aan het licht. Veronderstellend dat bovenstaande aanbevelingen worden geïmplementeerd is de aanbeveling:

Aanbeveling 5

Zorg dat de raad het weet als een aanbeveling tegen vigerend beleid in gaat dan wel niet implementeerbaar is. Doe dat in de wederhoor omdat de reactie van het college in het onderzoeksrapport wordt opgenomen en daarmee voor altijd onderdeel vormt van dat rapport. Dien eventueel een zienswijze in (op o.a. beleidsconsistentie en beleidsuitvoerbaarheid et cetera) als het rekenkamerrapport wordt geagendeerd in de raad.

5. Reactie College op conceptrapport

Op 15 november 2019 heeft de Rekenkamer het conceptrapport aangeboden voor bestuurlijk hoor en wederhoor. Het College heeft hierop gereageerd bij brief van 3 december. De inhoud van deze brief is onderstaand integraal verwoord.

Geachte heer Clayden,

Met belangstelling hebben wij kennis genomen van het conceptrapport van uw Rekenkamer over het onderzoek naar de 'Doorwerking van Rekenkameronderzoeken'. In algemene zin kunnen wij ons herkennen in de inhoud van uw rapportage en de conclusies en aanbevelingen die u daaraan verbindt.

U geeft in uw rapport een vijftal aanbevelingen waarvan een tweetal aanbevelingen voor de Rekenkamer, twee aanbevelingen voor de gemeenteraad en één voor het College. Als College zullen wij alleen op deze laatste aanbeveling reageren.

Richting het College geeft u de aanbeveling mee om reeds in de bestuurlijke reactie op het onderzoeksrapport aan te geven als een aanbeveling tegen het vigerende beleid van de gemeente in gaat, dan wel niet implementeerbaar is. Aangezien deze reactie onderdeel is van het onderzoeksrapport, is het op die manier voor een ieder duidelijker welke aanbevelingen daadwerkelijk geïmplementeerd kunnen gaan worden.

Wij nemen deze aanbeveling over en zullen in de toekomst, waar mogelijk, reeds in de bestuurlijke reactie ingaan op de haalbaarheid van de gedane aanbevelingen.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Oosterhout

M. Buijs, burgemeester,

P.J. de Ridder, secretaris.

6. Nawoord

De Rekenkamer constateert dat het College zich herkent in de conclusies en aanbevelingen en de aanbevelingen gericht op het college ook overneemt en direct toepast. De Rekenkamer ziet uit naar de wijze waarop - bij toekomstige rekenkameronderzoeken in Oosterhout - door het College wordt aangegeven of aanbevelingen overgenomen worden. En waar deze naar het oordeel van het College strijdig zijn met het beleid of niet implementeerbaar, dit ook aangeeft en onderbouwt.

Bijlage 1: Factsheets

Navolgend treft u de factsheets aan van de onderzoeken.

Onderzoek burgerparticipatie Gemeente Oosterhout, 2012

Algemeen	College	Raad	Beleid	Uitvoering
	<p>In de bestuurlijke reactie van het College: De aanbevelingen uit het rapport beschouwen wij vooral als aansporing om, waar nodig, ons beleid verder aan te scherpen.</p>	<p>Raad neemt de aanbevelingen over zo blijkt uit behandeling van het rapport in de Raad en het bijbehorende raadsvoorstel. Bij motie voegt ze eraan toe: 'Verzoekt het College:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De Raad inzicht te geven in welke vorm burgerparticipatie onderdeel wordt van betrokkenheid en besluitvorming - om vanaf nu in komende raadsnota's op te nemen in hoeverre burgerparticipatie een onderdeel heeft gespeeld bij het tot stand komen van het raadsvoorstel, zodat de ambitie van het beleid concreet is en de gemeenteraad in staat is dit te controleren - voor relevante dossiers een participatieplan aan te bieden aan de Raad. 		<p>Documentenstudie: Uit raadstukken blijkt niet dat de raad de uitvoering van de aanbevelingen volgt. Interviews: uit interviews blijkt dat er geen systeem van monitoring van de aanbevelingen is bij de griffie. De Raad heeft daar ook niet om gevraagd. Een letterlijke opvolging van de aanbevelingen heeft overwegend niet plaatsgevonden, wel is op andere manieren met de aanbevelingen omgegaan. Verklaring: de aanbevelingen van het onderzoek zijn namelijk erg instrumenteel. Het beoogde effect van het onderzoek is wel behaald: we zijn als organisatie veel meer dan in het verleden gaan nadenken op welke manier je burgers betreft bij het beleid.</p>
Aanbevelingen				
<p>1 Werk toe naar een opgavengestuurde organisatie. Bouw daarmee voort op de praktijk die in het kader van het alliantie management in de periode 2006-2010 is ingezet.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is, verklaring uit interviews zie volgende kolom</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Niets mee gedaan. Verklaring ;de aanbeveling gaat namelijk over de hele organisatie en niet over burgerparticipatie. De aanbeveling overstijgt het onderwerp van onderzoek en is daarmee 'far-fetched'.</p>

<p>2 Moderniseer het Handboek Samenwerken aan beleid. Vergroot daarmee ook de aansluiting op de uitgangspunten die met het alliantie management werden geïntroduceerd.</p>	<p>Uit de bestuurlijke reactie van het College blijkt, dat "In een aantal gevallen – aanpassen Handboek, evaluatie DigiPanel, extra aandacht voor het belang van externe oriëntatie in onze organisatie – sluiten zij nauw aan op acties die wij inmiddels al in gang hebben gezet".</p>	<p>Ja</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentenstudie: het handboek Samenwerken aan beleid is nooit verder gekomen dan een concept. Daarna is een nota Verbindend Bestuur ontwikkeld. In de beleidsnota Verbindend Bestuur "Van meedenken tot meedoen": "Via "Verbindend Bestuur" wil het College samen met de maatschappelijke partners werken aan beleid en uitvoering. Daarnaast is het de bedoeling van het College de samenleving ruimte te bieden voor het ontplooiën van maatschappelijk initiatief.". Zie ook: 'Beleidskaders voor Verbindend Bestuur in de gemeente Oosterhout' van mei 2016. Interviews: met deze aanbeveling is op een andere manier aan de slag gegaan.</p>
<p>3 Stel een Kerngroep Burgerparticipatie in onder regie van (bijvoorbeeld) de burgemeester of de gemeentesecretaris.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentenstudie: geen bevindingen waaruit blijkt dat deze aanbeveling is geïmplementeerd. Interviews: bevestiging dat dit niet is geïmplementeerd. Verklaring: er is geen geloof dat burgerparticipatie te regelen is een dergelijke structuur, het moet juist gaan leven bij</p>

				de medewerkers. De taken van de kerngroep zoals die zijn vastgesteld in onderzoek, liggen vooral bij de afdeling communicatie.
4 Zet het instrument DigiPanel meer op maat in.	Uit de bestuurlijke reactie van het College blijkt, dat "In een aantal gevallen – aanpassen Handboek, evaluatie DigiPanel, extra aandacht voor het belang van externe oriëntatie in onze organisatie – sluiten zij nauw aan op acties die wij inmiddels al in gang hebben gezet".	Ja	Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.	Documentstudie: toegepast bijvoorbeeld in peiling DigiPanel 'Sluitingstijden horeca APV' van oktober 2014. Interviews: Gedaan. Het digipanel was vooral op de dienstverlening gericht. Nu wordt het meer gebruikt om beleidsvoornemens te toetsen. Het onderzoek van de rekenkamer heeft wel een extra zetje aan dergelijke toepassingen gegeven.
5 Organiseer participatie vaker op het niveau van relevante politieke keuzevraagstukken. Biedt daarmee aan de Raad kansen om zelf gezaghebbend het gesprek met partijen uit de samenleving aan te gaan.	Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.	Ja	Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.	Documentenstudie: in de periode 2012-2018 niet expliciet kunnen vinden in documenten. Interviews: Is in 'Samen op weg naar 2030' gebruikt, volgens respondenten, maar geen documentatie van verkregen. Bij een aantal politieke keuzevraagstukken is dat gebeurd, bijvoorbeeld de lokale actie van de markt en de kermis, maar ook bij de beleidsnota's. De wijze waarop hangt van het dossier

				af. Burgerparticipatie is bijvoorbeeld van belang bij actuele thema's als woningbouw en duurzaamheid.
--	--	--	--	---

Risicomanagement Gemeente Oosterhout, 2014

Algemeen	College	Raad	Beleid	Uitvoering
	Bestuurlijke reactie van het College: De aanbevelingen van de Rekenkamer richten zich met name op formele vastlegging van de bestaande praktijk. De menselijke factor blijft voor ons echter het belangrijkste uitgangspunt voor het, zoals ook door de Rekenkamer geconstateerd, op dit moment en in de toekomst goed functioneren van risicomanagement binnen de gemeente Oosterhout.	Uit de raadsbehandeling blijkt: Bij amendement is het volgende besloten: 'het College uit te nodigen de aanbevelingen van de Rekenkamer te betrekken bij de herijking van de Nota Reserves en Voorzieningen (en/of Planning en Controlcyclus)'. Waarmee het College opdracht heeft gekregen alle aanbevelingen bij tenminste een van deze twee te betrekken. Voor het overige zijn de aanbevelingen overgenomen.		Documentenstudie: Risicoparagraaf in de Zienswijze Begroting 2019. Daarin staat echter ook risico's dienen te worden benoemd maar kosten veel te hoog zijn om ze allemaal aandacht te geven. Interviews: Voor het onderzoek was er een specifiek beleid op risicomanagement. Met de komst van dit onderzoek eerste nota risicomanagement opgesteld en om risicomanagement te borgen in organisatie trainingen risicomanagement voor interne controle en planning en control medewerkers. Risicomanagement echter breder dan alleen financiële risico's.
Aanbevelingen				

<p>1. Leg het feitelijk functionerende beleid en de verantwoordelijkheden met betrekking tot risicomanagement formeel vast in een specifieke nota die door het College van B en W en de gemeenteraad wordt vastgesteld.</p>	<p>Bestuurlijke reactie van het College: De door de Rekenkamer aanbevolen formalisering van de huidige werkwijze, zoals het opstellen van een beleidsnota, beleidsuitgangspunten, vastleggen van de huidige werkwijze en verantwoordelijkheden zal dan ook nadrukkelijk worden getoetst op toegevoegde waarde voor de verdere verbetering van het integraal en geïntegreerd risicomanagement.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: Op 18 december 2015 heeft de gemeenteraad het risicomanagementbeleid 2016-2019 vastgesteld.</p>	<p>Documentstudie: nota risicomanagement ontvangen.</p>
<p>2. Sluit in de betreffende nota aan bij de huidige praktijk in de gemeente Oosterhout waarin een verbinding wordt gelegd tussen risicomanagement en de doelstellingen van de gemeente. Hierdoor is het risicomanagement meer gericht op het tijdig identificeren en beheersen van risico's die het bereiken van gemeentelijke doelen belemmeren.</p>	<p>Zie hierboven.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: aangetroffen in twee documenten Planning Kerndossiers en rapportage uitvoering coalitieakkoord 2014-2018. Interviews: verwezen wordt naar de verbetermonitor.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Ieder kwartaal wordt de Verbetermonitor in het concernoverleg besproken / Het gemeentelijke auditplan wordt mede op basis van de risicoanalyse opgesteld.</p>

<p>3. Stel beleid op ten aanzien van de zachte kant van risicomanagement in termen van noodzakelijke cultuur en competenties. Vertaal dit beleid in functie-eisen voor management en medewerkers én in instrumenten op het gebied van communicatie en informatie, training en scholing.</p>	<p>Bestuurlijke reactie van het College: De menselijke factor blijft voor ons echter het belangrijkste uitgangspunt voor het, zoals ook door de Rekenkamer geconstateerd, op dit moment en in de toekomst goed functioneren van risicomanagement binnen de gemeente Oosterhout.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit in beleid is vertaald. Interviews: zie kolom rechts.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Scholing risicomanagement plaatsgevonden eind 2016 / begin 2017. Deze scholing was gericht op het vergroten van het risicobewustzijn en het bieden van praktische handvaten voor het omgaan met risicomanagement. Aparte intensieve cursus voor adviseurs P&C en IC, als kenniscentrum op het gebied van risicomanagement (doelgroep 1). Daarnaast ook aparte training voor managers, unitleiders en beleidsmedewerkers (doelgroep 2) met algemene uitleg over RM en aandacht voor bewustwording, onderkenning risico's en bepalen van beheersmaatregelen. Functie-eisen horen intrinsiek al bij bepaalde functies. Getrainde medewerkers P&C en IC fungeren als kenniscentrum risicomanagement.</p>
---	---	------------	--	--

<p>4. Evalueer de beleidsnota weerstandsvermogen en risicomanagement periodiek. Dit houdt in dat de gemeente het beleid bijvoorbeeld één maal in de vier jaren daadwerkelijk evalueert en bijstelt.</p>	<p>Zie hierboven.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: Op 18 december 2015 is de nota risicomanagementbeleid 2016-2019 vastgesteld in de Raad. Actualisatie van dit beleid is voorzien in het jaar 2019 (voor de nota risicomanagement 2020).</p>	<p>Documentstudie: zie kolom links. Interviews: Herijking nota staat in planning 2019 voor nota risicomanagement 2019.</p>
<p>5. Leg in de beleidsnota 'weerstandsvermogen en risico's' tevens vast wat de minimale omvang van de ratio weerstandsvermogen is.</p>	<p>Bestuurlijke reactie van het College: De door de Rekenkamer aanbevolen formalisering van de huidige werkwijze, zoals het opstellen van een beleidsnota, beleidsuitgangspunten, vastleggen van de huidige werkwijze en verantwoordelijkheden zal dan ook nadrukkelijk worden getoetst op toegevoegde waarde voor de verdere verbetering van het integraal en geïntegreerd risicomanagement.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: Dit is opgenomen in de beleidsnota risicomanagement 2016-2019. Interviews: Tevens wordt hier jaarlijks in zowel de begroting als de jaarrekening over gerapporteerd.</p>	<p>Documentstudie: opgenomen in beleidsnota risicomanagement. Interviews: wordt twee maal per jaar gerapporteerd.</p>

<p>6. Organiseer structurele risico inventarisatie binnen de reguliere jaarplancyclus. Aan 'de voorkant' door in de begrotingscyclus doelstellingen en programma's consequent te koppelen aan risico's - door bij de identificatie van doelen en programma's gelijk de risico's te inventariseren. En aan 'de achterkant' door rond het jaarrekeningproces de werking van risicomangement (geïdentificeerde risico's en beheersmaatregelen) te evalueren. Maak hierbij het integrale management verantwoordelijk voor inventarisatie en evaluatie van risico's en beheersmaatregelen van hun eigen afdeling.</p>	<p>Zie hierboven.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Bovendien zijn in de organisatieopbouw van de gemeente Oosterhout projectleiders, unitleiders en managers integraal verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen. Bijgevolg dus ook voor het managen van de bijbehorende risico's en kansen. Ja, in elke nota, begroting en jaarrekening een paragraaf weerstandsvermogen en risicodekking inclusief maatregelen.</p>
<p>7. Maak risicomangement als zodanig (het beleid, de inventarisatie en beheersing van risico's en maatregelen én de rapportage over de voortgang) een structureel onderdeel van het reguliere managementoverleg. Zowel op afdelingsniveau, maar ook op het niveau van directie en College van B en W.</p>	<p>Bestuurlijke reactie van het College: De menselijke factor blijft voor ons echter het belangrijkste uitgangspunt voor het, zoals ook door de Rekenkamer geconstateerd, op dit moment en in de toekomst goed functioneren van risicomangement binnen de gemeente Oosterhout.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Risico's worden geaggregeerd naar de hogere bestuurslagen doorgegeven. Dit gebeurt standaard 2 keer per jaar in de begroting en de jaarrekening. In de Collegenota's is bij ieder besluit een risicoparagraaf opgenomen.</p>

<p>8. Maak de rapportage over risico's en risico-maatregelen c.a. onderdeel van de reguliere managementrapportages. En zorg voor samenhang tussen verschillende documenten waarin risico's zijn benoemd. De risicoparagrafen in perspectiefnota, begrotingen en jaarrekeningen, dienen zichtbaar gebaseerd te zijn op de risico's uit de collegevoorstellen en projectplannen. Maak daarbij gebruik van de huidige praktijk en vertaal dit in eerder genoemd beheerskader.</p>	<p>Zie hierboven.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Risico's worden geaggregeerd naar de hogere bestuurslagen doorgegeven. Dit gebeurt standaard 2 keer per jaar in de begroting en de jaarrekening. In de collegenota's is bij ieder besluit een risicoparagraaf opgenomen.</p>
<p>9. Stel het management verantwoordelijk voor adequate en transparante informatievoorziening over de geïdentificeerde risico's en voor de werking van het risicomanagementsysteem richting 'de hogere echelons' tot en met het College van B en W en de gemeenteraad.</p>	<p>Zie hierboven.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentstudie: zie pagina 10 risicomanagerbeleid: verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers, management, directie, College en Raad benoemd.</p>

Evaluatie Cultuurnota gemeente Oosterhout, 2015

Algemeen:	Reactie College	Raad	Beleid	Uitvoering
	<p>College in haar bestuurlijke reactie: In algemene zin kunnen wij ons herkennen in de inhoud van uw rapportage en de conclusies die u daaraan verbindt. De aanbevelingen uit het rapport beschouwen wij vooral als aansporing om ons cultuurbeleid verder aan te scherpen. Een traject dat wij reeds hebben ingezet.</p> <p>In een aantal gevallen - cultuurbeleid in een breder kader van maatschappelijke en economische ontwikkelingen vormgeven, participatie van jeugd, dynamische opzet en interactieve communicatie - sluiten de aanbevelingen nauw aan op acties die wij inmiddels al in het kader van de herijking van ons cultuurbeleid in gang hebben gezet. Ook uw aanbeveling om een Stimuleringsprijs - Jongeren prijs toe te voegen aan de Cultuurprijs sterkt onze aanpak. De stimuleringsprijs maakt immers al een vast onderdeel uit van de Cultuurprijs Oosterhout sinds 2014.</p>	<p>Uit de raadsnotulen blijkt dat de aanbevelingen alle zijn overgenomen zonder amendement.</p>		<p>Interviews: De aanbevelingen van het onderzoek bevestigden de lijn die al was uitgezet. Rekenkameronderzoek heeft gediend als input voor het opstellen van de nieuwe cultuurnota. De meeste aanbevelingen zijn overgenomen, veel daarvan deed de gemeente al. Aanbevelingen die niet zijn aangenomen zijn in strijd met visie van de gemeente op cultuur: het is niet te meten in efficiency en doelmatigheid.</p>
Aanbevelingen				

<p>1. Geadviseerd wordt om in de volgende Cultuurnota niet alleen aan te geven welke ontwikkelingen worden nagestreefd, maar ook tot welke resultaten dat in termen van prestaties, participatie, maatschappelijke effecten en inzet van middelen in de beleidsperiode dient te leiden.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: Niet geheel: wel actiepunten geformuleerd in Cultuurnota Droom, Durf, Beleef (p.16) maar geen resultaten in termen prestaties ed. geformuleerd. Geformuleerde actiepunten: 1. cultuureducatie, 2. cultuurcoach, 3. verbinding domeinen Jeugd, Kunst & Cultuur, 4. onderzoek naar Productiehuis de Pannehoef, 5. evaluatie Speelgoed en Carnavalsmuseum, 6. Evaluatie Algemene Subsidieverordening 2016 en evaluatie culturele subsidies 2017, 7. in begroting beschikbare gelden inzetten als innovatiegelden, 8. doorlopende verbinding 'in gesprek met Oosterhout'</p>	<p>Documentstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat de aanbeveling is geïmplementeerd. Interviews: Gekozen is om aandacht te besteden aan het proces zelf, niet wat cultuur in termen van prestaties dient op te leveren. Eerder geprobeerd dit te doen, blijkt niet te werken in praktijk: cultuur is niet te meten. Uiteindelijk heeft de Raad, door in te stemmen met de nieuwe cultuurnota, ingestemd om deze aanbeveling niet op te volgen.</p>
<p>2. Geadviseerd wordt om in de volgende Cultuurnota de ontwikkeling van het Cultuurbeleid vorm en inhoud te geven binnen het bredere kader van maatschappelijke en economische ontwikkelingen.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: In de cultuurnota Droom, Durf, Beleef staan maatschappelijke pijlers van cultuur geformuleerd (p. 8): "Naast de intrinsieke waarde, draagt cultuur bij aan tal van maatschappelijke pijlers in ons bestaan. Van individuele ontwikkeling en educatie tot een bredere sociaal maatschappelijke en zelfs economische impuls."</p>	<p>Documentstudie: zie kolom links. Interviews: Hand in hand met het rekenkameronderzoek drie thema's benoemd: cultuur en educatie, cultuur en economie, cultuur en sociaal domein.</p>

<p>3. Geadviseerd wordt om de verdere ontwikkeling van het cultureel ondernemerschap te bevorderen, faciliteren en belemmeringen op te heffen.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: In Cultuurnota Droom, Durf, Beleef (p.26) staat enkel dat de gemeente: "zich op een andere manier tot deze culturele instellingen moeten verhouden. Door met elkaar in gesprek te zijn, zal deze verhouding de komende tijd verder worden onderzocht en uitgekristalliseerd."</p>	<p>Interviews: Dit was al een belangrijk thema voor het rekenkameronderzoek.</p>
--	---	------------	--	--

<p>4. Geadviseerd wordt om in de beleidsontwikkeling hoge prioriteit toe te kennen aan de participatie van de jeugd.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: in cultuurnota Droom, Durf, Beleef, speciale aandacht voor jeugd, p. 14: "Als gemeente vinden wij het belangrijk om het verzorgen van een brede basis, dat wil zeggen de eerste kennismaking met en de oriëntatie op de verschillende kunstdisciplines, mogelijk te maken. We leggen daarbij de focus op het faciliteren en verbinden door onder andere meer gebruik te maken van de expertise van culturele professionals." Daarnaast cultuureducatie: programma de Culturele Loper voor scholen die zich profileren op cultuur, andere scholen: beschikking over een basis ondersteuningsaanbod verzorgd door culturele professionals vanuit H19 en een bovenschools cultuurprogramma. Daarnaast cultuurcoaches aangesteld als schakel tussen jeugd en het culturele veld.</p>	<p>Documentstudie: zie kolom links. Interviews: Dit was al een belangrijk thema voor het rekenkameronderzoek.</p>
--	---	------------	---	---

<p>5. Geadviseerd wordt om nader te onderzoeken in hoeverre de relatief hoge uitgaven aan cultuur in Oosterhout het gevolg zijn van een verschil in doelmatigheid dan wel verschillen in voorzieningenniveau en toerekening van kosten.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: alleen 2016 evaluatie algemene subsidieverordening en in 2017 evaluatie subsidieverstrekking cultuur.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Niet gedaan. Gaat bij cultuur uiteraard ook om efficiency en doelmatigheid maar door verschillende toerekeningsmethoden en -keuzes wordt een benchmark echter al snel appels met peren vergelijken en dus geen toegevoegde waarde. Toenmalig wethouder daarmee akkoord.</p>
<p>6. Geadviseerd wordt om bij het opstellen van de volgende Cultuurnota uit te gaan van een zodanig dynamische opzet dat niet alleen bij de voorbereiding van de nota, maar ook tijdens de uitvoeringsperiode er een interactieve communicatie is met alle betrokkenen.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: Cultuurnota Droom, Durf, Beleef (p.12) tot stand gekomen op basis van diverse gespreksbijeenkomsten, rode draad daarvan samengevat in drie thema's waarover gemeente in gesprek wil blijven: vrijheid, ontmoeting, ondersteuning.</p>	<p>Documentenstudie: blijkt uit verbetermonitor. Interviews: tijdens het opstellen van de cultuurnota is continu aandacht geweest voor 'doorlopende ontwikkeling van cultuur in Oosterhout. Daarnaast is er in het processchema specifieke aandacht voor verbinding "niet alleen tussen mensen, maar ook tussen werkvelden en domeinen."</p>
<p>7. Geadviseerd wordt om de samenwerking tussen culturele instellingen binnen de gemeente Oosterhout te bevorderen en hen daartoe ook te stimuleren.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: Cultuurnota Droom, Durf, Beleef H19 (Centrum voor de kunsten verzorgt de kunsteducatie) ingesteld als verbindende partij. Interviews: bij het opstellen van de nieuwe cultuurnota stond het thema</p>	<p>Documentenstudie: blijkt uit verbetermonitor. Interviews: Gebeurde al voor het rekenkameronderzoek: gemeente heeft bij cultuur een faciliterende en verbindende rol.</p>

			'doorlopende verbinding' met het veld centraal.	
--	--	--	---	--

Onderzoek Subsidies maatschappelijke zorg en welzijn gemeente Oosterhout, 2016

Algemeen	College	Raad	Beleid	Uitvoering
	Uit de bestuurlijke reactie van het College blijkt dat geen van de aanbevelingen op bezwaren stuit. Zij zegt: We zijn erg content over uw bevestiging dat ons subsidiebeleid een goede basis vormt voor de toekomst ... Uw aanbevelingen tot verdere doorontwikkeling van beleid en uitvoering van beleid zullen we nader overwegen bij het evalueren van de subsidieverordening 2012.	Ja.		Documentenstudie: Uit raadstukken blijkt niet dat de raad de uitvoering van de aanbevelingen volgt. Interviews: De aanbevelingen zijn te weinig in lijn met de lokale keuzes van de gemeente Oosterhout. Rekenkameronderzoek had beter de doorwerking van het in 2009 uitgevoerde onderzoek kunnen zijn. Te weinig rekening gehouden met het feit dat het subsidiestelsel net was gewijzigd en met de couleer lokale (de specifieke afwegingen van de gemeente Oosterhout).
Aanbevelingen				

<p>1. Afwegingskader: De Rekenkamer adviseert om als onderdeel van de verdere beleidsontwikkeling in het sociaal domein een afwegingskader op te stellen op grond waarvan afgewogen kan worden welke beleidsinstrumenten - waaronder het instrument subsidie - in die veranderende maatschappelijke verhoudingen het meest geschikt zijn.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentstudie: In 2017 is een nieuw afwegingskader voor de Wmo opgesteld.</p>	<p>Documentstudie: zie kolom links. Interviews: Gemeente kiest voor maatwerk: per beleidsvoorstel wordt gekeken welk instrument passend is.</p>
<p>2. Sturing en verantwoording bij subsidies van beperkte omvang. De rekenkamer beveelt aan om doelstellingen te formuleren voor de waarderings- en activiteitensubsidies die achteraf kunnen worden getoetst.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Niet gedaan, Oosterhout volgt het Rijk in het tegengaan van nodeloze bureaucratie en procedures. Bij lage subsidiebedragen, tot max. € 5000,-, is sprake van het samenvallen van verlening en vaststelling met minimale verantwoordingsplicht en aanvraagseisen.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Gemeente handelt pragmatisch: doelstellingen zijn opgenomen in beschikkingen en steekproefsgewijs vindt verantwoording plaats onder een bepaald bedrag.</p>

<p>3. Gewogen criteria bij aanvragen activiteiten- en waarderingssubsidie. De Rekenkamer beveelt aan om de criteria die gehanteerd worden bij het aanvragen van activiteitensubsidie en waarderingssubsidie te wegen. Per geval kan worden gezien welke criteria het zwaarst wegen en op een zwaar wegend criterium kan dan daadwerkelijk worden gestuurd.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: De gemeente maakt gebruik van een puntentelling bij de toekenning van de activiteitensubsidie. Bij de waarderingssubsidie zijn op voorhand doelen opgesteld en wordt getoetst of daaraan wordt voldaan.</p>
<p>4. Gelet op het belang en de omvang van de subsidiebedragen wordt in overweging gegeven om in aanvulling op deze verticale verantwoording ook gebruik te maken van vormen van horizontale verantwoording zoals bijvoorbeeld 'mystery-klienten' en klanttevredenheidsonderzoek.</p>	<p>Het College zegt hier in haar bestuurlijke reactie niets over.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Klanttevredenheidsonderzoeken zijn uitgevoerd bij de grote instellingen, maar zou uitgebreid kunnen worden (bv. uitbreiden bij activiteiten van Surplus).</p>

Evaluatie relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West- Brabant, 2017

Algemeen	College	Raad	Beleid	Uitvoering
<p>Uit de interviews blijkt dat de omgevingsdienst zich nog in een opstartfase bevond, waardoor het momentum en de vraagstelling van het onderzoek verwarrend waren voor het College en de ambtenaren. En dat de rekenkamer de Raad heeft gemeld dat dit onderzoek in dit stadium onverstandig was maar dat de Raad .</p>		<p>Uit de raadsbehandeling blijkt dat de aanbevelingen zijn overgenomen en dat bij amendement op 16 mei 2017 is besloten dat "raadsnota BI.0170218 Rapport rekenkamer "Evaluatie relatie gemeente Oosterhout -Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant" vast te stellen, met dien verstande dat het gestelde onder punt 2 wordt gewijzigd en wel in die zin dat het College wordt opgedragen met de gemeenteraad in overleg te gaan over aanbeveling 1 (verduidelijking van de rol van de gemeenteraad, het College en de portefeuilleverdeling (de rol van opdrachtgever, onderscheidenlijk de rol van mede-eigenaar van de OMWB)). Hierin lijkt de verantwoordings- en informatieplicht niet te zijn betrokken.</p>		<p>In interviews is het volgende meegegeven: Alleen waren de aanbevelingen veel ingegeven vanuit beheersing. Als een meer ontwikkelingsgericht perspectief was geschetst, dan had de organisatie en de Raad daar waarschijnlijk meer aan gehad.</p>
<p>Aanbevelingen</p>				

<p>1. Kom in overleg met het College van burgemeester en wethouders tot een verduidelijking van de rol van de gemeenteraad, het College en de portefeuillevreiding (de rol van opdrachtgever, onderscheidenlijk de rol van mede-eigenaar van de OMWB).</p>	<p>Bestuurlijke reactie: Om het geheel goed te kunnen overzien, hebben wij er bewust voor gekozen om dit bij één portefeuillehouder te beleggen. Over financiële aspecten wordt door de portefeuillehouder altijd overleg gevoerd met de portefeuillehouder financiën. Verdere doorontwikkeling beleid en uitvoering beleid nader overwogen. Ondanks dat er geen definitievere bepaling van de kosten heeft plaatsgevonden, stelt de gemeenteraad wel degelijk jaarlijks bij de begroting de financiële kaders vast. Betalingen aan de OMWB vinden binnen deze kaders plaats. Wij onderschrijven de conclusie dat de gemeenteraad onvoldoende invulling heeft kunnen geven aan de kaderstellende rol dan ook niet. Het klopt dat dit verschil niet is toegelicht. De reden hiervoor is dat het een voorlopige inschatting betrof op basis van informatie van de OMWB. De kosten voor de uitvoering door de OMWB die daadwerkelijk over 2014 gerealiseerd zijn lieten geen toelichtings-waardige afwijking zien ten opzichte van de</p>	<p>Ja</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentstudie: Omgevingsdienst is hiervoor verantwoordelijk. Uit het PC panel van 28 september 2018 blijkt dat de OMWB via het PC panel gemeenten uitnodigt om mee te denken over de implementatie en beleidskeuzes in het kader van de nieuwe Omgevingswet. In dit stuk blijft het bij een oproep, of gemeenten daadwerkelijk hieraan gehoor geven wordt niet duidelijk.</p>
--	--	-----------	---	---

	<p>begroting. Uw conclusie dat de gemeenteraad in financiële zin onvoldoende invulling heeft kunnen geven aan zijn controlerende rol onderschrijven wij dan ook niet. Middels onder andere de concernrapportages van de gemeente, de jaarrekening van de gemeente, de jaarrekening van de OMWB en de antwoorden op sjabloonvragen beschikt de gemeenteraad ons inziens over de benodigde informatie en middelen om zijn rol goed uit te kunnen voeren.</p>			
--	--	--	--	--

<p>2. Maak afspraken met het College van burgemeester en wethouders, onderscheidenlijk de burgemeester over de invulling van de inlichtingen- en verantwoordingsplicht.</p>	<p>Bestuurlijke reactie: Zoals ook blijkt uit de nota verbonden partijen, onderschrijven wij het belang van een goede informatievoorziening, zodat de gemeenteraad in staat wordt gesteld zijn rol goed uit te kunnen voeren. Dit uit zich onder andere in spelregel 235 van de nota verbonden partijen. Wij zijn van mening dat wij hier reeds in voldoende mate invulling aan geven. Naast de door ons genoemde informatiestromen bij aanbeveling 1, ontvangt de gemeenteraad ook nieuwsbrieven van de OMWB. Wel zien wij kansen om hier in lijn met onze reactie op aanbeveling 8 en in overleg met de gemeenteraad een duidelijkere structuur in aan te brengen.</p>	<p>Ja</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: Doorlopend proces om de verschillende rollen goed te duiden. Nu afspraken over verantwoorden in bestuursrapportages.</p>
---	--	-----------	---	--

<p>3. Stel een adequaat financieel kader vast</p>	<p>Bestuurlijke reactie: Het feit dat er geen definitievere bepaling van de kosten heeft plaatsgevonden, maakt ons inziens niet dat er geen financieel kader is vastgesteld. Het limietbedrag dat wij in het raadsvoorstel van augustus 2012 hebben aangegeven voor de kosten van uitvoering door de OMWB is de limiet voor zowel de basistaken als alle overige taken die de OMWB in opdracht van ons College uitvoert. Dit limietbedrag bevestigen wij jaarlijks opnieuw bij de begrotingsvoorstellen en vormt door de vaststelling van de begroting door de gemeenteraad het financiële kader. Wij onderschrijven deze aanbeveling dan ook niet.</p>	<p>De raad heeft op 16 mei 2017 vragen gesteld ter verduidelijking van de bevindingen van het rekenkamerrapport. Het betreft vragen van de SP en CDA fracties. De vragen hebben betrekking op de geconstateerde verschillen tussen de cijfers van de OMWB en die van de gemeente, de rolverdeling tussen Raad en College, de rolverwarring tussen de gemeente als opdrachtgever en als eigenaar en de wijze waarop de Raad daarop kan interveniëren.</p>	<p>Documentstudie: Kaderbrief 2020; begroting gebaseerd op bestaand beleid.</p>	<p>Documentstudie: zie kolom links. Interviews: Op ambtelijk niveau is een PC (planning en control) panel actief dat bestaat uit financieel specialisten van de deelnemende gemeenten en de provincie. Daar worden besluitvormingsstukken voor het DB en AB voorbereid en voorzien van advies. Onderwerpen zijn o.a. het treasurystatuut, de keuze voor de accountant, reacties n.a.v. de burap, de voorbereiding op de omgevingswet, de jaarrekening en de begroting. Het PC-panel geeft onafhankelijk advies.</p>
---	---	--	---	---

<p>4. Geef nadere invulling aan de West-Brabantse spelregels ten aanzien van de OMWB</p>	<p>Bestuurlijke reactie: Zoals u ook in uw rapport aangeeft is de OMWB formeel niet gebonden aan de nota verbonden partijen. Uiteraard onderschrijven wij als College deze nota wel en sturen wij richting de OMWB ook op de uitgangspunten die hierin staan. Wij zullen de gemeenteraad desgewenst ondersteunen bij de nadere invulling hiervan.</p>	<p>Ja</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurd is. Interviews: spelregels zoals zienswijze en informatievoorziening zijn passend gemaakt.</p>
--	---	-----------	---	--

<p>5. Stem met andere gemeenteraden de inhoud van zienswijzen af</p>	<p>Bestuurlijke reactie: In het panel 'Planning & Control' worden de zienswijzen gezamenlijk voorbereid. Deze worden door de individuele Colleges aangevuld dan wel aangepast op basis van de lokale situatie en belangen en voorgelegd aan de gemeenteraad. Er ligt dus wel degelijk een gezamenlijke basis ten grondslag aan de sturing vanuit de individuele raden. Uw conclusie dat het effect van de zienswijze beperkt is omdat er geen overleg en afstemming is met andere aan de OMWB deelnemende gemeenten delen wij daarom ook niet. Bovendien doet u naar onze mening met deze conclusie de OMWB tekort. Onze ervaring is dat de OMWB ook individuele zienswijze van gemeenten zorgvuldig behandelt. Wij onderschrijven het belang van integrale aansturing. Om die reden zijn er op ambtelijk niveau ook diverse panels. Ten aanzien van de integrale aansturing worden in de nota verbonden partijen suggesties gedaan. Het is aan de gemeenteraad hoe de Raad hier verder invulling aan wil</p>	<p>Ja Doorwerking: Ja, er zijn zienswijzen voor de begroting 2018 en 2019 ingediend, afgestemd met andere gemeenten.</p>	<p>Documentstudie: zie Kaderbrief 2020</p>	<p>Documentstudie: kaderbrief 2020. Interviews: Op ambtelijk niveau is een PC (planning en control) panel actief dat bestaat uit financieel specialisten van de deelnemende gemeenten en de provincie. Daar worden besluitvormingsstukken voor het DB en AB voorbereid en voorzien van advies. Onderwerpen zijn o.a. het treasurystatuut, de keuze voor de accountant, reacties n.a.v. de burap, de voorbereiding op de omgevingswet, de jaarrekening en de begroting. Het PC-panel geeft onafhankelijk advies.</p>
--	---	--	--	---

	geven. Wij zullen hen daarbij ondersteunen.			
--	---	--	--	--

<p>6. Verzoek het dagelijks bestuur van de OMWB om in plannings- en voortgangsdOCUMENTEN te rapporteren over de ontwikkeling van kwaliteitscriteria, en in aansluiting daarop de monitoring en informatievoorziening aan de deelnemende gemeenten.</p>	<p>Bestuurlijke reactie: Zie onze reactie op aanbeveling 8.</p>	<p>Ja</p>	<p>Documentstudie: zie T3 rapportage 2017, is gespecificeerde opstelling van werkzaamheden uitgesplitst naar werksoorten voor de gemeente Oosterhout.</p>	<p>Documentstudie: Er is een specifiek werkprogramma (2019 is ontvangen) voor de gemeente Oosterhout met daarin per werksoort een inschatting van de benodigde inzet op de taken die de OMWB uitvoert voor Oosterhout. Dat is uitgesplitst naar kosten volgens een MWB (Midden en West Brabant) norm. Op ambtelijk niveau is een PC (planning en control) panel actief dat bestaat uit financieel specialisten van de deelnemende gemeenten en de provincie. Daar worden besluitvormingsstukken voor het DB en AB voorbereid en voorzien van advies. Onderwerpen zijn o.a. het treasurystatuut, de keuze voor de accountant, reacties n.a.v. de burap, de voorbereiding op de omgevingswet, de jaarrekening en de begroting. Het PC-panel geeft onafhankelijk advies.</p>
--	---	-----------	---	---

<p>7. Blijf oog houden voor de belangen van mede-eigenaar van de OMWB</p>	<p>Bestuurlijke reactie: Onze ervaring is niet dat dit nu onvoldoende gebeurt. Wij zijn ons als College bewust van deze verantwoordelijkheid en faciliteren de gemeenteraad hierin door daar waar dat van toepassing is de belangen vanuit de eigenaarsoptiek in onze voorstellen richting de gemeenteraad inzichtelijk te maken en af te wegen.</p>	<p>Ja</p>	<p>Onderzoekers: geen beleidsmatige doorwerking. Aanbeveling ziet daar niet op toe.</p>	<p>Documentenstudie: geen documentatie waaruit blijkt dat dit gebeurt is. Interviews: formeel is dat de burgemeester daarnaast is het gehele College zich bewust van de verschillende rollen waarbij ze betrokken zijn.</p>
---	--	-----------	---	---

<p>8. Draag het College van burgemeester en wethouders op om de gemeentelijke doelstellingen uit te werken in indicatoren en streefwaarden en een monitorsysteem te ontwikkelen.</p>	<p>Bestuurlijke reactie: Ten aanzien van de beleidsdoelen uit het beleidsplan Fysieke Leefomgeving doen wij dit deels al via de jaarlijkse uitvoeringsprogramma's en evaluaties. Wij zullen dit in 2017 samen met de OMWB kwalitatief verder doorontwikkelen. De doelen en uitgangspunten zoals die zijn geformuleerd in het raadsvoorstel van augustus 2012, waarin de Raad om toestemming wordt gevraagd tot het aangaan van de GR OMWB, betreffen doelen en uitgangspunten voor de totstandkoming van de GR. Zoals u in uw rapport aangeeft komen deze grotendeels overeen met de doelen uit het beleidsplan. De uitgangspunten ten aanzien van onder andere het level playing field en het uitsluiten van onaanvaardbaar gedrag hebben wij geborgd door middel van het vaststellen van de Landelijke Handhavingsstrategie. De OMWB hanteert deze strategie. Wij zullen de OMWB verzoeken om in hun rapportages meer specifiek inzage te geven in de voortgang en realisatie van de beleidsdoelstellingen en zullen</p>	<p>Ja In aanloop naar de geldende regelgeving op 1 juli 2017 is vanaf 5 april de door de gemeenteraad vastgestelde 'Verordening kwaliteit vergunningverlening, toezicht en handhaving omgevingsrecht gemeente Oosterhout' van kracht. Deze verordening regelt de kwaliteit van de in opdracht van burgemeester en wethouders door de omgevingsdienst uitgevoerde vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) binnen het omgevingsrecht.</p>	<p>Documentenstudie: jaarverslagen en jaarrekeningen van OMWB bevatten doelstellingen en indicatoren. Interviews: er is een uitvoeringsprogramma (UVP) vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) waarin sprake is van een terugblik en een vooruitblik. Opbouw is Doel, Evaluatie, UVP 2018 per werksoort. Aanwezig UVP heeft betrekking op 2018. Dit is het plan van de gemeente zelf. Daarnaast is er een werkplan van de OMWB voor Oosterhout waarin de werkzaamheden uit te voeren voor Oosterhout (basistaken, verzoektaken en collectieve taken) zijn opgenomen en voorzien van kosten en output.</p>	<p>Onderzoekers: doorwerking voor het College en de raad, niet voor de uitvoering.</p>
--	--	---	---	--

	<p>hier ook in onze rapportages de juiste aandacht aan besteden.</p>			
--	--	--	--	--

<p>9. Bereid u tijdig voor op de invoering van de Omgevingswet</p>	<p>Bestuurlijke reactie: Wij constateren dat deze aanbeveling niet is gebaseerd op een geconstateerde tekortkoming. Desalniettemin zullen wij hier kort op in gaan. Wij hebben de implementatie van de Omgevingswet reeds voortvarend ter hand genomen. Per 1 januari 2016 is er een projectleider aangesteld, vervolgens is er een projectteam samengesteld en een projectplan vastgesteld. Het projectplan is in uitvoering. De gemeenteraad wordt in dit proces meegenomen en heeft via de meerjarenbegroting voor de implementatie budget beschikbaar gesteld.</p>	<p>Ja</p>	<p>Documentstudie: Uit het PC panel van 28 september 2018 blijkt dat de OMWB via het PC panel gemeenten uitnodigt om mee te denken over de implementatie en beleidskeuzes in het kader van de nieuwe Omgevingswet. In dit stuk blijft het bij een oproep, of gemeenten daadwerkelijk hieraan gehoor geven wordt niet duidelijk.</p>	<p>Onderzoekers: doorwerking voor het College en de Raad, niet voor de uitvoering.</p>
--	--	-----------	---	--

Bijlage 2: Onderzoeksverantwoording

Gestart is met een documentenanalyse. In de documentenanalyse zijn die documenten betrokken die bevindingen opleveren voor elk van de vijf rekenkameronderzoeken. Zo zijn de beleidsnota's en kaders voor beleid en de programmabegrotingen geanalyseerd voor het vaststellen van de doorwerking. Voor de verstrekte informatie aan de Raad zijn agenda's en bijbehorende stukken geanalyseerd.

Voor elk van de vijf bestudeerde rekenkameronderzoeken hebben twee gesprekken plaatsgevonden – een met de ambtelijke organisatie, een met de verantwoordelijk portefeuillehouder. Daarnaast is schriftelijk een aantal vragen aan de griffie voorgelegd dat deels is beantwoord.

Van elk van de vijf rekenkameronderzoeken zijn de aanbevelingen in het onderzoeksmodel geplaatst en elk rekenkameronderzoek is getoetst aan het normenkader. Vervolgens zijn voor elk van de vijf bestudeerde rekenkameronderzoeken de onderzoeksvragen van dit onderzoek beantwoord.

Noot bij interviews

Voor elk van de onderzochte rekenkameronderzoeken zijn twee ambtenaren (voor 'Evaluatie relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West- Brabant, 2017' één ambtenaar) en de relevante portefeuillehouder gesproken. In meerdere gevallen waren deze gesprekspartners ten tijde van het onderzochte rekenkameronderzoek niet betrokken bij het rekenkameronderzoek dan wel niet werkzaam in het relevante beleidsterrein of niet in dienst bij de gemeente Oosterhout. De gesproken functionarissen hadden hun informatie derhalve veelal van de derde hand. Hoewel dat een extra laag aan onzekerheid inbrengt in dit onderzoek is er voldoende vertrouwen in de bevindingen en de conclusies en aanbevelingen.

Gesproken respondenten per onderzoek

Onderzoek	Ambtenaren	Bestuurders
Rekenkamer		
1. Risicomanagement	2	1
2. Evaluatie Cultuurnota	2	1
3. Evaluatie relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant	1	1
4. Subsidies maatschappelijke zorg en welzijn	2	1
5. Burgerparticipatie	2	1

Bijlage 3: Bestudeerde documenten

Onderzoek	Bestudeerde documenten
Rekenkamer	Notulen en actielijsten van de Rekenkamer 2011 t/m 2017
	voorbereiding Jaarplan 2016
	Reacties gemeenteraden m.b.t. Jaarplan 2016, stand van zaken
	Reacties m.b.t. Jaarplan 2015
	Mogelijke onderwerpen rekenkameronderzoek gemeente Oosterhout
	voorbereiding Jaarplan 2015
	Jaarplan 2017
1. Risicomanagement	Bestuurlijke kalender 2018-2022
	Masterplanning raadsnota's 2018-2022
	Planning kerndossiers 2018-2022
	Risicoanalyse IC 2017
	Proces risicomanagement Interne Controle
	20190114 Integrale verbetermonitor
	Memo directie en concernoverleg bij voortgangsmonitor 21 januari 2019
	20180401 Definitief auditplan 2018
	Beleidsnota risicomanagement 2016-2019 Definitief
	BI.0150618 - raadsnota risicomanagement
	Rapportage uitvoering coalitieakkoord 2014-2018_BI.0170061
	Collegenota beleidsregels peuteropvang en voorschoolse educatie - BI.0180408
	Training Risicomanagement medewerkers Oosterhout juni 2016
	Memo follow up aanbevelingen Risicomanagement
	oh-25-2014-apr-risicomanagement
	Memo soft controls in rapportages Risicomanagement 2014-01-08
	Koepelnotitie risicomanagement 10 juli 2014
	Memo t.b.v. overleg Griffiers/Rekenkamer West-Brabant op 31 mei 2016.
	Commentaar rapportages onderzoeken Risicomanagement 2013-12-11
	Eerste oriëntatie op onderzoeken Inkoopbeleid
	Commentaar aangepaste koepelnotitie Risicomanagement 2014-06-12
	Vorbereiding onderzoeken Risicomanagement 2013-03-13
	Risicomanagement, Koepelnotitie CONCEPT 23 mei 2014
Risicomanagement, Koepelnotitie CONCEPT 23 mei 2014 met	
2.Evaluatie Cultuurnota	Amendement cultuurnota 2016
	CULTUURnota klein def 2016
	Cultuurnota Raad 24 juni 2016
	Cultuurnota_Droom_Durf_en_Beleef 2016
	Evaluatie cultuurnota 2015
	Interventiemonitor Brede Buurt 2018-2019
	Juryreglement Cultuurprijs Oosterhout 2015
	Processchema Cultuurnota def 2015

	Projectopdracht Cultuurbeleid 3.0 definitief 2015
	Tijdschrift Onconferentie-Cultuur3.0 2015
	Oriëntatie op onderwerpen gemeente Oosterhout t.b.v. onderzoeksprogramma 2014
	Nota van bevindingen onderzoek Evaluatie Cultuurnota 21 januari 2015
	Betreft : Commentaar conceptrapportage onderzoek Subsidies maatschappelijke zorg en welzijn 2016-02-10
	Onderzoek Subsidieverlening binnen het Programma Maatschappelijke Zorg Gemeente Oosterhout Eindrapportage 7 september 2009
	Onderzoek subsidies maatschappelijke zorg en welzijn gemeente Oosterhout Conceptrapportage 8 februari 2015
	Onderzoek burgerparticipatie Rekenkamer West-Brabant Uitkomsten Participatiemonitor gemeente Oosterhout Mei 2012
	Oriëntatie op onderwerpen gemeente Oosterhout t.b.v. onderzoeksprogramma 2014
	Cultuurnota 2009 2012 "Laat 1000 bloemen bloeien" vaststellen
	Reactie op ambtelijk hoor en wederhoor Evaluatie Cultuurbeleid Oosterhout 26 januari 2015
	Reactie op ambtelijk hoor en wederhoor Evaluatie Cultuurbeleid Oosterhout 26 januari 2015 voor verwerking ambtelijk wederhoor
	Tekstvoorstel samenvatting evaluatie cultuurnota
	Conclusies en leerpunten evaluatie cultuurnota: Oosterhout beschikt over een eigentijds en toekomstbestendig cultureel voorzieningenniveau.
	Aandachtspunten onderzoek Evaluatie cultuurnota
	Offerte Evaluatie Cultuurnota 2014
	Mail dhr. Melsen, vraag mbt vervolg op aandachtspunten
	Definitief normenkader 29 juli 2014
3. Evaluatie relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant	Advies PC panel OMWB tbv vergadering Algemeen Bestuur 2maart2018
	Advies PC panel OMWB tbv vergadering Algemeen Bestuur 12okt2018 OMWB
	Advies PC panel OMWB tbv vergadering Algemeen Bestuur 18april2018
	Amendement Gemeentebelangen inzake OMWB 2017
	Antwoord - sjabloonvragen Rapport Rekenkamer relatie Oosterhout en OMWB 16 mei 2017
	BI.0170218 Rapport Rekenkamer raadsnota 14 april 2017
	Uniform Mandaatbesluit Omgevingsdienst Midden-en West-Brabant (OMWB) 30 april 2018
	Aangaan Gemeenschappelijke Regeling Omgevingsdienst Midden en West Brabant 24 augustus 2012
	Evaluatie relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant 2017
	Omgevingsdienst Midden- en West Brabant Werkprogramma 2019
	Dienstverleningsovereenkomst tussen gemeente Oosterhout en OMWB 2013
	Mandaatbesluit OMWB gemeente Oosterhout 2018

T3 rapportage 2017
Terugblik vergunningverlening & toezicht en handhaving. Fysieke leefomgeving 2017 en uitvoeringsprogramma vergunningverlening & toezicht en handhaving fysieke leefomgeving 2018
Werkplan OMWB Gemeente Oosterhout 2018
Zienswijze begroting 2019 Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant
Evaluatieonderzoek relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant 2016
Reacties gemeenteraden m.b.t. Jaarplan 2016, stand van zaken
Opdrachtformulering Evaluatie relatie Gemeente - Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant
Jaarverslag Rekenkamer 2016
Voorbereiding Jaarplan 2018
Vragen BMC m.b.t. onderzoek "Relatie gemeente Oosterhout – OMWB 2016-04-05
Jaarrekening Rekenkamer West-Brabant 2016
Afspraken voortgangsbespreking onderzoek Relatie gemeente Oosterhout – OMWB 6 juli 2016 BMC
Afspraken voortgangsbespreking onderzoek Relatie gemeente Oosterhout – OMWB 6 juli 2016 WdS
Overleg Presidium Raad Geertruidenberg met Rekenkamer West Brabant.
Reactie op vragen uitgaven Oosterhout voor OMWB 2013-2016 22 september 2016
Evaluatie relatie gemeente Oosterhout – Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant Conceptrapportage februari 2017
Aanzet aangepast hoofdstuk Samenvatting 2
Aanzet aangepast hoofdstuk Samenvatting
Commentaar hoofdstuk Samenvatting
Commentaar hoofdstuk Samenvatting 2
Aangepaste rapportage met toelichting WdS
Aangepaste rapportage met toelichting WdS 2
Onderwerp Reactie op vragen uitgaven Oosterhout voor OMWB 2013-2016 22 september 2016 2
Reactie BMC mbt aangepaste rapportage
Reactie BMC mbt aangepaste rapportage 2
Nota van bevindingen
Aangepaste rapportage
Nota van bevindingen 2
Aangepaste rapportage 2
Notitie financiële analyse OMWB-Oosterhout
Nakoming afspraken voortgangsbespreking onderzoek Relatie gemeente Oosterhout – OMWB 4 januari 2017
Nakoming afspraken voortgangsbespreking onderzoek Relatie gemeente Oosterhout – OMWB 4 januari 2017 2
Nadere financiële analyse Oosterhout-OMWB

	Nadere financiële analyse Oosterhout-OMWB 2
4. Subsidies maatschappelijke zorg en welzijn	Algemene Subsidieverordening Oosterhout 2018
	Beleidsregels_voor_subsidieverstrekking_2019-3
	Besluit Raad Rapport Rekenkamer "Onderzoek subsidies maatschappelijke zorg en welzijn gemeente Oosterhout" 24 juni 2016
	Besluit_directe_vaststelling_Opening Ticohuis Activiteitsubsidie 2018
	Eindrapportage onderzoek Subsidies maatschappelijke zorg en welzijn_2016
	Klanttevredenheidsonderzoek Activiteitscentra Surplus 2016
	SUBSIDIEBLAD Activiteitsubsidie Tico-Huis Dijk 2018
	Subsidiemonitor_2018-1
	Subsidies maatschappelijke zorg welzijn 2016
	Uitslag tevredenheidsonderzoek Oosterhout 2017 t/m augustus
	Definitief normenkader 29 juli 2014
	NOTA SOCIAAL DOMEIN 2013
	Reactie op ambtelijk hoor en wederhoor Evaluatie Cultuurbeleid Oosterhout 2015
	Ambtelijk wederhoor onderzoek Subsidiebeleid maatschappelijke zorg en welzijn gemeente Oosterhout
	Nota van bevindingen cultuurnota 2015
	Reactie op ambtelijk hoor en wederhoor Evaluatie Cultuurbeleid Oosterhout 2015
	Commentaar conceptrapportage onderzoek Subsidies maatschappelijke zorg en welzijn 2016
	Bijeenkomst met de Raad over het subsidiebeleid in Oosterhout
	Oriëntatie op onderwerpen gemeente Oosterhout t.b.v. onderzoeksprogramma 2014
	Oriëntatie op onderwerpen gemeente Oosterhout t.b.v. onderzoeksprogramma 2014 2
Langer zelfstandig wonen voor ouderen gemeente Oosterhout 2017	
Tekstvoorstel samenvatting Evaluatie Cultuurnota	
Toelichting op het onderzoek "Subsidies welzijnswerk en maatschappelijk werk"	
Cultuurnota 2009-2012	
5. Burgerparticipatie	Onderzoek burgerparticipatie Rekenkamer West-Brabant Uitkomsten Participatiemonitor gemeente Oosterhout Mei 2012
	Onderzoek burgerparticipatie Gemeente Oosterhout december 2012
	Onderzoek burgerparticipatie – Koepelnotitie: Bergen op Zoom, Etten-Leur, Moerdijk, Oosterhout en Roosendaal
	Beleidskader Verbindend Bestuur, versie mei 2016
	Bestuursakkoord 2018-2022
	Concept-projectopdracht Oosterhout Verkend
	Notitie voortgang Oosterhoutvanjou
	Raadsnota Rekenkameronderzoek burgerparticipatie
	Onderzoek subsidies maatschappelijke zorg en welzijn gemeente Oosterhout Conceptrapportage 2015

Onderzoek onderhoud en beheer openbare ruimte gemeente Halderberge Nota van Bevindingen 2017
Onderzoek onderhoud en beheer openbare ruimte gemeente Etten-Leur Nota van Bevindingen 2017
Onderzoek onderhoud en beheer openbare ruimte gemeente Halderberge Bestuurlijke rapportage 2017
Onderzoek Onderhoud en beheer openbare ruimte gemeente Roosendaal Bestuurlijke rapportage 2017
Vorbereiding onderzoeken Risicomanagement 2013
Commentaar Conceptrapportage Roosendaal 2017
Ambtelijke reactie onderzoek onderhoud en beheer van de openbare ruimte 2017
Verslag van bevindingen bij eerste oriëntatie op Gezondheidsbeleid in de gemeente Bergen op Zoom
voorbereiding onderzoeken Burgerparticipatie 2011-09-30
voorbereiding onderzoeken Burgerparticipatie 2011-09-27
Onderzoek Burgerparticipatie Gemeenten: Moerdijk, Bergen op Zoom, Oosterhout, Roosendaal en Etten-Leur. Vorbereidende notitie ten behoeve van de introductie.
Jaarplan presentatie overleg griffiers-Rekenkamer 21 september 2011
Aandachtspunten gemeenteraden bij onderzoeken Burgerparticipatie
Onderzoek burgerparticipatie Rekenkamer West-Brabant Uitkomsten Participatiemonitor gemeente Oosterhout Mei 2012
Toelichting op het onderzoek Burgerparticipatie

