

STAPPENPLAN

voor

SAMENWERKING

tussen

REKENKAMERS



VOORDAT WE AAN DE SLAG GAAN....

Er zijn redenen genoeg voor rekenkamers om vaker gezamenlijk onderzoek te doen. Zo werken gemeenten gemiddeld met meer dan 40 samenwerkingsverbanden en meer dan 25% van de gemeentebegroting wordt uitgegeven in regionale samenwerkingsverbanden.¹ De wet biedt ook ruimte voor rekenkamers om daar gezamenlijk onderzoek naar te doen.² En rekenkamers kunnen ook gezamenlijk onderzoek doen naar beleid dat niet regionaal is, maar door verschillende overheden wordt uitgevoerd.³

We gaan in dit stappenplan inzoomen op samenwerking die tot stand komt omdat je gezamenlijk een onderzoek wilt doen: incidentele samenwerking. Structurele samenwerking, zoals rekenkamers die in een personele unie aan elkaar verbonden zijn, laten we hier buiten beschouwing. Van incidentele samenwerking kun je wel een vaste gewoonte maken. Ook gaan we niet in op andere manieren van gezamenlijk onderzoek doen, zoals het Doe-mee onderzoek van de Vereniging van Rekenkamers. Daar kun je als afzonderlijke rekenkamer op intekenen. Daarvoor geldt dit stappenplan niet.

Voordelen van samenwerken

(Incidentele) samenwerking tussen rekenkamers biedt veel voordelen:

- De bundeling van kennis over het beleidsterrein of de organisatie
- Bundeling van onderzoekstechnische kennis
- Bundeling van middelen (menskracht, geld) drukt de kosten of maakt breder en dieper onderzoek mogelijk
- Delen van best practices
- Mogelijkheid van een onderlinge benchmark
- Grotere kans op een effectieve opvolging van de aanbevelingen

¹ Zie: <https://platformoverheid.nl/gemeenschappelijke-regelingen-democratisch-uit-zicht/>

² De wetstekst gaat niet over de samenwerking van rekenkamers, maar over de mogelijkheden en beperkingen van rekenkameronderzoek bij gemeenschappelijke regelingen en verbonden partijen (zie art 184, lid 1.) De beperkingen zijn als volgt. Gemeentewet artikel 184 is een gesloten regime: de rekenkamer mag alleen bij een limitatief opgesomde kring van verbonden partijen onderzoek doen (GR'en, gesubsidieerde of gefinancierde partijen en leveranciers met een vooraf vastgelegd controlerecht), en alleen over de jaren waarin die band bestond; financiële ondernemingen zijn uitgezonderd (lid 6). De bevoegdheid is getrapt en subsidiair: de rekenkamer moet zoveel mogelijk leunen op controles van anderen (lid 2), beginnen met inlichtingen en documenten over de jaarrekening (lid 3), en mag pas een eigen onderzoek ter plaatse instellen als die stukken daartoe aanleiding geven (lid 4). Onderzoek naar het gevoerde *beleid* mag alleen bij gemeenschappelijke regelingen. Bij vennootschappen en subsidieontvangers blijft het bij rechtmatigheid/besteding, en van elk voornemen tot onderzoek moeten raad, college en bij mede-aandeelhouderschap de andere overheden vooraf in kennis worden gesteld (lid 4 en 5).

³ Een voorbeeld is het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Vijf rekenkamers, verspreid over het land, onderzoeken dat programma gezamenlijk.

Aandachtspunten bij samenwerken

Maar er zijn ook aandachtspunten, zoals:

- Timing. Nodig je collega-rekenkamers uit voordat de jaarplannen worden gemaakt, niet daarna.
- Verschillen. Er zijn verschillen tussen de werkwijzen van rekenkamers. Van zelf onderzoek doen of uitbesteden tot de opzet van rapporten en het presenteren van de resultaten.
- Budget en kostenverdeling. De ene rekenkamer heeft nu eenmaal een ruimer budget dan de andere. Afspraken over een eerlijke verdeling van de kosten zijn nodig.
- Besluitvorming. Hoe komen jullie met elkaar tot besluiten? Heeft iedereen aan de samenwerkingstafel het mandaat uit de eigen rekenkamer? Besluiten jullie alles collectief of is een begeleidingscommissie wenselijk?

Samenwerken vergt afstemming. Samenwerken kost tijd. Maar laat je niet ontmoedigen. Dit stappenplan biedt een handreiking in 6 stappen. Daarmee zullen de aandachtspunten geen verrassing meer zijn en kun je sneller van de voordelen van samenwerking profiteren.

De zes stappen die we hieronder volgen zijn:

1. Verkenning en intentie-uitwisseling	4
2. Afspraken maken en vastleggen	5
3. Uitvoering onderzoek	8
4. Rapportage	10
5. Aanbieding en communicatie	13
6. Evaluatie en afronding	15



En als bijlage een checklist, als geheugensteun bij de start en elke stap.

STAP 1. VERKENNING EN INTENTIE-UITWISSELING



Je hebt alvast bedacht dat het onderwerp van je rekenkameronderzoek nuttig kan zijn om met je collega-rekenkamers samen op te trekken. Gefeliciteerd! Dat is de belangrijkste eerste stap.

Nu ga je je collega-rekenkamers benaderen. Je neemt de eerste tip van de timing ter harte. Dat is goed, want als iedereen net het jaar- of onderzoeksplan heeft vastgesteld voor het nieuwe jaar, dan liggen vaak de onderwerpen en budgetten vast. Het is aan te bevelen om vlak na de zomer een eerste rondje uitnodigingen te versturen als je het onderzoek in het volgende jaar wilt doen. Realiseer je dat bij andere rekenkamers, net als bij je eigen, de planning van nieuwe onderzoeksonderwerpen zomaar twee of drie maanden in beslag kan nemen: een eerste discussie intern en met een eventuele begeleidings- of klankbordgroep, een rondje langs de fracties en nog een rondje afwegingen. Je zorgt dat jouw suggestie voor een gezamenlijk onderzoek bij de eerste discussie op tafel ligt. Aarzel niet om tussentijds een keertje te informeren hoe het ermee staat. Houd het warm.

We gaan er even vanuit dat jouw oproep tot enkele enthousiaste reacties heeft geleid. Maar vaak is het onderzoeksonderwerp in het begin nog een vaag idee. Het is goed om een eerste verkennende bijeenkomst te beleggen. Wissel ideeën uit over het doel van het onderzoek, over de mogelijke onderzoeksvragen en de eventuele aanpak. Eerste stappen op weg naar een startnotitie of plan van aanpak. Maar timmer het niet al te snel dicht. Geef de ruimte aan de vertegenwoordigers van de rekenkamers om dit met hun eigen achterban te bespreken en met suggesties voor aanscherpingen te komen.

Dit is ook een mooi moment om nogmaals de rekenkamers te benaderen die hadden aangegeven geen belangstelling te hebben. Uiteraard respecteer je hun eerder gereserveerde houding, maar je wilt hen toch informeren over het aantal rekenkamers dat wél belangstelling heeft en over het verder ontwikkelde idee voor het onderzoek. Niet zelden zijn er dan rekenkamers die alsnog aanhaken, omdat ze betrokken willen zijn bij een onderzoek dat misschien wel op de tafel van het algemeen bestuur van een regionaal openbaar lichaam belandt.

STAP 2. AFSPRAKEN MAKEN EN VASTLEGGEN



De verkenning heeft enthousiasme opgeleverd en er ligt een gedeeld idee op tafel. Mooi. Nu komt het erop aan om dat idee om te zetten in werkbare afspraken: over de inhoud van het onderzoek én over de manier waarop jullie met elkaar gaan samenwerken. Reken erop dat deze stap wat tijd vraagt: niet omdat het ingewikkeld is, maar omdat alle deelnemers de gelegenheid moeten krijgen om de afspraken in de eigen rekenkamer te bespreken en groen licht te halen. Die zorgvuldigheid betaalt zich later in het traject ruimschoots terug.

Hieronder gaan we in op:

- Doel en afbakening van het onderzoek
- Governance en rolverdeling
- Financiën en inzet
- Wie voert het onderzoek uit?
- Planning en deadlines
- Besluitvorming

Doel en afbakening van het onderzoek. Begin met het scherp krijgen van wat jullie wél en vooral wat jullie níet gaan onderzoeken. Een gezamenlijk onderzoek heeft de neiging om in de eerste enthousiaste fase steeds groter te worden — iedere rekenkamer voegt nog wel een vraag of een invalshoek toe. Dat is begrijpelijk, maar het maakt het onderzoek ook duurder, langer en moeilijker stuurbaar. Formuleer daarom een heldere centrale vraag, een beperkt aantal deelvragen en een expliciete afbakening. Leg ook vast wat de gemeenschappelijke kern is en of er ruimte is voor lokale verdiepingen per deelnemende gemeente. Geef vervolgens iedere vertegenwoordiger de ruimte om de opzet 'thuis' voor te leggen en eventueel aan te scherpen.

Governance en rolverdeling. Parallel hieraan maken jullie afspraken over de inrichting van de samenwerking. Is er een trekker van het geheel? Dat kan de initiatiefnemer zijn, maar dat hoeft niet, want het bij toerbeurt vervullen van het voorzitterschap kan het gevoel van gezamenlijkheid juist versterken. Hoe regelen jullie de secretariële ondersteuning? Vanuit één rekenkamer (waarbij het reëel is om afspraken te maken over de kosten daarvan) of per toerbeurt, bijvoorbeeld meebewegend met de vergaderlocatie? Hoe gaan jullie om met verschillen in de verordeningen en protocollen? Welke afspraken maken jullie over geheimhouding, omgang met interview-verslagen en archivering? En wie treedt naar buiten op als contactpersoon namens de groep, onder andere richting de onderzoeker, richting de onderzochte organisatie of richting de pers? Bedenk dat iedereen zijn eigen gewoonten heeft en dat er niet per se één beste aanpak is. Sta open voor andere werkwijzen en leer van elkaar.

Financiën en inzet. Nu de onderzoeksopzet is uitgekristalliseerd, kan een eerste inschatting worden gemaakt van het benodigde budget. Een precies bedrag is er nog niet, de offertes moeten immers nog worden aangevraagd, maar een indicatie is nodig om rekenkamers definitief te laten besluiten over deelname. Bij de verdeling van de geschatte kosten kan een verdeelsleutel helpen; de ene rekenkamer heeft nu eenmaal een ruimer budget dan de andere. Een verdeling op basis van inwoneraantal is gangbaar en goed uit te leggen, maar ook een staffel of een vast basisbedrag plus een variabel deel zijn denkbaar. Maak naast geld ook afspraken over de inzet in uren: wie levert wat aan tijd, kennis of capaciteit? Een samenwerking waarin alleen één rekenkamer al het werk doet en de rest meeleeft, gaat vroeg of laat wringen. En tot slot, hoe vervelend ook als het gebeurt, maar maak toch afspraken over de consequenties van een eventuele tussentijdse exit van één of meer rekenkamers.

Wie voert het onderzoek uit? Een eerste vraag is wie het feitelijke onderzoekswerk gaat doen. Daarvoor zijn drie routes denkbaar, en geen enkele is op voorhand de beste: het hangt af van de beschikbare kennis en capaciteit, de aard van het onderwerp en de werkwijze waaraan de deelnemende rekenkamers gewend zijn.

De eerste route is volledige uitbesteding aan een extern bureau. Voor veel rekenkamers is dit de meest vertrouwde weg, zeker bij onderzoeken die specifieke expertise vragen of waarbij de eigen capaciteit beperkt is. De uitvraag en de gunning komt in stap 3 aan bod.

De tweede route is zelf-uitvoering. Sommige rekenkamers beschikken over eigen onderzoekers of een ambtelijk secretaris met onderzoekscapaciteit, en het kan aantrekkelijk zijn die te bundelen: het scheelt geld, houdt kennis binnenshuis en versterkt de onderlinge band. Maak dan scherpe afspraken over de taakverdeling en werk met één hoofdauteur die de samenhang bewaakt — anders ontstaat al snel een rapport dat leest als losse notities aan elkaar geniet. Houd er rekening mee dat zelf-uitvoering vaak méér tijd vraagt dan gedacht: de uren die jullie besparen met een bureau, betalen jullie terug in eigen inzet.

De derde route is een hybride aanpak. Deze mengvorm wordt vaak onderschat, maar kan in een samenwerkingsverband juist goed werken: documentenonderzoek en gesprekken met de eigen ambtelijke organisaties doen jullie zelf, methodisch complexere onderdelen — een benchmark, enquête, juridische analyse of het eindrapport — besteden jullie uit. Zo benutten jullie lokale kennis én externe expertise. Wees extra zorgvuldig met de afbakening: leg precies vast waar het werk van de rekenkamers ophoudt en dat van het bureau begint, en zorg voor heldere overdrachtsmomenten.

Welke route jullie ook kiezen: leg vast wie in de uitvoeringsfase het eerste aanspreekpunt is. Eén duidelijk loket voorkomt dat het onderzoek van vijf kanten tegelijk wordt aangestuurd.

Planning en deadlines. Maak een realistische tijdlijn met duidelijke mijlpalen: vaststelling van de onderzoeksopzet, gunning van de opdracht, tussentijdse bevindingen, ambtelijk en bestuurlijk wederhoor, vaststelling van het eindrapport en publicatie. Wees aan de ruime kant. Een gezamenlijk onderzoek kent nu eenmaal meer afstemmingsmomenten dan een solo-onderzoek, en wederhoor bij meerdere colleges kost simpelweg meer tijd. Houd ook rekening met recesperiodes en met de raadscycli van alle deelnemende gemeenten, die lopen lang niet altijd gelijk.

Besluitvorming. De vertegenwoordigers in het gezamenlijke overleg moeten een zeker mandaat van hun eigen rekenkamer hebben. Spreek expliciet af voor welke mijlpaalproducten, zoals onderzoeksopzet, budgetverdeling, opdrachtverlening, eindrapportage, de besluitvorming in alle

deelnemende rekenkamers moet plaatsvinden. Voor de kleinere besluiten daartussenin is het ondoenlijk om telkens terug te moeten naar de eigen rekenkamer; daarvoor kan een begeleidingscommissie of stuurgroep als vooruitgeschoven post uitkomst bieden. Maak ook afspraken dat de leden van deze commissie of groep de eigen rekenkamer op de hoogte houden van de ontwikkelingen in het onderzoek. Spreek ook af hoe jullie omgaan met verschillen van inzicht: streven jullie naar consensus, of accepteren jullie dat een enkele rekenkamer in het eindrapport een afwijkend standpunt opneemt? Dat laatste hoeft geen zwaktebod te zijn, het kan juist de zorgvuldigheid van het traject onderstrepen.

Tot slot: leg de afspraken vast. Met alle verschillen die aan tafel zitten, kan het later in het proces toch tot discussies komen. Dan is het goed om te kunnen terugvallen op heldere afspraken uit het begin. Dat betekent niet dat die afspraken in beton gegoten zijn, onderweg mogen jullie ze altijd bijstellen, maar ze geven wel houvast op momenten dat het nodig is.

STAP 3. UITVOERING ONDERZOEK



De afspraken zijn gemaakt en vastgelegd, de mandaten zijn opgehaald en het budget is rond. Nu begint het eigenlijke werk. Deze fase voelt vaak als de meest 'gewone' fase van een rekenkameronderzoek, jullie doen immers wat jullie altijd doen, maar onderschat de extra dimensie van het samenwerken niet. Wat in een solo-onderzoek vanzelf goed loopt, vraagt in een gezamenlijk traject net iets meer aandacht: meer afstemming, meer transparantie en meer geduld met elkaar.

Hieronder behandelen we achtereenvolgens de volgende items:

- Gunning bij uitbesteding
- Informatie verzamelen: wie doet wat?
- Afstemming en korte lijnen
- Voortgangscontrol e en bijsturing
- Interne verantwoording en afstemming

Gunning bij uitbesteding. Als jullie hebben besloten het onderzoek (gedeeltelijk) uit te besteden, stel de offerteaanvraag gezamenlijk op, daarmee kunnen alle deelnemers zich erin herkennen. Spreek af wie de offertes ontvangt en op welke criteria jullie ze beoordelen. Beslis welke inkoop- en aanbestedingsregels gelden en neem dat in de aanvraag op. Een korte gespreksronde met de twee of drie best scorende bureaus is bijna altijd de moeite waard: juist bij meerdere opdrachtgevers willen jullie weten of het bureau ervaring heeft met die complexere setting. De gunning gebeurt vervolgens meestal door de penvoerende rekenkamer, mede namens de gezamenlijke rekenkamers.

Informatie verzamelen: wie doet wat. Of jullie het onderzoek nu zelf doen of uitbesteden, er moet informatie worden opgehaald uit de deelnemende gemeenten. Iedere rekenkamer kent haar eigen gemeente het beste en is bij uitstek geschikt om de eerste deur te openen en de relevante stukken boven tafel te krijgen. Werk met een gedeelde projectomgeving waarin documenten en conceptversies landen. Transparantie is hier het sleutelwoord: als één rekenkamer informatie heeft die de anderen niet zien, ontstaan bijna ongemerkt informatie-asymmetrieën die later tot ongemak leiden.

Afstemming en korte lijnen. Plan vanaf de start periodieke werkoverleggen met een vaste cadans, ook als er 'niets bijzonders' te melden lijkt. Juist die routinemomenten zorgen ervoor dat kleine kwesties klein blijven. Houd de overleggen kort en zakelijk. Daarnaast helpt het enorm als vertegenwoordigers elkaar tussendoor makkelijk weten te vinden — een appje, een belletje. Korte lijnen zijn de beste smeerolie van een samenwerkingstraject.

Voortgangscontrolle en bijsturing. De trekker of stuurgroep toetst regelmatig of het onderzoek nog op schema ligt, inhoudelijk én qua tijd en budget. Bespreek knelpunten tijdig en open. Bijsturen is geen teken van falen, maar van vakmanschap. Wel geldt: substantiële wijzigingen in scope, planning of budget vragen om instemming van alle deelnemende rekenkamers.

Interne verantwoording en afstemming. Vergeet niet dat iedere deelnemer ook nog een eigen rekenkamer heeft die op de hoogte wil blijven. Spreek af dat iedere vertegenwoordiger op gezette tijden een korte voortgangsrapportage deelt met het thuisfront — niet alleen aan het eind, maar juist ook bij mijlpalen en gewijzigde inzichten. Zo voorkomen jullie verrassingen achteraf en versterken jullie het eigenaarschap: het blijft het onderzoek van alle deelnemende rekenkamers samen.

Tot slot. De uitvoeringsfase is het moment waarop het samenwerkingsverband zich bewijst. Houd elkaar scherp, houd elkaar op de hoogte en houd vooral plezier in het proces. Een goed verlopen uitvoering is de beste voorbereiding op stap 4: het gezamenlijk komen tot oordelen, conclusies en aanbevelingen.

STAP 4. RAPPORTAGE



De data zijn verzameld, de analyse is gedaan, tijd om het vast te leggen in een rapport. Ook hierin verschillen rekenkamers in stijl en kunnen afspraken vooraf verrassingen voorkomen.

Hieronder gaan we achtereenvolgens in op:

- Het conceptrapport
- De feitencheck
- Het bestuurlijke wederhoor

Het conceptrapport. De één is gewend om een doorwrocht verslag te maken, waarin alle gepresenteerde feiten heel precies herleidbaar zijn tot de bronnen. Dit resulteert in een uitgebreid voetnotenapparaat, toelichtende teksten in aparte tekstkaders of in enkele bijlagen. Maar er zijn ook rekenkamers die meer nadruk leggen op een prettig leesbaar rapport: niet te dik en niet te veel details. Een alternatief is een meer visuele benadering door het gebruik van infographics of een video of animatie. Hoewel de keuze voor de rapportagestijl kan samenhangen met het onderzoeksonderwerp, is de ene stijl niet per se beter dan de andere. Belangrijk is wel om tijdig met elkaar van gedachten te wisselen over de opzet van de rapportage.

Laten we er voor het gemak even van uitgaan dat is gekozen voor een klassiek onderzoeksrapport. Wat is de volgende stap op weg naar de afronding? Ook hier zijn er verschillen. Er zijn rekenkamers die eerst een check op de feiten willen uitvoeren, het ambtelijke wederhoor, alvorens zij de conclusies opstellen. Er zijn er ook die het andersom doen. Ook hiervoor geldt: wees op deze verschillen alert en maak het bespreekbaar.

De feitencheck in het kader van het ambtelijke wederhoor. Een degelijke check op de gepresenteerde feiten kan vervelende discussies over de kwaliteit van het onderzoek voorkomen. Denk vooraf aan tenminste drie zaken: aan wie wordt het verzoek om een ambtelijke reactie gericht, hoeveel tijd wordt daarvoor uitgetrokken en op welke wijze wordt over de verwerking van de ambtelijke opmerkingen gerapporteerd? Het verzoek om een ambtelijke reactie wordt doorgaans gericht aan de gemeentesecretaris, maar soms is er een ambtelijk contactpersoon die rechtstreeks kan worden benaderd. Hiervoor hoeft meestal geen uniforme afspraak te worden gemaakt. Als elke deelnemende rekenkamer de ambtelijke reactie in de eigen gemeente regelt, kan iedereen het comfort hebben om het zo te doen als men gewend is. Wees erop bedacht dat hier grote verschillen in gewoonten kunnen zijn: waar de ene gemeente gewend is om (slechts) de grootste missers eruit te filteren, gaat men er bij een andere gemeente eens goed voor zitten met het rode potlood in de aanslag.

Wel is het zaak om een afspraak te maken over de termijn waarbinnen men een reactie wil ontvangen. Soms kunnen jullie dat van het onderzoek laten afhangen - een onderzoek met veel feiten vraagt om meer tijd voor de controle op de juistheid daarvan. Maar niet zelden is de termijn die jullie voor de reactie mogen uittrekken vastgelegd in de verordening of een onderzoeksprotocol. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat jullie niet mogen verzoeken om, in het belang van de voortgang van het gezamenlijke onderzoek, deze keer van de gangbare termijn te mogen afwijken. Spreek in ieder geval een heldere deadline af en laat iedereen die intern communiceren. Dat laat onverlet dat het in jullie eigen planning handig is om een weekje uitloop in te calculeren.

En dan de verwerking van de reacties en de rapportage daarover. Vanzelfsprekend bespreken jullie met elkaar en met de eventuele externe onderzoekers de ambtelijke reacties. Sommige rekenkamers zijn gewend om een nette tabel te maken met de ingestuurde ambtelijke opmerkingen en de wijze waarop ze zijn verwerkt, compleet met de nieuwe tekst en soms een toelichting. Die tabel wordt soms aan de ambtenaren of aan het college (bij het verzoek om een bestuurlijke reactie) meegestuurd. Soms wordt het als een bijlage aan het rapport toegevoegd. Maar vaak wordt er geen expliciete terugkoppeling over de verwerking gegeven. Bedenk bij het doen van een gezamenlijk onderzoek dat als jullie de terugkoppeling op de verwerking van de reacties publiek maken, het ook zo kan worden geïnterpreteerd dat de ene gemeente heel zorgvuldig werkt en de ander (kennelijk) minder. Daarom doen we hier de aanbeveling om dergelijke terugkoppelingen binnen de eigen gemeente te houden.

Een laatste woord over de ambtelijke reactie. Vraag die ook bij de onderzochte organisatie, als het bijvoorbeeld om een gemeenschappelijke regeling of een verbonden partij gaat. Niet zelden hebben ook zij informatie verstrekt en dan is een check op de feiten niet alleen een goede stap, het vergroot ook de goodwill.

Na aanpassing van de tekst is het tijd voor de conclusies en aanbevelingen. Het trekken van de conclusies is vooral een onderzoekstechnische zaak; als de onderzoeksvragen goed zijn gekozen en het normenkader is zorgvuldig gehanteerd, dan rollen de conclusies er bijna als vanzelf uit. Maar daarmee is nog niet gezegd of jullie de conclusies op hoofdlijnen weergeven of juist zeer gedetailleerd.

En dan het belangrijkste: de aanbevelingen. De ene rekenkamer is gewend om de aanbevelingen allemaal te formuleren als voorstellen aan de raad, ook als ze op het bordje van het college terecht komen. De ander maakt juist onderscheid naar de geadresseerde. De wet spreekt van het doen van voorstellen aan college en gemeenteraad (art. 185 Gemeentewet). Het is een kwestie van smaak.

De opbouw van het rapport is belangrijk, want dat bepaalt voor een groot deel de leesbaarheid. Vaak wordt bij een klassiek rapport gekozen voor een tweedeling: een rapport van bevindingen, waarin de onderzoeksvragen, het normenkader, de analyse en soms ook de conclusies worden opgenomen, en een bestuurlijk rapport met daarin een korte samenvatting van het onderzoek, de conclusies of een samenvatting van de conclusies, en tot slot de aanbevelingen. Ook hier geldt weer: er is niet altijd één beste indeling, maar denk dat elke rekenkamer z'n eigen gewoonten meeneemt naar de samenwerkingstafel.

Het bestuurlijke wederhoor. Het rapport is nu gereed. De conclusies en aanbevelingen zijn geformuleerd. Toch is er nog een stap te zetten alvorens het aan de raad aan te bieden en dat is het ophalen van een bestuurlijke reactie bij de colleges. Het bestuurlijk wederhoor wordt meestal formeler ingekleurd dan het ambtelijke wederhoor, dat wil zeggen met een brief. Het verdient

aanbeveling om als samenwerkende rekenkamers een uniforme conceptbrief op te stellen, die zo nodig per gemeente aangepast kan worden. Hanteer wederom dezelfde deadline voor de reactie, maar reken in de interne planning op de uitloop van een week.

Vaak wordt de bestuurlijke reactie aan het rapport toegevoegd. Maar wat doen jullie met een flink aantal bestuurlijke reacties? En wat doen jullie met nogal uiteenlopende reacties? Het rapport wordt niet meer aangepast, maar jullie moeten wel besluiten of al die (mogelijk uiteenlopende) bestuurlijke reacties integraal in het rapport worden opgenomen. Hierbij geldt, wellicht nog sterker dan bij de ambtelijke reacties, dat bestuurders zich ongemakkelijk gaan voelen als hun reactie bij het zien van de andere reacties flink afwijkt. Maar jullie willen ook transparant zijn in de reacties. Een pragmatische optie is om de bestuurlijke reacties op de website van de eigen rekenkamer te plaatsen of alle reacties op de website van één rekenkamer (bijvoorbeeld van de trekker van het proces) en dan de hyperlinks in het rapport opnemen. Dat komt voldoende tegemoet aan de gewenste transparantie en het voorkomt dat de bestuurlijke nota voor meer dan de helft uit bestuurlijke reacties gaat bestaan.

Soms wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een nawoord te schrijven. Vaak richt zo'n nawoord zich op een kritische bestuurlijke reactie. Maar als jullie bij het plaatsen van de bestuurlijke reacties ervoor hebben gekozen om de verschillen in reacties niet extra te benadrukken, dan ligt het niet voor de hand om dat in een nawoord wel te doen.

STAP 5. AANBIEDING EN COMMUNICATIE



Het rapport is nu klaar en dan komt het aan op aanbieden van het rapport aan de gemeenteraden en colleges van de deelnemende rekenkamers, en zo mogelijk verder om het rekenkameronderzoek bredere bekendheid te geven.

- Versturen rapport
- Persbericht
- Presentaties

Versturen rapport. Nu kan het rapport netjes worden opgemaakt en aan de gemeenteraden en colleges worden gestuurd. Vergeet niet om ook een exemplaar te sturen naar de gemeenschappelijke regeling of verbonden partij die het object van onderzoek was. Dat is een wettelijke verplichting.

Je kunt ook het rapport ter kennisname sturen aan de gemeenten en rekenkamers in de regio die ervoor hebben gekozen om niet in het onderzoek te participeren. Zij krijgen in de regio wel met de uitkomsten van het onderzoek te maken. Toezenden is niet verplicht, maar wel collegiaal. Misschien schiet jullie even door het hoofd dat die rekenkamers daarmee *free riders* worden, maar jullie willen misschien ook een basis leggen voor een volgend goed contact.

Een struikelblok op het eind is vaak nog de gelijktijdige toezending van het rapport aan alle betrokken gemeenteraden en colleges. Weinig is vervelender voor raadsleden te horen dat hun collega's van de buurgemeente het rekenkamerrapport al hebben ontvangen, terwijl het ook over hun gemeente gaat. Zorg dat jullie daar strakke en sluitende afspraken over maken.

Persbericht. Een regionaal onderzoek is doorgaans voor meer inwoners en organisaties relevant dan een lokaal onderzoek. Het is dus een onderwerp dat zich al snel leent voor het opstellen van een persbericht. Inventariseer welke nieuwsmedia daarvoor in aanmerking komen en stel gezamenlijk een persbericht op. Houd het kort; een krant publiceert geen overzicht van acht conclusies en zes aanbevelingen. Wijs in het persbericht één of twee personen aan die vragen van de pers kunnen beantwoorden. Daarmee wordt voorkomen dat onbedoeld uiteenlopende boodschappen worden meegegeven.

Presentaties. Vaak wordt een onderzoeksrapport met een presentatie toegelicht in een raads- of commissievergadering. Maar het is wellicht niet nodig, en zelfs onwenselijk, om in elk van de deelnemende gemeenten een presentatie te houden. Wellicht kan met één centrale presentatie worden volstaan. Daarvoor kunnen alle raadsleden en collegeleden worden uitgenodigd. Het is aan te bevelen om er een hybride bijeenkomst van te maken: digitaal te volgen, maar als jullie uitgebreid willen discussiëren over het onderzoek, dan is fysieke aanwezigheid te verkiezen.

Als het onderzoek veel ruimte heeft geboden om op specifieke zaken van afzonderlijke gemeenten in te gaan, kan het wel worden overwogen om voor die gemeenten aparte presentaties te houden. De centrale presentatie zou dan door de samenwerkende rekenkamers gezamenlijk worden georganiseerd, terwijl de afzonderlijke rekenkamers die in hun eigen gemeente verzorgen.

STAP 6. EVALUATIE EN AFRONDING



Met het uitbrengen van het rapport en de bestuurlijke behandeling lijkt het werk klaar. Toch is dat het moment waarop een laatste, vaak onderschatte stap begint: gezamenlijk terugkijken, vastleggen wat geleerd is en zorgen dat de opbrengsten van de samenwerking ook na afloop blijven doorwerken. Juist bij een gezamenlijk onderzoek is deze stap meer dan een formaliteit — het is de schakel tussen dít traject en het volgende.

Gezamenlijke evaluatie. Plan kort na afronding een evaluatiebijeenkomst met alle deelnemende rekenkamers, en bij voorkeur ook met het onderzoeksbureau of de uitvoerende onderzoekers. Wacht er niet te lang mee: de ervaringen zijn dan nog vers en de bereidheid om eerlijk terug te kijken is op haar grootst. Houd de bijeenkomst gestructureerd maar informeel, en geef ruimte aan een paar simpele vragen: wat ging goed, wat kon beter, en wat zouden we een volgende keer anders doen? Bespreek niet alleen het eindproduct, maar ook het proces — de aansturing, de onderlinge communicatie, de samenwerking met het externe bureau, de afstemming met de eigen rekenkamers en raden. Wees daarbij open over wat schuurde: een evaluatie waarin alleen complimenten worden uitgedeeld, levert weinig op. De waarde zit juist in de momenten waarop iemand zegt 'dit voelde ongemakkelijk' of 'hier hebben we te lang mee gewacht'. Dat zijn de aanknopingspunten voor verbetering.

Documentatie. Leg de uitkomsten van de evaluatie kort en bondig vast — geen uitgebreid verslag, maar een beknopt document met de belangrijkste lessen, dilemma's en aanbevelingen voor toekomstige samenwerkingen. Voeg daar de praktische bouwstenen aan toe die in dit traject zijn ontwikkeld: de samenwerkingsovereenkomst, de offerteaanvraag, het onderzoeksplan, de gehanteerde planning, eventuele standaardformats enz. Deze documenten zijn goud waard voor rekenkamers die later voor een vergelijkbare opgave staan, en het kost weinig moeite om ze nu te bundelen, terwijl het achteraf reconstrueren ervan lastiger wordt. Spreek ook af waar dit materiaal landt: bij de penvoerende rekenkamer, op een gedeelde plek, of — nog beter — beschikbaar gesteld aan de Vereniging van Rekenkamers, zodat ook andere rekenkamers ervan kunnen profiteren.

Om mogelijk later het onderzoeksproces te kunnen reconstrueren moet al het materiaal, ook het meer gevoelige materiaal, zoals de geaccordeerde interviewverslagen en vertrouwelijke documenten, gearchiveerd worden. Daarvoor komt natuurlijk de penvoerende rekenkamer in beeld.

Nazorg. De bestuurlijke behandeling van het rapport is niet het eindpunt; de doorwerking begint daar pas. Maak afspraken over hoe jullie de opvolging van de aanbevelingen blijven volgen. Dat

kan licht — bijvoorbeeld een gezamenlijke terugblik na een jaar, waarin elke rekenkamer kort rapporteert wat er in haar gemeente met de aanbevelingen is gebeurd — of zwaarder, met een opvolgingsonderzoek. Spreek ook af wie aanspreekpunt blijft als er na verloop van tijd vragen komen vanuit de pers of andere rekenkamers. Een onderzoek zonder nazorg verdampst snel; een onderzoek mét nazorg blijft jarenlang als referentiepunt dienen.

Een optie om doorwerking en impact te verhogen is om een sessie te plannen met het onderzochte bovenlokale samenwerkingsverband. Daarin kan een afvaardiging van de rekenkamers de uitvoering van het onderzoek, de bevindingen, conclusies en aanbevelingen toelichten. Daarmee creëren jullie draagvlak bij degenen die een (groot) deel van de aanbevelingen moeten gaan uitvoeren.

Reflectie: wat betekent dit voor het bredere netwerk? Tot slot loont het de moeite om een stap terug te zetten en te kijken wat deze samenwerking heeft betekend voorbij het eigen traject. Een geslaagd gezamenlijk onderzoek is namelijk meer dan de som van zijn delen: het bouwt aan onderling vertrouwen, het maakt zichtbaar dat rekenkamers elkaar iets te bieden hebben, en het verlaagt de drempel voor volgende samenwerkingen. De relaties die in dit traject zijn opgebouwd, de werkwijzen die zijn beproefd en de lessen die zijn geleerd, vormen samen een klein maar waardevol stukje infrastructuur voor het bredere netwerk van rekenkamers. Deel die opbrengsten dan ook actief — via de Vereniging van Rekenkamers, via regionale netwerken, via een blog of een korte presentatie op een bijeenkomst. Wat jullie hebben geleerd, kan een volgende groep rekenkamers een hoop tijd, geld en kopzorgen besparen. En daarmee wordt het samenwerkingsverband, ook ná afronding, een mechanisme waarmee het collectief van rekenkamers stap voor stap professioneler wordt.

Bijlage CHECKLIST, bij het Stappenplan samenwerking rekenkamers

Deze checklist volgt de zes stappen uit het stappenplan. Niet elk punt is in elke samenwerking nodig; gebruik de lijst als geheugensteun bij de start en bij elke mijlpaal.

Stap 1 — Verkenning en intentie-uitwisseling

- ☐ Onderwerp gecheckt op relevantie.
- ☐ Collega-rekenkamers benaderd vóórdat de jaarplannen worden opgesteld (vlak na de zomer).
- ☐ Tussentijds geïnformeerd naar de stand van zaken bij de benaderde rekenkamers.
- ☐ Verkennende bijeenkomst belegd over doel, mogelijke onderzoeksvragen en aanpak.
- ☐ Ruimte gegeven om de opzet met de eigen achterban te bespreken en aan te scherpen.
- ☐ Rekenkamers die eerder afhaakten opnieuw geïnformeerd over de doorontwikkelde opzet.

Stap 2 — Afspraken maken en vastleggen

- ☐ Centrale vraag, deelvragen en expliciete afbakening geformuleerd.
- ☐ Gemeenschappelijke kern en eventuele ruimte voor lokale verdieping vastgelegd.
- ☐ Trekker/voorzitterschap, secretariële ondersteuning en woordvoerder benoemd.
- ☐ Verordeningen en onderzoeksprotocollen van de deelnemers geïnventariseerd (o.a. wederhoortermijnen).
- ☐ Uitvoeringsroute gekozen: uitbesteden, zelf uitvoeren of hybride.
- ☐ Bij uitbesteding: inkoop- en aanbestedingsregels van de deelnemende gemeenten gecheckt.
- ☐ Bij zelf uitvoeren of hybride: taakverdeling, hoofdauteur en overdrachtsmomenten vastgelegd.
- ☐ Budgetindicatie gemaakt en verdeelsleutel afgesproken (inwoneraantal, staffel of basisbedrag plus variabel deel).
- ☐ Afspraken gemaakt over de inzet in uren, kennis en capaciteit per rekenkamer.
- ☐ Realistische planning met mijlpalen opgesteld, rekening houdend met recesperiodes en raadsycli.
- ☐ Mandaat geregeld: vastgelegd welke mijlpaalbesluiten langs alle rekenkamers gaan.
- ☐ Begeleidingscommissie of stuurgroep ingesteld voor de tussenliggende besluiten.
- ☐ Omgang met verschillen van inzicht afgesproken (consensus of afwijkend standpunt in het rapport).
- ☐ Afspraken gemaakt over vertrouwelijkheid en omgang met gevoelige informatie.
- ☐ Afgesproken wat er gebeurt als een rekenkamer tussentijds afhaakt (kosten, gebruik materiaal).
- ☐ Alle afspraken vastgelegd in een afsprakennotitie of samenwerkingsovereenkomst.

Stap 3 — Uitvoering onderzoek

- ☐ Breng de raden en colleges en het openbaar lichaam in kwestie op de hoogte van het voornemen een dergelijk onderzoek in te stellen.
- ☐ Bij uitbesteding: gezamenlijke offerteaanvraag, beoordelingscriteria en gespreksronde; gunning door de penvoerder mede namens allen.
- ☐ Eén aanspreekpunt voor de uitvoeringsfase benoemd.
- ☐ Informatieverzameling per gemeente belegd bij de eigen rekenkamer.
- ☐ Gedeelde projectomgeving ingericht; alle informatie voor iedereen toegankelijk.
- ☐ Vaste overlegcadans gepland; korte lijnen tussen de vertegenwoordigers.
- ☐ Voortgang bewaakt op inhoud, tijd en budget; substantiële wijzigingen langs alle rekenkamers.
- ☐ Periodieke terugkoppeling aan de eigen rekenkamer afgesproken en nageleefd.

Stap 4 — Rapportage

- ☐ Rapportagestijl en opbouw vooraf afgestemd (bijvoorbeeld nota van bevindingen plus bestuurlijk rapport).
- ☐ Ambtelijk wederhoor: afgesproken of jullie de concluderende passages uit het rapport van bevindingen meesturen of niet.
- ☐ Ambtelijk wederhoor: adressering, termijn (plus een week uitloop) en verwerking afgesproken; terugkoppeling binnen de eigen gemeente gehouden.
- ☐ Ambtelijke reactie ook opgevraagd bij de onderzochte regeling of verbonden partij.
- ☐ Detailniveau van de conclusies en adressering van de aanbevelingen (raad en/of college) afgesproken.
- ☐ Bestuurlijk wederhoor: uniforme conceptbrief opgesteld, per gemeente aanpasbaar; zelfde deadline gehanteerd.
- ☐ Plaatsing van de bestuurlijke reacties bepaald (in het rapport of via hyperlinks); nut van een nawoord afgewogen.

Stap 5 — Aanbieding en communicatie

- ☐ Gelijktijdige aanbieding en publicatie in alle gemeenten afgesproken (embargo tot die datum).
- ☐ Rapport gestuurd aan raden, colleges én de onderzochte instelling (wettelijk verplicht); ter kennisname aan niet-deelnemende rekenkamers.
- ☐ Gezamenlijk persbericht opgesteld; één of twee woordvoerders aangewezen.
- ☐ Centrale (hybride) presentatie georganiseerd; zo nodig aanvullende lokale presentaties.

Stap 6 — Evaluatie en afronding

- ☐ Evaluatiebijeenkomst gepland kort na afronding, bij voorkeur met de onderzoekers erbij.

- ☐ Lessen, dilemma's en aanbevelingen beknopt vastgelegd.

- ☐ Bouwstenen gebundeld (overeenkomst, offerteaanvraag, onderzoeksplan, planning, formats) en bewaarplek afgesproken.

- ☐ Volledig dossier gearriveerd bij de penvoerder, inclusief vertrouwelijk materiaal.

- ☐ Nazorg afgesproken: terugblik op de opvolging na een jaar of een opvolgingsonderzoek.

- ☐ Blijvend aanspreekpunt benoemd voor latere vragen van pers of collega-rekenkamers.

- ☐ Sessie met het onderzochte samenwerkingsverband overwogen om draagvlak voor de aanbevelingen te vergroten.

- ☐ Opbrengsten gedeeld met het bredere netwerk, onder andere via de Vereniging van Rekenkamers.