

**Eindverslag
Evaluatie
Rekenkamercommissie
Dronten**

Dronten, januari 2006.

Inhoudsopgave:

Inleiding....blz.3

Verwachtingen

Ten aanzien van de verwachtingen....blz.4

Reactie rekenkamercommissie....blz.4

Ervaringen

Ten aan zien van de ervaringen....blz.5

Reactie rekenkamercommissie....blz.6

Verbeterpunten

Ten aanzien van de verbeterpunten....blz.7

Reactie rekenkamercommissie....blz.7

Doorwerking rapporten rekenkamer....blz.8

Aanbevelingen....blz.10

Bijlage I

Evaluatieverslag onderzoek Sociale Woningbouw in juli 2005....blz.12

Bijlage II

Gesprekken evaluatie rekenkamercommissie Dronten....blz.14

Bijlage III

Enkele krantenartikelen rond het uitbrengen van het rapport "Niet in beton gegoten"....blz.18

Inleiding.

Als je merkt dat je rapport geen doorwerking heeft in de raad, als je de behandeling in de commissie AZ onbegrijpelijk vond, als je reacties van meerdere raadsleden niet goed kon plaatsen, dan moet je bij jezelf beginnen en je de vraag stellen of je het wel goed hebt gedaan. Dat is precies datgene wat wij ook hebben gedaan.

Al op 22 juli hebben we gesproken over wat ons toen op dat moment was opgevallen. Wat ging er niet goed in het proces, hoe hebben de individuele leden het ervaren, wat moet de volgende keer anders, wat was er duidelijk wel goed en wat kon beter. Maar het gevoel van onbehagen bleef bestaan. Ook na de zomervakantie, toen we al met externen in gesprek waren geweest over het nieuwe onderzoeksonderwerp en nieuwe onderzoeksvragen wilden formuleren, kwam, als vanzelfsprekend, toch weer het gevoelde onbehagen om de hoek.

Met deze evaluatie willen we nagaan wat er nu niet goed zat. Lag het aan onze verwachtingen of lag het aan de verwachtingen van anderen? Waren we wel duidelijk geweest, was de betrokkenheid van de raad groot genoeg? Was het proces goed verlopen? Waarom klonk het enthousiasme wat wij met het onderwerp hadden niet door uit de monden van anderen?

We hebben gemeend alle direct betrokkenen te vragen met ons een gesprek aan te gaan. Vertel ons wat je verwachtingen waren, hoe je ervaringen waren. Geef aan wat je fout vond in onze opzet of rapportage en geef aan wat je goed vond. Geef je mening over de behandeling in de commissie. Kortom, in een open gesprek wilden wij op informele wijze horen wat de mensen ons te vertellen hadden opdat wij daaruit kunnen leren.

Wij danken alle betrokkenen voor de wijze waarop ze tijd en energie voor ons hebben willen vrijmaken. In grote openheid is er met de commissieleden gesproken over de verwachtingen en de ervaringen ten aanzien van het rapport 'Niet in beton gegoten'. Gevraagd en ongevraagd werden goede tips gegeven over hoe verder te gaan.

De rekenkamercommissie heeft deze gesprekken gebruikt als basis voor een verdere evaluatie. Allereerst zijn de uitspraken geanonimiseerd, en op willekeurige volgorde verzameld onder de kopjes 'Verwachtingen', 'Ervaringen' en 'Verbeterpunten'. Ze zijn in de bijlage "Gesprekken evaluatie Dronten" terug te vinden.

De gesprekken zijn verder ingedikt tot dit eindverslag. Hierin zijn de meest relevante uitspraken in negatieve en positieve zin ten aanzien van de verwachtingen en ervaringen benoemd met daarop de reactie van de rekenkamercommissie. Ook de verbeterpunten zijn benoemd en geordend in de volgende onderwerpen: proces / procedure, integriteit, griffier en uiterlijk.

Verwachtingen.

Ten aanzien van de verwachtingen.

Als de commissie spreekt met betrokkenen over de verwachtingen die men had van de rekenkamercommissie dan lopen de meningen uiteen. Bij een deel van de geïnterviewden gaf dit negatieve beelden, bij een ander deel positieve beelden.

Waar de negatieve beelden overheersten werd aangegeven dat de taak van de Rekenkamercommissie niet helder was. Men had die taken nadrukkelijker beschreven willen zien in de Startnotitie of men wilde dat de Rekenkamercommissie het doel van het uitgevoerde onderzoek duidelijker in haar onderzoek had aangegeven.

Een tweede punt van kritiek was dat men meer en beter cijferwerk had verwacht. Het cijferwerk was nu multi-interpretabel, onbetrouwbaar, niet wetenschappelijk onderbouwd. (Citaat: *"het onderzoek was prutswerk gedaan door ongeschoolde onderzoekers met onvoldoende budget"*)

Het derde kritiekpunt wat is benoemd betreft de objectiviteit. Enkel externen zijn in staat een objectief oordeel te vellen over het doen en laten van de bestuursorganen in Dronten. (Citaat: *"een slager keurt niet zijn eigen vlees"*)

Daar waar de positieve beelden overheersen wordt benadrukt dat men hoopt dat de Rekenkamercommissie als onafhankelijke commissie de raad feedback kan geven op het handelen van de raad. Dat de rekenkamercommissie de raad van advies kan dienen over hoe de raad kaders stelt, over hoe de raad omgaat met beleidsthema's die relevant zijn voor de raad. (Wat waren we van plan, hoe loopt dat nu, wat levert het op en moeten we zo dan verder?) En dat de commissie de raad kan ondersteunen bij het uitoefenen van zijn controlerende taak.

De rekenkamercommissie houdt de raad enkel de spiegel voor, de raad zelf moet leren uit datgene wat het voor zich ziet. Daarbij mag de rekenkamercommissie best een politiek verhaal houden, het is een commissie uit en van de raad. De commissie moet er dan wel voor zorgen dat men met scherpe ammunitie komt.

Reactie Rekenkamercommissie:

Bij het aanbieden van de Startnotitie aan de Raad is de raadsleden gevraagd te reageren met op- en aanmerkingen en mogelijke voorstellen tot wijziging. Er zijn toen, op enkele reacties na die door de Rekenkamercommissie zijn verwerkt, geen verdere opmerkingen geplaatst die bij ons het beeld hadden kunnen laten ontstaan dat onze notitie onvolledig was. Sterker nog, externe deskundigen – die wij hiervoor hebben geraadpleegd - hebben ons na lezing verzekerd dat de in de Startnotitie beschreven werkwijze en procedure uitstekend van kwaliteit was. Voor alle duidelijkheid; in deze Startnotitie wordt nader toegelicht wat de positie van de Rekenkamercommissie is, wat de werkwijze zal zijn en hoe de onderwerpkeuze tot stand komt.

Over de cijfers kan de commissie het volgende melden. In het definitieve rapport zijn alle uitspraken zoveel mogelijk gestaafd met cijfers. Daarbij is de rekenkamercommissie niet zelfstandig op zoek geweest naar cijfermateriaal, we hebben er enkel om gevraagd en aangeleverd gekregen. Het aangeleverde cijfermateriaal is daarna gecontroleerd en vergeleken met ander cijfermateriaal.

Beleid en bestuur van de gemeente Dronten hebben dus diezelfde cijfers gehanteerd en zich daardoor bij hun keuzes laten leiden. Het verwijt kan dus niet aan de commissie worden geadresseerd.

De kritiek dat het cijfermateriaal multi-interpretabel, onbetrouwbaar, niet wetenschappelijk onderbouwd was, neemt de Rekenkamercommissie dan ook niet over.

Wij zijn van mening dat dit negatieve oordeel mede is gebaseerd op de verwachtingen die men had t.a.v. de uitwerking van het onderwerp. Wie een evaluatie verwacht van de cijfermatige onderbouwing van de 25% sociale woningbouw zal ook sterk hechten aan sterk onderbouwd cijfermateriaal. Men wil bewezen hebben met scherpe analyses van al

het cijfermateriaal, desnoods tot 4 cijfers achter de komma, dat de 25% niet wordt gehaald.

Misschien wordt de vraag om helder cijfermateriaal ook ingegeven door de angst dat de betrokkenheid van de raadsleden een objectief oordeel in de weg zou kunnen staan.

Het komt de rekenkamercommissie voor dat maar vier betrokkenen ook goed hadden begrepen waar het onderzoek over ging. De anderen hebben toegegeven dat ze niet door hadden dat de rekenkamercommissie eigenlijk een handreiking verbetering kaderstellen aanreikte.

De opmerking dat een slager niet zijn eigen vlees moet keuren kan worden weerlegd met de opmerking dat juist de goede slaggers altijd hun eigen vlees keuren, opdat zij (tevreden) klanten houden.

Overigens doen notarissen, advocaten en doktoren niet anders!

Ervaringen.

Ten aanzien van de ervaringen.

De ervaringen van de betrokkenen vallen in twee onderdelen uiteen, de ervaringen die men had bij de behandeling in de commissie en de ervaringen met het rapport zelf.

Ten aanzien van de behandeling in de commissie lopen de meningen niet ver uiteen.

Uit de gesprekken is het volgende genoteerd:

Er is, zoals iemand zei, geen meerwaarde uit de behandeling van het rapport ontstaan, het rapport heeft niet doorgewerkt, er is niets mee gebeurd. Men verweet zichzelf, dat men niet in staat bleek te zijn de potentiële meerwaarde uit te venten. De raad heeft zich niet gerealiseerd wat de Rekenkamercommissie zou kunnen presenteren; de Verordening en de Startnotitie zijn niet beklijfd. Er ontstond discussie over het werk van de Rekenkamercommissie i.p.v. dat er antwoorden werden geformuleerd over de vraag wat we met de uitkomsten als raad gaat doen. De fracties schoten in de verdediging, misschien ook wel door toedoen van de eerdere reactie van het college.

Mogelijke oorzaken:

- de wijze van opschrijven (zie weerwoord college) en presenteren,
- raadsleden het slecht en in een enkel geval zelfs geheel niet hebben gelezen, onder meer omdat het als 'gekleurd' beschouwd werd,
- omdat men zich ook niet rolbewust was werden de raadsleden in de rekenkamercommissie gestigmatiseerd en krijg je vragen over de dubbele pet van de griffier als schrijver van het stuk van de rekenkamercommissie,
- het onderzoek door de raad niet in het juiste perspectief werd geplaatst,
- de gekozen methodiek in relatie tot de onderzoeksaanpak,
- de raad niet weet wat de te volgen procedure is na het aanbieden van het rapport,
- de raad niet weet wat er dan van hun wordt verlangd.

De ervaringen over het rapport zelf zijn pregnanter.

Citaat: " *Het onderzoek was prutswerk; gedaan door ongeschoolde onderzoekers met onvoldoende budget. Daardoor kon er gegoocheld worden met de cijfers en werd de uitkomst subjectief richting college geschreven*". (Opgemerkt zij dat ditzelfde raadslid later in het gesprek heeft toegegeven het rapport en bijlagen in het geheel niet gelezen te hebben). Een andere betrokkene reageerde anders over de cijfers: " *Wij hadden de indruk dat er op grond van 2 jaar bouwen (vanaf 2003 tot 2005) een geldende uitspraak werd gedaan over de rest van de periode en dat is niet goed*".

Anderen vonden dat de rekenkamercommissie in de notitie de problemen inzake de kaderstelling van de raad meer had moeten benadrukken. Nu ontbrak een heldere beschrijving van de rekenkamercommissie op wat zij nu echt wilde onderzoeken; welke

voorlopige conclusies ze wilde trekken en hoe ze daartoe dan wilden komen. Nu leek het alsof de commissie te snel een conclusie trok en dat (in het 1^e concept) tekstueel en cijfermatig niet goed had onderbouwd. Binnen de organisatie ging de vraag rond: "Is er dan twijfel over zijn of haar werk?"

Reactie Rekenkamercommissie:

De cijfermatige onderbouwing heeft de rekenkamercommissie al in een eerdere reactie beschouwd. Over de opmerkingen aangaande het wetenschappelijk karakter van het werk van de commissie heeft de commissie na ampel beraad vastgesteld dat de gekozen methodiek van interviews de toets van kritiek kan doorstaan en alom wordt gehanteerd. Verder beschikt één van de leden van de commissie over jarenlange onderzoekservaring en hebben ook de geconsulteerde externe deskundigen geen aanleiding gezien kritische opmerkingen te maken over de wetenschappelijke aanpak. De commissie wil verder opmerken dat de opmerking over het slechte wetenschappelijk niveau is gemaakt door maar twee van de gehoorde personen. Bij doorvragen welk onderdeel van de aanpak dan wel onzorgvuldig was, b.v. de probleemstelling, de methodiek, de analyse of de conclusies en aanbevelingen, bleven betrokkenen erg vaag.

Overigens heeft het de commissie verbaasd en is hij teleurgesteld over het feit dat menig raads- / burgerraadslid heeft erkend dat hij de stukken onvoldoende had bestudeerd (b.v. de bijlagen in het geheel niet) en dat zelfs één raads- / burgerraadslid heeft erkend dat hij – ondanks dat hij woordvoerder was en als zodanig een negatief oordeel heeft gegeven – zelfs het rapport in het geheel niet had gelezen.

Het scherper verwoorden van het eigenlijke probleem is lastig. Had de rekenkamercommissie moeten zeggen dat, naar haar bescheiden mening, de raad niet in staat is bij het college de 25% af te dwingen? Was het dan voor de raad duidelijk geweest wat het onderzoek eigenlijk beoogde? De rekenkamercommissie heeft gemeend dit niet zo uitgesproken te moeten formuleren, het gaat immers niet om een 'schuldvraag'. Het moet een les zijn voor alle betrokkenen hoe om te gaan met een dergelijke kaderstelling.

Ook het college heeft aan het verschijnsel rekenkamercommissie moeten wennen. Het college reageerde in eerste instantie enigszins geïrriteerd op het eerste conceptrapport. Mogelijk omdat de toonzetting door gebrek aan onderbouwing –want die was in niet meegezonden bijlagen opgenomen- wel hard overkwam. In een politiek proces kan zulks vergaande consequenties hebben. Nadat dit in het 2^e concept was gecorrigeerd bleek ook de houding van het college te verschuiven naar het leerproces, in de zin van wat kunnen we voortaan beter doen.

Dat is precies wat de rekenkamercommissie heeft beoogd en dat daar in de raadscommissie niet over doorgediscussieerd is, beschouwd de rekenkamercommissie als een gemiste kans.

De rekenkamercommissie heeft gemeend om de raad niet te strak te leiden bij de behandeling in de raadscommissie. Het zou erop kunnen lijken dat de rekenkamercommissie de uitkomst had willen sturen. De raad heeft het nu gewoon laten passeren en we merken aan de reacties bij de raadsleden dat er een grotere behoefte is aan "toeleiding" vanuit de rekenkamercommissie.

En nee, er was geen twijfel over het werk van de organisatie, integendeel. Het ging ook niet over het werk van de organisatie maar over het werk van de raad in dualistische samenwerking met het college.

Naar aanleiding van een andere opmerking vanuit de organisatie het volgende. De rekenkamercommissie vindt ook dat het goed is dat, als ambtenaren naar hun mening wordt gevraagd door een commissie als de rekenkamercommissie, er coördinatie is. Maar stelt dat ambtenaren ook in de toekomst in hun reacties naar de rekenkamercommissie vrij en open moeten kunnen spreken.

Verbeterpunten.

Ten aanzien van de verbeterpunten.

Procesgang c.q. procedure.

Door de lange periode tussen het eerste concept en de definitieve versie was er een moment van bezinning waardoor het rapport kwalitatief kon worden verbeterd, de eerste emoties konden wegebben en de ruis binnen de organisatie kon worden weggenomen. Er is toen zeker recht gedaan aan het verwerken van alle de gemaakte opmerkingen.

Toch is duidelijk dat de directe lijn tussen de start van onderzoek en eindrapportage voor een ieder helder en duidelijk moet zijn. Formuleer scherp de intenties, de procesgang en de onderzoeksvragen. En er moet goed gecommuniceerd worden over de verschillende stappen in het proces en welke positie de rekenkamercommissie op dat moment inneemt.

Een startbijeenkomst van de rekenkamercommissie om het stappenplan voor een onderzoek te presenteren en, als het een langdurig onderzoek is, ook tussentijds informatie te verstrekken lijkt een goed idee.

Integriteit; dubbele petten; rekenkamer.

Er lijkt weinig twijfel over de integriteit van de raadsleden in de commissie te bestaan. Hun positie staat niet ter discussie. Alleen bij een enkeling klinkt door dat er mogelijk politiek is bedreven. In dat licht is de opmerking relevant dat de raad zich in onvoldoende mate bewust was van zijn rol waardoor de raadsleden in de rekenkamercommissie werden gestigmatiseerd. Zo geeft het ook aanleiding tot vragen over de rol van de griffier als schrijver / opsteller van het stuk van de commissie.

Een ander stelt daar tegenover dat als er politiek was bedreven, de gehele raad dat dan zeker in de eindrapportage moet kunnen teruglezen.

Unaniem is men van mening dat we in Dronten een goede keus hebben gemaakt voor een rekenkamercommissie en niet voor een rekenkamer.

Griffier.

Er zijn opmerkingen gemaakt over de griffier en zijn rol als secretaris van de rekenkamercommissie. Maak zijn rol helder voor iedereen; realiseer je dat de schrijver op de tekst wordt aangesproken, het is ook je secretaris en ook nog de griffier. Let op de onafhankelijkheid van de griffier, zet hem eventueel op afstand.

Door een notulist in te huren kan 'schrijfwerk' op afstand worden gezet en de griffier meer op het proces letten.

Uiterlijk.

Een andere vormgeving maakt het rapport onderscheidend van de andere voorstellen. Geeft mogelijk ook een andere benadering.

Reactie van de Rekenkamercommissie:

De verbeteropmerkingen ten aanzien van de procesgang c.q. procedure neemt de rekenkamercommissie zonder meer over. In de bijlagen zit het verslag van onze eigen evaluatie en ook wij constateren dat vasthouden aan de in de Startnotitie vastgelegde procedure van groot belang is voor de inzichtelijkheid van het proces. De fase in het proces om te komen tot een onderwerp moet transparant zijn en de onderzoeksvragen moeten helder geformuleerd worden. Overigens moeten we constateren dat t.a.v. de onderwerpkeuze er geen enkele reactie kwam toen deze aan de raadsleden werd voorgelegd. Verder geeft de Startnotitie houvast omdat de rollen en taken helder zijn beschreven. Niet alleen van de commissie zelf, maar ook van zijn leden met inbegrip van de secretaris.

De rekenkamercommissie zal in de toekomst meer rekening houden met de wens uit de raad om met meer raadsleden te spreken als de commissie wenst te sonderen hoe de raad denkt over bepaalde zaken die relevant zijn voor het onderzoek. In ieder geval voorkomen we op die manier verwijten achteraf.

Verder doet het de rekenkamercommissie goed dat men (op de VVD leden na) de commissie steunt in zijn conclusie dat een rekenkamercommissie, met daarin raadsleden, uiteindelijk helpt om 'feeling' te houden met zowel het eigen bestuur, als de eigen politiek en de Drontense maatschappij.

Toch hebben meerdere betrokkenen ons gewaarschuwd dat er misschien onderwerpen zijn waarbij de betrokkenheid van raadsleden zo groot is dat deze zich moeten verschonen. Ook wij zijn ons er van bewust dat de positie van raadsleden onder druk kan komen te staan. Extern uitbesteden van een dergelijk onderzoek zou een oplossing zijn, of het door een plaatsvervanger laten vervangen van het commissie/raadslid dat in een dubbele positie dreigt te komen kan uitkomst bieden. Welke van deze twee oplossingen wordt gekozen hangt af van de concrete situatie.

Ook de positie van de griffier kan mogelijk onder druk komen te staan. Het zich daarvan bewust zijn is een deel van de oplossing. Zo is de rol van griffier als adviseur beter dan de griffier als schrijver.

Overigens kan het participeren van raadsleden in een rekenkamercommissie bijdragen aan het verstevigen van de "Sociale koppeling". De betekenis en impact van dat begrip zal hieronder worden uitgelegd.

Recent onderzoek over de implementatie van onderzoeken van rekenkamercommissies heeft aangetoond dat er een aantal acties zijn te ondernemen die het rendement van onderzoeken verhogen en juist tegemoet komen aan de gemaakte opmerkingen over het proces. In een helder theoretisch kader wordt aangegeven dat er sprake is van een "Cognitieve koppeling" en "Sociale koppeling". Tussen de beide koppelingen bestaat een wisselwerking; ze vormen twee zijden van de medaille. Ze bouwen op elkaar voort en ze kunnen elkaar versterken, maar kunnen elkaar ook ondermijnen. In de volgende paragraaf gaan we nader in op deze benaderingswijze.

Doorwerking rapporten rekenkamers c.q. rekenkamercommissies.

Als je merkt dat het rapport geen doorwerking heeft in de raad, als je de behandeling in de commissie AZ onbegrijpelijk vond, als je reacties van meerdere raadsleden niet goed kon plaatsen, dan moet je bij jezelf beginnen en je de vraag stellen of je het wel goed hebt gedaan. Wat ging er dan niet goed?

Nu is het probleem niet nieuw. Ook onderzoeken van de Algemene Rekenkamer (op rijksniveau) vallen soms niet goed, bekijken niet en krijgen geen doorwerking. Naar de mogelijke oorzaken is wetenschappelijk onderzoek gedaan wat heeft geresulteerd in een dissertatie van G.J. de Vries: "Nieuw Publiek Management". Dit onderzoek is verder bewerkt door drs. M. Baldew MPM, onder meer senior adviseur bij het Onderzoeksbureau Decentrale Rekenkamers.

Drs. Baldew stelt daarin dat voor het slagen van de doorwerking van een rapport van een rekenkamerfunctie er sprake moet zijn van een "Cognitieve koppeling" en een "Sociale Koppeling".

Onder Cognitieve koppeling wordt verstaan het proces waarin door aanbidding van onderzoeksrapporten betekenisuitwisseling tot stand komt. Het inhoudsaspect staat hierbij centraal. Er ontstaan daarbij nieuwe inzichten (betekenissen) en er is aansluiting op bestaande inzichten.

Sociale koppeling slaat op de beelden tussen actoren in interactieprocessen. De mate waarin deze beelden bepalend kunnen zijn voor het oordelen en handelen wordt door de Vries aangeduid met Sociale koppeling. De opvattingen over actoren en hun gepercipieerd belang wordt dan geleidelijker belangrijker dan koppeling op het niveau van inhouden. M.a.w.: voor het handelen en oordelen en dus voor verandering wordt de sociale koppeling, of te wel wie wat zegt (relationeel) doorslaggevender dan wat er gezegd (rationeel) wordt.

Tussen de beide koppelingen bestaat – zoals gezegd - een wisselwerking. Ze vormen twee zijden van de medaille. Ze bouwen op elkaar voort en ze kunnen elkaar versterken, maar ook elkaar ondermijnen. De sociale koppeling heeft minder betekenis naarmate deze niet wordt ondersteund door een gemeenschappelijk zingevingskader. Het belang dat de actoren in elkaar zien wordt niet herbevestigd in de voortgaande cognitieve koppeling. De hypothese luidt dat t.a.v.:

- Cognitieve koppeling
 - Doorwerking van onderzoeken wordt sterker naarmate deze beter aansluiten op het repertoire van de geëvalueerde.
- Sociale koppeling
 - Doorwerking van onderzoeken wordt sterker naarmate de sociaalorganisatorische afstand tot die instantie als kleiner wordt ervaren en naarmate de adviserende of evaluerende instantie als minder als “van buitenaf” wordt gezien.

En hoewel in Dronten sprake is van een persoonlijke binding; er zitten raadsleden in de rekenkamercommissie en de griffier is adviseur zijn we er niet in geslaagd de cognitieve koppeling te maken. Deze heeft ondermijnend gewerkt; het rapport werkt niet door.

Oorzaken van de niet geslaagde cognitieve koppeling zijn ons inziens helder. We zijn er niet in geslaagd aan te sluiten op de bestaande inzichten en deze verder uit te bouwen. We moeten ons dus afvragen wat nodig is voor een cognitieve koppeling. Daarbij kunnen we putten uit de aanbevelingen uit het rapport van M. Baldew.

Hij stelt dat je moet denken aan de volgende zaken:

- onderwerp keuze; het moet een politieke / bestuurlijke / maatschappelijke lading hebben,
- interactie tussen commissie en raad, voorkomen moet worden dat het onderzoek wordt gezien als een black box:
 - aankondiging onderzoek presenteren en toelichten
 - presentaties, conferenties, publiceren handreikingen
 - organiseren van workshops
- zorg voor een kwalitatief goed rapport
 - helder
 - begrijpelijk voor de doelgroep
 - variaties in werkwijze (quick scans, korte audits, lange onderzoeken)
 - variaties van rapporteren

Uit de vele reacties over de kwaliteit van het onderzoek, de procesgang, de gekozen werkwijze, en de uitvoering blijkt dat we niet de cognitieve koppeling hebben bereikt in het onderzoek betreffende sociale woningbouw. Zeker ook omdat het college in zijn eerste reactie negatief reageerde op de kwaliteit van het concept versterkte dat de negatieve beoordeling vanuit de raad. *“Het 1^e concept was niet goed; de eindversie zal wel niet veel beter zijn.”*

De wijze van evalueren zoals nu door de commissie uitgevoerd waarbij de betrokkenen hun meningen hebben kunnen geven over hun verwachtingen, ervaringen en wat er verbeterd zou kunnen worden, is weer bevorderlijk voor de sociale koppeling.

Aanbevelingen.

1.

Het is duidelijk dat de directe lijn tussen de start van onderzoek en eindrapportage voor een ieder helder en duidelijk moet zijn.

We moeten de intenties scherp formuleren, de procesgang helder duiden en de onderzoeksvragen goed opstellen. En er moet goed gecommuniceerd worden over de verschillende stappen in het proces en welke positie de Rekenkamercommissie op dat moment inneemt. De Startnotitie biedt hierin meer dan voldoende aanknopingspunten. Wij zullen steeds bij het begin van een onderzoek de procedure met tijdindicatie vaststellen en aangeven welke de reden is om de procedure(onderdelen) zo te volgen.

2.

De rollen en taken van de verschillende geledingen zullen helder moeten zijn.

De Startnotitie zal nogmaals onder de aandacht van een ieder worden gebracht.

3.

De griffier is formeel ambtelijk secretaris van de commissie. In die rol is hij in de eerste plaats adviseur van de commissie. Verder is hij ook echt de secretaris van de commissie; hij plant afspraken, stelt agenda's op, maakt besluitenlijsten, ziet toe op het nakomen van afspraken en is voor buitenstaanders het eerste aanspreekpunt.

Bij een volgend onderwerp zal door het inhuren van een notulist het "schrijfwerk" op afstand van de griffier worden gezet.

4.

Raadsleden hebben aangegeven niet precies te weten wat de bedoeling is en wat de positie in politieke zin is van een rekenkamer. Het commissiefenomeen is nog te nieuw om het de juiste plaats in hun functioneren te geven.

Een cursus / vormingsactiviteit – in huis- voor de (nieuwe) raad zou hierin verduidelijking kunnen brengen.

5.

De rekenkamercommissie heeft in zijn presentatie te lang gewacht om naar buiten te komen, waardoor er onnodig spanning is ontstaan en heeft daarbij niet onmiddellijk de juiste toon aangeslagen, waardoor er onduidelijkheid heeft bestaan over de bedoeling van het rapport.

Voortaan zullen de onderzoeken duidelijker vanaf het begin worden gepresenteerd en ook tussentijds met informatie / communicatie worden begeleid.

6.

De behandeling in de raadscommissie vond iedereen slecht en naast de werkelijkheid.

Hiervoor zal een nadrukkelijker begeleiding vanuit de commissie plaats gaan vinden, waarbij na het onderzoek een toelichting wordt gegeven en bij het onderzoek een uiteenzetting zal worden gegeven welke de verwachtingen zijn van de rekenkamercommissie.

Verder kunnen we teruggrijpen op de aanbevelingen van Baldew:

- Bij de onderwerpkeuze moeten we een scherp oog hebben voor de politieke / bestuurlijke / maatschappelijke lading,
- Er zal gezorgd moeten worden voor voldoende interactie tussen commissie en raad, voorkomen moet worden dat het onderzoek wordt gezien als een black box, we letten daarbij in het bijzonder op de volgende onderdelen:
 - aankondiging onderzoek presenteren en toelichten,
 - presentaties, conferenties, publiceren handreikingen
 - organiseren van workshops
- We moeten zorgen voor kwalitatief goede rapporten:
 - het onderwerp dient helder te zijn,
 - het is begrijpelijk voor de doelgroep,

- we kiezen voor variaties in werkwijze (quick scans, korte audits, lange onderzoeken) mede afhankelijk van het te onderzoeken onderwerp,
- we gaan variëren in de wijze van rapporteren.

Dronen, 25 januari 2006.

Bijlage I

Evaluatieverslag rekenkamercommissie onderzoek Sociale Woningbouw. Juli 2005.

Het onderwerp Sociale Woningbouw staat prominent op de agenda. Mogelijk lukt dat ook met een volgend onderwerp. Er worden een aantal onderwerpen genoemd die mogelijk voldoen aan de in de startnotitie verwoorde criteria.

Complimenten.

De rekenkamercommissie wil allereerst een compliment maken aan de organisatie (en daarmee aan de directie), aan de geïnterviewden en de extern betrokkenen. Zonder enig voorbehoud zijn de gevraagde gegevens aangeleverd, is er tekst en uitleg gegeven (gevraagd en ongevraagd) en waren de betrokkenen ontwapenend eerlijk in de interviews.

Startnotitie.

Hoewel we van verschillende kanten complimenten kregen voor de Startnotitie is in de dynamiek van het onderzoek niet altijd even strak vastgehouden aan deze eigen notitie. De eerste conclusie is dan ook dat we strak de voorgeschreven procedure beschreven in de startnotitie moeten aanhouden. Dat betekent zoveel als:

- goed de procedure uitzetten, eventueel in een matrix
- de stappen beschrijven en benoemen (wie, wat, waar, hoe e.d.)
- het tijdplan

Weerwoord.

Het strak vasthouden aan de notitie voorkomt ook de ruis rondom het weerwoord. Er is een ambtelijk weerwoord: dit is een directe reactie op een verslag van een gebeurtenis die door de rekenkamercommissie is beschreven. Deze zal ook integraal in het rapport moeten worden opgenomen.

De bestuurlijke reactie niet. In de poging de bestuurlijke reactie op te nemen in het verslag kreeg het college het gevoel dat men zich dan ook mocht bemoeien met de rapportage en ontstond bij het college de indruk dat de rekenkamercommissie zich wilde bemoeien met het college.

De rapportage.

Het opstellen van de eindrapportage zal op een andere manier moeten gebeuren. Het knippen en plakken uit besluitenlijsten en verslagen levert uiteindelijk wel een raamwerk op maar niet een eindverslag. Het moet uiteindelijk één verhaal worden. Rijping van de tekst is een andere vorm van verbetering, evenals het laten schrijven door 1 persoon. De lay-out, (hoofdstuk indeling, paragrafen, subparagrafen) is uitermate belangrijk. Zo ook het direct aanvoeren van bewijzen in de vorm van grafieken, statements, uitspraken en citaten verhoogt de leesbaarheid en neemt het gevoel weg dat de rekenkamercommissie maar iets zegt.

Tijdsdruk.

Door vast te houden aan procedure voorkom je de tijdsdruk. Het is jouw tijdspad, wat er tussendoor ook aan actualiteit voorbij komt. Zie verder de opmerkingen onder startnotitie.

Tijdsfactor.

Er is in een zeer plezierige sfeer gewerkt. Het was een genoegen om iedere keer weer bij elkaar te komen en te werken aan een onderwerp waarbij ieder grote betrokkenheid had en het gevoel aanwezig was dat het ook een onderwerp was wat er toe doet.

Het was goed om het de eerste keer helemaal zelf te willen doen. Het is voor de rekenkamercommissie een uitstekend leerproces geweest. De valkuilen, tijds-klemmen, spagaten zijn nu voor alle leden helder.

Zo viel de fasering in tijd erg tegen. Het onderzoek kost veel minder tijd dan de uiteindelijk verslaglegging. Goed om rekening mee te houden.

Griffier als ambtelijk secretaris.

Door strak vast te houden aan de startnotitie kan het werkproces beter in kaart worden gebracht. Daarmee kan niet alleen een stuk van de tijdsdruk worden weggenomen maar kan vooral de ambtelijk secretaris in zijn functie als griffier weer onafhankelijker oordelen over de procesgang. Immers het gehele proces is beschreven; taken zijn verdeeld en is het proces afgerond dan komt de griffier pas in beeld.

Door als griffier meer te "verschuilen" achter de in de notitie beschreven procesgang komt er meer distantie tot het onderwerp en het proces, is de griffier minder gevoelig voor mogelijke politieke druk en manipulatie.

Andere onderzoeksopzet.

Een andere onderzoeksopzet kan ook ruimte geven in de tijd en het werk van de griffier. Zo kunnen we een onderzoek geheel of gedeeltelijk uitbesteden. Dit heeft ook consequenties voor de positie van de raadsleden in de commissie.

Positie raadsleden.

Een rekenkamercommissie heeft als grote voordeel dat men wortels heeft in het politieke bestuur. Maar dat kan ook wrikken. We stellen met elkaar vast dat de leden van de rekenkamercommissie zich *naar eigen inzicht kunnen beroepen op het verschoningsrecht* bij stemmingen.

Inhoudelijk kritiek.

- We hebben achteraf spijt dat we niet een gesprek hebben gehad met Hillebrand Koning, de toenmalige wethouder van woningbouw van wie ook het citaat in de titel was. Een duidelijk gemis.
- De wachtlijst van OFW is door de commissie niet verder geanalyseerd. Het had tot onze eer gestrekt als de rekenkamercommissie de wachtlijst voor een verdere nauwgezette analyse had aanbevolen.
- Er had meer tijd kunnen worden gestoken in de implicatie van de in de woningnota genoemde 25%. Minimaal 25% plus de marge van 5% als de woningnood groot is, minimaal 20% als de vraag naar koopwoningen groot zou zijn. Reden temeer om de grondige analyse van de wachtlijst af te wachten.
- Als je de mening van de raad peilt, dan met meerdere raadsleden gesprekken. Nu er gekozen voor maar 1 lid uit de coalitie en 1 lid uit de oppositie doemen er vragen op als:
 - Zijn ze wel representatief?
 - Wie vertegenwoordigen ze?
 - Is dit wel evenwichtig genoeg?
 - Lopen deze 'eenlingen' nu ook politiek risico?

Reeuwijk 23 juli 2005.

D.Petrusma.

Bijlage II

Gesprekken evaluatie rekenkamercommissie Dronten.

De Rekenkamercommissie heeft de woordvoerders in de raad, wethouders en directieleden uitgenodigd die allen direct betrokken waren bij de behandeling van het rapport "Niet in beton gegoten". In een informeel gesprek is gevraagd naar de verwachtingen, de ervaringen en de mogelijke verbetervoorstellen. Dit verslag is de neerslag van deze bespiegeling. Het bevat de belangrijkste uitspraken en opmerkingen. De volgorde is willekeurig en de opmerkingen zijn ontdaan van persoonlijk getinte verwijzingen om zo de anonimiteit van de gesprekspartners te waarborgen.

Verwachtingen.

- Geen echte verwachtingen.
- Als een ongebonden rekenkamer met een frisse kijk op het werken van de raad kun je de raad een spiegel voorhouden. Kan de raad zien waar ze zich zou moeten verbeteren. De Rekenkamercommissie (in het verdere verslag RC) gaf feedback op het handelen van de raad, gaf aan hoe de raad de kaders stelt en hoe daardoor het college op de grenzen van het kader kan gaan opereren.
- De taakstelling van de RC is niet helder; bij de behandeling van startnotitie had de raad beter moeten kijken naar wat men miste, naar wat de raad absoluut benoemd wilde hebben. Er had sowieso in de raad meer over de RC gesproken moeten worden.
- Gezien het gebrek aan ervaring waren de verwachtingen niet hoog. Wel hoop op een sterk politiek rapport en dat kregen we. Het ging over de procedures rondom kaderstelling, dat was voor ons helder. Daarom hadden wij ook kritiek op het cijfermateriaal; dat had scherper mogen zijn, de vermoedens die uit het rapport opstegen hadden onderzocht moeten worden.
- In onze visie zou de RC kijken naar de aanloop om te komen tot 25% sociale woningbouw; wat de RC eigenlijk wilde was uit de taakomschrijving van de RC niet geheel duidelijk.
- Het gekozen onderwerp heeft me verrast; zo complex en voor discussies vatbaar. Complex omdat meerdere partijen (zowel intern als extern) gaan over sociale woningbouw en er sprake is van traagheid in de uitvoering als gevolg van de planvorming R.O.
- De RC heeft een controlerende functie en moet de controlerende functie van de raad ondersteunen. Als de raad die functie niet goed uitoefent dan moet de RC de raad daarop wijzen. Als het rapport van de RC goed is, dan moet de raad de uitkomsten ook accepteren. Ik meen dat dat verhaal ook bij de andere raadsleden bekend is.
- Ik verwacht een gedegen onderzoek en als je dat niet kunt waarmaken, huur dan externen in. Er is nu lange tijd verstreken en dat voedt de achterdocht. Ik vond het rapport tegenvallen. Het was in zijn geheel erg "dun". Enkel gebaseerd op gesprekken met daarbij geen aanvullende bewijsvoering vanuit derden. De cijfermatige bewijsvoering was multi-interpretabel en daarmee onbetrouwbaar. De spreker geeft later toe een evaluatie te hebben verwacht met goed uitgewerkt cijfermateriaal.
- Net als elders in het land, zag ik de worsteling van de raadsleden en griffier met hun rol in de RC en zag de raad worstelen met het rapport van de RC.
- Naar mijn mening zouden externen op objectieve wijze moeten kijken naar wat er goed en fout gaat. Interne personen zijn te betrokken. Men moet niet zijn eigen vlees willen keuren, ook niet als je je richt op het proces. Waarom niet samen met Lelystad, wij onderzoeken daar, zij onderzoeken hier.
- Het is een wettelijke verplichting en ik hoop dat ze als onafhankelijke organisatie kunnen inzoomen op beleidsthema's die relevant zijn voor raad, organisatie en college. (Wat waren we van plan, hoe gaat dat nu, wat levert het op en moeten we zo dan verder?) Het onderwerp voldeed aan deze opsomming en was daarmee ook goed.

Ervaringen.

- Er is geen meerwaarde uit de behandeling van het rapport ontstaan. Er ontstond discussie over het werk van de RC i.p.v. dat er antwoorden werden geformuleerd over de vraag wat we met de uitkomsten als raad gaan doen. De fracties schoten in de verdediging, misschien ook wel door toedoen van de eerdere, defensieve reactie van het college.
- Slechte ervaringen; het onderzoek was prutswerk gedaan door ongeschoolde onderzoekers met onvoldoende budget. Daardoor kon er gegoocheld worden met de cijfers en werd de uitkomst subjectief richting college geschreven.
- De problemen inzake de kaderstelling van de raad hadden veel meer benadrukt moeten worden in de notitie, nu kwam het er niet uit.
- Jullie zijn er in geslaagd de boodschap helder op tafel te leggen. Ik begreep duidelijk dat we als politiek op onze zaken moesten letten, dat we de vinger continue aan de pols moesten houden. Dat niet iedereen door had waar het over ging kwam onder meer doordat het niet gelezen was of omdat het 'gekleurd' gelezen was. Je merkte dat in de commissie aan de opmerkingen die men maakte over de opmerkingen van anderen.
- Mijn ervaringen waren tweeledig. Zelf kon ik me wel vinden in de aanbevelingen van de commissie. Mijn fractie echter niet; men had de indruk dat er op grond van 2 jaar bouwen (vanaf 2003 tot 2005) een geldende uitspraak deed over de rest van de periode. Als dit in 2003 wordt geaccordeerd, kun je toch niet in 2005 al verwachten dat er resultaten zijn?
- De kritiek op het rapport kwam niet eenzijdig vanuit de oppositie. Kritiek vanuit mij had vooral betrekking op de "scherpte" van de rapportage. Als die beter was geweest was m.i. het rapport beter te accepteren. Let op het gevaar van "oogkleppen" als je te lang in de commissie zit. In de fractie is et rapport kritisch bekeken, we hebben de hoofdlijnen eruit gehaald en minder naar de cijfers gekeken dan sommige anderen.
- Vreemd dat als de kaders goed zijn deze kaderstelling niet kan doordringen. Waarom doet men er niets mee? Zelfs na het RC rapport verloopt de evaluatie sociale woningbouw moeizaam. Ik heb niet ervaren dat het de RC tegenover de raad was.
- Er was in het begin spanning over het onderwerp. Het gesprek met de RC liep ook anders dan ik verwachtte, begreep pas later dat de RC op de proceskant zat. Dat de raad niet uit de voeten kon met het rapport ligt aan: de wijze van opschrijven, het feit dat de raad niet weet wat de RC moet doen, sommigen het slecht of niet hebben gelezen, het in de politiek werd getrokken, mogelijk omdat anderen juist de beide raadsleden stigmatiseren en daarop reageren, het onderzoek niet in het juiste perspectief werd geplaatst.
- In het 1^e concept zaten veel aannames, veel bevindingen en uitspraken die niet gestaafd werden. De kritiek was ook niet clean genoeg, er zaten veel persoonlijk getinte bijvoeglijke naamwoorden in die zorgden voor een vervelende toonzetting. Verder was mijn idee dat de RC al in 2005 keek of de in 2003 ingezette route naar 25% al werd gehaald. Over die tijdspanne gekeken was dat niet mogelijk. Men had op de ontwikkelingen moeten letten in de woningbouw (op de doorkijk) om zo te beoordelen of de 25% werd gehaald.
- De opmerkingen over de verdeeldheid binnen het college zijn niet als zodanig in het college zo ervaren. Er is natuurlijk discussie maar uiteindelijk nemen we één besluit en dragen dat naar buiten toe uit.
- Dat de discussie in de commissie zo vreemd verliep heeft m.i. te maken met het feit dat de raad zich aangevallen voelde en daardoor in de verdediging schoot.
- M.i kwam er gaandeweg ruis in de organisatie, mogelijk omdat mensen zich ongemakkelijk voelden t.a.v. hun inbreng. Teveel gezegd, teveel afwijkend van wat anderen hebben gezegd. Ook een verdedigingsreactie in de zin van: "Is er dan twijfel over ons werk?" De RC heeft zich flexibel opgesteld opdat de ruis kon worden weggenomen.
- De ruis werd ook veroorzaakt omdat er een heldere beschrijving ontbrak van de RC op wat zij nu echt wilde onderzoeken; welke voorlopige conclusies ze wilde trekken en hoe ze daartoe dan wilden komen. Nu leek het alsof de RC te snel een conclusie trok

en dat in het 1^e concept tekstueel en cijfermatig niet goed had onderbouwd. Vanuit de directie is gezorgd voor meer sturing of anders gezegd het aantrekken van de coördinatie.

- Dat het in de commissievergadering niet goed ging kan een aantal oorzaken hebben: wijze van presenteren, de gekozen methodiek in relatie tot de onderzoeksaanpak, weet de raad wat de te volgen procedure is na het aanbieden van het rapport, weet de raad dan wat er van hun wordt verlangd, zou met ene andere vormgeving en kwaliteit ook een andere discussie zijn verkregen.
- De raad heeft zich niet gerealiseerd wat de RC zou doen; de Verordening en de Startnotitie zijn niet beklijfd. Men was niet in staat de potentiële meerwaarde uit te venten. Omdat men zich ook niet rolbewust was werden de raadsleden in de RC gestigmatiseerd en krijg je vragen over de onafhankelijkheid van de griffier als schrijver van het stuk van de RC.
- Constateer verder een bijna naïeve, onbevungen benadering van de ambtenaren naar de RC, later schrokken ze van hun inbreng.
- Ook het college schrok. De 25% sociale woningbouw was impliciet opgevat en werd door de RC expliciet als kaderstelling gebracht. Het werd daarmee ook een vlijmscherp politiek thema; de reactie van de wethouders wordt dan ook helder.
- Bij nieuwe projecten gaan de mensen intern nu serieuzer met de 25 % om dan vóór het rapport van de rekenkamer. Verder is men ambtelijk scherper op de verhouding tussen een latente doelstelling naar manifest doelstelling. En er was sprake van leermomenten: Onderwerp komt door een rekenkamer goed op de agenda, ambtenaren zouden de raad vaker via de wethouder moeten informeren over de stand van zaken wanneer de raad een norm heeft gesteld, de raad moet eerder de taakstelling aanpassen indien er sprake is van veranderende omstandigheden.
- De interne kritiek binnen de groep betrokken ambtenaren richt zich op de informatie inzake grondexploitatie (weet de RC wel waar ze het over hebben?) en men vindt dat in de tekst duidelijker gezegd moet worden wat je bedoeld en maak beter waar wat je zegt.

Verbetervoorstellen en overige relevante opmerkingen.

Integriteit; dubbele petten; rekenkamer.

- Er is geen twijfel over de integriteit van de raadsleden.
- De RC moet objectief, wetenschappelijk te werk gaan.
- Er is geen twijfel over mogelijke beïnvloeding door raadsleden, zoiets zou ook altijd zijn te lezen in de eindrapportage. Sterker nog; als iets veel tijd kost zou je er nog andere raadsleden bij moeten betrekken. In ieder geval geen rekenkamer, zelf in de rekenkamercommissie alleen bij uitzondering externe krachten.
- Door de verschillen tussen 1^e concept en uiteindelijk versie ontstond het beeld dat het CDA zijn gelijk wenste te halen en dat het LD was gemasseerd. Het heeft in ieder geval twijfel gebracht over de integriteit van de beide raadsleden.
- De positie van de raadsleden staat niet ter discussie. Men stond los van de politiek.
- Geen behoefte aan een rekenkamer.
- Nadrukkelijk verwoord dat een onafhankelijke commissie objectiever en kritischer zal kijken naar het handelen van de gemeentelijke organisatie. Er is overigens geen twijfel over de integriteit van de zittende raadsleden.

Griffier / richtingwijzer

- Misschien had de griffier een duidelijke richting moeten aangeven waartoe de mogelijke besluitvorming zou moeten leiden.
- Geen behoefte aan richting, dat kan iedere fractie en uiteindelijk de raad zelf uitmaken.
- Zet je intenties op een A4 en geef zo een handvat voor de fracties.
- Zet in je verslag een aantal handvatten. Hou over de uitkomsten een presentatie.
- Denk goed na over de positie van de griffier, maak zijn rol helder voor allen.

- De positie van de schrijver / secretaris van de RC; realiseer je dat de schrijver op de tekst wordt aangesproken, het is ook je secretaris en ook nog de griffier; zet deze op afstand.
- Mogelijk komt de onafhankelijkheid van de griffier in het geding als hij de schrijver is van een rapport van de RC.

Procesgang c.q procedure.

- Door de langere periode tussen de 1^e en 2^e versie konden het rapport kwalitatief worden verbeterd en kon de eerste emotie wegebben. Een strakker vasthouden aan de te volgen procedure voorkomt ruis in het traject.
- Rapport niet langer dan een A4 met enkel de objectieve, wetenschappelijk verkregen uitkomsten.
- Zorg dat de conclusies scherper zijn geformuleerd, maak ze uitdagender en iedereen ziet veel helderder welke fouten er zijn gemaakt.
- De procesgang was niet helder. We vonden het een 'afreken verhaal', zeker als je het 1^e concept leest waar ze spreken over wethouders en ambtenaren. (Hierdoor werd in de fractie ook de toon gezet voor de verdere behandeling).
- Formuleer de intenties, de procesgang en de onderzoeksvragen scherper.
- Als je met de raad wilt spreken, nodig dan ook meer raadsleden uit voor een gesprek, zo ontstaat er een beter beeld van de meningen uit de raad.
- Maak heldere opzet van het rapport, plaats de cijfers bij de beweringen, laat gekleurde opmerkingen achterwege, wat zijn de bronnen, duidelijk aangeven welke bijlage openbaar en welke niet openbaar zijn.
- Zorg dat de mensen zich betrokken voelen, men moet het belang zien. Neem de raad eerder mee, vanaf het begintraject toelichten wat je gaat doen met het onderwerp. Schat het proces goed in (historie, planning, verwachtingen, doelen) en doe daar tussentijds bericht van.
- Misschien moet de RC aangeven in een "startbijeenkomst" aangeven wat de RC doet, welke spelregels er zijn en hoe het proces verloopt met het vooronderzoek, de onderzoeksvragen, het eigenlijke onderzoek en de uitkomsten. Misschien dat de RC ook kan aangeven wat je dan met de uitkomsten / aanbevelingen als raad zou moeten doen. Dan is de voorbereiding van iedereen goed.
- Maak in de organisatie een aanspreekpunt die het overleg en interviews coördineert; daarmee voorkom je onderlinge strijd tussen ambtenaren en collegeleden.
- Ga strak om met je eigen procedure en communiceer helder over de stappen in het proces en waar je zit in het proces. Neem voorafgaand aan een onderzoek eerst een helicopterview in (verloop proces), de inhoud komt later wel.

Uiterlijk.

- Maak het werk van de RC meer onderscheidend; andere voorkant en lettertype.
- Het probleem zit niet in de opmaak maar in de wijze waarop fracties kijken naar het rapport.
- Zou met een andere vormgeving en kwaliteit ook een andere discussie zijn verkregen?

Bijlage III

