



Kwaliteitseisen rekenkameronderzoek en
-rapporten rekenkamer Lelystad

Inhoudsopgave

Werkafspraken externe onderzoeker en rekenkamer Lelystad.....	1
1. Onafhankelijkheid onderzoeker(s)	1
2. Inkoopvoorwaarden gemeente Lelystad van toepassing	1
3. Geen arbeidsovereenkomst met onderzoeker(s)	1
4. Onderzoeksteam / onderzoekers zoals bij opdrachtverstrekking.....	2
5. Werkwijze onderzoeker(s).....	2
6. Taakverdeling	2
7. Tussentijdse communicatie en regie.	4
8. Kwaliteitseisen aan nota van bevindingen.....	4
9. Vergoeding en betaling.....	4
10. Geheimhouding	4
11. Rapport wordt eigendom van de rekenkamer Lelystad	5
12. Rekenkamer Lelystad heeft recht van eindredactie.....	5
Doelgroep: raadsleden.....	6
Taalniveau en taalgebruik.....	6
Vorm van de nota van bevindingen.....	9
1. Samenvatting.....	10
2. Leeswijzer	10
3. Inleiding	11
4. Achtergrondinformatie / Theoretisch Kader / Methoden van onderzoek	12
5. Normenkader	13
6. Bevindingen / feitencomplex	14
7. Analyse	15
8. Conclusies	15
9. Aanbevelingen	16
Bijlagen	17
Bijlage Literatuurlijst (uitgebreid).	17
Bijlage Lijst geïnterviewde personen.....	18
Bijlage Normenkader	18
Bijlage Beantwoording onderzoeksvragen.....	18
Bijlage Verklarende woordenlijst	18
Bijlage: organigram gemeente Lelystad.	19

Werkafspraken externe onderzoeker en rekenkamer Lelystad.

De rekenkamer Lelystad spreekt bij start van elk onderzoek een werkverdeling af tussen externe onderzoeker(s) en rekenkamer. De manier waarop externe onderzoekers tijdens een rekenkameronderzoek te werk gaan is namelijk belangrijk voor de doeltreffendheid van rekenkameronderzoek en rekenkamerrapporten. De aanpak die de onderzoekers hanteren is ook een belangrijke factor voor de beeldvorming over en het draagvlak voor de rekenkamer. Het is de bedoeling dat met onderstaande instructie de verwachtingen, die de rekenkamer heeft van externe onderzoeker(s), vooraf duidelijk is. Zo wil de rekenkamer de (werk)afspraken vooraf ondubbelzinnig vastleggen.

1. Onafhankelijkheid onderzoeker(s)

De rekenkamer vindt het belangrijk dat opdrachtnemers, die werken voor de rekenkamer Lelystad, onafhankelijk zijn. Dit betekent dat de in te huren externe onderzoekers de afgelopen 5 jaar geen onderzoekstraject, adviestraject en / of andere opdrachten voor de gemeente Lelystad¹ hebben uitgevoerd op het onderwerp waarop de rekenkamer onderzoek gaat doen of een onderwerp dat een sterk verband heeft met het voorgenomen rekenkameronderzoek.

De in te huren externe onderzoekers doen tijdens uitvoering van rekenkameronderzoek en het eerste half jaar na afronding van rekenkameronderzoek geen onderzoekstraject, adviestraject en / of andere opdrachten voor de gemeente Lelystad².

Reden hiervoor is dat de onderzoeker objectief en onafhankelijk moet kunnen oordelen over het feitenmateriaal. Het externe onderzoeksbureau mag tijdens de duur van de onderzoeksopdracht voor andere opdrachtgevers werken. Wel moet de onderzoeker de belangen van de rekenkamer Lelystad in acht nemen. Deze andere opdrachtgever mag niet de gemeente Lelystad en / of een direct daaraan verbonden organisatie zijn.

2. Inkoopvoorwaarden gemeente Lelystad van toepassing

De rekenkamer Lelystad maakt gebruik van de algemene inkoopvoorwaarden van de gemeente Lelystad bij elke opdracht.

3. Geen arbeidsovereenkomst met onderzoeker(s)

Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat de rekenkamer Lelystad een arbeidsovereenkomst aangaat met de externe onderzoeker(s). De opdrachtnemer zorgt daarom zelf voor de nakoming van zijn fiscale verplichtingen en premieafdrachten sociale verzekeringen.

¹ O.a. de raad, het college en / of de ambtelijke organisatie van de gemeente Lelystad.

² O.a. de raad, het college en / of de ambtelijke organisatie van de gemeente Lelystad.

4. Onderzoeksteam / onderzoekers zoals bij opdrachtverstrekking

Oprachtnemer zet voor de uitvoering van de opdracht de bij opdrachtverstrekking genoemde personen in. De opdrachtnemer mag alleen in overleg met en na expliciete toestemming van de rekenkamer anderen inschakelen om de afgesproken werkzaamheden uit te voeren.

5. Werkwijze onderzoeker(s)

De rekenkamer verwacht van de externe onderzoeker inlevingsvermogen in de positie van de rekenkamer en van het gemeentebestuur. Dit betekent dat de externe onderzoekers goed op de hoogte moeten zijn van de gemeentelijke organisatie in het algemeen (o.a. het dualisme). We noemen hierbij concreet: wat zijn de rollen en taken van de raad en het college en de (algemene) normen die daarvan zijn af te leiden voor rekenkameronderzoek? De rekenkamer verwacht van onderzoekers dat zij bij hun werkzaamheden met name uitgaan van de positie van de gemeenteraad.

De rekenkamer verwacht dat de onderzoekers tijdens het onderzoek voldoende aandacht geven aan het contact met de onderzochte partijen. Voor een goede opbrengst van het onderzoek in de lokale context van de gemeente Lelystad, is ook de werkvorm erg belangrijk. Wij vragen de onderzoeker(s) daarom het onderzoek op een zodanige uitnodigende wijze vorm te geven, dat degenen die deelnemen aan het onderzoek zoveel mogelijk gestimuleerd worden een 'lerende houding' aan te nemen. Bij het onderzoek houdt de onderzoeker ook zoveel mogelijk rekening met de ontwikkelingsfase van de organisatie.

De externe onderzoeker heeft een resultaatsverplichting, geen inspanningsverplichting.

6. Taakverdeling

- a. De rekenkamer kan een onderzoeksopzet maken, inclusief een doelstelling, hoofdvraag en richtinggevende subvragen voor het onderzoek.
- b. De onderzoeksopzet / onderzoeksvraag van de rekenkamer Lelystad is in principe leidend in het onderzoek, tenzij bij opdrachtverlening expliciet (schriftelijk) anders wordt afgesproken.
- c. De externe onderzoekers wonen desgevraagd de startgesprekken met de commissie van de Rekening en college / organisatie bij en zijn verantwoordelijk voor het verslag daarvan.
- d. De externe onderzoeker(s) werken het normenkader op een samenhangende manier uit en zorgen voor duidelijke en logische operationalisering van het normenkader.
- e. De rekenkamer stelt het normenkader expliciet vast, voordat de externe onderzoeker deze kan gebruiken in het onderzoek.
- f. De externe onderzoeker(s) doet zelf het dossieronderzoek, het plannen en afnemen van interviews en eventuele workshops in het kader van het onderzoek (inclusief het maken van afspraken met te interviewen partijen) en de verslaglegging van interviews en eventuele workshops. Hierbij hoort het laten verifiëren en laten goedkeuren van de interviewverslagen bij de geïnterviewden en het verwerken van opmerkingen van geïnterviewden in het verslag.

- g. Indien er in het kader van het onderzoek een alternatieve werkvorm wordt gebruikt - zoals bijvoorbeeld een workshop, een expertmeeting, o.i.d. - is de externe onderzoeker ook verantwoordelijk voor de verslaglegging hiervan.
- h. De leden en de secretaris van de rekenkamer kunnen indien zij wensen aanwezig zijn bij de interviews die door de externe onderzoeker(s) worden afgenomen.
- i. De externe onderzoeker(s) en schrijven de nota van bevindingen met inachtneming van de kwaliteitseisen uit dit document.
- j. De externe onderzoeker(s) zijn verantwoordelijk voor het juist, tijdig en volledig en transparant, logisch en gestructureerd rapporteren van het feitenmateriaal in de nota van bevindingen.
- k. De rekenkamer verwacht van de externe onderzoeker(s) dat zij wijzigingen, die zij hebben doorgevoerd in conceptnota's van bevindingen, duidelijk weergeven in de gewijzigde nota (door te markeren of gebruik te maken van 'track changes').
- l. Het ambtelijk horen is een onderdeel van het proces van totstandkoming van de nota van bevindingen. Dat wil zeggen dat de externe onderzoeker(s) de wijzigingen die voortkomen uit het ambtelijk horen verwerken in de conceptnota van bevindingen.
- m. De rekenkamer verwacht van de externe onderzoeker dat deze desgevraagd bij een eventueel gesprek in het kader van ambtelijk horen aanwezig is of op een andere manier ondersteuning geeft bij het ambtelijk horen.
- n. De rekenkamer neemt kennis van de ambtelijke reacties op het rapport en geeft aan op welke wijze verwerking moet plaatsvinden. De rekenkamer verwacht van de externe onderzoekers dat zij de wijzigingen die zijn doorgevoerd naar aanleiding van het ambtelijk wederhoor, duidelijk zichtbaar maken in de conceptnota (markeren of track changes).
- o. De externe onderzoeker(s) doen een voorstel voor conclusies en aanbevelingen aan de rekenkamer conform de kwaliteitseisen van de rekenkamer Lelystad. De externe onderzoeker(s) zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het voorstel voor conclusies en aanbevelingen en de kwaliteit van de analyse waar het voorstel op is gebaseerd.
- p. De rekenkamer stelt op basis van dit voorstel zelf de conclusies en aanbevelingen op. De rekenkamer is daarmee zelf uiteindelijk verantwoordelijk voor de conclusies en aanbevelingen uit de bestuurlijke nota.
- q. Indien de rekenkamer kiest voor bestuurlijk wederhoor, wordt het definitieve rapport dat aan het college wordt gezonden door de rekenkamer vastgesteld.
- r. De rekenkamer verwacht van de externe onderzoeker desgevraagd een bijdrage te leveren naar aanleiding van de bestuurlijke reactie van het college en / of deel te nemen aan het mogelijk daarop volgende bestuurlijke gesprek.
- s. De rekenkamer presenteert het rapport aan de raad, maar verwacht dat de externe onderzoeker(s) hierbij aanwezig zijn, een bijdrage leveren en / of inhoudelijke ondersteuning bieden bij de presentatie en de beantwoording van de vragen die voortkomen uit het onderzoek.
- t. De hierboven opgesomde werkzaamheden van de externe onderzoeker(s) worden in ieder geval geacht bij de aanneemsom van de opdracht te zijn inbegrepen.

7. Tussentijdse communicatie en regie.

De externe onderzoeker(s) informeren de rekenkamer Lelystad tijdens de uitvoering van het onderzoek en het opstellen van de nota van bevindingen met een nader af te spreken regelmaat over de voortgang en de resultaten tot dan toe. Dat informeren over de 'dagelijkse gang van zaken' gaat in eerste instantie via de secretaris en / of de voorzitter van de rekenkamer. De externe onderzoeker koppelt bijvoorbeeld terug uit interviews, die in het kader van het onderzoek zijn gehouden. Hierbij gaat het niet alleen om de besproken inhoud (zoals vastgelegd in interviewverslagen), maar ook hoe de onderzoeker het interview ervaren heeft. De begeleidingscommissie vanuit de rekenkamer bespreekt daarnaast met de externe onderzoeker de voortgang van het onderzoek (qua inzet en resultaten) op vastgestelde ijkmomenten. Bij de opdrachtverstrekking of kort na de start van het onderzoek wordt met de onderzoeker(s) afgesproken welke producten op de ijkmomenten gereed moeten zijn. Ook verwacht de rekenkamer tussentijds een of meerdere conceptrapporten ter beoordeling. De rekenkamer kan zo bepalen of het beoogde rapport aan haar verwachtingen voldoet en zo nodig de schrijver(s) tijdig bijsturen. Beslissingen over belangrijke keuzes gedurende de uitvoering van het onderzoek - zoals vaststelling van het normenkader - neemt de rekenkamer.

8. Kwaliteitseisen aan nota van bevindingen

Het onderzoeksrapport is het voornaamste communicatiemiddel van de rekenkamer. Het is daarom van groot belang dat het rapport zowel toegankelijk, begrijpelijk en goed leesbaar (taalniveau B2) als inhoudelijk juist en volledig is. Voor rekenkameronderzoek is het onder meer belangrijk dat een sterk feitencomplex wordt neergezet en dat de onderzoeker de feiten goed onderbouwt.

9. Vergoeding en betaling

De vergoeding wordt betaalbaar gesteld door indiening van een goedgekeurde verantwoording van gewerkte dagen/dagdelen en bereikte resultaten. Goedkeuring vindt plaats door de secretaris of zo nodig de voorzitter van de rekenkamer Lelystad. Bij opdrachtverlening wordt overeengekomen welke betaaltermijnen worden gehanteerd. De rekenkamer Lelystad hanteert meestal een betaalaritme van 25% bij opdrachtverlening, 50% na akkoord van de rekenkamer voor het eindrapport en 25% na afloop van de behandeling van het rapport door de Lelystadse raad.

10. Geheimhouding

Degenen die namens de opdrachtnemer aanwezig zijn bij rekenkamervergaderingen zijn tot geheimhouding verplicht van hetgeen in de vergadering is besproken. De externe onderzoeker(s) onthouden zich buiten het verband van de rekenkamer van het doen van mededelingen over de inhoud van lopend rekenkameronderzoek. De externe onderzoeker(s) verwijzen informatieverzoeken van derden over de voortgang of de resultaten van onderzoek door naar de rekenkamer Lelystad.

De externe onderzoeker(s) verklaren dat zij, zowel gedurende de uitvoering van het onderzoek als daarna, volledige geheimhouding zullen betrachten ten aanzien van hetgeen in het kader van de uitvoering van het onderzoek en daarna ter kennis is gekomen. Het kan hierbij gaan om informatie over bij de organisatie

werkzame personen, de relaties of de organisatie van de rekenkamer Lelystad en de werkzaamheden zelf. Alle stukken, brieven en andere documenten blijven eigendom van de rekenkamer Lelystad. De opdrachtnemer mag deze stukken en documenten niet aan derden ter inzage geven of derden de stukken laten verveelvoudigen, bewerken etc.

11. Rapport wordt eigendom van de rekenkamer Lelystad

De nota van bevindingen wordt (intellectueel) eigendom van de rekenkamer Lelystad.

12. Rekenkamer Lelystad heeft recht van eindredactie

De rekenkamer behoudt zich het recht van eindredactie voor.

Doelgroep: raadsleden.

Raadsleden zijn een groot deel van hun tijd kwijt met lezen. Wil een onderzoeksrapport van de rekenkamer goed gelezen worden door de raad, moet het rapport aan een aantal eisen voldoen:

- de essentie is er snel uit te halen.
- het rapport is goed leesbaar en gemakkelijk geschreven op het leesniveau van een gemiddeld raadslid / een gemiddelde inwoner van de stad. Voorwaarde is wel dat de lezer de Nederlandse taal in voldoende mate beheerst.

Ook andere producten van de rekenkamer zijn in vorm en opzet zodanig, dat ze optimaal bijdragen aan de doorwerking van het onderzoek / het rapport. De rekenkamer Lelystad kan kiezen voor een bestuurlijke nota of een aanbiedingsbrief, maar zij kan ook kiezen voor een andere vorm van presenteren (film, artikelen, posterpresentaties, infographics, lezingen, etc.).

Taalniveau en taalgebruik.

Rapporten van de rekenkamer Lelystad moeten te begrijpen zijn voor de gemiddelde Lelystedeling. De rekenkamer gebruikt daarom eenvoudig Nederlands in haar rapporten. Het taalniveau meet de rekenkamer Lelystad af met het Europees Referentiekader van de Raad van Europa. Deze meetlat gaat uit van zes taalniveaus van eenvoudig naar zeer moeilijk: A1, A2, B1, B2, C1, C2.



Eenvoudig Nederlands is in de praktijk ongeveer een taalniveau B1³. Echter, in rekenkamerrapporten zijn jargon en moeilijke woorden vaak niet helemaal te vermijden. **Daarom streeft de rekenkamer Lelystad taalniveau B1 à B2 na.** Dat is een tekst van een normale moeilijkheidsgraad. Ongeveer 80% van de lezers zal zo'n tekst kunnen begrijpen⁴.

³ Dat wil zeggen dat ongeveer 95% van de lezers zo'n tekst kan begrijpen. Ook mensen met een hogere taalvaardigheid of een hoog opleidingsniveau lezen liever teksten op taalniveau B1. Die lezen namelijk snel en gemakkelijk.

⁴ *Ter illustratie:* de meeste teksten van overheden en bedrijven hebben taalniveau C1. Moeilijkheidsgraad C1 is ongeveer academisch niveau. Dat wil zeggen een moeilijke of specifieke tekst. Ongeveer 40% van de lezers zal zo'n tekst kunnen begrijpen. Taalniveau C2 is zeer ingewikkeld. Nog maar 5% van de lezers begrijpt zo'n tekst. Rekenkamerrapporten in den lande zijn vaak geschreven op niveau C1 / C2.

Waar op te letten bij het schrijven in eenvoudig Nederlands?

- Korte zinnen, geen bijzinnen. Actieve zinnen, actieve taal. Ondubbelzinnig en normaal (spreek)taalgebruik. Maak de tekst ook toegankelijk voor de minder doorgewinterde lezer, die niet in de materie thuis is. Vermijd daarom vakjargon en ambtelijk taalgebruik.
- De hele tekst heeft dezelfde 'tone of voice', dus dezelfde aanspreekstijl (alsof alle teksten door één persoon geschreven zijn).
- Rapporten zijn redactioneel correct: dat betekent dat er geen type-, taal- en stijlfouten meer in staan.
- Probeer tot de verbeelding te spreken. Gebruik persoons aanduidende woorden. Bijvoorbeeld: De bewoners van Wijk C hebben last van stankoverlast. In plaats van: In wijk C is er sprake van stankoverlast.
- Gebruik eventueel citaten van respondenten om het verhaal te ondersteunen. Citaten geven kleur aan het rapport.
- Denk aan komma's. Hou rekening met adempauze van de lezer.
- Afkortingen eerste keer voluit schrijven met tussen haakjes de afkorting. Afkortingen voluit in stukken tekst die zelfstandig leesbaar moeten zijn, zoals de samenvatting.

Voorkom het gebruik van:

- Vakjargon en ambtelijke taal.
- Lange en ingewikkelde zinnen. Een zin die je twee keer moet lezen om te begrijpen is te ingewikkeld.
- Passieve zinnen en lijdende vormen in zinnen. Zoals zinnen die beginnen met het woordje 'Er'.
- Overbodige hulpwerkwoorden zoals kunnen, zullen, zouden en willen.
- Nominalisaties. Een nominalisatie is een werkwoord, dat tot een zelfstandig naamwoord is vervormd.
- Tangconstructies: dat wil zeggen dat er te veel informatie staat tussen twee delen van een zin die wel bij elkaar horen.
- Kettingzinnen. Een kettingzin wordt steeds langer door een nieuw voorzetsel (met, want, door etc.) met weer een nieuwe bepaling.
- Een te lange aanloop (schrijf zo concreet mogelijk).
- Dubbele ontkenningen (bijvoorbeeld: dat betekent niet dat er niet...).
- Pleonasmen. Bij een pleonasme staat er een woord dat niet nodig is, omdat een ander woord die betekenis al aangeeft. Bijvoorbeeld: De oorzaak is te wijten aan
- Tautologieën. Bij een tautologie staan er twee synoniemen in een zin. Bijvoorbeeld: "Het is mogelijk dat hij eventueel" of "Maar dat is echter"



Alternatieven voor ambtelijk taalgebruik

Ambtelijk taalgebruik	Alternatief
ondanks het feit dat	hoewel, ofschoon
gezien het feit dat	omdat
voor het geval dat	als
om deze redenen	daarom
wegens het feit dat	omdat
in verband met	wegens
in verband met het feit dat	omdat
in verband met bovenstaande daarom	
ten gevolge het feit dat	doordat
ten aanzien van	voor, over, bij
met betrekking tot	over, voor
omtrent	over
voor wat betreft, wat betreft,	over, voor
betreffende, inzake	over, voor
ten behoeve van	voor
ten gunste van	voor
doch	maar
(de mens) welke	die
(het paard) welke	dat
thans (is de situatie zo dat)	nu
indien	als
indien met aanneemt dat	als
dan aanvaardt men daarmee dat	dan
dienen te	moeten
een groot aantal	veel
respectievelijk	en
op deze wijze, manier	zo
op welke wijze	hoe
reeds	al
teneinde	om
het onderhavige	dit, dat
het toenemen van	meer
het afnemen van	minder
het verminderen van	minder
desalniettemin	toch

Vorm van de nota van bevindingen.

- Doe de rekenkamer een voorstel voor een pakkende titel van de nota van bevindingen / het rapport. Deze moet het onderwerp van het onderzoek dekken en nieuwsgierigheid van de lezer wekken. Met de ondertitel wordt eventueel in één zin uitleggen waar het onderzoek over gaat. Probeer creatief te zijn, bijvoorbeeld in de lijn van de kernboodschap. Concreet voorbeeld uit de praktijk van de rekenkamer Lelystad ‘*Groei in balans. Kwetsbare bestaande wijken in het geding*’.
- Elke nota van bevindingen heeft een (adequate) inhoudsopgave, een duidelijke leeswijzer, een heldere samenvatting en een duidelijke hoofdboodschap.
- Gebruik korte, krachtige, informatieve en duidelijke (tussen)koppen. De titel van de koppen is een goede weergave van de inhoud van het hoofdstuk of de paragraaf. Als alle koppen van de hoofdstukken en paragrafen onder elkaar staan, moet de rode draad van het rapport duidelijk zijn. Formuleer de tussenkopjes dus zo dat door het lezen van de kopjes al duidelijk wordt waar de tekst over gaat. Gebruik geen paragraaf- of alineatitels als ‘*onderzoeksmethode*’ of ‘*vraagstelling*’ e.d. Maar vervang dat door bijvoorbeeld ‘Hoe is het onderzoek uitgevoerd?’ of ‘Op welke vragen geeft dit onderzoek een antwoord?’
- Elk hoofdstuk begint met een inleiding (waar gaat het hoofdstuk over?) en eindigt met een korte samenvatting van het hoofdstuk.
- Eén onderwerp per alinea. Kom snel ter zake! Voor alinea’s geldt: ze hebben één onderwerp en als het kan staat de belangrijkste zin vooraan. (Dus: basisuitspraken / belangrijke bevindingen staan aan het begin van de alinea). Als alle eerste zinnen van alle alinea’s achter elkaar staan, moet er een logisch verhaal staan. Dat is de basis voor een samenvatting.
- Niet ‘kopiëren en plakken’. Dezelfde blokken tekst op verschillende plaatsen in het rapport zijn zeer storend.
- Wees consistent met:
 - *nummering* van de paragrafen.
 - gebruik van *voetnoten*.
 - gebruik van *bronvermeldingen*. Bronvermelding en onderbouwing van bevindingen zijn belangrijk voor de intellectuele eerlijkheid.
 - de manier waarop *citaten* in de tekst staan.

- Wanneer dit de begrijpelijkheid van de tekst bevordert gebruik dan bij voorkeur beelden, illustraties, infographics en tabellen. Deze ondersteunen de tekst en elkaar. Geef waar nodig een toelichting op de gebruikte figuren, beelden, tabellen, etc. Bijvoorbeeld: een tekst met veel getallen verplaats je misschien beter naar de bijlagen of geef je grafisch of in een tabel weer.
- Een literatuurverwijzing in de tekst of in een voetnoot is een verbijzondering en onderbouwing van de tekst. De verbijzondering (bijvoorbeeld een paginanummer) maakt het mogelijk om in de bedoelde publicatie de precieze passage te vinden. Verwijzingen in de tekst worden gegeven met de naam van de eerste auteur, gevolgd door het jaartal van publicatie. De lezer moet met deze informatie de bron terug kunnen vinden in de alfabetische literatuurlijst in de bijlagen van het rapport.
- Zet kort geformuleerde items in een opsomming als dit de tekst overzichtelijker maakt, de gegevens nadruk verdienen en deze eenvoudig terug te vinden moeten zijn. Een opsomming leest fijner dan een stuk lopende tekst en is vaak overtuigender.
- In de bijlagen van elke nota van bevindingen staan in ieder geval een literatuurlijst en een lijst van geïnterviewde personen.
- De rekenkamer Lelystad wil vakjargon zoveel mogelijk vermijden en indien mogelijk anders verwoorden. Is het gebruik van jargon niet te omzeilen, moet de term worden uitgelegd in een voetnoot of in een verklarende woordenlijst.

De nota van bevindingen is opgebouwd uit de volgende elementen:

1. Samenvatting

In elke nota van bevindingen staat een samenvatting van de belangrijkste bevindingen en het algemene beeld zoals uit het onderzoek naar voren gekomen.

Het is de bedoeling dat de lezer snel kan achterhalen wat de hoofdlijn van het rapport is. De samenvatting is beknopt en informatief. Gebruik tussenkopjes in de samenvatting. Formuleer de tussenkopjes zo dat door het lezen van de kopjes al duidelijk wordt waar de tekst over gaat. Elke alinea bestaat uit maximaal 4 à 5 regels. Voor de samenvatting geldt een omgekeerde piramidestructuur.

2. Leeswijzer

In de nota van bevindingen wordt een leeswijzer opgenomen.

3. Inleiding

De inleiding is een belangrijk onderdeel van het rapport. Het is de bedoeling dat de inleiding structurerend en motiverend werkt. Hier geeft de onderzoeker in een notendop een beschrijving van het onderzoeksonderwerp. De onderzoeker gaat in de inleiding in op de doelstelling en het belang van het rapport voor de gemeente en / of de raad.

Waarom is dit onderzoek belangrijk?⁵

De verantwoording van de onderwerpskeuze kan worden ontleend aan de onderzoeksopzet. De keuze van het onderwerp door de rekenkamer wordt specifiek verantwoord in het licht van de voor de rekenkamer relevante criteria voor de selectie van onderwerpen. Toegelicht worden:

- Concrete reden en aanleiding.
- Timing.
- Behandeling van de overwegingen van de rekenkamer om juist voor dit onderwerp te kiezen (prioriteit binnen gemeentelijk beleid, maatschappelijk belang, financieel belang, risico voor rechtmatigheid, doelmatigheid of doeltreffendheid & onderwerp wordt niet elders binnen de gemeente onderzocht).
- Maak dit onderdeel zo concreet en persoonlijk relevant voor de raad als mogelijk. Hoeveel geld is er bijvoorbeeld gemoeid met het onderwerp? Wat zijn concrete voorbeelden van mogelijke risico's?

Op welke vragen geeft dit onderzoek antwoord?

De doelstelling en (centrale) vraagstelling kan je overnemen uit de onderzoeksopzet. Dit mag beknopt en geparafraseerd indien verwezen wordt naar de onderzoeksopzet waarin e.e.a. in detail is uitgeschreven. De onderzoeksvragen zijn van belang, omdat de bevindingen, conclusies en aanbevelingen hier weer op gebaseerd moeten zijn. De hoofdvraag wordt bij de conclusies beantwoord (bij algemene indruk en de hoofdconclusie). De onderzoeksvragen (subvragen) worden in een separaat hoofdstuk / een separate paragraaf of bij voorkeur in een bijlage expliciet beantwoord. Als een onderzoeksvraag niet beantwoord kan worden (bijvoorbeeld omdat gegevens ontbreken) moet dat ook in de rapportage aan de orde komen

Hoe is het onderzoek uitgevoerd?

De onderzoeker neemt een verantwoording van de aanpak van het onderzoek op in de nota van bevindingen. Naast een beschrijving van de methode geeft de onderzoeker ook een reflectie op de methode. Daar verantwoordt de onderzoekers met name de keuze van de databronnen en onderzochte eenheden, evenals de gehanteerde methoden en technieken voor dataverzameling en data-analyse. De verantwoording van de aanpak is nodig om de lezer zicht op de totstandkoming van de bevindingen te geven.

⁵ Leg het belang van het onderzoek niet uit in een paragraaf met als titel 'Aanleiding'. Gebruik een meer inhoudelijke titel zoals 'Waarom is dit onderzoek belangrijk?'

Bijvoorbeeld als er sprake was van casusselectie: motiveren waarom de keuze voor deze casussen. Of bij ronde-tafelbijeenkomst of groepsgesprek: motiveren waarom deze deelnemers geselecteerd. Indien er sprake is van een enquête of verzameling kwantitatieve informatie: wat was de respons (kwalitatieve en kwantitatieve uiteenzetting over de respons)?

De tekst over de uitvoering van het onderzoek is in ieder geval:

- Beknopt, maar wel duidelijk. Specifiek aangeven welke methodes (volgtijdelijk) zijn gebruikt (documentenstudie, interviews, workshop, enquête, reviewgroep, etc.).
- Motivatie voor en doel van elk van de gehanteerde onderzoeksmethodes.
 - Sluit de methode aan bij de doelstelling en de onderzoeksvragen?
 - Zeker wanneer een ‘ongebruikelijke’ methode is gevolgd ook motiveren: mag de rekenkamer op basis van de gevolgde aanpak algemeen geldende aanbevelingen doen?
 - Eventueel: wat zijn de sterke / zwakke kanten van de gehanteerde methode? Welke beperkingen heeft dit onderzoek?

4. Achtergrondinformatie / Theoretisch Kader / Methoden van onderzoek

Het onderwerp van rekenkameronderzoek is soms best ingewikkeld. Een complete uitleg over het onderwerp kan daarom vaak niet helemaal in de inleiding. Noem dan in de inleiding alleen de belangrijkste aspecten en voeg één of twee hoofdstukken met achtergrondinformatie toe om ook de details te verduidelijken. De achtergrond en de inleiding horen er samen voor te zorgen, dat de lezer voldoende achtergrondkennis heeft om de rest van het rapport goed te kunnen begrijpen. Denk hierbij aan inhoudelijke uitleg over het onderwerp zelf, (landelijke) ontwikkelingen, juridische aspecten (wet- en regelgeving), beleid, etc. Het theoretisch kader wordt tijdens het onderzoek verder uitgewerkt en aangevuld.

Het theoretisch kader is een beschrijving van de theoretische benadering die tijdens het onderzoek is gebruikt. Je normenkader moeten op gezaghebbende bronnen zijn gebaseerd. Je toetst een situatie niet aan de eigen voorkeur of de onderbuik, maar aan bijvoorbeeld regels, wetenschappelijke inzichten of best practices. Het theoretisch kader legt uit wat er achter de normen zit en waarom juist deze normen worden gebruikt. Duidelijk moet zijn welke theoretische invalshoek is gekozen en waarom. In het theoretisch kader operationaliseert de onderzoeker de belangrijkste begrippen en het gekozen theoretisch perspectief. Vooronderstellingen moeten helder zijn. Het theoretisch kader kan ook een nadrukkelijke relatie hebben met de gehanteerde onderzoeksmethode. Uit de gehanteerde achtergrond en theorie wordt het normenkader afgeleid⁶.

⁶ *N.b. er kan een spanningsveld zijn tussen een wetenschappelijk verantwoord theoretisch kader / wetenschappelijke onderzoeksmethode en de praktijk. De rekenkamer komt immers niet voor niets met haar onderzoeksvraag: zij heeft de onderzoeksresultaten ergens voor nodig. De rekenkamer verwacht doorgaans praktische aanbevelingen in beginsel op het*

Baseer het theoretisch kader bijvoorbeeld op een bestaande onderzoekstheorie. onderzoekstheorieën uit de literatuur geven het onderzoek een hogere wetenschappelijke waarde. Een theorie die gepubliceerd is, heeft zich in feite al bewezen als een waardevolle theorie.

Rekenkameronderzoek beperkt zich idealiter ook niet tot een enkele methode. De rekenkamer gebruikt bij haar onderzoeken verschillende invalshoeken en methoden om dezelfde onderzoeksvraag te beantwoorden. Dat heet met een duur woord ook wel triangulatie. Triangulatie houdt in dat worden gecombineerd in één onderzoeksopzet. We analyseren een onderzoeksvraag dus vanuit verschillende invalshoeken, bijvoorbeeld door gebruik te maken van verschillende kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelingmethoden dataverzamelingstechnieken. Zo maken we bijvoorbeeld in een enkel onderzoek zowel gebruik literatuuronderzoek als van casusonderzoek, interviews, enquêtes, et cetera. De antwoorden uit de verschillende richtingen die elkaar overlappen/ hetzelfde zijn/ elkaar niet tegenspreken, zijn dan waarschijnlijk objectief waar. Triangulatie verhoogt de geldigheid van onderzoeksresultaten.

De rekenkamer kan kiezen uit diverse soorten en typen onderzoek. Uit dit aanbod kan een keuze worden gemaakt, die het beste past bij het onderzoekonderwerp. Het gebruiken van diverse soorten en typen van onderzoek is een van de waarborgen die de rekenkamer hanteert voor kwaliteit. Daarnaast heeft de rekenkamer Lelystad waarborgen voor de kwaliteit in haar werkwijze opgenomen.

5. Normenkader

In elk rapport wordt een volledig uitgewerkt normenkader opgenomen. Het normenkader kan op verschillende manieren in het rapport verwerkt zijn: een eigen hoofdstuk of paragraaf, een aparte bijlage of inleidende passages of paragrafen bij de diverse inhoudelijke hoofdstukken. Bij een beschrijvend rapport (zoals bijvoorbeeld een vooronderzoek) is een normenkader niet altijd nodig. Wanneer een normenkader niet nodig is, moet dat wel aannemelijk worden gemaakt en gemotiveerd in de rapportage worden beschreven. Overige voorwaarden voor het normenkader zijn:

- Concreet en overzichtelijk.
- Uitgewerkt en logisch aansluitend op doel- en vraagstelling en theoretisch kader.
- Duidelijk kenbaar en makkelijk vindbaar in het rapport.
- Zo compact mogelijk: indien een uitgebreid uitgewerkt normenkader de leesbaarheid niet bevordert, kan het uitgewerkte normenkader naar bijlagen worden verplaatst en kan worden volstaan met een samenvatting in tekst van het rapport.
- Gebruikte theorie waaraan getoetst wordt leidt tot een norm.

niveau van, gericht op en passend bij de belevingswereld van de gemeenteraad. Dit vraagt om een handzame en praktische vertaling van de onderzoeksresultaten. Niet te wetenschappelijk dus, maar toegepaste wetenschap.

Kortom: het is de bedoeling eerst na te denken over de achtergronden en de normen, en dan pas te starten met interviews, enquêtes, etc.

N.B: De rekenkamer moet altijd eerst expliciet het normenkader vaststellen, voordat de externe onderzoeker deze kan gebruiken in het onderzoek (go / no go).

6. Bevindingen / feitencomplex

In het corpus of middendeel van het rapport staat het geheel van de bevindingen / het feitencomplex. Dit onderdeel bestaat in ieder geval uit: bevindingen, feiten, resultaten, argumentaties en verklaringen. De externe onderzoeker wordt geacht zijn vermogen te etaleren tot het verzamelen van feiten en het creatief aanboren van bronnen, om het benodigde feitenmateriaal te verkrijgen. De onderzoeker maakt altijd een duidelijk onderscheid tussen feiten en meningen en verwijst altijd waar nodig naar bronnen (intellectuele eerlijkheid)⁷. Overige voorwaarden:

- Bevindingen worden evenwichtig gepresenteerd (kort en ‘to the point’ beschreven), zijn compleet en inzichtelijk. Alle relevante bevindingen en feiten worden vermeld, positief en negatief. De tekst mag niet (te) uitgebreid zijn en niet te veel of irrelevante feiten bevatten. De bevindingen sluiten aan bij de onderzoeksvragen en het normenkader.
- De onderzoeksbevindingen zijn onderbouwd met valide⁸ en betrouwbare⁹ data.
- De bevindingen worden voorzien van bronnen en deze zijn zoveel mogelijk gezaghebbend.
- Bevindingen moeten relevant zijn in relatie tot de beantwoording onderzoeksvraag en de (sub)onderzoeksvragen.
- Feiten en bevindingen worden deugdelijk en transparant verantwoord.
- Er is een duidelijk onderscheid in de tekst tussen feiten en oordelen.
- Vul de teksten specifiek die voor de raadsleden belangrijk zijn aan, met praktijkvoorbeelden en / of citaten. Bijvoorbeeld: wat zijn de risico’s van het huidige beleid voor de ‘man in de straat’?
- Ga na of het zinvol is gebruik te maken van andere rekenkamerrapporten, eerder onderzoek, kengetallen, landelijke informatie, vergelijking voor / na, etc.

⁷ Onder bijlagen “literatuurlijst” in dit format staan aanwijzingen voor bronvermeldingen / voetnoten en de literatuurlijst.

⁸ Validiteit betekent dat de beschreven bevindingen aansluiten bij wat er gemeten is (ofwel: er is gebruik gemaakt van de juiste indicatoren en parameters). Een voorbeeld: als je de punctualiteit van het treinverkeer wilt meten, is klanttevredenheid van treinreizigers een minder valide indicator dan het aantal treinen dat jaarlijks te laat vertrekt.

⁹ Betrouwbaarheid betekent dat de gemeten waarde representatief is voor de werkelijke waarde (de uitkomsten zijn dus niet afhankelijk van ‘toevalligheden’). De betrouwbaarheid van een meting kun je bijvoorbeeld vergroten door een meting een aantal malen te herhalen (onder verschillende omstandigheden) en te middelen. Bevindingen op basis van meerdere bronnen die ook nog eens dezelfde kant op wijzen, wijzen op een hogere betrouwbaarheid.

Wat hoort hier niet thuis?

- In het feitencomplex staan geen suggesties of aanbevelingen.
- In het feitencomplex staan geen conclusies.
- In het feitencomplex staan geen nieuwe normen; deze worden alle uitgewerkt en toegelicht in het normenkader.

7. Analyse

Het is de bedoeling het onderzoek het bevindingenniveau ontstijgt. De bevindingen moeten daarom in samenhang worden geanalyseerd aan de hand van theoretisch en normenkader. De analyse moet alles uit de beschikbare data halen, waarbij de bevindingen uit de verschillende bronnen met elkaar in verband worden gebracht. Het gaat hier om een bezinning op de totale werking van het beleid. Met name de analyse vereist ervaring en (vak)kennis. De rekenkamer verwacht dat het externe bureau juist op dit punt kwaliteit organiseert. Verder is bij de analyse belangrijk:

- De gebruikte methode / aanpak voor analyse sluit aan bij de beantwoording van de onderzoeksvragen. Beoordeeld wordt in de context van de gemeente Lelystad.
- De analyse is gebaseerd op de feiten uit het onderzoek.
- Het normenkader / analysekader wordt systematisch gevolgd.
- De onderzoeker heeft aandacht voor de achtergronden en oorzaken van de geconstateerde bevindingen.
- Doe (zo nodig) uitspraken over het mate waarin verbanden tussen bevindingen belangrijk zijn?
- Ga na of het mogelijk / zinvol is de verbanden grafisch weer te geven?
- Bezin je op de analyse (zou met een andere benadering hetzelfde resultaat worden bereikt. M.a.w. hoe robuust zijn de conclusies)?

8. Conclusies

De conclusies vallen uiteen in de hoofdboodschap / hoofdconclusie en subconclusies. De hoofdconclusie wordt weergegeven in de eerste paragraaf, waarna de subconclusies in de tweede paragraaf worden toegelicht. Kwaliteitseisen die worden gesteld aan conclusies zijn:

- Conclusies, aanbevelingen en nawoord zijn zo geformuleerd dat zij de discussie in de gemeenteraad stimuleren.
- Elke conclusie moet ondersteund zijn door bevindingen, relevante normen en een deugdelijke analyse. Oftewel: de conclusies zijn in overeenstemming met, te herleiden tot en onderbouwd met valide en betrouwbare bevindingen uit het rapport. Bij oordelende conclusies zijn de bevindingen afgezet tegen een heldere norm (een oordeel moet niet uit de lucht komen vallen)¹⁰. Indien relevant: expliciet refereren aan de normen.

¹⁰ Voorbeeld van een conclusie met een onheldere norm: "Er waren maar weinig projecten die in voldoende mate een bijdrage leverden aan de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen" (hoeveel is weinig en wanneer is een bijdrage voldoende? Als hier

- De conclusies beginnen met een algemene indruk en daarna met een hoofdconclusie (hoofdboodschap). De hoofdconclusie staat in directe relatie tot de hoofdvraag van het onderzoek. Hoofdconclusie en subconclusies zijn een samenhangend geheel.
- Er is een duidelijke verantwoording hoe de weging van de subconclusies heeft geleid tot de uiteindelijke algemene indruk, hoofdboodschap en de hoofdconclusie.
- Subconclusies zijn beknopt en ‘to the point’, beperkt in aantal en genummerd.
- In de conclusies staan geen nieuwe bevindingen / gegevens.

Hoofdboodschap / algemene indruk / hoofdconclusie

Beantwoording hoofdvraag en belangrijkste conclusie uit het rapport. De hoofdconclusie heeft een nadrukkelijke relatie met de beantwoording van de hoofdvraag.

Subconclusies / overige conclusies

Weergave van de overige conclusies (genummerd). De subconclusies dragen alle logisch bij aan de hoofdconclusie. Dit verband wordt ook zichtbaar gemaakt. De externe onderzoeker doet een voorstel voor de algemene indruk / hoofdboodschap, hoofdconclusie en subconclusies. De rekenkamer kan dit voorstel desgewenst overnemen of aanpassen. De leden van de rekenkamer hebben bij het formuleren van de conclusies nadrukkelijk ook een rol, maar verwachten nadrukkelijk een gedegen advies van de externe onderzoeker.

9. Aanbevelingen

Aanbevelingen moeten gericht zijn op de kwaliteitsverbetering van het onderzochte aspect van de bestuurspraktijk. Alle (mogelijke) neveneffecten van de aanbevelingen worden zoveel mogelijk meegewogen. De aanbevelingen hebben een logische relatie met de bevindingen, analyse en de conclusies. Een aanbeveling kan daarom niet haaks staan op een oordeel of bevinding.

Aanbevelingen zijn uitvoerbaar, concreet en zijn gericht op verbetering van functioneren of presteren van de gemeente Lelystad. Ze zijn toegesneden op de specifieke situatie uit het onderzoek en (kunnen) bijdragen aan de oplossing van de in het onderzoek gesignaleerde problemen.

De aanbevelingen geven antwoord op de **WWWHW-vragen: waarom, wie, wat, hoe en wanneer**. Omschrijf elke aanbeveling heel concreet en praktisch:

- Waar de raad op moet letten in het contact met het college over dit onderwerp?
- Welke verbetering kan worden aangebracht (door raad en / of college)?
- Hoe dat moet worden aangepakt (door raad en / of college)?
- Zo mogelijk: wat levert de aanbeveling naar verwachting op?

geen heldere norm voor is, houd de conclusies dan feitelijk en dicht bij de bevindingen: X projecten hadden een bijdrage van Y).

Bij het formuleren van aanbevelingen zijn de volgende voorwaarden van belang:

- De aanbevelingen zijn geformuleerd als de beslispunten van een Lelystads raadsbesluit (*In aansluiting op de conclusies beveelt de rekenkamer de raad aan te besluiten tot het navolgende:*)
- Leg de bij de aanbevelingen gehanteerde aannames uit.
- Aanbevelingen zijn geadresseerd (wie moet er wat mee doen?).
- Aanbevelingen zijn genummerd.
- Aanbevelingen zijn toetsbaar / navolgbaar, volledig, ondubbelzinnig en realistisch.
- Aanbevelingen hebben toegevoegde waarde.
- Het aantal aanbevelingen is zo beperkt mogelijk.
- Aanbevelingen zijn zo beknopt mogelijk geformuleerd.
- Aanbevelingen worden toegelicht in een verklarende tekst onder elke aanbeveling.

De aanbevelingen komen uiteindelijk te staan in het bestuurlijke nota van de rekenkamer Lelystad. De externe onderzoeker doet een voorstel voor de aanbevelingen. De rekenkamer kan dit voorstel desgewenst overnemen of aanpassen. De leden van de rekenkamer hebben bij het formuleren van de aanbevelingen nadrukkelijk ook een rol, maar verwachten nadrukkelijk een gedegen advies van de externe onderzoeker.

Bijlagen

In de bijlagen staan onderzoeksgegevens die niet van direct belang zijn om de tekst te kunnen volgen.

Voorwaarden:

- Elke bijlage heeft een duidelijke titel.
- In de tekst staat minstens één verwijzing naar elke bijlage. Bijlagen zonder verwijzing in de tekst zijn waarschijnlijk overbodig.
- De volgorde van de bijlagen is die waarin ze voor het eerst in de tekst genoemd worden.

De volgende bijlagen horen in ieder geval bij elke nota van bevindingen.

Bijlage Literatuurlijst (uitgebreid).

Een goede bronvermelding is noodzakelijk. In rapporten wordt geregeld naar teksten van andere auteurs verwezen om de eigen beweringen te onderbouwen of ze te vergelijken met die van anderen. Zulke verwijzingen of referenties moeten voor iedereen na te trekken zijn. Daartoe dient de *combinatie* van beknopte verwijzingen vanuit de eigen tekst (of een noot) met een literatuurlijst met uitgebreidere gegevens - de titelbeschrijving - over de vindplaats van die teksten van anderen. Bij voorkeur en indien mogelijk wordt de verwijzing voorzien van een hyperlink naar het desbetreffende document.

Bijlage Lijst geïnterviewde personen.

- Persoon, functie, organisatie / instelling, datum interview.

Bijlage Normenkader

(indien het de leesbaarheid bevordert het normenkader in de bijlagen te doen).

Bijlage Beantwoording onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen kunnen in een separaat hoofdstuk / een separate paragraaf of bij voorkeur in een bijlage expliciet worden beantwoord. De vraagstelling wordt (in zijn totaliteit) beantwoord in de nota van bevindingen. Als een onderzoeksvraag niet beantwoord kan worden (bijvoorbeeld omdat gegevens ontbreken) moet dat ook aan de orde komen. De onderzoeker beantwoordt alle onderzoeksvragen – hoofdvraag en subvragen - volledig.

Bijlage Verklarende woordenlijst.

Bijlage: organigram gemeente Lelystad.

