

LOKALE REKENKAMER  
BEOEFENT WAARDEREND  
ONDERZOEK

**U KUNT REKENEN  
OP WAARDE!**

*Lydia  
Zwier-Kentie*



DOOR LYDIA ZWIER-KENTIE

In dit artikel beschrijft Lydia Zwier-Kentie wat een lokale rekenkamer doet en welke ontwikkeling de 'kamers' in Nederland momenteel doormaken. Niet direct een omgeving waar je waarderend onderzoeken verwacht, toch? Rekenkamers kijken immers voornamelijk naar het verleden: ze controleren en geven vervolgens aan wat niet voldoet aan de gestelde normen. Dit artikel laat zien dat waarderend onderzoeken eigenlijk prima aansluit bij de rol van een rekenkamer.

### Centraal, maar vooral ook lokaal dual...

**E**en rekenkamer toetst de doelmatigheid en doeltreffendheid en de niet-financiële rechtmatigheid van het gevoerde bestuur. Waar de Algemene Rekenkamer meer bekendheid geniet, is menig een zich minder bewust van het bestaan van lokale rekenkamers. Sinds de invoering van de Wet Dualisering Gemeentebestuur kent Nederland de wettelijke verplichting van een lokale rekenkamerfunctie. Dualisering in het lokale bestuur wordt toegepast om het vertrouwen tussen burger en politiek te vergroten. De onafhankelijk opererende rekenkamer steunt de facto de gemeenteraad in haar controlerende functie.

De naam rekenkamer doet al snel denken aan rekenen en geld tellen, maar dat dekt geenszins de lading. Inderdaad was er ooit een tijd dat 'De Reekamer' de schatkist telde. Vandaag de dag doen Rekenkamer(commis)sie(s) aan onderzoek en geven ze aanbevelingen aan de gemeenteraad en daarmee aan de gemeentelijke organisatie. Hun onderzoek gebeurt meestal op basis van gerede twijfel: 'Er gaat hier vast iets niet goed.' Een rekenkameronderzoek kent als standaardwerkwijze: probleemstelling, doelstelling, vraagstelling, onderzoeksvragen, normstelling, dossierstudie en interviews. De blik is gericht op het blootleggen van situaties waar het gevoerde bestuur niet aan de gestelde normen voldoet. De rekenkamer verstrekt bevindingen, houdt ambtelijke hoor en wederhoor en stelt conclusies en aanbevelingen op. Dan volgt het bestuurlijk wederhoor, en tot slot de rapportage aan de gemeenteraad.

### Ook de rekenkamer kan er op rekenen dat ze moet veranderen...

In de afgelopen tien jaar hebben de rekenkamers vele ontwikkelingen en veranderingen doorgemaakt. Gaandeweg groeide het besef dat hun standaard benaderingswijze – kijken wat er fout gaat – op gespannen voet staat met het dualistisch uitgangspunt, namelijk het vergroten van het vertrouwen van de burger in de politiek en de overheid. Sommige rekenkamers vertaalden dit inzicht in de wil om een lerende rekenkamer te zijn; om bij te dragen aan een leer-effect voor de toekomst. Om succesvol te zijn behoeft deze benadering toekomstgerichte of ideaaltypische normen. Op het moment dat onderzoek heeft uitgewezen dat het bestuur voldoet aan de huidige algemeen geldende normen, dan loop je achter de feiten aan, want die normen zijn alweer in ontwikkeling en kun je het dus eigenlijk 'nooit goed doen'. Ondanks deze nieuwe zienswijze bleven de rekenkamers nog steeds in het beklaghoekje. Hun resultaten werden als te weinig relevant beschouwd, een effectieve doorwerking van de onderzoeken bleef uit, kortom: geen toegevoegde waarde. Een volgende stap is nodig om daadwerkelijk in de gunst te geraken. Daarbij kan de het principe van waarderend onderzoeken van grote betekenis zijn.

### Van afrekenkamer naar meerekenkamer?

Zolang de focus van de rekenkamers gericht blijft op de zwakke kanten van de organisatie, geeft dat verlies aan energie bij de mensen om en over wie het gaat. Het levert een IDLE rapport: een document met een hoog 'In De La

Effect! Veel rekenkamers willen hier vanaf, en zoeken verhoging van hun meerwaarde onder het motto 'ik ben geen afrekenkamer, maar een lerende rekenkamer'. Zij willen bevorderen 'dat het morgen nog beter gaat met de gemeente dan vandaag'. Gelukkig kan dat, zelfs zonder grote veranderingen in hun werkwijze of structuur. Onderstaand voorbeeld zal dit verduidelijken.

## Onderzoek naar de uitvoering van de WMO

De lokale overheden kennen een forse hectiek. Decentralisatie van rijkstaken en voorgestelde bezuinigingen geeft druk. De overgang van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij houdt met name voor de lokale overheden een paradigmaverandering in. Een beleidsveld waarin dit duidelijk naar voren komt is het veld van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). De gedachte achter deze wet is: iedereen doet mee, op basis van eigen kracht. De overheid helpt alleen daar waar ze toegevoegde waarde heeft op de eigen kracht van ieder individu (compensatiebeginsel). De uitvoering wordt op lokaal niveau gelegd, met minder geld: minder doen kost immers minder!

Gemeenten voelen de druk en schieten in de verdediging. En dan komt ook nog eens de rekenkamer langs, om te onderzoeken of je het wel goed doet. (Waarschijnlijk niet, anders kwam ze niet langs...) De weerstand tegen de rekenkamer is op zo'n moment groot. Maar door een andere onderzoeksaanpak lukte het om deze weerstand volledig weg te nemen.

De onderzoekers zochten eerst naar de kracht van de organisatie en bouwden daarop voort. Hierdoor werden de interviews opener. De geïnterviewde ambtenaren en wethouders kregen energie, omdat men kon benoemen wat goed ging. Vaak staan ze daar zelf niet eens bij stil trouwens. Als vanzelf kwamen de geïnterviewden ook op de proppen met minder sterke zaken. Het toontje was niet 'jij of ik hebt gelijk', maar 'zeg me hoe jij het ziet en help mee te verbeteren'. Ook andersom gebeurde dat en dat was heel welkom. Want ook een rekenkamer wil leren. Zowel ambtenaren, wethouders als raadsleden gaven feedback. En na afloop was er een wederzijds welgemeend dankjewel: "Hier kunnen we wat mee!" Ondanks de kritische noten, en een stevig raadsbesluit...

<sup>1</sup> Als voorbeeld van de diverse visies en ontwikkelingen: 'De Gracieuze Rekenkamer', Redactie: Els Boers, Peter Castenmiller en Vic Veldheer, ISBN 978 90 79263 066; en 'Handboek voor de lokale Rekenkamer', Necker van Naem.

## Wat maakte het verschil?

Het succes in de beschreven casus lag in het uitgangspunt om waarderend te onderzoeken. Men vroeg elkaar: "Waar wil je naar toe?" De antwoorden op deze vraag vormen ook een soort norm; eentje die tot stand kan komen in samenwerking met de inwoners van de gemeente, of via de raadsleden. Rekenkamers blijven weg uit het politieke veld, maar hebben om zo te kunnen werken wel een grote mate van omgevingssensitiviteit en kennis van het politieke veld nodig. We vroegen in de interviews naar wat goed ging en wat de gemeente goed deed op het onderzochte beleidsterrein. Vervolgens zoomden we in op zaken die nog niet optimaal verliepen. In de conclusies en aanbevelingen bleek primair de aandacht voor de goede kanten. Vooral die het 'vlieg wiel' kunnen zijn om wat er nog niet goed gaat te verbeteren in het licht van de meer ideaaltypische normen. Daarnaast werd verwoord 'wat er niet goed gaat ten opzichte van de huidige normen, en wat er verbeterd diende te worden'.

## Kortom

Waarderend onderzoek past naadloos bij de natuurlijke rol van de rekenkamer: het toetsen van het gevoerde beleid voor de raadsleden. Het verschil zit in hoe je het doet en hoe je het brengt. Met de constructieve insteek creëer je een relevante rekenkamer met toegevoegde waarde en doorwerking van onderzoeken. Waarderend onderzoeken vergt anders denken en anders doen; het vormt een volgende belangrijke stap in de ontwikkeling van de rekenkamers en hun gemeenten. Het is een werkwijze om van elkaar te leren en samen nog beter te worden!

DRS LYDIA ZWIER-KENTIE is ZPP (zelfstandig publiek professional) opererend onder de naam Dionysia Advies. Na haar studie Bestuurskunde heeft zij sinds 1994 afwisselend als extern en intern adviseur bedrijfsvoering gewerkt voor overheden en non-profit instellingen. Momenteel werkt zij met name voor lokale overheden op het terrein van planning en control, en is zij extern lid van enkele rekenkamercommissies. Zij heeft bijgedragen aan diverse publicaties en onderzoeken. Lydia werkt vanuit verander- en verbeterkundig perspectief; de veranderende relatie tussen overheid en burgers heeft haar warme aandacht, daartoe ontwikkelt zij momenteel concrete aanpakken voor Burgerparticipatie. Lydia's drijfveer is om mensen, en daarmee organisaties, beter te maken door het beste uit zichzelf te halen.