

# De meerwaarde van lokale rekenkamers

## Over de rol van rekenkamers bij controle op decentralisaties in het sociale domein

De voorgenomen decentralisatie van overheidstaken in het sociale domein is de komende jaren zonder meer een ingrijpende, en daarmee uitdagende, ontwikkeling voor alle Nederlandse gemeenten. De forse uitbreiding van het gemeentelijke takenpakket dwingt gemeenten niet alleen tot een volledig nieuwe aanpak, maar ook wat de financiën betreft zijn de consequenties groot. Zijn gemeenten daarvoor voldoende toegerust?

Klaartje Peters en Peter Castenmiller

**M**et de decentralisaties is een bedrag gemoeid van ruim € 16 miljard.<sup>1</sup> De sturende en controlerende taken van gemeenteraden worden de komende jaren daardoor aanzienlijk verzwaaard.

### Bestaand instrumentarium voor gemeenteraden

Gemeenteraden beschikken over diverse instrumenten voor sturing van en controle op de uitvoering van het beleid en de besteding van de middelen. Op papier zijn dat er zoveel dat door sommigen wordt gesproken over een 'controletoeren' in het lokaal bestuur.<sup>2</sup> Het gebruik van die term is niet alleen overdreven, maar zelfs schadelijk: hij ontnemt het zicht op de feitelijke situatie in gemeenten. In de praktijk is de positie van de raad namelijk een stuk minder florissant dan de term controletoeren doet vermoeden. De instrumenten leveren niet altijd de benodigde informatie op<sup>3</sup> en de controle is daarmee vaak onvoldoende effectief.

Dat geldt des te meer voor de komende decentralisaties. Portefeuillehouder en ambtenaren zijn dagelijks bezig met de voorbereidingen, maar raadsleden daarentegen staan op grote afstand. Deze

voorbereidingen zijn een ingewikkelde en omvangrijke klus, niet alleen vanwege de voortdurend veranderende plannen van de rijksoverheid<sup>4</sup>, maar ook omdat het nieuwe beleid veelal in samenspraak met andere gemeenten moet worden vormgegeven. Omdat gemeenten de nieuwe taken ontkokerd willen gaan uitvoeren, waarbij niet de gemeentelijke organisatie leidend moet zijn maar de hulpvraag van de cliënt, moet het beleid op de diverse terreinen ook nog in samenhang worden ontwikkeld. Voor gemeenteraden is door de bomen nauwelijks nog het bos te zien. Als raadsleden nu niet goed weten waarover ze beslissen, hoe kunnen ze straks controleren of het goed is gegaan?

*Bestaande instrumenten leveren niet altijd de benodigde informatie op en de controle is daarmee vaak onvoldoende effectief*

### Ondersteuning door rekenkamers<sup>5</sup>

Lokale rekenkamers zijn bezig met de vraag hoe zij gemeenteraden kunnen ondersteunen bij de invulling van hun nieuwe en grotere verantwoordelijkheden in het sociale domein. Kijkend naar de resultaten van de eerste rekenkameronderzoeken kunnen een aantal mogelijkheden worden onderscheiden.

**Met de voorgenomen decentralisaties in het sociale domein zal de verantwoordelijkheid van de gemeenteraad enorm toenemen. Versterking van de ondersteuning van de raad is daarom dringend gewenst. Lokale rekenkamers kunnen daar een belangrijke rol bij vervullen. Met gebruikmaking van al bestaande praktijkvoorbeelden gaan de auteurs in deze bijdrage in op de vraag hoe lokale rekenkamers hun meerwaarde voor de gemeenteraad kunnen realiseren.**

Een eerste type onderzoek is vooral beschrijvend van aard. Zo kunnen rekenkamers in beeld brengen wat de decentralisaties inhouden, wat er door gaat veranderen, waar kansen en risico's liggen voor de gemeente, en vooral welke keuzes en beslissingen er van de gemeente worden gevraagd. Bij deze beschrijvende en ordenende aanpak kan ook horen dat, al dan niet op basis van wat in andere gemeenten gebeurt, scenario's worden geschetst. Een goed voorbeeld van dit type onderzoek is het in 2013 verschenen rapport van de Rekenkamer Stadsdelen Amsterdam<sup>6</sup>, met als doel de raad 'te informeren over de inhoud, achtergronden en uitwerking van het beleid' in Amsterdam.

Een specifiekere vorm van beschrijvend onderzoek is onderzoek dat zich richt op de maatschappelijke opgaven voor de gemeente. De rekenkamer kan nagaan wat er bekend is over omvang en samenstelling van de doelgroepen in de gemeente. Hoeveel jongeren krijgen jeugdzorg, hoeveel staan er op de wachtlijst? Wat zijn de prognoses met betrekking tot het aantal cliënten in de diverse regelingen? Hoe verhoudt de eigen gemeente zich tot andere (vergelijkbare) gemeenten? Ook het zelf doen van nulmetingen past in deze aanpak. Diverse lokale rekenkamers zijn momenteel bezig met het voorbereiden van een dergelijk onderzoek. Dit onderzoek levert gegevens op waarvan de raad eigenlijk zou mogen verwachten dat het college erover beschikt en ze deelt met de raad, maar dat neemt niet weg dat er behoefte is aan rekenkameronderzoek dat zich richt op het boven tafel krijgen van die gegevens en dat de eventuele witte vlekken kan (helpen) invullen.

Deels beschrijvend, maar mogelijk ook toetsend, is onderzoek dat zich richt op de financiële opgaven en risico's waarmee de gemeente wordt geconfronteerd, en de manier waarop het college daarmee omgaat. Zijn de meerjarenramingen op orde, worden er goede risicoanalyses gemaakt, is de gemeente in financieel opzicht voldoende voorbereid op de zware taken en op de forse geldstromen die daarmee gepaard gaan? Een dergelijk onderzoek biedt gerichte ondersteuning aan de vele raadsleden die onvoldoende financiële kennis van zaken hebben. Hierbij kan mogelijk samenwerking met de gemeentelijke accountant worden gezocht.

De genoemde typen onderzoeken concentreren zich allemaal op de voorbereidingen op de decentralisaties door de gemeentelijke organisatie. Informatie over de voorbereidingen zou natuurlijk van het college van burgemeester en wethouders (B&W) moe-

ten komen, maar de praktijk laat zien dat het college de handen zo vol heeft dat dat niet overal voldoende gebeurt. Daarbij komt dat colleges geneigd zijn om de raad toe te leiden naar de door hun gewenste beslissingen, en minder oog hebben voor het in kaart brengen van alle keuzemogelijkheden. Juist dan kunnen rekenkamers toegevoegde waarde hebben voor de raad. Dat geldt des te meer voor onderzoek dat ook een toetsend element bevat en waarin ook een oordeel over het voorbereidend werk wordt uitgesproken.

## *Rekenkamers kunnen toegevoegde waarde hebben voor de raad, vooral met onderzoek waarin een oordeel over het voorbereidend werk wordt uitgesproken*

### **De raad als onderzoeksobject**

Een andere mogelijkheid is dat lokale rekenkamers de blik richten op de rol en positie van de gemeenteraad in de voorbereidingen op de decentralisaties. Ook dit type onderzoek is voor een belangrijk deel beschrijvend. De rekenkamer onderzoekt dan op welke manier en op welke momenten de raad is geïnformeerd over en betrokken is bij de voorbereidingen. Daarbij hoort ook een vooruitblik. Vragen in dergelijk onderzoek zijn of de raad straks in staat is om beleid en uitvoering te kunnen beoordelen, of de gestelde kaders en doelstellingen daarvoor geschikt zijn en hoe de voortgang kan worden gevolgd en beoordeeld (indicatoren). Dat rekenkamers zich dan ook bemoeien met kaderstelling is niet meer dan logisch, omdat controleren en kaderstellen als twee kanten van dezelfde medaille kunnen worden beschouwd.

Veel van de rekenkamerrapporten die in 2013 zijn verschenen, kiezen voor deze laatste benadering. Daarbij valt op dat de meeste van deze rapporten weinig onderscheidend zijn. Onaardig gezegd zijn de rapporten onderling uitwisselbaar, in hun veelal procedurele conclusies en aanbevelingen. 'Stel duidelijke kaders', 'Kies lokale prioriteiten', 'Maak goede afspraken over informatievoorziening'. Het zijn haast 'holle' aanbevelingen die voor bijna elke gemeenteraad en voor elk beleids-terrein kunnen gelden. Het zijn daarmee vooral voorzichtige rapporten, waar de rekenkamers zich geen buil aan kunnen vallen. Immers, aanbevelingen aan de raad om in procedurele zin anders en beter met de aankomende decentralisaties om te gaan, zijn eigenlijk altijd raak. De slotsom is steeds dat de raad nog lang niet in de positie is om tot goede besluitvorming en verantwoorde controle te komen.

### **Andere mogelijkheden**

Ons inziens zouden rekenkamers wel een stap verder kunnen gaan, willen zij de gemeenteraad daadwerkelijk ondersteunen. We noemen twee mogelijkheden, beiden geïnspireerd door voorbeelden uit het land. De eerste zet sterker in op het toetsende karakter van rekenkameronderzoek. Waarom behalve beschrijven niet ook nadrukkelijk het lokale beleidsontwerp voor de invulling van de decentralisaties aan een toets onderwerpen? Dergelijke onderzoeken kunnen worden ingevuld als 'ex ante-evaluaties' van het beleidsontwerp.<sup>7</sup> Rekenkamers zijn bij uitstek in de positie om vanuit een beleidsinhoudelijke invalshoek te toetsen of het beleid 'deugt', of de voornaamste doelgroepen

worden bediend, of de belangrijkste partners zijn betrokken, of de samenwerkingsverbanden en contractuele relaties goed zijn vormgegeven, of het volledige instrumentarium wordt benut, et cetera. In essentie is dit een 'second opinion' op het beleidsontwerp van het college van B&W. Een lichte variant hiervan zien wij in Den Haag, waar de rekenkamer de door de raad te maken keuzes heeft geordend en geanalyseerd, en de raad toetsende vragen meegeeft voor de beoordeling van voorgelegde beleidsvoorstellen.<sup>8</sup>

Een tweede uitbreiding van het repertoire betreft rekenkamers die zich op de rol van de raad willen richten. Het valt op dat in de ietwat fletse onderzoeken die wij in deze categorie hebben gezien het perspectief van de burger, het perspectief van de doelgroepen van de decentralisaties, veelal ontbreekt. Welke burgers in de gemeente hebben belang bij het door de gemeente te ontwikkelen beleid? Hoe zien zij hun situatie, aan welk ondersteuningsaanbod hebben ze behoefte? Maar ook bijvoorbeeld: zien burgers de fundamentele veranderingen die zich aan het voltrekken zijn, en doet de gemeente voldoende om hen daarin mee te nemen? Daarmee ondersteunt de rekenkamer de raad tevens bij zijn volksvertegenwoordigende rol. Weliswaar vullen raadsleden die rol uiteindelijk zelf politiek in, maar rekenkamers kunnen een niet-politieke bijdrage leveren door de raad te faciliteren bij het identificeren en vertalen van wensen en behoeften uit de samenleving. Dergelijke informatie verschaft eveneens een belangrijke 'second opinion' op het voorgenomen beleidsontwerp, maar dan niet vanuit een beleidstechnische invalshoek. Een variant op dit type onderzoek is in 2013 gedaan door de rekenkamercommissie van de gemeente Peel en Maas, die heeft onderzocht wat het draagvlak is in de lokale gemeenschap om zelf een bijdrage te leveren aan de inrichting en uitvoering van het te decentraliseren beleid.<sup>9</sup>

## Het invullen van een belofte

De genoemde invalshoeken en voorbeelden van rekenkameronderzoek op het gebied van de aankomende decentralisaties geven aanleiding tot discussie over de rol van gemeentelijke rekenkamers. In hoeverre mogen rekenkamers zich bemoeien met voorgenomen beleid? Wat ons betreft is er sprake van een vrij groot grijs gebied, waarin rekenkamers hun weg moeten zien te vinden. Bij de verplichte instelling van lokale rekenkamerfuncties heeft de wetgever gesteld dat rekenkamers onderzoek dienen te verrichten naar het door het gemeentebestuur gevoerde bestuur.<sup>10</sup> Wat valt hier wel en niet onder? Juist bij de voorgenomen decentralisaties is dit een relevante kwestie. Het betreft immers nog steeds voorgenomen decentralisaties.

## Rekenkamers zijn bij uitstek in de positie om vanuit een beleidsinhoudelijke invalshoek te toetsen of het beleid 'deugt'

Dat roept de vraag op of er wel sprake is van 'gevoerd bestuur'. Om verschillende redenen pleiten wij ervoor om hier niet al te rigide mee om te gaan.<sup>11</sup> Allereerst zijn de gemeentelijke voorbereidingen op de decentralisaties zonder meer onderdeel van het gevoerde bestuur, en daarmee een belangrijk onderzoeksobject voor rekenkameronderzoek.

Daar komt bij dat versterking van de controlerende taak van gemeenteraden, zeker bij deze decentralisaties, hard nodig is. Als rekenkamers daaraan kunnen bijdragen door raden te voorzien van onderzoeksresultaten die helpen bij de beoordeling van voorgesteld beleid, dan moeten zij niet aarzelen om dat te doen.

## In hoeverre mogen rekenkamers zich bemoeien met voorgenomen beleid?

De instelling van rekenkamers was immers bedoeld om de positie van de raad te versterken. De komende decentralisaties bieden een uitgelezen mogelijkheid om deze belofte in te vullen.

### Auteurs

Prof.dr. Klaartje Peters is bijzonder hoogleraar Lokaal en regionaal bestuur aan de Universiteit Maastricht, publicist en voorzitter van de rekenkamer van Maastricht. Dr. Peter Castenmiller is verbonden aan PBLQ Zenc en voorzitter van de rekenkamer van de provincie Zeeland.

### Noten

- 1 Er doen wisselende getallen de ronde, maar volgens de NVVR in een brief aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties neemt de omvang van het Gemeentefonds toe met zo'n € 16 miljard.
- 2 Zie ook: H. Albeda en P. Castenmiller, 'Zoek het niet onder de lamtaarn'. In: *Binnenlands Bestuur* 2007/23, pagina 32-35.
- 3 Zie: P. Castenmiller, M van Dam en K. Peters, ..... *geven de raad alle informatie.....* Den Haag, 2013.
- 4 Gemeenten werkten eerst lange tijd aan voorbereidingen voor de Wet werken naar vermogen, die vervolgens werd vervangen door de Participatiewet. Toen kwam het Sociaal Akkoord er tussendoor, wat opnieuw grote gevolgen had voor de wet en de gemeentelijke taken. Het meest recente voorbeeld is het besluit van het kabinet om de persoonlijke verzorging uit de AWBZ toch niet naar gemeenten, maar naar verzekeraars over te hevelen.
- 5 Overall waar 'lokale rekenkamer(s)' staat kan ook 'lokale rekenkamer(s) en rekenkamercommissie(s)' worden gelezen.
- 6 Rekenkamer Stadsdelen Amsterdam (2013), *Vernieuwing in het sociale domein*. Verkenning, Amsterdam.
- 7 In 2012 heeft de Algemene Rekenkamer samen met 42 gemeentelijke rekenkamers onderzoek gedaan naar de totstandkoming en de werking van Centra voor Jeugd en gezin. Dit project kent verschillende aspecten van een uitgebreide toets op het beleidsontwerp. Zie: [http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introductions/2012/06/Centra\\_voor\\_Jeugd\\_en\\_Gezin\\_in\\_gemeenten](http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introductions/2012/06/Centra_voor_Jeugd_en_Gezin_in_gemeenten)
- 8 Rekenkamer Gemeente Den Haag, *Kansenkaart*, 2013.
- 9 Rekenkamercommissie Peel en Maas, *Zelfsturing op het goede spoor?* juni 2013.
- 10 Artikel 182 Gemeentewet en Memorie van Toelichting Wet dualisering gemeentebestuur, hoofdstuk 7.
- 11 Zie ook: T. van den Berg, E. Boschker en P. Castenmiller, in *TPC* 2014/1.

# Reflecties op het artikel 'De meerwaarde van lokale rekenkamers'

## Ex ante-evaluaties verdienen de voorkeur

De huidige raadsbesluiten over de decentralisaties zijn over het algemeen visienota's. Daarin staan geen concrete doelen over wat de raad wil bereiken met de nieuwe taken van de Wmo, de begeleiding via de AWBZ, de invoering van de Participatiewet en de invoering van de nieuwe Jeugdwet.

### *Een ex ante-evaluatie die zich richt op het evalueren van beleidsdoelen verdient de aanbeveling*

De decentralisaties stellen rekenkamers en rekenkamercommissies voor de opgave om de gemeenteraden te ondersteunen in hun kaderstellende en controlerende rol. De rekenkamercommissies kunnen de gebruikelijke ex post-evaluaties doen na de invoering, maar het is veel belangrijker om de raad te ondersteunen door haar kaderstellende taak bij de beleidskeuzes te vergroten. Een ex ante-evaluatie die zich richt op het evalueren van beleidsdoelen verdient de aanbeveling.

Zo'n ex ante-evaluatieonderzoek moet antwoord geven op de volgende vragen:

- 1 Op welke ervaringen en aannames (beleidstheorie) zijn de beleidskeuzes gebaseerd en zijn die ervaringen en aannames van toepassing voor de gemeente en haar inwoners?
- 2 Zijn de doelstellingen vertaald in resultaten die specifiek, meetbaar en tijdgebonden zijn geformuleerd? Vindt er sturing plaats op doeltreffendheid?
- 3 Staan de te leveren prestaties van activiteiten en in te zetten middelen in verhouding tot de te bereiken resultaten? Vindt er sturing plaats op doelmatigheid?
- 4 Welke voortgangs- en resultateninformatie moet de raad verzamelen opdat zij later op relatief eenvoudige wijze het beleid kan evalueren? En zich achteraf kan verantwoorden over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid?

Dit type onderzoek vraagt van rekenkamercommissies een andere rol en opstelling. De commissie moet tegelijkertijd de beleidsontwikkeling volgen en onderzoeken. Daarna moet zij het advies aan de gemeenteraad gelijktijdig met het raadsvoorstel van het college uitbrengen. Het is zo niet mogelijk om de gebruikelijke fasen van ambtelijk en bestuurlijk wederhoor, vastgelegd in de verordening op rekenkamercommissies, te volgen. Goede communicatie met de gemeenteraad is vereist en het college moet voor draagvlak zorgen voor deze andere werkwijze. De rekenkamercommissie moet namelijk kunnen beschikken over conceptbeleidsnota's, die het college wellicht nog niet vastgesteld heeft.

Om elk misverstand te voorkomen: dit ex ante-evaluatieonderzoek bemoeit zich niet met de beleidskeuzes als zodanig, want dat is het politieke primaat van het college en de raad.

Omdat de drie decentralisaties meestal in regionale samenwerkingsverbanden worden uitgevoerd moet de bevoegdheid van de rekenkamercommissies worden uitgebreid. De Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies heeft hierover een brief gestuurd naar minister Plasterk.

.....

#### **Auteur**

Drs.ing. Gerard Braas, voorzitter van de rekenkamercommissie Beverwijk, schreef deze reflectie op persoonlijke titel.

---

## Rekenkamers als adviseur van de raad

Met de meeste punten die Peters en Castenmiller schetsen kan ik het eens zijn. Ik verwacht dat lokale rekenkamers profijt kunnen hebben van samenwerking met andere partijen in de kolom van toezicht en controle. Zo hebben 42 lokale rekenkamers bijvoorbeeld al geoeft met samenwerking met de Algemene Rekenkamer door de ontwikkeling van Centra voor Jeugd en Gezin te onderzoeken. Daarmee ontstaat een landelijk beeld van die ontwikkeling dat dieper gaat dan het systeemtoezicht waar de centrale toezichthouders zich over het algemeen na decentralisatie toe beperken. En de lokale rekenkamers kunnen profiteren van de kennis en ondersteuning van de Algemene Rekenkamer.

Peters en Castenmiller schetsen de uitdaging voor lokale rekenkamers om niet te voorzichtig te zijn in het bepalen van hun rol. Daarmee zijn rekenkamers niet langer achteraf controleur van het gevoerde beleid.

Dat is mijns inziens terecht. Rekenkamers kunnen zich dan meer en meer opstellen als adviseur van de raad. Niet politiek inhoudelijk, dat is aan de volksvertegenwoordigers zelf. Maar ze kunnen bijvoorbeeld wel een bandbreedte aan alternatieve beleidsopties schetsen, of consequenties en risico's van keuzen die voorliggen. Daarmee kunnen rekenkamers de kwaliteit van de onafhankelijke oordeels- en besluitvorming van de gemeenteraad versterken.

## Rekenkamers kunnen zich meer en meer opstellen als adviseur van de raad

Een voorbeeld uit mijn eigen praktijk is dat ik als voorzitter van de rekenkamercommissie bij de vergaderingen van de auditcommissie aanwezig ben. De rapporten van de rekenkamercommissie worden daar behandeld. Ambtenaren verantwoorden daar wat zij met de aanbevelingen uit de rekenkamerrapporten hebben gedaan, die door de raad zijn overgenomen. Daarmee worden vervolgonderzoeken bijna overbodig. Ook kan de rekenkamer al in een vroeg stadium op de hoogte zijn van en betrokken worden bij de besluitvorming. Het scheelt bijvoorbeeld al dat de rekenkamer vooraf kan meegeven dat kaders SMART-geformuleerd moeten worden, in plaats van dat obligatoir achteraf te constateren als dat (weer) niet is gedaan. De productie van de rekenkamer is tevens diverser geworden. Naast de 'controleerende' rapporten schrijven we nu meer en korte rekenkamerbrieven, die de kaderstellende taak van de raad ondersteunen en door de raadsleden hoog gewaardeerd worden.

### Auteur

Drs. Etienne Lemmens, voorzitter van de rekenkamercommissies Brunssum en Landgraaf, schreef deze reflectie op persoonlijke titel.

## Raad gebaat met onderzoek naar voorgesteld beleid

Net als Peters en Castenmiller geloof ik dat lokale rekenkamers een bijdrage kunnen leveren aan de sturing en controle van de raad in het sociale domein. De *Kansenkaart voor de herinrichting van het sociale domein* (nov. 2013) van de Rekenkamer Den Haag biedt niet alleen een toetsingskader, maar helpt tevens om goed voor ogen te houden waar het uiteindelijk om gaat: het behalen van de beoogde maatschappelijke effecten, zoals meer zelfredzaamheid van burgers, minder (zware) ondersteuning, één huishouden-één plan-één case-manager.

Voor sturing en controle moeten de maatschappelijke effecten die op de kansenkaart staan nader gespecificeerd en geprioriteerd worden.

In hoeverre is de raad zelf in staat, bovenop de stapels aan stukken en midden in het tumult van de aankomende verkiezingen, betekenisvolle indicatoren voor het sociaal domein vast te stellen? Daarom stelt de Rekenkamer Den Haag zich de vraag of een volgende stap in de ondersteuning van de raad een *Indicatorenmenukaart* voor het sociale domein zou kunnen zijn. Daarbij is het van belang te benadrukken dat alleen monitoring van relevante door de raad vastgestelde maatschappelijke effectindicatoren niet volstaat. Kwalitatieve evaluaties helpen om gegevens te duiden. Zo kwam bij ons onderzoek *Zorg voor jeugd op scholen* (Rekenkamer Den Haag, 2012) de daling van het aantal indicaties voor zware jeugdzorg door Bureau Jeugdzorg (BJZ) in een ander daglicht te staan toen de scholen ons meldden in toenemende mate voor de 'huisartsroute' te kiezen om de lange doorlooptijden bij BJZ te vermijden.

In G4-rekenkamerverband wordt een onderzoek naar de decentralisatie jeugdzorg gestart. Door te onderzoeken hoe de gemeenten de lessen uit de proeftuinen benutten dragen de lokale rekenkamers bij aan wat nu nodig is: het vermogen om snel van opgedane ervaringen te leren. De voorbereidingen op de decentralisaties zijn immers een voorbereiding op het onbekende.<sup>1</sup>

## Rekenkamers zijn gewend zich vast te houden aan strakke normenkaders en stevig onderbouwde oordelen

Eigenlijk moeten de lokale rekenkamers daarin mee, in dat onbekende. En dat is eng, want rekenkamers zijn gewend zich vast te houden aan strakke normenkaders en stevig onderbouwde oordelen. De raad is echter meer gebaat bij de in het artikel en hierboven genoemde typen onderzoek dan met een klassieke ex post-evaluatie in 2018.

### Auteur

Drs. Mirjam Swarte, secretaris van de Rekenkamer Den Haag, schreef deze reflectie op persoonlijke titel.

### Noot

- 1 'Omgaan met het onbekende', working paper NSOB Denktank, augustus 2013.