

MEMO

1. inleiding

In mei 2016 is de visie van de Rekenkamer Rotterdam voor de periode 2016-2021 door de directeur van de rekenkamer vastgesteld. Deze visie bevat de missie van de rekenkamer, een schets van relevante externe ontwikkelingen en een doorvertaling naar een strategie. De strategie bevat een inhoudelijke oriëntatie voor de komende jaren, een meer bestuurlijke externe oriëntatie en een interne oriëntatie. De visie is nog op hoofdlijnen geschreven en bevat weinig concrete activiteiten of prestaties. In dit beleidsplan wordt de strategie verder geoperationaliseerd en vertaald naar concrete voornemens en indicatoren.

Eerst worden in dit beleidsplan de belangrijkste elementen uit de visie kort aangestipt (paragraaf 2). In de daarop volgende paragrafen worden de verschillende onderdelen van de strategie uitgewerkt.

Dit beleidsplan betreft nadrukkelijk niet alleen de Rekenkamer Rotterdam, maar ook de Rekenkamer Barendrecht, de Rekenkamer Capelle aan den IJssel en de Rekenkamer Lansingerland. Dat neemt overigens niet weg dat veel keuzes die in dit plan worden gemaakt, primair de Rekenkamer Rotterdam betreffen. Dat heeft met de omvang van deze rekenkamer te maken, waardoor bijvoorbeeld meer keuzes ten aanzien van bijvoorbeeld het aantal onderzoeken gemaakt kunnen worden. Heel veel andere keuzes gelden evenwel voor alle vier rekenkamers, bijvoorbeeld waar het gaat om het bureau van de Rekenkamer Rotterdam. Deze opereert immers evengoed voor de drie andere rekenkamers.

2. **missie en visie in het kort**

In de missie worden twee doelgroepen van de rekenkamer onderscheiden: de burger en de raad. De werkzaamheden van de rekenkamer hebben een landelijke uitstraling en de rekenkamer zelf is internationaal georiënteerd. Meer dan voorheen zal de rekenkamer aandacht hebben voor de bestuurlijke en ambtelijke doorwerking van haar rapporten.

Verskillende externe ontwikkelingen zijn voor het functioneren van de rekenkamer van belang. Allereerst de omvangrijke decentralisaties in het sociaal domein en de toenemende mate waarin de gemeente over privacygevoelige informatie beschikt. Maatschappelijke aandacht voor bestuurlijke integriteit is evenzeer van belang voor de rekenkamer. Dat geldt ook voor bestuurlijke schaalvergroting, zoals de recente vorming van de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag en een (mogelijk toenemende) tendens van schaalvergroting van rekenkamers.

datum

12 december 2017

pagina

2 van 19

Deze zaken – voor wie wil de rekenkamer er zijn en wat komt er op haar af – bepalen de strategie de komende jaren op drie wijzen. Zij hebben gevolgen voor de:

- inhoudelijke oriëntatie (onderwerpkeuze, het type onderzoek en de objecten van onderzoek);
- externe oriëntatie (bevoegdheden, schaalvergroting en de Eurorai);
- interne oriëntatie (kwaliteit, innovatie en integriteit).

De vertaling van deze oriëntaties naar concrete beleidskeuzen vindt voor elke oriëntatie in de drie hierna volgende paragrafen plaats. Daar waar mogelijk zijn beleidskeuzes vertaald naar concrete prestatie-indicatoren. Een opsomming hiervan is bij wijze van samenvatting in de laatste paragraaf opgenomen.

3. inhoudelijke oriëntatie

3-1 aantal en omvang onderzoeken

aantal

Het primaire proces van de rekenkamer is het doen van onderzoek; daar verandert een nieuwe visie en strategie niets aan. Met een bezetting van ongeveer 15 fte aan onderzoekers (inclusief de teammanager) wordt voor 2017 gestreefd naar ten minste acht afgeronde onderzoeksrapporten. Dat kunnen onderzoeken zijn die datzelfde jaar zijn gestart, maar ook onderzoeken die het jaar daarvoor zijn gestart en in het nieuwe jaar doorlopen. Vanwege deze overloop zal er over een heel jaar bezien aan aanmerkelijk meer onderzoeken worden gewerkt (gemiddeld zo'n 14).

datum

12 december 2017

pagina

3 van 19

Het aantal van acht afgeronde onderzoeken is voor alle rekenkamers tezamen, inclusief de onderzoeken in Barendrecht, Capelle aan den IJssel en Lansingerland. Voor Rotterdam is het streven voor 2017 dus vijf afgeronde onderzoeken. Dit is gebaseerd op de productiecijfers van de laatste jaren, bij een onvolledige bezetting. 2017 is te beschouwen als een transitiejaar. De bezetting zal begin 2018 weer op orde zijn. Voor de jaren 2018 tot en met 2011 wordt gestreefd naar ten minste zeven afgeronde onderzoeken in Rotterdam en ten minste tien in totaal.

omvang

Onderzoeken ten behoeve van de gemeente Rotterdam hebben vaak een lange doorlooptijd en de laatste jaren ook een steeds grotere omvang (> 250 dagen). De onderwerpen kunnen hiertoe alle aanleiding geven. Zo vraagt doelgroepenonderzoek veel tijd, evenals reconstructieonderzoeken. De vele dagen die hieraan besteed worden, zijn het vaak zonder meer waard. Dit type onderzoeken worden door de raad meestal hoog gewaardeerd en hebben een grote doorwerking. Alle reden dus om hiermee door te gaan (zie ook paragraaf 3-3).

Aan de andere kant blijkt uit de onderzoeksevaluaties ook een keerzijde. Het zijn vaak niet de meest doelmatige onderzoeken en de lange doorlooptijd (vaak meer dan een jaar) werkt nog wel eens demotiverend voor de onderzoekers. Ook zijn zulke langlopende onderzoeken kwetsbaar voor het eventuele tussentijds vertrek van onderzoekers. Ten slotte leggen ze een groot en langdurig beslag op de bureau capaciteit. Omdat onderzoekers lang "vastzitten" aan een onderzoek, wordt de flexibiliteit in de programmering beperkt. Onder meer om deze redenen is het streven om vanaf 2018 jaarlijks minimaal twee onderzoeken van maximaal 100 dagen te hebben afgerond. Dit maakt onderdeel uit van het streven naar zeven afgeronde onderzoeken per jaar en komt er dus niet bovenop.

Onderzoeken van minder dan 100 dagen zijn sinds 2009 voor Rotterdam zelden uitgevoerd. Om het geformuleerde doel van ten minste twee afgeronde onderzoeken van minder dan 100 dagen te kunnen realiseren, dienen andere werkwijzen en methoden een kans te krijgen. Ook is een bezinning op de doelmatigheid van de onderzoeken wenselijk. Deze bezinning dient niet alleen om te komen tot korte onderzoeken, maar ook tot een beoordeling of er in de relatief grote onderzoeken met een lange doorlooptijd doelmatigheid is te winnen. Dit alles raakt de interne oriëntatie van de strategie en zal in paragraaf 5 aan de orde komen. Ook de onderwerpkeuze (paragraaf 3-2), het type onderzoek (paragraaf 3-3) en het object van onderzoek (paragraaf 3-4) bepalen de mogelijkheden om relatief kleine onderzoeken uit te voeren.

Voor de Rekenkamer Barendrecht, Capelle aan den IJssel en Lansingerland zijn onderzoeken van 40 tot 70 dagen gebruikelijk. Daarmee kunnen bij deze gemeenten gemiddeld 1,5 á 2 onderzoeken per jaar worden uitgevoerd. Er is geen aanleiding om hierin een andere koers te gaan varen.

3-2 onderwerpkeuze

De decentralisaties in het sociaal domein (de 3D) bepalen mede de onderzoeksagenda van de rekenkamer. Voor Rotterdam geldt dat in 2017 en 2018 in totaal vier onderzoeken met een relatie met de recente decentralisaties zijn afgerond. Voor de jaren daarna – als de decentralisaties al weer enige jaren achter ons liggen – streeft de rekenkamer naar jaarlijks gemiddeld één afgerond onderzoek met een relatie met de 3D. Daarbij kan het in alle gevallen gaan om een directe relatie (zoals de concrete toepassing of uitvoering van de betreffende wetten) of om een meer indirecte relatie (zoals meer inhoudelijke principes als maatwerk en zelfredzaamheid). Dit alles sluit overigens niet uit dat de rekenkamer ook onderzoek zal kunnen uitvoeren naar andere onderdelen van het sociaal domein.

datum

12 december 2017

pagina

4 van 19

Ook de maatschappelijke aandacht voor integriteit bepaalt mede de onderzoeksagenda van de rekenkamer. Net als in de afgelopen jaren zal de rekenkamer ook onderzoeken over integriteit programmeren of dit aspect in een onderzoek meenemen, namelijk (in) gemiddeld één afgerond onderzoek per twee jaar. Daarbij zal met name aandacht zijn voor soft controls; de rekenkamer zal geen onderzoek doen naar afzonderlijke integriteitsschendingen.

Er wordt een relatief gelijke verdeling van beleidsonderzoeken en onderzoeken naar de interne organisatie (bedrijfsvoering) nagestreefd. Dit is niet op voorhand in cijfers uit te drukken, omdat de verdeling mede wordt bepaald door verzoeken vanuit de raad en de actuele politiek-bestuurlijke ontwikkelingen. Bovendien bevatten beleidsonderzoeken vaak ook elementen die de interne bedrijfsvoering raken (zoals bevindingen over de kwaliteit van registratie, centrale sturing of bekostiging).

Ten slotte zullen de onderzochte onderwerpen nagenoeg allemaal op een of andere wijze in potentie een bovenlokale uitstraling hebben: het betreft onderwerpen die ook voor organisaties en burgers buiten Rotterdam interessant kunnen zijn. Een indicatie voor het daadwerkelijk bestaan van een dergelijke bovenlokale uitstraling is dat niet-gemeentelijke Rotterdamse actoren naar aanleiding van een rekenkamerrapport gaan handelen of de hoeveelheid landelijke media-aandacht. De rekenkamer verwacht dat ten minste de helft van de onderzoeken uiteindelijk bovenlokale uitstraling heeft.

Voor de rekenkamers van Barendrecht, Capelle aan den IJssel en Lansingerland zijn, gelet op hun omvang, de mogelijkheden om accenten in de onderwerpkeuze te leggen, aanzienlijk geringer. De onderwerpkeuze wordt door deze rekenkamers in zeer hoge mate gebaseerd op de zogeheten stemkastsessies, waarin raadsleden over eventuele onderwerpen kunnen discussiëren en stemmen (zie ook 4-1). Wel waken de rekenkamers ervoor dat over de jaren er voldoende spreiding is over de verschillende beleidsterreinen, portefeuilles van het college en aard van het onderzoek (bedrijfsvoering- of beleidsonderzoek).

3-3 type onderzoek

Om meer zicht te krijgen op de doorwerking van de rapporten, maar ook om deze doorwerking op voorhand te stimuleren, zal vaker dan voorheen een vervolgonderzoek worden uitgevoerd. Dat gaat verder dan wat elk jaar in het jaarverslag wordt gerapporteerd, namelijk de mate waarin de raad en het college aanbevelingen overnemen. Het gaat ook verder dan een opvolgingsonderzoek, waarin gekeken wordt of aanbevelingen daadwerkelijk worden uitgevoerd. In een vervolgonderzoek wordt daarentegen opnieuw de stand van zaken op een bepaald terrein beoordeeld en wordt gekeken naar de effectiviteit van naar aanleiding van het eerdere rekenkamerrapport genomen maatregelen. Voor Rotterdam kiest de rekenkamer naar een vervolgonderzoek eens per twee jaar. Uitgangspunt is dat de resultaten in de vorm van een brief naar buiten worden gebracht.

datum

12 december 2017

pagina

5 van 19

Om meer bestuurlijke en ambtelijke doorwerking te creëren, en ook om aansluiting te blijven vinden bij onderwerpen die een hoge relevantie hebben, zullen onderzoeken worden geprogrammeerd naar onderwerpen die sterk in beweging zijn en daarmee een sterk ex ante of ex durante karakter hebben. Dit zal met mate gebeuren en de onderwerpen zullen uiterst zorgvuldig worden gekozen. Onderzoek naar een onderwerp dat al in bestuurlijke en ambtelijke beweging is, is namelijk uiterst lastig. Bovendien dient er voor te worden gewaakt dat de rekenkamer geen mede beleidsontwikkelaar wordt, maar in haar rol als toezichthouder blijft. Er wordt gestreefd naar gemiddeld één van dergelijk onderzoek per jaar.

De komende jaren zullen met enige regelmaat onderzoeken worden gepubliceerd, waarvoor statistische data-analyses zijn uitgevoerd. Daarnaast wil de rekenkamer in haar onderzoeken de komende jaren meer aansluiting zoeken bij ontwikkelingen als data science, big data analyse, social media analyse en SMART data. Deze methoden bieden naar verwachting nieuwe mogelijkheden voor onderzoek. In ten minste gemiddeld één onderzoek per jaar wordt op enigerlei wijze gebruik gemaakt van zulke technieken.

Ten slotte, omdat burgers nadrukkelijk doelgroep van de rekenkamer zijn, zullen veel rekenkameronderzoeken een evident burgerperspectief hebben. Dat wordt uiteraard al gerealiseerd door voor burgers relevante onderwerpen te programmeren. Burgers kunnen echter ook als “gebruiker van beleid” in onderzoeken betrokken worden (enquêtes en interviews). Elk jaar rondt de rekenkamer ten minste twee onderzoeken af, waarin burgers op een dergelijke manier zijn betrokken.

De voorgaande typen onderzoek kunnen in combinatie voorkomen. Zo kunnen ex (du)rante onderzoeken ook een burgerperspectief hebben.

Net als bij de omvang van de onderzoeken, geldt ook voor de keuzemogelijkheden ten aanzien van het type onderzoeken, dat deze voor de Rekenkamer Barendrecht, Capelle aan den IJssel en Lansingerland relatief gering zijn. Hoe dan ook zullen bovenstaande voornemens zo veel als mogelijk, ook door deze rekenkamers worden uitgevoerd.

3-4 object van onderzoek

Uit de wettelijke taak van de rekenkamer volgt vanzelf dat het gemeentebestuur object van onderzoek is. Ook verbonden partijen kunnen onder bepaalde condities object van onderzoek zijn. In het kader van de decentralisaties heeft de raad van de gemeente Rotterdam bovendien bepaald dat in contracten in het sociaal domein

wordt opgenomen dat de rekenkamer bevoegd is een onderzoek te doen bij (private) contractpartijen. Van deze bevoegdheden zal de Rekenkamer Rotterdam in de beleidsplanperiode ook gebruik maken. Een keer per twee jaar zal een onderzoek van deze rekenkamer zijn gericht op een verbonden partij of contractpartij.

Deze prestatie-indicator geldt niet voor de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag, de opvolger van de stadsregio. De rekenkamer zal in de komende periode zonder meer een onderzoek naar en bij deze gemeenschappelijke regeling uit te voeren. Dit zal zij doen in samenwerking met de Rekenkamer Den Haag.

In de beleidsplanperiode zullen de rekenkamers van Barendrecht, Capelle aan den IJssel en Lansingerland ten minste één onderzoek uitvoeren naar een verbonden of gesubsidieerde partij.

datum

12 december 2015

pagina

6 van 19

projecten

Naast regulier onderzoek zal de komende jaren meer ruimte komen voor inhoudelijke projecten. Een voorbeeld dat momenteel loopt is de rode draad. Een ander voorbeeld, dat zal worden gestart, is een analyse van de wijze waarop het college en raad (verstandig) gebruik maken van resultaten van (zelf gevraagd) extern onderzoek. Het kenmerkende van dit soort projecten is dat zij niet zozeer een bepaald beleidsthema of bedrijfsproces als uitgangspunt hebben (zoals regulier onderzoek), maar eerder een bepaalde vorm van bestuurlijk handelen, cultuur of houding centraal stellen, dwars door alle beleidsvelden heen. De verwachting is dat hiermee zogeheten soft controls worden geïdentificeerd; informele gedragingen en regels die bepaalde verschijnselen kunnen verklaren.

Dergelijke projecten zullen geen regulier rapport opleveren, maar eerder een product opleveren met het karakter van een beschouwing, analyse, spiegel of algemene les. In principe dient er wel enige vorm van publicatie uit voort te vloeien. Het streven is om elke 1,5 jaar een dergelijk thematisch project te hebben afgerond. Vooral snog beperkt dit voornemen zich tot de Rekenkamer Rotterdam, gelet op de omvang van de overige rekenkamers.

3-6 effecten onderzoek en monitoring

Zoals aangegeven streeft de rekenkamer de komende jaren naar meer politiek-bestuurlijke en ambtelijke doorwerking. Een voorwaarde is dat aanbevelingen door de raad worden overgenomen. In welke mate aanbevelingen wel of niet opvolging dienen te krijgen, is niet op voorhand vast te stellen en afhankelijk van het onderwerp. In algemene zin heeft de rekenkamer de ambitie dat rekenkameronderzoeken doorwerking hebben, in die zin dat:

- zij leiden tot vrij principiële of substantiële wijzigingen in beleid en organisatie;
- zij ook gevolgen blijken te hebben voor aanpalende onderwerpen;
- er een zekere preventieve dan wel anticiperende werking vanuit gaat.

Van de eerste twee vormen van doorwerking kennen we reeds voorbeelden, zoals de Rotterdamse onderzoeken huishoudelijke verzorging (waarna het leidend beleidsprincipe van zelfredzaamheid op de helling is gegaan) en stadswachten (om die reden met een Goudvink beloond). Een voorbeeld van de tweede vorm van doorwerking is het onderzoek naar het Wereldmuseum, wat voor het college van Rotterdam aanleiding was de governance van ook andere organisaties volledig te herijken. De derde vorm is aanzienlijk lastiger vast te stellen, omdat internalisering

van uitkomsten van rekenkameronderzoeken tamelijk onzichtbaar plaatsvindt. Een voorbeeld is het in Rotterdam toegenomen gebruik van doelbomen in beleidsplannen of de toegenomen aandacht voor de kwaliteit van de formulering van doelstellingen, wat mede als een gevolg van de meetbare doelen-reeks kan worden beschouwd.

Om vast te stellen of sprake is van bovenstaande vormen van doorwerking, kunnen verschillende vormen van monitoring worden ingezet. Een eerste vorm, het vervolgonderzoek, is hiervoor al aan de orde geweest. Ook de eerder genoemde rode draad en de thematische projecten kunnen doorwerking blootleggen, met name waar het de internalisering betreft. Ten slotte kan de opvolging van aanbevelingen systematischer worden bijgehouden. Momenteel wordt in het jaarverslag aangegeven wat de raad met aanbevelingen heeft gedaan, maar er wordt niet systematisch bijgehouden wat er daarna gebeurt. Om dit in het vervolg wel te kunnen doen, zal in 2018 een bijpassende systematiek zijn opgesteld. Hierbij zal tevens gekeken worden op welke wijze de rekenkamer in het kader van de bevordering van de doorwerking “nazorg” kan leveren.

datum

12 december 2017

pagina

7 van 19

Het recent verschenen opvolgingsonderzoek van de Rekenkamer Lansingerland is een eerste belangrijke stap in de uitrol van deze monitoring door de rekenkamer. Een van de aanbevelingen in dit rapport is dat het college zelf rapporteert aan de raad hoe het opvolging heeft gegeven aan de door de raad overgenomen aanbevelingen. Het is wenselijk dat in de komende beleidsplanperiode in alle vier gemeenten deze rapportage door het college als een periodieke verplichting wordt vastgelegd.

4. externe oriëntatie

4-1 betrokkenheid stakeholders

De rekenkamer opereert in een groot en divers veld en kent daarmee verschillende stakeholders, zowel binnen als buiten de gemeentelijke organisaties. Zo zijn binnen de gemeente uiteraard de raad en het college relevante stakeholders, net als de ambtelijke organisatie. Daarbuiten zijn bijvoorbeeld woningcorporaties, onderwijsinstellingen en allerlei andere maatschappelijke instellingen voor de rekenkamer relevante organisaties. Hetzelfde geldt voor andere overheden (rijk, provincie, regionale openbare lichamen).

Op twee wijzen wordt met dit netwerk contact onderhouden. Enerzijds gebeurt dit op operationeel niveau waar het gaat om afzonderlijke onderzoeken. Deze contacten zijn meer ad hoc en worden gestuurd door het thema dat op een gegeven moment is geagendeerd. Anderzijds wordt op bestuurlijk niveau op meer systematische en continue wijze contact met de stakeholders gehouden. Dit draagt ertoe bij dat de rekenkamer doorlopend op de hoogte is van voor haar relevante (bestuurlijke) ontwikkelingen. Ook draagt het bij aan de bekendheid en draagvlak van de rekenkamer in Rotterdam, Barendrecht, Capelle aan den IJssel en Lansingerland. Van belang hierbij is dat de komende jaren voor de directeur er voldoende ruimte is om deze externe bestuurdersrol in te kunnen vullen.

Met de raden als stakeholder is het bestuurlijke contact het meest intensief; de raden zijn immers het orgaan die als eerste met rekenkamerrapporten aan de slag moeten, in de vorm van een politiek-bestuurlijke behandeling. Om ervoor te zorgen dat de verschillende fracties in de raden in staat zijn om aan de hand van rekenkamerrapporten een goed politiek-bestuurlijk debat met elkaar en met het college te voeren, dient de rekenkamer onderwerpen met een groot politiek-bestuurlijk belang te onderzoeken. Om hiervoor te zorgen worden de raden op in ieder geval twee manieren bij de programmering betrokken.

Ten eerste worden de raden bij de programmering betrokken door tijdens fractiebezoeken onderwerpen op te halen. In een later stadium wordt met de raden een zogeheten stemkastsessie gehouden. Hierin krijgen de raden de gelegenheid over mogelijke onderwerpen te discussiëren, waarna een voorkeursvolgorde resulteert. Deze biedt belangrijke input voor de programmering, waarover uiteindelijk de directeur beslist. Ten tweede staat de programmering altijd open voor tussentijdse verzoeken van de raden. Net als in voorgaande jaren dient een verzoek door een comfortabele meerderheid in de raden te worden gedragen, bij voorkeur via een motie. Het is het streven dat de komende periode er meer verzoeken vanuit de raden komen. Waar dit er in het geval van de Rotterdamse raad tot nu toe één á twee per jaar waren, streeft de Rekenkamer Rotterdam nu naar gemiddeld drie raadsverzoeken per jaar. Daarmee zal de binding tussen de rekenkamer en een van haar belangrijkste stakeholders, verder versterkt worden. De raden van Barendrecht, Capelle aan den IJssel en Lansingerland hebben tot nu toe nooit een afzonderlijk verzoek voor een onderzoek door de rekenkamer gedaan, maar het staat hen zonder meer vrij dit de komende jaren te doen.

De burgers zijn evenzeer een belangrijke stakeholder van de rekenkamer. Hiervoor is al aangegeven dat het burgerperspectief een belangrijk element in rekenkameronderzoek zal blijven. Het is daarmee ook een selectiecriteria. Nieuw ten opzichte van de vorige periode is dat gekeken zal worden op welke wijze burgers

datum

12 december 2017

pagina

8 van 19

zelf bij de programmering zullen worden betrokken. In 2017 zullen de mogelijkheden worden verkend, waarna in 2018 hiermee zal worden geëxperimenteerd. Gelijktijdig met de genoemde verkenning, zal in 2017 en 2018 worden onderzocht op welke wijze burgers bij de uitvoering van onderzoek betrokken kunnen worden. Zoals aangegeven worden zij al vaak als doelgroep of gebruiker van beleid geïnterviewd, maar wellicht kunnen zij (eventueel in de vorm van een burgerpanel) ook een rol spelen bij de beoordeling van de resultaten van onderzoek. Gelet op de omvang van de verschillende rekenkamers, zal dit eerst door de Rekenkamer Rotterdam worden gedaan. Op basis van de uitkomsten, wordt beoordeeld of dit ook door de andere rekenkamers kan worden verricht.

4-2 bereik rapporten

datum

12 december 2017

pagina

9 van 19

bereik bij raad

In paragraaf 3-6 is reeds ingegaan op de effecten van rekenkameronderzoek op beleid en bestuur. Daarbij ging het primair om inhoudelijke bestuurlijke en ambtelijke doorwerking. Een voorwaarde daarvoor is dat het college en de raad conclusies en aanbevelingen onderschrijven en overnemen.

De rekenkamer wil echter ook dat zij met haar rapporten haar stakeholders bereikt. Dat lukt bij de raad doorgaans vanzelf, omdat de rapporten daarheen worden gezonden. Het is echter onwenselijk als rekenkamerrapporten daarbij als min of meer een hamerstuk worden afgedaan, ook al zou het college (en/of de raad) alle aanbevelingen en conclusies onderschrijven. De functie van een rekenkamer is namelijk nadrukkelijk ook gelegen in het faciliteren van het politiek-bestuurlijke debat binnen de raad en tussen de raad en college. Indien een aanbeveling niet (volledig) is overgenomen, maar de raad heeft wel een uitvoerig politiek debat erover gevoerd, dan heeft het rapport óók een positieve bijdrage geleverd. Sterker, deze versterking van de controlerende functie van de raad, is uiteindelijk de *raison d'être* van de rekenkamer.

De rekenkamer streeft daarom bij elk rapport naar een substantiële politieke discussie over of naar aanleiding van het rapport in ten minste de desbetreffende vakcommissie. Wat een substantiële discussie is, is moeilijk op voorhand vast te stellen, maar blijkt uit in ieder geval (een combinatie van een of meer van) de volgende indicatoren:

- aantal commissievergaderingen;
- de behandelduur van het onderwerp;
- aantal fracties met een inbreng;
- duur daaropvolgende raadsbehandeling;
- aantal naar aanleiding van het rapport ingediende moties;
- amendementen op aanbevelingen;
- toezeggingen van het college.

bereik bij burgers

Om de tweede groep stakeholders van de rekenkamer – de burgers – te bereiken is de eerdergenoemde verkenning van een burgerpanel niet voldoende. Al sinds jaar en dag informeert de rekenkamer de lokale, regionale en landelijke pers over haar rapporten. In tegenstelling tot voorheen wordt dat niet meer per se met een persconferentie gedaan. Wel zal altijd een persbericht uitgaan. Via de lokale en regionale media kan de burger kennis nemen van de uitkomsten van rekenkameronderzoeken. Concreet dient elk rapport in op zijn minst de lokale en

regionale media aandacht te krijgen. Voor een lokale rekenkamer die in haar missie heeft aangegeven ook een landelijke uitstraling te willen hebben, is het bereiken van landelijke media eveneens wenselijk. Ten minste één keer per jaar dient er in de landelijke visuele media aandacht te zijn voor het werk van de rekenkamer(s). Benadrukt wordt dat (landelijk) bereik van rekenkamerrapporten in de media geen doel op zichzelf is, maar een middel; een belangrijk middel om transparantie te kunnen bieden over het functioneren en presteren van het openbaar bestuur. Een dergelijk inzicht hoeft niet enkel relevant te zijn voor de gemeente Rotterdam en de omliggende gemeenten, maar kan ook van belang zijn voor andere (bovenlokale) overheden.

4-3 samenwerking

datum
12 december 2017

pagina
10 van 19

De rekenkamer doet haar werk niet altijd alleen. Bij sommige onderwerpen kan meer toegevoegde waarde worden gecreëerd als er met andere rekenkamers of soortgelijke partijen wordt samengewerkt. In bepaalde gevallen kan dan bijvoorbeeld meer politiek-bestuurlijke impact van onderzoeken worden gerealiseerd of kunnen bepaalde obstakels worden weggenomen. Samenwerking heeft ook als voordeel dat er van elkaar wordt geleerd. Daarmee heeft het ook impact op het intern functioneren van de rekenkamer. Onderzoekers maken dan immer kennis met andere werkwijzen, instrumenten en zienswijzen. Samenwerking kan daarmee bijdragen aan interne innovatie. Om die reden zal de komende jaren vaker in G4-verband op operationeel niveau contact worden gehouden of van elkaar geleerd. De wijze waarop dit vorm wordt gegeven, zal in 2017 en 2018 in G4-verband verder worden uitgewerkt.

Wat betreft het doen van onderzoeken heeft de Rekenkamer Rotterdam al geruime tijd ervaring met samenwerking in G4-verband. Dit zal wat haar betreft worden gecontinueerd. Het versterkt niet alleen het lerend vermogen van de rekenkamer en daarmee de kwaliteit van het eigen lokale onderzoek, het past ook bij de nationale oriëntatie van de Rekenkamer Rotterdam. De Rekenkamer Rotterdam streeft naar een afgerond onderzoek in G4-verband eens in de twee jaar.

In G4-verband wordt niet alleen onderzoek verricht. Het is ook een belangrijk gremium om strategische zaken te bespreken die het functioneren van de rekenkamers raken. Een voorbeeld betreft beperkingen aan de wettelijke bevoegdheden van de rekenkamers, zoals het doen van onderzoek bij contractpartners van de gemeente of het verwerken van persoonsgegevens. Door gezamenlijk op te trekken richting de rijksoverheid, is de kans op aanpassing van relevante wetgeving groter, dan wanneer de rekenkamer alleen zou handelen.

Binnen G4-verband is de Rekenkamer Den Haag een belangrijke partner van de Rekenkamer Rotterdam. Beide opereren binnen het gebied van de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag (MRDH). Samenwerking tussen de rekenkamers van de daarin deelnemende gemeenten Rotterdam en Den Haag past daarbinnen. Samenwerking past ook bij een eventuele schaalvergroting van rekenkamers op de wat langere termijn. De Rekenkamer Rotterdam streeft naar ten minste één onderzoek dat in de beleidsplanperiode samen met de Rekenkamer Den Haag zal worden uitgevoerd. Een onderzoek naar de gemeenschappelijke regeling van de MRDH ligt daarbij het meest in de rede (zie paragraaf 3-4).

Binnen de gemeente Rotterdam zelf zal samenwerking worden gezocht met de gemeentelijke ombudsman. Ook hier liggen mogelijkheden om de effectiviteit van

het rekenkamerwerk te vergroten. De rekenkamer streeft naar een samenwerkingsproject in 2018.

Ten slotte heeft de rekenkamer enige ervaring opgedaan met onderzoek in regionaal verband, namelijk als Rekenkamer Barendrecht samen met de rekenkamer(commissie)s van Albrandswaard en Ridderkerk. De Rekenkamer Barendrecht staat ook de komende jaren open voor een dergelijke samenwerking.

4-4 internationaal

In de missie is verwoord dat de Rekenkamer Rotterdam een internationale oriëntatie heeft. Dat blijkt uit het lidmaatschap van de Eurorai, op basis waarvan de directeur twee maal per jaar een congres bezoekt, telkens met een medewerker van het bureau. Deze bezoeken dragen bij aan de kennis en inzicht in auditpraktijken in het algemeen, in bepaalde onderwerpen en in het buitenland. In 2018 zal de Rekenkamer Rotterdam zelf een Eurorai-congres organiseren, over informatieveiligheid. De verwachting is dat dit niet alleen kan bijdragen aan een versterking van de (inhoudelijke) kwaliteit van de rekenkamer, maar ook aan de statuur van Rotterdam.

datum

12 december 2017

pagina

11 van 19

Hoewel formeel gezien geen buitenland, staat de Rekenkamer Rotterdam ook de komende jaren open voor ondersteuning bij de inrichting en functioneren van een rekenkamer voor de BES-eilanden (Bonaire, Sint Eustatius en Saba, alle drie bijzondere gemeenten in het koninkrijk). Deze ondersteuning acht de Rekenkamer Rotterdam wenselijk, omdat zij in brede zin voorstander is van goed en controleerbaar bestuur. Als een van de grootste en toonaangevende lokale rekenkamers vindt zij het aan haar positie verplicht deze ondersteuning te bieden. Het doorgaan hiervan is afhankelijk van financiële ondersteuning van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en gaat derhalve niet ten koste van de Rekenkamer Rotterdam. De genoemde werkzaamheden zullen daarentegen wel kunnen bijdragen aan een verdere innovatie en professionalisering van het bureau.

5. interne oriëntatie

5-1 enkele algemene uitgangspunten

Al enkele jaren gelden op p&o-gebied enkele beleidslijnen die ook de komende jaren zullen gelden. Ten aanzien hiervan zal het beleidsplan geen substantiële verandering brengen. Zo wordt al sinds jaar en dag een jaarlijks ziekteverzuimpercentage van maximaal 5% nagestreefd. Dit blijft ook de komende jaren het streefcijfer.

Verder zullen ook in de komende jaren medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO's) worden gehouden. Verschil met voorgaande jaren is echter dat er geen gebruik zal worden gemaakt van de MTO's van de gemeente Rotterdam, maar een op de maten van de rekenkamer toegesneden onderzoek zal worden uitgevoerd. Het eerste MTO nieuwe stijl zal in het voorjaar van 2018 worden uitgevoerd.

datum

12 december 2017

pagina

12 van 19

Waar het gaat om de personele bezetting wordt continu gestreefd naar een gevarieerde samenstelling qua academische achtergrond. Dit maakt het voor de rekenkamers mogelijk zoveel mogelijk verschillende onderwerpen te onderzoeken. Aan de andere kant kan voor sommige min om meer eenmalige onderzoeken bepaalde specialistische expertise nodig zijn (denk aan informatiebeveiliging). Omdat het niet reëel is deze zelf in huis te hebben, dient in de begroting ruimte te zijn om extern in te huren. Ruimte voor externe inhuur is ook wenselijk om een zekere flexibiliteit in de programmering te hebben en onverwachte inbreuken in de planning op te kunnen vangen (zoals het kunnen voldoen aan tussentijdse verzoeken van de gemeenteraden of het opvangen van het wegvallen van een medewerker). Jaarlijks zal een bedrag van 12,5% van de totale loonsom worden gereserveerd voor externe inhuur.

De ruimte voor externe inhuur maakt onderdeel uit van de zogeheten flexibele schil van het bureau van de Rekenkamer Rotterdam. Een dergelijke schil is noodzakelijk om eventuele tegenslagen zoals als het “vertrek” van een gemeente of grote budgetkortingen te kunnen opvangen. Daarom zal een deel van de formatie (het equivalent van rond de 10% van de totale loonsom) een tijdelijke aanstelling betreffen.

5-2 kwaliteit

Onderzoeken van de rekenkamers hebben vaak een grote politiek-bestuurlijke impact en krijgen de nodige media-aandacht. Gevoegd bij het sterk oordelende karakter van rekenkameronderzoek, dient de kwaliteit van rekenkameronderzoek zelf onbesproken te blijven. Hiertoe heeft de Rekenkamer Rotterdam reeds in 2012 met de andere G4-rekenkamers en de Randstedelijke Rekenkamer een kwaliteitshandvest opgesteld.¹ In 2014 vormde dit handvest het toetsingskader bij een visitatie van de Rekenkamer Rotterdam. In 2018 zal een interne zelfevaluatie worden verricht om te bepalen of de rekenkamer nog steeds voldoet aan de kwaliteitseisen van het handvest en of reeds eerder geconstateerde tekortkomingen inmiddels adequaat zijn weggewerkt.

¹ Dit handvest geldt, vanwege de “personele unie” met de Rekenkamer Rotterdam, evengoed de Rekenkamer Barendrecht, Rekenkamer Capelle aan den IJssel en Rekenkamer Lansingerland.

Bij de kwaliteit van de rekenkamer gaat het niet alleen om de geleverde producten, maar ook om de kwaliteit van de staf. Sterker, dit is een belangrijke voorwaarde voor hoogwaardige onderzoeken. Onderzoekers hebben daarom ten minste een academische achtergrond (doctoraal of master) en een deel van het bureau daarnaast ook een postdoctorale opleiding (zoals een promotie of RO). In de werving van medewerkers zal dit uitdrukkelijk aan de orde komen.

Om het kennisniveau in het bureau op peil te houden is doorlopende scholing nodig. Daartoe is jaarlijks een opleidingsbudget beschikbaar. Meer dan voorheen zal bij de besteding hiervan het accent liggen op inhoudelijke vakgerichte trainingen, die bijdragen aan inhoudelijke innovatie (zie paragraaf 5-2). Te denken valt aan trainingen of cursussen op het gebied van big data / data science of trainingen in het gebruik van voor onderzoeken ondersteunende software. In G4-verband zal tevens gekeken worden naar gemeenschappelijke opleidingsmogelijkheden met en bij de Algemene Rekenkamer.

datum

12 december 2017

pagina

13 van 19

In paragraaf 3-1 is aangegeven dat veel onderzoeken een (te) lange doorlooptijd en (te) grote omvang hebben. Daar zijn vaak goede redenen voor, maar het heeft ook zijn nadelen, zoals eerder is geschetst. Tegelijkertijd blijkt ook uit onderzoeksevaluaties dat aan de voorkant niet altijd realistisch wordt geraamd, soms ook tegen beter weten in. Gevoegd bij de wens om ook voor Rotterdam onderzoeken van minder dan 100 dagen uit te voeren, is het wenselijk de doelmatigheid van de onderzoeken en de wijze waarop dagen worden geraamd, eens tegen het licht te houden. Omdat de andere G4-rekenkamers tegen dezelfde zaken aanlopen, zal dit deels in G4-verband worden gedaan (start eind 2017, begin 2018).

Een onderdeel van de bezinning op de doelmatigheid van rekenkameronderzoeken is het bekijken of en op welke wijze er meer synergie gecreëerd kan worden tussen de rekenkamers van Rotterdam, Barendrecht, Capelle aan den IJssel en Lansingerland; deze worden immers door een en hetzelfde bureau ondersteund. Methodieken die voor onderzoeken in Rotterdam zijn ontwikkeld, zijn of worden al toegepast ten behoeve van andere rekenkamers (zoals WWB in Capelle, informatiebeveiliging in Lansingerland), wat doelmatigheidswinst oplevert. Er kan echter bijvoorbeeld ook worden overwogen om voor twee of meer rekenkamers tegelijkertijd een gelijksoortig of hetzelfde onderzoek te programmeren.

5-3 methoden- en productinnovatie

De komende jaren zal de rekenkamer meer investeren in methoden- en productinnovatie. Hiervoor is al aangegeven dat in het opleidingsplan meer accent zal komen te liggen op trainingen en cursussen die aan innovatie bijdragen. Te denken valt aan bijvoorbeeld big data of data science en aan meer systematische kwalitatieve inhoudsanalyses. Ook het gebruik van op zich klassieke onderzoeksmethoden maar die in de rekenkamercontext zelden worden toegepast, kunnen als innovatief worden beschouwd (zoals meer antropologisch getint veldwerk). Het streven is om vanaf 2018 jaarlijks twee onderzoeken te hebben afgerond, waarin sprake is van een innovatieve methode.

Naast innovatie in de onderzoeksmethoden zullen de rekenkamers zich de komende jaren buigen over de wijze waarop zij haar bevindingen presenteren. Nu is dit nog vooral in de vorm van (veel) tekst. Het idee is om in de toekomst ook meer gebruik te gaan maken van (al dan niet interactieve) infographics, aanvullend aan de

geschreven boodschap. 2018 dient als een pilotjaar, waarna bekeken wordt in welke vorm en frequentie van infographics gebruik zal (kunnen) worden gemaakt.

In het verlengde hiervan zal eind 2017 begonnen worden met een bezinning op de wijze waarop rekenkamerrapporten zijn opgesteld. Hierbij gaat het niet zozeer om de toon, woordkeuze of stijl, maar over de toegankelijkheid, diepgang en omvang. De vraag is of de gehanteerde presentatievorm voldoende aansluiting heeft bij de wensen en behoeften van raadsleden. Ook sluit deze bezinning aan op de wens om ook kleinere onderzoeken te gaan uitvoeren. Uiteraard vormen de kwaliteitseisen die aan rekenkamerwerk gesteld worden, wel de kaders voor deze bezinning. Medio 2018 wil de rekenkamer met eventuele andere presentatievormen gaan experimenteren. In eerste instantie gelden deze voornemens alleen voor de gemeente Rotterdam, waarna positieve ervaringen later ook voor de andere gemeenten kunnen worden benut.

datum

12 december 2017

pagina

14 van 19

innovatie in de organisatie

teamsamenwerking

Uitgangspunt voor de komende jaren is dat medewerkers zich zo veel mogelijk kunnen ontwikkelen en eigen verantwoordelijkheid dragen. Het opleidingsbudget draagt hier aan bij, maar ook de manier waarop (samen)gewerkt wordt is hierop van invloed. In 2017 heeft het bureau zich in een retraite bezonnen op de vraag welke samenwerkingsvorm en -relaties onder welke omstandigheden het meest ideaal zijn om zowel goede prestaties te realiseren als recht te doen aan de professionele ontwikkeling en eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Uitkomst is dat in elk onderzoeksteam een projectleider aanwezig dient te zijn die aanspreekbaar op en verantwoordelijk is voor het functioneren en presteren van het team, maar dat de onderzoekers zo groot mogelijke verantwoordelijkheid dienen te hebben. Er is nadrukkelijk niet gekozen voor zelforganiserende of -sturende teams. Een andere uitkomst is dat (zeker bij kleinere) onderzoeksteams vaker gebruik zullen maken van een (intern) klankbord.

functiehuis

De ontwikkelingsmogelijkheden van onderzoekers en de zelfstandigheid die zij hebben, worden niet alleen bepaald door de aard van de teamsamenwerking en procesafspraken die daarbij worden gemaakt. Het formele functiehuis is evenzeer bepalend. 2018 zal benut worden om de beschrijving en waardering van de huidige functiefamilie onderzoekers tegen het licht te houden en waar nodig te actualiseren en aan te passen aan de gewenste dan wel gegroeide situatie.

Tegelijkertijd zal ook de rol- en taakverdeling in het managementteam tegen het licht worden gehouden. De mede door de schaalvergroting groter wordende bestuurlijke rol van de directeur, zal leiden tot delegatie van bedrijfsvoeringstaken naar de teammanager, waarop deze mogelijk meer onderzoeksverantwoordelijkheden naar onderzoekers zal delegeren. Een herbezinning op de beschrijving en waardering van de functie teammanager ligt dus eveneens in het verschiet.

De voorgenomen innovatie van de producten van de rekenkamer en eventuele digitalisering (zie even verderop) hiervan, kunnen gevolgen hebben voor de werkzaamheden van het team ondersteuning, in het bijzonder de bureaumanager.

Verkend zal worden of en zo ja, op welke wijze, de vormgevingsfunctie in het functiehuis van het bureau moet worden verankerd.

gesprekscyclus

De huidige gesprekscyclus met plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken en een zelfbeoordeling, wordt inmiddels zo'n zeven jaar toegepast. Ook de resultaatgebieden en competenties die de leidraad van deze gesprekken vormen, zijn al die tijd niet veranderd (met uitzondering van de voormalig teamleider, nu teammanager). Indien de herbezinning van de bestaande functies inderdaad leidt tot wijzigingen in de beschrijving en eventueel de waardering daarvan, dan zullen ook de kerncompetenties en het bijbehorend gedragsvoorbeeldenboek moeten worden herijkt. Dit is tegelijkertijd een goed moment om de gesprekscyclus zelf te evalueren en eventuele alternatieven te overwegen. Het afschaffen van de gesprekscyclus en in plaats daarvan een systeem van continue feed back introduceren, kan daarbij besproken worden. Deze evaluatie krijgt rond de zomer van 2018 zijn beslag.

datum

12 december 2017

pagina

15 van 19

faciliteiten

Om te kunnen komen tot de gewenste product- en methodeninnovatie dienen de juiste faciliteiten te worden geschapen. Concreet houdt dit in dat de nodige software en andere digitale ondersteuning wordt ingekocht. In 2018 moeten de benodigde faciliteiten op orde zijn.

5-5 integriteit en privacy

Omdat de rekenkamers in zijn werk anderen de maat neemt, dient de eigen integriteit en die van de medewerkers niet ter discussie te staan. Integriteit is als kerncompetentie een vast onderdeel van de gesprekscyclus en in het verleden is het in bureaubreed verband een expliciet gespreksonderwerp geweest. De aandacht voor de eigen integriteit dient echter onderhouden te worden, teneinde het te behouden. Begin 2019 zal bureaubreed aandacht aan dit thema worden besteed. De wijze waarop dit wordt gedaan en waarop het zich precies zal richten, wordt te zijner tijd bepaald.

Een specifiek onderdeel van integriteit betreft de zorgvuldige omgang met gevoelige informatie, in het bijzonder (bijzondere) persoonsgegevens. In toenemende mate wordt hiervan gebruik gemaakt, wat grote eisen stelt aan de wijze waarop de rekenkamers hiermee omgaan. Er is al een intern protocol voor de omgang met vertrouwelijke documenten opgesteld. Met het concern heeft de Rekenkamer Rotterdam een protocol over de toegang tot gemeentelijke informatiesystemen afgestemd. In 2017 is daarnaast een intern protocol worden vastgesteld over de wijze waarop het bureau met persoonsgegevens omgaat. Daarnaast zal met het concern van de gemeente Rotterdam een uitwisselingsprotocol worden opgesteld, waar het gaat om het persoonsgegevens die de gemeente heeft verzameld. Het streven is dit protocol begin 2018 te hebben vastgesteld. Het is de bedoeling dat ook met de gemeenten Barendrecht, Capelle aan den IJssel en Lansingerland een dergelijk protocol wordt afgesloten.

Verder zal vanwege de inwerkingtreding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) per 25 mei 2018 binnen het bureau een Functionaris Gegevensbescherming worden aangesteld. Deze functie zal bij de teammanager

worden belegd. Hij/zij dient toe te zien op de naleving van de AVG en op de naleving van de desbetreffende protocollen.

In het verlengde hiervan zal voorafgaande aan de inwerkingtreding van de AVG de kwaliteit van de informatiebeveiliging van het bureau van de rekenkamer, zowel in digitaal als sociaal opzicht, worden beoordeeld. Een eventuele clean desk policy kan hier deel van uitmaken.

datum

12 december 2017

pagina

16 van 19

6. tussentijdse monitoring

Niets is zo geduldig als papier en dit beleidsplan is in principe geen uitzondering. Om het document daadwerkelijk sturend te laten zijn, zal op verschillende momenten in het jaar beoordeeld worden of de rekenkamers in lijn met het beleidsplan handelen en aan de gestelde prestatie-indicatoren voldoet. In de eerste plaats zal het jaarlijkse onderzoeksprogramma voorafgaand aan definitieve besluitvorming langs het beleidsplan worden gelegd. Normaal gesproken zijn in het beleidsplan geformuleerde voornemens te herkennen in het onderzoeksprogramma. In de tweede plaats zal jaarlijks in het jaarverslag de voortgang van de uitvoering van het beleidsplan aan de orde komen. Ten slotte zal halverwege het jaar in het MO de tussentijdse voortgang worden besproken.

datum

12 december 2017

pagina

17 van 19

7. samenvatting voorgenomen prestaties en activiteiten

7-1 inhoudelijke oriëntatie

2017: acht afgeronde onderzoeken (alle rekenkamers)
2017: vijf afgeronde onderzoeken (Rotterdam)
2018-2021, per jaar: zeven afgeronde onderzoeken (Rotterdam)
2018-2021, per jaar: tien afgeronde onderzoeken (alle rekenkamers)
2018-2021, per jaar: twee afgeronde onderzoeken van < 100 dagen (Rotterdam)

Rotterdam:

2017-2018, tezamen: vier afgeronde onderzoeken met een relatie met de 3D
2019-2021, per jaar: één afgerond onderzoek met een relatie met de 3D
2017-2021, per 2 jaar: één afgerond onderzoek naar of met aandacht voor integriteit
2017-202, per jaar: relatief gelijke verdeling beleid en bedrijfsvoering
2017-2021, per jaar: helpt afgeronde onderzoeken bovenlokale uitstraling (ten minste landelijke media-aandacht)
2017-2021, per 2 jaar: één afgerond vervolgonderzoek
2017-2021, per jaar: één afgerond onderzoek met sterk ex (dur)ante karakter
2018-2021, per jaar: één afgerond onderzoek met technieken als big data analyse
2018-2021, per jaar: twee afgeronde onderzoeken met betrokkenheid burgers/doelgroep beleid
2017-2021, per 2 jaar: één afgerond onderzoek gericht op verbonden partij of contractpartij
uiterlijk 2020: één afgerond onderzoek naar de MRDH, samen met RKDH.

2017-2021, elk 1,5 jaar: één afgerond thematisch project

2018: vastgestelde systematiek monitoring uitvoering aanbevelingen

7-2 externe oriëntatie

2018-2021: gemiddeld drie verzoekonderzoeken van de raad per jaar (Rotterdam)

2017: verkenning mogelijkheden burgerbetrokkenheid bij programmering

2018: experiment burgerbetrokkenheid bij programmering

2017-2018: verkenning mogelijke betrokkenheid burgers bij uitvoering onderzoek (alle drie in eerste instantie Rotterdam)

2017-2021: elk rapport krijgt substantiële politiek-bestuurlijke behandeling
2017-2021: alle onderzoeken krijgen aandacht in de lokale en regionale media

2017-2021, per jaar: één onderzoek ontvangt landelijke visuele media-aandacht

2017-2021, per 2 jaar: één afgerond onderzoek in G4-verband

uiterlijk 2021: één afgerond onderzoek, samen met Rekenkamer Den Haag

2018: start samenwerkingsonderzoek met Gemeentelijk Ombudsman

2018: organisatie Eurorai-congres

7-3 interne oriëntatie

2018:	afgeronde zelfevaluatie toepassing Kwaliteitshandvest
2018-2021, per jaar:	twee afgeronde onderzoeken met innovatieve methoden
2018:	pilot gebruik infographics
2018:	afgeronde bezinning gehanteerde presentatievorm
2017:	bureauretraite teamsamenwerking
2018:	afgeronde herbezinning functiehuis
2018:	afgeronde evaluatie gesprekscyclus
2018:	beslissing aanschaf ondersteunende faciliteiten
begin 2019:	bureaubrede bezinning integriteit
2017:	vastgesteld (intern) privacyprotocol
mei 2018:	vastgesteld uitwisselingsprotocol (met concern)
mei 2018:	benoemde functionaris gegevensbescherming
mei 2018:	afgeronde zelfevaluatie veilig informatiebeheer

datum

12 december 2017

pagina

19 van 19