

DEFINITIEF ONDERZOEKSPROGRAMMA 2006

EN VOORLOPIG ONDERZOEKSPROGRAMMA 2007

REKENKAMERCOMMISSIE DE GROENE RAND

**(rekenkamercommissies van de gemeenten Best, Son en Breugel,
Heeze-Leende, Waalre en Nuenen)**

September 2006

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

1. De rekenkamercommissie de Groene Rand

- 1.1. start en opzet rekenkamercommissies
- 1.2. missie-visie-doelstellingen
- 1.3. onderzoeksterreinen en onderwerpselectie
- 1.4. procedures
- 1.5.. totstandkoming
- 1.6. de onderzoeksonderwerpen

2. Onderzoeksprogramma 2006

- 2.1. onderzoeksplan programmabegroting 2007 (thema sturing)
- 2.2. onderzoeksplan correspondentie gemeente Son & Breugel
- 2.3. onderzoeksplan gemeente Best
- 2.4. onderzoeksplan ICT gemeente Waalre

3. Voorlopig onderzoeksprogramma 2007

- 3.1. onderzoeksplan tussentijdse rapportages (thema sturing)
- 3.2. onderzoeksplan subsidiebeleid
- 3.3. onderzoeksplan sporthal gemeente Son & Breugel
- 3.4. onderzoeksplan politiek besluitvormingsproces buitensportaccommodaties gemeente Best
- 3.5. onderzoeksplan grondbeleid gemeente Nuenen
- 3.6. onderzoeksplan financiering huisvesting onderwijs gemeente Nuenen
- 3.7. onderzoeksplan financiering huisvesting onderwijs gemeente Heeze-Leende

4. Budget en kosten uitvoering programma 2006-2007

BIJLAGEN

Voorwoord

Voor u ligt het eerste onderzoekprogramma van de samenwerkende rekenkamercommissies van de gemeenten Nuenen, Best, Son en Breugel, Waalre en Heeze-Leende. Aangezien deze samenwerkende rekenkamercommissies in de loop van 2006 van start zijn gegaan, heeft dit onderzoeksprogramma betrekking op zowel 2006 als op 2007.

In het programma wordt allereerst ingegaan op missie, visie en doelstellingen van de rekenkamercommissie, de criteria voor onderwerpselectie en de procedures van hoor en wederhoor.

Vervolgens worden de onderzoeksonderwerpen benoemd en nader uitgewerkt in plannen. De onderzoeksplannen voor 2006 zijn gereed en daarmee definitief.

Enkele onderzoeksplannen voor 2007 zullen in en na overleg met de betreffende gemeenten eind 2006, begin 2007 nog nader worden uitgewerkt. Alsdan zal het definitieve onderzoeksprogramma 2007 worden opgesteld. Wij hebben gemeend het voorlopige programma 2007 alvast te presenteren. Dit geeft inzicht in de toekomstige onderzoeksagenda van de RKC en kan uiteraard nog onderwerp van gesprek zijn.

Tot slot wordt een overzicht gegeven van de kosten voor uitvoering van de onderzoeken.

Met enthousiasme zullen wij de uitvoering van het onderzoekprogramma 2006 ter hand nemen.

Prof. dr. ir. F.J. Heemstra
Drs. W.J.H.S. Lindelauf RA RO
Drs. N.W. Gouw

Hoofdstuk 1. De rekenkamercommissie de Groene Rand

1.1. start en opzet rekenkamercommissie

In 2005 is onder begeleiding van De Lokale Rekenkamer met leden van de gemeenteraden van Nuenen, Best, Son en Breugel, Waalre en Heeze-Leende gesproken over de oprichting van een gemeentelijke rekenkamer(functie).

De discussies over de inrichting van de rekenkamer zijn gevoerd volgens het principe ‘structuur volgt wensen’. Dat betekent dat eerst is vastgesteld wat de raden precies verwachten van de rekenkamer(functie), waarna dit vertaald is in een concreet model. Het traject heeft er toe geleid dat gekozen is om gezamenlijk invulling te geven aan de rekenkamerfunctie volgens het commissiemodel.

Begin 2006 zijn de leden hiertoe geworven. Per 1 mei 2006 was de rekenkamercommissie (in het vervolg RKC) voor de gemeenten Nuenen, Best, Son en Breugel, Waalre en Heeze-Leende een feit. De basis voor het functioneren van de RKC ligt vast in de verordeningen rekenkamercommissie van de gemeenten Nuenen, Best, Son en Breugel, Waalre en Heeze-Leende (vastgesteld december 2005) en de samenwerkingsovereenkomst. Deze laatstgenoemde documenten bevatten richtlijnen en enkele procedures inzake de werkwijze van de RKC. Aanvullend op deze documenten is door de RKC een notitie omtrent de werkwijzen opgesteld alsmede een reglement van orde.

1.2. missie-visie-doelstellingen

De RKC heeft de volgende missie geformuleerd

“De RKC wil door gericht onderzoek, quick scans en praktische adviezen op actieve wijze de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van het bestuurlijk handelen van de betrokken gemeenten bevorderen. Op basis van de actualiteit streeft de RKC naar het leveren van toepasbare bijdragen aan het leervermogen van de gemeentebesturen. Vanuit haar onafhankelijke positie en een gebalanceerde keuze voor onderzoeksthema’s ondersteunt de RKC de controlerende functie van de Raden. Daarmee draagt de RKC bij aan het vergroten van de transparantie van het bestuur.”

Gelet op deze missie formuleert de RKC de volgende doelen:

- toetsing van nader te bepalen aspecten van doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van het bestuurlijke handelen van de gemeenten
- het leveren van een bijdrage aan een doelmatige en rechtmatige uitvoering van het beleid door middel van gerichte adviezen
- het versterken van de controlefunctie van de gemeenteraden
- het leveren van een bijdrage aan het vertrouwen van de burger in de gemeentebesturen

Deze doelen hebben gevolgen voor de inhoud, de vorm en de presentatie van het werk van de RKC. De RKC wil geen 'club' zijn van de gele en rode kaarten. Het tegendeel: de RKC wil met producten komen die aansluiten op de urgentiebeleving van de politiek en de gemeenschappen. Het voornemen is om regelmatig resultaten te laten zien, die opvallen door objectiviteit, hun toegevoegde waarde en praktische toepasbaarheid.

1.3. onderzoeksterreinen en onderwerpselectie

Het onderzoeksterrein van de RKC strekt zich uit tot alle objecten die mede bepalend zijn voor, dan wel onderwerp van het gemeentelijke beleid zijn. Zoals in de missie is opgenomen verricht de RKC ten behoeve van de raad onderzoek naar het door de gemeente gevoerde bestuur. De rekenkameronderzoeken richten zich op de volgende aandachtsgebieden:

Doelmatigheid van het gevoerde bestuur

Doelmatigheid (efficiëntie) is een bepaalde output realiseren met zo min mogelijk input met behoud van kwaliteit. Of met een bepaalde input zo veel mogelijk output realiseren.

Doelmatigheid heeft betrekking op de uitvoering van beleid. Overigens ongeacht of het beleid door de gemeente zelf wordt uitgevoerd, of dat het is uitbesteed.

Doeltreffendheid van het gevoerde bestuur

Bij doeltreffendheid (effectiviteit) gaat het er om of de beoogde effecten van het beleid ook daadwerkelijk worden behaald. Het gaat dan dus om de vraag of de goede activiteiten zijn gekozen om bepaalde doelen te halen.

Rechtmatigheid van het gevoerde bestuur

Bij rechtmatigheid gaat het om het voldoen aan de wettelijke kaders en regelgeving. Het gaat hier om zowel de regelgeving van het rijk en de provincie als de regelgeving van de gemeente zelf.

Een door de rekenkamer ingesteld onderzoek naar de rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde bestuur bevat geen controle van de jaarrekening (als bedoeld in artikel 213, tweede lid). Dit is de taak van de accountant.

Criteria voor onderwerp selectie

Als de RKC de potentiële onderzoeksonderwerpen in kaart heeft gebracht (zie paragraaf 2.1. totstandkoming), dient er een selectie plaats te vinden om het definitieve onderzoeksprogramma vast te stellen. Daartoe is de volgende set van criteria ontwikkeld om dit proces te faciliteren. Zo moet er onder andere sprake zijn van:

- Substantieel belang: financieel en maatschappelijk;
- Risicoprofiel;
- Beleidsrelevantie (bruikbaarheid/ toegevoegde waarde);
- Spreiding/ evenwicht beleidssectoren;
- Effectiviteit en efficiency;
- Lengte beleidsperiode;
- Leren voor de toekomst;
- Bijsturingmogelijkheden .

1.4. procedures

De RKC heeft conform de Gemeentewet het recht op inzage van alle interne en externe gemeentelijke documentatie, voor zover zij dit nodig acht voor de vervulling van haar taak.

Een volledig overzicht van alle procedures met betrekking tot de RKC en haar onderzoeken is opgenomen in het reglement van orde. Onderstaand volgt een verkorte weergave van de procedures.

- Bij de start van een onderzoek wordt de raad en de ‘gecontroleerden’ geïnformeerd over de opzet van het betreffende onderzoek.
- Bij de analyses van het onderzoeksmateriaal wordt een normenkader met objectieve criteria gehanteerd.
- Er wordt een conceptrapportage opgesteld die *ter verificatie van de feiten* wordt voorgelegd aan de bij het onderzoek betrokkenen.
- Vervolgens wordt een definitieve rapportage met bevindingen en conclusies voorzien van aanbevelingen opgesteld die met een mogelijkheid tot reageren wordt toegezonden naar het college van B&W. Een eventuele reactie van het college van B&W wordt integraal opgenomen, gevolgd door een nawoord van de RKC.
- Met de toezending van het definitieve rapport aan de raad is het rapport openbaar. Het publiceren van het rapport gaat vergezeld van een persbericht van de RKC en een voorstel voor de behandeling van het rapport in de raad. De RKC licht haar rapport desgewenst toe bij de behandeling in de raadscommissie en/of de raad.

1.5 Totstandkoming

Na de administratieve opstart van de RKC (opstellen werkwijzen, opstellen reglement van orde, et cetera) is vanaf medio mei 2006 gewerkt aan de totstandkoming van het eerste onderzoeksprogramma van de RKC van de gemeenten Nuenen, Best, Son en Breugel, Waalre en Heeze-Leende. Via een aantal stappen is dit tot stand gekomen.

- De RKC heeft zich verdiept in diverse onderzoeksprogramma's van andere rekenkamers. Ruim 15 programma's zijn hiertoe bestudeerd.
- De RKC heeft zich verdiept in diverse documenten van de gemeenten; met name het collegeprogramma en de programmabegroting zijn bestudeerd.
- Binnen elke gemeente heeft een gesprek plaatsgevonden tussen de RKC en het presidium/seniorenconvent. Belangrijkste doel van deze gesprekken betrof het inventariseren van onderwerpen voor het onderzoeksprogramma 2006 – 2007.
- Binnen elke gemeente heeft eveneens een gesprek plaatsgevonden met de burgemeester alsmede met de griffier. Deze gesprekken waren met name bedoeld voor nadere kennismaking en afstemming. Tijdens deze gesprekken zijn ook enkele mogelijke thema's voor onderzoeksprogramma 2006- 2007 aan de orde geweest.
- Twee maal heeft er een 'afstemmingsoverleg' plaatsgevonden tussen de RKC en de intergemeentelijke overleggroep waarbij zowel over de werkwijzen als over het onderzoeksprogramma 2006 – 2007 is gesproken.

2.2. de onderzoeksplannen

In de bijlage zijn de resultaten van deze inventarisaties per gemeente opgenomen.

De RKC heeft de aangedragen onderwerpen getoetst aan de genoemde criteria voor selectie.

Tevens is, op nadrukkelijk verzoek van de presidia van Best, Nuenen, Waalre en Heeze-Leende en het seniorenconvent van Son & Breugel, bij het selecteren van onderzoeksonderwerpen een accent gelegd op 'dwarsverbanden' tussen de gemeenten en de gemeenschappelijkheden, onder andere ook uit efficiencyoverwegingen en mogelijke wederzijdse leereffecten.

Aldus zijn de volgende plannen voor onderzoek voor het programma 2006 – 2007 geselecteerd.

Gemeenschappelijk:

- onderzoek programmabegroting 2007 (thema sturing)
- onderzoek tussentijdse rapportages (thema sturing)
- onderzoek subsidiebeleid

In vele gevallen is ook de WMO genoemd als mogelijk onderzoeksonderwerp. Per 1 januari 2007 dient de WMO geïmplementeerd te zijn. De RKC acht het nog te vroeg om in 2006/2007 dit thema op de onderzoekagenda te plaatsen. Begin 2008 lijkt een meer geschikt moment.

Het onderzoekplan subsidiebeleid is in eerste aanleg niet voor Son & Breugel van toepassing. Een evaluatie en herijking van dit beleid is pas net achter de rug. Het verdient aanbeveling dit onderwerp voor Son & Breugel zo mogelijk vanaf 2008 op de onderzoeksagenda te plaatsen.

Per gemeente

- onderzoeksplan correspondentie gemeente Son & Breugel
- onderzoeksplan sporthal gemeente Son & Breugel
- onderzoeksplan gemeente Best (2006)
- onderzoeksplan politiek besluitvormingsproces buitensportaccommodaties gemeente Best
- onderzoeksplan grondbeleid gemeente Nuenen
- onderzoeksplan financiering huisvesting onderwijs gemeente Nuenen
- onderzoeksplan financiering huisvesting onderwijs gemeente Heeze-Leende
- onderzoeksplan ICT gemeente Waalre

Schematisch kan een en ander als volgt worden weergegeven:

<i>Gemeente</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
Best	programmabegroting en collegeprogramma (thema sturing)	tussentijdse rapportages (thema sturing)
	Wordt nog door presidium aangedragen	Subsidiebeleid
		Politiek besluitvormingsproces buitensportaccommodaties
Son & Breugel	programmabegroting en collegeprogramma (thema sturing)	tussentijdse rapportages (thema sturing)
	Dienstverlening (correspondentie)	Sporthal
Nuenen	programmabegroting en collegeprogramma (thema sturing)	tussentijdse rapportages (thema sturing)
		Subsidiebeleid
		Grondbeleid
		Financiering huisvesting onderwijs
Waalre	programmabegroting en collegeprogramma (thema sturing)	tussentijdse rapportages (thema sturing)
	ICT	Subsidiebeleid
Heeze-Leende	programmabegroting en collegeprogramma (thema sturing)	tussentijdse rapportage (thema sturing)
		Subsidiebeleid
		Financiering huisvesting onderwijs

De onderzoeksplannen die door de RKC zelf uitgevoerd worden zijn op de volgende bladzijde uitvoerig beschreven. De onderzoeken die uitbesteed zullen worden zijn minder uitvoerig beschreven, dit zal immers ook aan de externe partij gevraagd worden.

De RKC hecht eraan te benadrukken dat dit plan geen statisch document is. In de loop der tijd kan de zienswijze met betrekking tot de onderzoeksaanpak cq. de scope van de onderzoeken wijzigen. In te schakelen externe bureaus zullen ook hun invloed uitoefenen op de uiteindelijke, definitieve onderzoeksplannen. Daarnaast wordt niet uitgesloten geacht dat er sprake kan zijn van (door de gemeenteraden geïnitieerde) “spoedklussen” waardoor er een herprioritering in de uit te voeren onderzoeken dient plaats te vinden.

Kortom: het wordt dus niet uitgesloten geacht dat gedurende de tijd wijzigingen worden aangebracht in dit onderzoeksprogramma of in individuele onderzoeksplannen. Ingrijpende wijzigingen zullen uiteraard met de betreffende gemeente besproken worden.

2. Onderzoeksprogramma 2006

2.1. Onderzoeksplan sturing door middel van het collegeprogramma en de Programmabegroting

Aanleiding

De programmabegroting en jaarstukken vormen de twee centrale sturingsinstrumenten van de raad. De programmabegroting bevat het voorgenomen beleid op basis waarvan de resultaten van dat beleid achteraf getoetst kunnen worden, terwijl de jaarstukken de basis vormen voor de verantwoording van het gevoerde beleid. De programmabegroting en de jaarstukken plaveien derhalve de weg voor een eenduidige uitvoering van beleid en maken langs die route deel uit van een bredere communicatie tussen de gemeente en de doelgroepen van het beleid, te weten de burgers, maatschappelijke organisaties en andere externe partijen die met dat beleid op de een of andere manier te maken hebben,

De cruciale positie van de programmabegroting vormt de aanleiding voor de rekenkamercommissie (RKC) om de programmabegroting 2007 aan een nader onderzoek te onderwerpen. Daarbij kijkt de RKC niet alleen naar de programmabegroting als zodanig (de feiten) maar ook naar de wijze waarop de programmabegroting door de raad als sturingsinstrument wordt beleefd. (de perceptie). Met andere woorden: er wordt niet alleen gekeken naar de *inhoud* van de programmabegroting (bijvoorbeeld: voldoet de programmabegroting aan wet- en regelgeving, zijn de doelstellingen SMART omschreven etc.) maar ook naar de *kwaliteit* ervan, in de zin van: sluit de programmabegroting, inclusief het proces van totstandkoming ervan (waaronder ook de kadernota begrepen) en inclusief de begrotingsbehandeling, aan bij de wensen van de raad?

In het voorjaar 2006 is, met de totstandkoming van de nieuwe colleges, tevens de in iedere gemeente beleidsmatig te varen koers op hoofdlijnen uitgezet. Deze koersbepaling is vastgelegd in een collegeprogramma. Dit programma vormt een belangrijk en meerjarig houvast voor het te voeren gemeentelijk beleid, zowel voor het college vanuit zijn uitvoerende taak (“wat gaan we doen”?) als voor de raad vanuit zijn controlerende taak (“doen we wat we moeten doen”?). Tegelijkertijd heeft het een belangrijk politiek karakter: het is een document waarmee verschillende politieke partijen de gedeelde politieke ambities verwoorden.

Het collegeprogramma's dient zijn vertaling te krijgen in de programmabegrotingen van de vier komende jaren. Immers: de doelstellingen zoals verwoord in het collegeprogramma moeten worden gehaald tijdens de raadsperiode 2006-2010. Doelstellingen, productie en hiermee gepaard gaande kosten (incidenteel en structureel) moeten hun plaats krijgen binnen de verschillende programma's waarin de programmabegroting uiteenvalt.

De RKC combineert het onderzoek naar de (kwaliteit van de) programmabegroting met de (kwaliteit van) het collegeprogramma. Voor het college kan een kwalitatief hoogwaardig collegeprogramma een houvast bieden wat betreft de meerjarige planning en uitvoering van beleid. Een collegeprogramma vormt wat dat betreft tevens een meerjarig kader voor het opstellen van de jaarlijkse programmabegrotingen.

Onderzoeksdoel

De RKC streeft met dit onderzoek drie doelen na:

1. nagaan hoe het is gesteld met de inhoud van de programmabegroting 2007. Hoe begrijpelijk, consistent en inzichtelijk etc. etc. is de programmabegroting? Voldoet de programmabegroting aan de daaraan, in de wet en gemeentelijke regelgeving gestelde eisen?
2. vaststellen op welke wijze de raad zelf oordeelt over de kwaliteit van de programmabegroting als instrument binnen het proces van kaderstelling, beleidsvoorbereiding en controle en nagaan hoe de raad tegen de totstandkoming en de behandeling van de programmabegroting aankijkt.
3. nagaan of en in hoeverre het collegeprogramma aan de daaraan te stellen eisen voldoet en of dit programma juist en volledig in de programmabegroting wordt vertaald.

Centrale probleemstelling

De centrale onderzoeksvraag in het onderzoek luidt:

Biedt het collegeprogramma, de kadernota en de programmabegroting 2007 voldoende en duidelijke kaders voor sturing door de raad? Zijn de meest relevante componenten van de collegeprogramma's vertaald in de programmabegroting en kan de raad zich op basis van de geformuleerde doelen-activiteiten-middelen in de programmabegroting achteraf (bij de verantwoording) voldoende een oordeel vormen over de doelrealisatie.

Het onderzoek zal leiden tot aanbevelingen voor verdere verbetering van de kwaliteit van de programmabegroting. Eventueel worden de doorgevoerde verbeteringen de komende jaren gevolgd/gemonitord. Daarnaast kunnen de bevindingen m.b.t. het collegeprogramma worden meegenomen bij de coalitievorming van 2010.

Afgeleide vragen

De volgende vragen kunnen worden afgeleid van de centrale probleemstelling:

- Hoe zit het met de overeenstemming van de programmabegroting met de interne en externe wet- en regelgeving
- Wat is de kwaliteit van de programma's
 - Zijn de maatschappelijke effecten (1^e W-vraag) in de programmabegroting begrijpelijk, concreet en voldoende meetbaar geformuleerd en wordt en wordt een tijdspad aangegeven voor het tot stand brengen van deze effecten?

- Is er sprake van een logische vertaling van de maatschappelijke effecten in te bereiken kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen?
- Is er sprake van een duidelijke vertaling van de doelstellingen in hiervoor uit te voeren activiteiten (productie, projecten, investeringen) (2^e W-vraag).
- Is sprake van een duidelijke koppeling tussen deze activiteiten en de hiermee gepaard gaande kosten? (3^e W-vraag).
- Wat is de kwaliteit van de paragrafen?
- Wat is de kwaliteit van het collegeprogramma?
 - Zijn de doelstellingen volgens dit programma voldoende helder geformuleerd?
 - Is een duidelijk tijdspad opgenomen waarin is aangegeven wanneer welk doel bereikt moet zijn?
 - Is het collegeprogramma adequaat in financiële termen vertaald en is deze vertaling ook in de programmabegroting opgenomen.
- Wat is de kwaliteit van de kadernota?
- Is de gemeenteraad van mening dat de programmabegroting voldoende duidelijke kaders biedt om de sturende en controlerende rol van de raad mogelijk te maken
- Hoe oordeelt de raad zelf over de totstandkoming en de behandeling van de programmabegroting

Referentiemodellen en beoordelingscriteria

De programmabegroting moeten voldoen aan het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Dit kan als referentiekader dienen. Daarnaast is het mogelijk dat de raden zelf ook wensen hebben geuit aangaande opzet en indeling van de programmabegroting. (Artikel 212-verordening).

Bij het onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een checklist op basis waarvan de programmabegrotingen inhoudelijk worden beoordeeld. In deze checklist wordt bijvoorbeeld ingegaan op zaken als:

- Duidelijke omschrijving van de maatschappelijke effecten / outcome
- SMARTE formulering van de te bereiken doelstelling
- Adequaat gebruik van indicatoren
- Inhoudelijke kwaliteit van de voorgeschreven paragrafen
- Inzichtelijkheid in de stand van zaken van projecten
- Etc, etc.

Wie voert het onderzoek uit

Inhoudelijk inzicht in de P&C-documenten en inzicht in de wijze waarop de gemeenteraden hierbij betrokken worden en ervan gebruikmaken is voor de rekenkamercommissie dé uitgelezen manier om bekend te raken met de wijze waarop de gemeenteraden hun kaderstellende en controlerende rol invullen.

De rekenkamercommissie hecht er derhalve aan dit onderzoek zelf uit te voeren, temeer aangezien het de intentie van de rekenkamercommissie is om de kwaliteit van het sturingsinstrumentarium, en ook het bereiken van de doelstellingen blijvend te monitoren. De voor dit onderzoek benodigde kennis is binnen de rekenkamercommissie ruimschoots aanwezig

Bureauonderzoek en/of veldwerk

Bij dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van vragenlijsten, de stukken die door de gemeenten kunnen worden aangeleverd en van interviews met raadsleden, met bestuurders en met de hoogste finance&control-functie binnen de gemeentelijke organisatie.

Het onderzoek zal uiteenvallen in een aantal componenten, te weten:

- Ontwikkelen gereedschapskist
- uitzetten van een vragenlijst (schriftelijke enquête)
- beoordelen van de documenten
- houden van interviews met raadsleden, portefeuillehouder financiën en P&C-functie
- bijwonen begrotingsbehandeling

De interviews vinden plaats na de begrotingsbehandeling, nadat de opzet van de programmabegroting 2007 bekend is. Hierbij is al door de RKC, aan de hand van de documentatie een mening gevormd omtrent de inhoud en opzet van de programmabegroting en et collegeprogramma. Vervolgens vinden interviews met de portefeuillehouders en de hoogste P&C-functie plaats. Voor deze volgorde wordt bewust gekozen omdat eerst de wensen en ideeën van de raad bekend moeten zijn, alvorens vast te stellen of en in hoeverre, samen met het ambtelijk apparaat, verbeteringen zijn door te voeren.

Wie zijn de sleutelpartijen

Sleutelpartijen zijn de raadsleden, de hoogste P&C-functie in de ambtelijke organisatie en iedereen die binnen de gemeente gebruikmaakt van en/of belast is met het onderhouden van het P&C-instrumentarium, vanaf bestuur tot medewerker. De enquêteformulieren worden ingevuld door raads- en collegeleden, secretaris en door de hoogste P&C-ambtenaar. Interviews zullen ook worden afgenomen met griffier en raadsleden (één interviewsessie) en met portefeuillehouder, gemeentesecretaris en P&C-functie (één interviewsessie).

Communicatie richting betrokkenen

Communicatie zal plaatsvinden middels één afzonderlijk rapport per gemeente. Het onderzoek heeft het karakter van een quick scan. Van een uitvoerig/lijvig rapport kan /zal geen sprake zijn. De rapporten van de 5 verschillende gemeenten hebben een gelijke indeling en opzet.

Planning en kosten

Uitgangspunt is dat in totaal 80 onderzoeksdagen worden geïnvesteerd. Gemiddeld per gemeente derhalve 16 dagen, oftewel € 10.400 per gemeente.

De onderzoeksdagen vallen als volgt uiteen:

Algemeen

Ontwikkelen “gereedchapskist” t.b.v het onderzoek. De volgende gereedchappen moeten ontwikkeld worden alvorens met het onderzoek gestart wordt:

- a. checklist t.b.v. beoordeling programma's
- b. checklist t.b.v. beoordeling paragrafen
- c. checklist t.b.v. beoordeling collegeprogramma
- d. checklist t.b.v. bepaling of de programmabegroting voldoet aan wet- en regelgeving
- e. checklist t.b.v. beoordeling kadernota
- f. vragenlijsten t.b.v. interviews raad, portefeuillehouder en P&C-functie
- . ontwikkelen enquêtelijsten t.b.v. de raadsleden
- h. opstellen standaardrapporten

Dit dient te gebeuren voor alle 5 de gemeenten (totaal 5 dagen)

Per gemeente

Ontwikkelen gereedchapskist (zie boven)	1 dag
Eerste oriëntatie ontvangen documentatie	½ dag
Analyse programma's	1 dag
Analyse paragrafen	1 dag
Beoordeling voldoen aan wet- en regelgeving	1 dag
Analyse (vertaling) collegeprogramma	1 dag
Analyse kadernota	1 dag
Schriftelijke enquête: uitzetten en verwerken resultaten	2 dagen
Bijwonen begrotingsbehandeling	½ dag
Interview met portefeuillehouder en hoogste P&C-functionaris	½ dag
Interviews raadsfracties	1,5 dagen
Rapportage + onvoorzien	5 dagen
Totaal	16 dagen

2.2 onderzoeksplan correspondentie gemeente Son & Breugel (2006)

Aanleiding

Het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening aan de burger is één van de belangrijke thema's uit het collegeprogramma 2006 – 2010 van de gemeente Son en Breugel.

Klantgerichtheid, kwaliteit, korte doorlooptijden en kostenbewust zijn de steekwoorden die in dit verband gebruikt zijn.

De ambtelijke organisatie heeft de afgelopen jaren aan dit thema ook veel aandacht besteed. Zo is er een reorganisatie doorgevoerd en zijn vele (werk)processen doorgelicht en verbeterd.

Binnen deze context is door het presidium bijzondere aandacht gevraagd voor de afhandeling van de ingekomen post. Dit onderwerp is aangedragen als mogelijk onderzoeksonderwerp.

Onderzoeksdoel

De RKC streeft met dit onderzoek drie doelen na:

1. het afhandelingproces van de ingekomen post in beeld brengen
2. het geven van een oordeel over de kwantitatieve (in termen van termijnen, tijd) en kwalitatieve afdoening van de ingekomen post
3. het zo mogelijk formuleren van quick wins en concrete verbeterpunten

Centrale probleemstelling

De centrale onderzoeksvraag in het onderzoek luidt:

Wordt de ingekomen post binnen een redelijke en zo kort mogelijke termijn op een kwalitatief correcte wijze afgedaan?

Afgeleide vragen

De volgende vragen kunnen worden afgeleid van de centrale probleemstelling:

- Zijn de werkprocessen efficiënt en effectief ingericht (voor wat betreft de afdoening van de post)?
- Zijn de afdoeningmandaten helder?
- Is de registratie van de ingekomen post eenduidig, worden afdoeningstermijnen eenduidig en helder geregistreerd is de ingekomen post voldoende volgbaar?
- Wordt het postafhandelingsproces in voldoende mate ondersteund door de automatisering?

Referentiemodellen en beoordelingscriteria

Uit de zinsnede “binnen een *redelijke en zo kort mogelijke termijn*” uit de centrale vraagstelling wordt het begrip ‘redelijk’ sterk door de situatie bepaald. Het gaat daarbij om de vraag wat je (van iemand) in redelijkheid gegeven de situatie kan en mag verwachten.

Voorts worden voor de zinsnede “binnen een redelijke en zo kort mogelijke termijn” de volgende criteria gebruikt:

- de van toepassing zijnde wettelijke termijnen
- de (normeringen bij) best practice gemeenten

Ten aanzien van de efficiënte en effectieve inrichting van de werkprocessen (voor wat betreft de afhandeling van de ingekomen post) worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- het aantal klant-contactpunten zou geminimaliseerd moeten zijn;
- het aantal overdrachtsmomenten dient beperkt te zijn;
- stappen zonder toegevoegde waarde (voor de klant) dienen geschrapt te zijn;
- het aantal controles dat uitgevoerd wordt zou niet meer dan strikt noodzakelijk moeten zijn en vindt bij voorkeur aan het begin van een proces plaats (aan de bron).

Ten aanzien van de kwalitatieve afhandeling van de ingekomen post wordt het volgende criterium gebruikt:

- het ontbreken van taal-, spel-, stijl- en typefouten.

Wie voert het onderzoek uit

De uitvoering van het onderzoek zal worden uitbesteed. Aan een drietal bureaus zal een offerte worden opgevraagd. De beste prijs-kwaliteitsverhouding is het belangrijkste gunningcriterium.

Bureauonderzoek en/of veldwerk

Het onderzoek zal uiteenvallen in een aantal componenten, te weten:

- documentenstudie (beeldvorming huidige stand van zaken, ingezette verbeteracties, et cetera)
- observaties, meelopen op werkvloer
- interviews
- steekproef recente correspondentie

Wie zijn de sleutelpartijen

De ambtelijke organisatie vormt bij dit onderzoek de 'sleutelpartij'.

Communicatie richting betrokkenen

Het onderzoek heeft het karakter van een quick scan. Van een uitvoerig/lijvig rapport kan /zal geen sprake zijn. In de rapportage zal het accent worden gelegd op mogelijk te realiseren verbeteringen en quick wins.

Planning en kosten

De start van dit onderzoek wordt voorzien in november 2006. De doorlooptijd van het onderzoek wordt ingeschat op 6 weken. Gelet op de procedures van hoor en wederhoor betekent dit dat in de eerste maanden van 2007 het definitieve rapport gereed zal zijn.

Voor de uitvoering van dit 'quick-scan' onderzoek wordt € 8.000,- gereserveerd.

2.3 onderzoeksplangemeente Best (2006)

De RKC heeft nog geen eenduidig verzoek gekregen van het presidium voor een uit te voeren onderzoek in 2006. In nauw overleg zal dit worden bepaald.

0.0.0 Onderzoeksplan ICT binnen de gemeente Waalre in relatie tot de dienstverlening voor de burgers en de gemeenteraad. (2006)

Aanleiding/achtergrond

Gemeenten werken hard aan toegankelijkheid en klantgerichtheid van hun dienstverlening. In het contact tussen gemeenten, burgers en bedrijven speelt overdracht van informatie een hoofdrol. Inzet van ICT en verbetering van de kwaliteit van de uitvoering zijn nodig om de dienstverlening te verbeteren. Zo wordt op overheidsniveau bijvoorbeeld het streven geuit om in 2007 65% van de dienstverlening via internet beschikbaar te hebben (we spreken in dit verband van elektronische dienstverlening).

Het ICT-beleid is complex te noemen: technologische ontwikkelingen gaan snel en het strategisch belang voor het bestuur en de organisatie is groot. Zeker als daar ontwikkelingen bij betrokken worden als de verdere digitalisering van de dienstverlening aan burgers en organisaties, het toegankelijk maken van overheidsinformatie en het interactief betrekken van burgers en organisaties bij beleidsontwikkelingen.

In de bijlage worden enkele voorbeelden gegeven van toegankelijkheid en klantgerichtheid van hun dienstverlening en vormen van elektronische dienstverlening die bij het optimaliseren daarvan een vitale rol kunnen spelen. De voorbeelden maken duidelijk dat digitalisering van de dienstverlening diep ingrijpt in de inrichting, organisatie en aansturing van de gemeentelijke werkprocessen. Of het nu gaat om het elektronische aanvragen van vergunningen, de inrichting van een tracking en tracing systeem, het opzetten van elektronische dossiers (DIS) of een persoonlijke internetpagina (PIP) voor ieder burger, de gevolgen voor het gemeentelijke apparaat zijn gigantisch. Behalve dat van gemeenten een duidelijke toekomstvisie op de toepassing van ICT in het algemeen en op digitalisering van de dienstverlening in het bijzonder wordt verwacht, is het noodzakelijk dat een dergelijke visie wordt neergelegd in een beleid, waarbij uitvoeringsconsequenties naar voren komen wat betreft mensen (welke mensen nodig/op te leiden), organisatie (inrichting van de organisatie), processen (welke met name work flow processen zijn vereist), infrastructuur (o.a. welke IT middelen aan te schaffen) en financiële middelen (omvang investeringen). Vervolgens dient dit beleid vertaald te worden in automatiseringsplannen en andere uitvoeringsplannen (o.a. HR, financiën), dienen de plannen via projecten uitgevoerd te worden en dient via een monitoring systeem de voortgang van de realisatie bewaakt te worden.

Omschrijving van het onderzoek

Vraagstelling

Gezien het belang van ICT, is een onderzoek naar de effectiviteit van het Waalrese ICT-beleid gerechtvaardigd. De gemeente Waalre c.q. het presidium heeft aangegeven geïnteresseerd te zijn in een onderzoek naar de rol en betekenis die ICT voor de gemeente Waalre kan en moet hebben voor wat betreft het gemeentelijk functioneren en in het bijzonder een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers.

Binnen de geschetste context heeft het presidium van Waalre de rekenkamer de volgende vraag gesteld:

“Dragen de ontwikkelingen op ICT en automatiseringsgebied bij aan een betere dienstverlening aan de burgers, aan het vergroten van het draagvlak van de politiek en aan het beter laten functioneren van de gemeentelijke organisatie?”

Afgeleide vragen

De bovengenoemde vraagstelling is in algemene bewoordingen geformuleerd en dient verder aangescherpt te worden. Op basis van gesprekken met een afvaardiging van het presidium en de griffier, waarin een en ander nader is toegelicht zijn door de rekenkamer ondermeer de mogelijk te onderzoeken deelvragen geformuleerd. Een van de eerste stappen in het onderzoek zal zijn de vraagstelling nader te preciseren en binnen de genoemde deelvragen accenten te leggen c.q. prioriteiten te stellen.

Mogelijke deelvragen:

- *Welke beleidskaders ten behoeve van de ICT zijn geformuleerd?*
- *In hoeverre sluiten deze beleidskaders aan bij het door de overheid geformuleerde streven naar elektronische dienstverlening?*
- *Is de gemeente Waalre, in haar streven naar verbeterde dienstverlening mbv ICT, op de goede weg?*
- *Hebben de investeringen in de afgelopen 3 tot 5 jaar geleid tot de gestelde doelen en resultaten*
- *Is de gemeente Waalre in staat een verbeterde dienstverlening mbv ICT te realiseren?*
- *Is het ICT beleid vertaald in een automatiseringsplan en is daarin uitvoering gegeven aan een concretisering van het beleidsthema ‘digitalisering van de dienstverlening aan burgers in relatie tot verbetering dienstverlening’?*
- *In hoeverre zal de kwaliteit van de dienstverlening binnen de gemeente Waalre worden verbeterd door het geformuleerde ICT beleid c.q. de automatiseringsplannen (met name wb elektronische dienstverlening)?*
- *Doet het college van B&W, wat betreft ICT i.c. elektronische dienstverlening in grote lijnen dat wat het moet doen en hoe goed doet het dat?*
- *In het verleden en ook momenteel wordt het nodige geïnvesteerd in de ICT. Passen deze investeringen binnen de beleidskaders om te komen tot een verbreding van een verdere digitalisering van de dienstverlening aan burgers?*

- *In hoeverre is het gemeentelijke apparaat (in de meest brede betekenis van het woord) ingericht om digitalisering van de dienstverlening aan burgers waar te maken?*
- *Wat is de effectiviteit van de huidige automatisering (in het licht van elektronische dienstverlening)?*
- *In hoeverre is de raad in staat een gefundeerd oordeel te vormen en politieke besluitvorming te doen over het ICT-beleid, de automatiseringsplannen en de daaruit voortvloeiende projecten (binnen het kader van elektronische dienstverlening)?*
- *Staat de gemeente Waalre (gemeenteraad en college) helder voor ogen wat zij met ICT wenst te bereiken?*
- *Hoe gebeurt het prioriteren en faseren van ICT inspanningen, hoe verloopt het besluitvormingsproces, welke informatie is aan de gemeenteraad gegeven, is het voor management en gemeenteraad voldoende duidelijk waarover men besluit, hoe toetsbaar is het nut van de bestedingen?*
- *Welke waarborgen zijn er voor het doelmatig functioneren van de ICT-organisatie. Is er sprake van een kwaliteitssysteem?*
- *Hoe kan de gemeenteraad toetsten op het doelmatig functioneren van de ICTorganisatie?*
- *Hoe verhoudt Waalre zich in de inzet van middelen (m.n. financieel en personeel) tot vergelijkbare gemeenten?*
- *Hoe verhoudt het ICTontwikkelingsproces van Waalre zich ten opzichte van andere gemeenten?*
- *Hoe is de effectiviteit van de ingezette ICT middelen te beoordelen en wat merkt de burger daarvan?*

Een onderdeel (stap 1) van het onderzoek zal zich richten op een verdere concretisering van de vraagstelling en het in kaart brengen van het object van onderzoek.

Als onderdeel van het onderzoek zal de rekenkamercommissie veel aandacht besteden aan onderzoeksvragen op het vlak van effectiviteit van het beleid, de kwaliteit van de ICT-organisatie, de gebruikersgerichtheid en de aansluiting op toekomstige ontwikkelingen.

Onderzoeksaanpak

De werkzaamheden

Het onderzoek is te verdelen in zes stappen:

Stap 1: Bepaling scope onderzoek

Het presidium c.q. de gemeenteraad van Waalre acht een onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening in relatie tot het gebruik van ICT hierbij wenselijk. De gemeenteraad heeft bij monde van het presidium aangegeven onvoldoende inzicht te hebben in het ICT beleid, de uitvoering daarvan en de gevolgen voor de dienstverlening naar de burger. De door het presidium geformuleerde vraagstelling is echter te weinig concreet gebleken om op basis daarvan een onderzoek op te starten.

De eerste stap die de rekenkamer in dit onderzoek wil nemen, is het preciseren van de vraagstelling c.q. het achterhalen van de wensen, verwachtingen van de raad/presidium en overige relevante betrokkenen. Dit betekent vooral het voeren van gesprekken en het houden van interviews.

Stap 2: Inventarisatie

Nadat de vraagstelling / verwachtingen / wensen helder zijn, kan gericht een inventarisatie worden uitgevoerd van het huidige ICT-beleid, de automatiseringsplannen en uitgevoerde, lopende en te plannen IT-projecten, kortom in de ICT-activiteiten en uitgaven. Ook kan – tegen het licht van de vraagstelling – het bestaande gemeentelijk ICT landschap / infrastructuur (in de meest brede zin) worden bestudeerd. Via beleidsevaluaties is het mogelijk een beeld te vormen van de betekenis van ICT. Doel van dit alles is om een optimaal zicht te krijgen van de de omvang van ICT-activiteiten, ICT-uitgaven en de trendmatige ontwikkeling daarvan in de afgelopen periode, kortom van de ICT-Status-Quo.

Als facultatieve mogelijkheid kan worden overwogen om via een onderzoek aangaande één of meer specifieke projecten en/of specifieke aspecten van het ICT-beleid, verder inzicht te krijgen in de uitvoering, en het resultaatbereik

Stap 3: Ontwikkelen raamwerk

Binnen de (gemeentelijke) overheden wordt het toenemend belang van de rol van ICT binnen het gemeentelijke functioneren alom erkend; zo ook binne de geemte Waalre. Er wordt intensief gewerkt aan een steeds betere dienstverlening naar burgers en bedrijven. Met name de digitalisering van dienstverlening neemt hierbij een steeds prominentere plaats in. In den lande, met name in de grotere gemeenten, is men reeds vergevorderd met de invoering hiervan. Op gemeentelijke niveau (Elektronische Gemeenten, EGem) maar ook op VNG niveau (www.vng.nl/ VNG Agenda / gemeentelijke dienstverlening), op Rijksniveau (AZ/RVD/DPZ, BZK/DGMOS/DIIOS, Moderne Overheid, **De andere Overheid**, Overheidsloket 2000) en op landelijke commissieniveaus (uitvoeringsagenda Jorritsma, de Bestuurlijke verklaring e-Overheid en het actieprogramma Andere Overheid), wordt hard gewerkt aan de uitvoering van de digitale (gemeentelijke) overheid.

In deze derde stap wil de rekenkamer door middel van een bestudering van dit soort ontwikkelingen een raamwerk ontwikkelen, waarin wordt aangegeven hoe het ICT binnen de gemeente Waalre vorm en inhoud dient te krijgen (op aspecten als het ICT-beleid, de ICT-organisatie, de gebruikersgerichtheid i.c. toegankelijkheid voor burgers, projectmanagement). Een bijzonder aandachtspunt vormt de verdere verbetering van de dienstverlening naar burgers via digitalisering van de dienstverlening.

Stap 4: Toetsing

Het ontwikkelde raamwerk moet aansluiten bij de wensen / verwachtingen zoals opgetekend in stap 1 en moet (binnen bepaalde marges) passen binnen de reeds uitgezette ICT koers en bestaande ICT infrastructuur (zoals geïnventariseerd in stap 2). Kortom: men moet het willen en men moet het kunnen.

Toetsing van het raamwerk op wenselijkheid en haalbaarheid wordt uitgevoerd aan de hand van gesprekken en workshops met betrokkenen.

Stap 5: Conclusies

Toetsing van het ontwikkelde raamwerk zal leiden tot eventuele aanpassingen. De uiteindelijke doelen zullen zijn:

- een raamwerk waarin wordt aangegeven welke stappen de gemeente Waalre dient te nemen om ICT (en in het bijzonder de elektronische dienstverlening) binnen de gemeente Waalre vorm en inhoud te geven (binnen de randvoorwaarden die aanwezig zijn).
- (via het raamwerk en de stappen daarin) het geven van zodanig inzicht aan de raad dat politieke besluitvorming en draagvlak over elektronische dienstverlening in het bijzonder en ICT beleid in het algemeen, gewaarborgd is.

Stap 6: Rapportage

Wie voert het onderzoek uit

Het onderzoek zal deels worden uitbesteed aan Prof.dr. R.J Kusters (Hoogleraar Bedrijfsprocessen en IT) en deels door de rekenkamer i.c. Prof.dr.ir. F. Heemstra worden uitgevoerd.

Planning en kosten

De planning is afhankelijk van het moment waarop het volledige onderzoeksplan van de RKC definitief wordt vastgesteld. Het ligt in de bedoeling in september met het onderzoek te starten en het in december af te ronden.

Onderzoeksstappen	Activiteit	Aantal dagen
Stap 1	Bepaling scope onderzoek	2
Stap 2	Inventarisatie ICT binnen gemeente Waalre	3
Stap 3	Ontwikkelen refentiemodel / raamwerk	5
Stap 4	Toetsing raamwerk	2
Stap 5	Conclusies	2
Stap 6	Verslaglegging	2
		16

De kosten bedragen € 650,- per dag overeenkomstig het genoemde tarief in het door de gemeenten geaccordeerde profiel van de rekenkamerfunctie. Uitgaande van bovenstaande raming van 16 dagen, is het totaalbedrag van dit onderzoek € 10.400,-.

3. Voorlopig onderzoeksprogramma 2007

3.1. Onderzoeksplan tussentijdse informatievoorziening (2007)

Aanleiding

Dit onderzoek maakt deel uit van het centrale thema “sturing” dat de rekenkamercommissie gedurende drie aaneengesloten jaren bij de kop wil pakken. Hierbij hanteert de rekenkamercommissie een chronologische logica. In 2006 ligt de nadruk op de programmabegroting (incl. kadernota en collegeprogramma). In 2007 ligt de nadruk op de tussentijdse rapportage. In de 2008, het derde jaar zal de afsluiting van de P&C-cyclus door de rekenkamer worden onderzocht: de jaarstukken (jaarrekening en jaarverslag).

Tussentijdse informatievoorziening

De rekenkamercommissie spreekt met opzet over “tussentijdse informatievoorziening” en niet over (bijvoorbeeld) Marap/Berap of tussentijdse rapportages. Onder “tussentijdse informatievoorziening” verstaat de commissie:

Alle schriftelijke uitingen vanuit het college richting raadscommissies en/of raad met betrekking tot de uitvoering, voortgang en resultaten van activiteiten (productie, projecten, investeringen), gedaan na de vaststelling van de begroting van het jaar 2007 en voor de vaststelling van de jaarcijfers van 2007, betrekking hebbend op begrotingsjaar 2007.

Mondelinge communicatie wordt nadrukkelijk uitgesloten omdat het onderzoek anders te omvangrijk zou worden. Het gaat primair om alle informatie die schriftelijk, middels een afgesproken “structuur” aan de raad wordt verschaft. Iedere gemeente heeft hiervoor een eigen manier van handelen variërend van maraps, beraps, maandrapportages, begrotingswijzigingen, stoplichtenmethoden etc.

Onderzoeksdoel

De RKC streeft met dit onderzoek de volgende doelstellingen na:

1. nagaan hoe het is gesteld met de inhoud van de tussentijdse informatievoorziening. Hoe begrijpelijk, consistent en inzichtelijk is deze? Voldoet de tussentijdse informatievoorziening aan de daaraan door de raad gestelde eisen?
2. vaststellen hoe de raad zelf oordeelt over de kwaliteit van de tussentijdse informatievoorziening als instrument binnen het proces van kaderstelling, beleidsvoorbereiding en controle.

Centrale probleemstelling

De centrale onderzoeksvraag in het onderzoek luidt:

Biedt de tussentijdse informatievoorziening voldoende en duidelijke kaders voor sturing door de raad? Kan de raad zich tussentijds op basis van deze informatie voldoende een oordeel vormen over de doelrealisatie en is de informatievoorziening zodanig dat de raad niet achteraf toch nog met (nare) verrassingen wordt geconfronteerd.

Het onderzoek zal leiden tot aanbevelingen voor verdere verbetering van de kwaliteit van de tussentijdse informatievoorziening. Eventueel worden de doorgevoerde verbeteringen de komende jaren gevolgd/gemonitord.

Afgeleide vragen

De volgende vragen kunnen worden afgeleid van de centrale probleemstelling:

- Hoe zit het met de overeenstemming van de tussentijdse rapportage en de interne regelgeving (artikel 212-verordening).
- Wat is de kwaliteit van de tussentijdse informatievoorziening:
 - Wordt de informatie tijdig verstrekt?
 - Wordt de informatie voldoende frequent verstrekt?
 - Sluit de informatievoorziening aan bij de programmabegroting?
 - Wordt in de informatievoorziening voldoende stilgestaan bij de stand van zaken aangaande:
 - De productie
 - De in uitvoering zijnde projecten?
 - Het investeringsprogramma
 - De maatschappelijke effecten
 - Wordt er voldoende aandacht geschonken aan doelstellingen, termijnen, productie die niet gehaald wordt en wordt voldoende stilgestaan bij de oorzaken en de gevolgen hiervan?
 - Wordt voldoende gebruik gemaakt van prestatie-indicatoren
 - Is de informatievoorziening niet te summier of te uitgebreid?
- Is de gemeenteraad van mening dat de tussentijdse informatievoorziening voldoende aangrijpingspunten biedt om de sturende en controlerende rol van de raad mogelijk te maken

Referentiemodellen en beoordelingscriteria

Bij het opstellen van het referentiekader zal per afzonderlijke gemeente maatwerk moeten worden geleverd. Over de gewenste kwaliteit van tussentijdse informatie is in algemene zin wel iets te zeggen, maar het is vooral de klant zelf, de gemeenteraad, die hierbij de doorslaggevende stem heeft. De tussentijdse rapportage dient naadloos aan te sluiten bij de wensen van de raad. De rekenkamercommissie zal dan ook genooddaakt zijn om bij de aanvang van het onderzoek allereerst een afvaardiging van de raad te horen om vast te stellen welke wensen en ideeën er bij de raadsleden leven

Nadat met de raad gesproken is zal, gebruikmakend van een checklist, de rekenkamercommissie zich een oordeel vormen over de kwaliteit van de tussentijdse verslaggeving, met de wensen en ideeën van de raad als uitgangspunt.

Wie voert het onderzoek uit

Gezien het feit dat de rekenkamercommissie in 2006 het onderzoek uitvoert naar de (kwaliteit) van de programmabegroting, ligt het voor de hand het ook de commissie zelf is die het onderzoek naar de tussentijdse informatie ter hand neemt. De voor dit onderzoek benodigde kennis is binnen de rekenkamercommissie ruimschoots aanwezig.

Bureauonderzoek en/of veldwerk

Bij dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van vragenlijsten, de stukken die door de gemeenten kunnen worden aangeleverd en van interviews met raadsleden, met bestuurders en met de hoogste finance&control-functie binnen de gemeentelijke organisatie.

Het onderzoek zal uiteenvallen in een aantal componenten, te weten:

- Ontwikkelen gereedschapskist
- Ontwikkelen vragenlijsten
- beoordelen van de documenten
- houden van interviews met raadsleden, portefeuillehouder financiën en P&C-functie

De interviews met de raadsleden vinden bij aanvang van het onderzoek plaats. Vervolgens vindt analyse van de aanwezige informatie plaats. Interviews met de portefeuillehouders en de hoogste F&C-functie vinden aan het einde van het onderzoek plaats. Immers, pas dan is een bijna afgerond oordeel omtrent de kwaliteit van de tussentijdse informatievoorziening voorhanden en kan met de portefeuillehouder en de F&C-functie worden achterhaald waarom het (op sommige punten) heeft geschort c.q. nog schort aan de kwaliteit en wat hieraan is te doen c.q. of hieraan iets is te doen.

Wie zijn de sleutelpartijen

Sleutelpartijen zijn de raadsleden, de hoogste P&C-functie in de ambtelijke organisatie en iedereen die binnen de gemeente gebruikmaakt van en/of belast is met het onderhouden van het P&C-instrumentarium, vanaf bestuur tot medewerker.

Communicatie richting betrokkenen

Communicatie zal plaatsvinden middels één afzonderlijk rapport per gemeente. De rapporten van de 5 verschillende gemeenten hebben een gelijke indeling en opzet.

Planning en kosten

Gestreefd wordt naar een maximale tijdsbesteding van 10 dagen (kosten bedragen derhalve 6.500,- euro per gemeente) om bij iedere gemeente nog voldoende ruimte te hebben om nog een ander onderzoek uit te kunnen voeren. Niet uitgesloten wordt geacht dat een gedeelte van het

onderzoek begin 2008 zal moeten worden uitgevoerd, immers de informatievoorziening over begrotingsjaar 2007 stopt niet op 1 januari 2008.

3.2. onderzoeksplan subsidiebeleid

Aanleiding

Om tot een duidelijk beeld te komen van de gewenste onderzoeksonderwerpen van de gemeenten Best, Heeze-Leende, Waalre, Son & Breugel en Nuenen, zijn er door de RKC verschillende gesprekken gevoerd. Hieruit kwam duidelijk naar voren dat het subsidiebeleid een belangrijk onderwerp is dat door de RKC onderzocht zou kunnen worden. Gemeente Son & Breugel gaf daarbij overigens aan de thematiek wel zinvol te vinden, alleen op een later moment vanwege een recent uitgevoerde evaluatie en herijking van het subsidiebeleid.

Duidelijk is geworden dat de vraag naar de effectiviteit van het subsidiebeleid een interessante vraag is die leeft. Leidt het verschaffen van bepaalde subsidies wel tot de gewenste maatschappelijke effecten. En, hoe verloopt de controle op de uitvoering van het subsidiebeleid? Dit zijn vragen die spelen bij raadsleden in de verschillende gemeenten.

Onderhavig onderzoeksplan is een globale opzet voor het onderzoek naar het subsidiebeleid. Per gemeente zal bepaald moeten worden welke soorten (of alle?) subsidies onderzocht zullen worden. Dit kan pas vastgesteld worden na overleg met de presidia/seniorenconvent van de verschillende gemeenten.

Subsidies

De verschillende gemeenten kennen jaarlijks een grote hoeveelheid subsidies toe op diverse beleidsterreinen. Subsidie-uitgaven maken een substantieel deel uit van de begroting. Voor een gedeelte betreft het Rijkssubsidies die door de gemeenten worden doorgegeven aan lokale instellingen. Daarnaast zijn er subsidies vanuit het eigen gemeentelijk beleid.

Er zijn verschillende soorten subsidies, voorbeelden hiervan zijn:

- Waarderingsubsidie: de gemeente kan een subsidie verstrekken met het oogmerk om het doel van een instelling te waarderen, zonder direct te kijken naar een specifieke activiteit die wordt uitgevoerd.
- Budgetsubsidie: de gemeente kan een subsidie verstrekken die gericht is op het doel en de activiteiten die een instelling uitvoert. Daarbinnen kan nog sprake zijn van subsidiering op basis van *input* die nodig is om activiteiten te organiseren dan wel subsidiering op basis van daadwerkelijk gerealiseerde *output*.
- Investeringsubsidie: Bijdrage van de gemeente in de aankoop, stichting of verbouw van een eigen accommodatie of voor een bijzondere voorziening.
- Eenmalige subsidie/incidentele subsidie: de gemeente kan ten behoeve van een bepaalde activiteit en/of prestatie een eenmalige subsidie verstrekken.
- Exploitatie subsidie: Bijdrage van de gemeente voor het uitvoeren van het beheer en het onderhoud van bepaalde accommodaties.

Het proces van subsidieverlening

Hieronder is de cyclus weergegeven die het proces van subsidieverlening omvat. Vervolgens zal hier een korte toelichting op gegeven worden. Deze cyclus is van toepassing op alle vijf gemeenten, welke vorm van subsidie men ook onderzoekt.



0. Kaderstelling

De cyclus begint bij de raad die de beleidskaders vaststelt waarop de subsidieverstreking gebaseerd is. Dit betreft zowel inhoudelijk beleid, zoals neergelegd in een begroting en beleidsnotities, als het beleid ten aanzien van het instrument subsidie zoals uiteindelijk vastgelegd in een gemeentelijke verordening

1. Verlening

Als tweede stap moet de subsidie verleend worden door het college van B en W. Het college zorgt ervoor dat de door de raad vastgestelde beleidskaders omgezet worden in afspraken met de instellingen die de subsidies ontvangen. Deze instellingen dienen aanvragen in die worden beoordeeld door het college van B en W. Hierna worden verleningsbeschikkingen opgesteld.

2. Uitvoering

Deze stap betreft de uitvoering van de in de verleningsbeschikking vastgelegde afspraken. Dit gebeurt door de subsidie ontvangende instelling. De gemeente moet gedurende deze stap worden geïnformeerd over de voortgang. De gemeente moet door middel van monitoring vaststellen of alles volgens plan verloopt. Indien er zaken niet goed lopen, zal een gemeente moeten ingrijpen. De uitvoering resulteert normaal gesproken in het leveren van de afgesproken prestaties en het bereiken van de beoogde maatschappelijke effecten.

3. Vaststelling

De instelling zal zich, nadat de prestatie is geleverd, moeten verantwoorden over de besteding van de middelen. Dit gebeurt tijdens de stap “vaststelling”. Het college van B en W controleert deze verantwoording en stelt de subsidie conform de verleningsbeschikking vast. Het college kan ook besluiten om de subsidie lager vast te stellen of geheel in te trekken.

4. Evaluatie

De laatste stap van dit model betreft de evaluatie. Het college van B en W zal in deze fase moeten beoordelen of de subsidieverstrekking heeft bijgedragen aan het hiermee beoogde doel. Het college zal vervolgens verantwoording moeten afleggen aan de raad. Hiermee is de beleidskring gesloten. De verkregen informatie moet worden gebruikt om de kaders (bij) te stellen.

Probleemstelling c.q. de vraagstelling van het onderzoek

In de vraagstelling moet het gaan om doelmatigheid en doeltreffendheid van het subsidiebeleid. Rechtmatigheid van het subsidiebeleid zal niet door de RKC worden onderzocht, dit is een taak van de accountant.

Doelmatigheid is een bepaalde output realiseren met zo min mogelijk input met behoud van kwaliteit. Of met een bepaalde input zo veel mogelijk output realiseren. Doelmatigheid heeft betrekking op de uitvoering van beleid. Overigens ongeacht of het beleid door de gemeente zelf wordt uitgevoerd, of dat het is uitbesteed.

Bij doeltreffendheid gaat het er om of de beoogde effecten van het beleid ook daadwerkelijk worden behaald. Het gaat dan dus om de vraag of de goede activiteiten zijn gekozen om bepaalde doelen te halen .

Het centrale probleem bij het onderzoek naar het subsidiebeleid luidt als volgt:

Hoe is het in de gemeente X gesteld met de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het subsidiebeleid en is het proces van beleidsvaststelling, subsidieverstrekking en controle daarop zo ingericht dat raad, college en management hun eigen verantwoordelijkheid (kunnen) nemen in de duale verhoudingen?

Uiteraard dient deze vraag afgebakend te worden met de terreinen waarop onderzoek gedaan zal worden. Er zijn verschillende soorten subsidies en gesubsidieerden. Elke gemeente afzonderlijk bepaalt welke soorten subsidies/gesubsidieerden er onderzocht dienen te worden.

In deze vraag is wat betreft het begrip subsidies uitgegaan van de definitie volgens de Algemene Wet Bestuursrecht. Artikel 4:21: “De aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan de betaling aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten”.

Door het onderzoek te laten verlopen aan de hand van de vijf stappen van de cyclus omtrent subsidieverlening, worden zowel doelmatigheid als doeltreffendheid getoetst in het onderzoek. Deze cyclus wordt doorlopen in elke betrokken gemeente en kan zo een goede leidraad vormen voor het onderzoek naar het subsidiebeleid.

Afbakening

Voor een goed onderzoek is een goede afbakening noodzakelijk. Het is de bedoeling dat er gesprekken gevoerd worden met de verschillende gemeenten. Dit om na te gaan welke soorten van subsidies er onderzocht zullen moeten worden. Dit kan per gemeente verschillen. Er zullen dus verschillende onderzoeken moeten worden gehouden omdat rekening gehouden dient te worden met de wensen van de afzonderlijke gemeenten.

Onderzoeksdoel

Het doel van het onderzoek naar het subsidiebeleid in de gemeente Best e.a. is het subsidiebeleid te toetsen op doelmatigheid en doeltreffendheid. Naar aanleiding van de bevindingen van de RKC zullen er aanbevelingen worden gedaan die kunnen leiden tot aanpassingen in (de uitvoering van) het subsidiebeleid van de desbetreffende gemeente.

Hoofdvragen

Voorbeelden van hoofdvragen zouden kunnen zijn;

- *Welke maatschappelijke effecten wil de gemeenteraad bereiken met subsidieverlening? Kan dit doel bereikt worden met andere instellingen/verenigingen middels subsidies aan derden? (Doeltreffendheid)*
- *Welke activiteiten moeten hiervoor gesubsidieerd worden? Aan wie moeten subsidies verstrekt worden, moet er subsidie gegeven worden of laten we het aan de markt over? (Doelmatigheid)*
- *Heeft de raad een dermate goed kader gesteld zodat het college een goede uitvoering kan geven aan het subsidiebeleid.?*

Onderzoeksaanpak

Het onderzoek zal verlopen aan de hand van de vijf stappen van de cyclus omtrent subsidieverlening. Hieronder worden per stap de beoordelingscriteria vermeld.

Kaderstelling

De volgende beoordelingscriteria zullen hierbij worden gehanteerd:

- Er is door de raad een beleid vastgesteld t.a.v. subsidies.
- De subsidieverordening en de bijzondere verordeningen zijn een goede vertaling van uitgangspunten, juridisch verantwoord, helder en goed geïmplementeerd.
- Instellingen zijn tevreden over de subsidieverordening en de bijzondere verordeningen.
- Subsidieplafonds worden op de juiste wijze bepaald en bekend gemaakt.
- Het is duidelijk wat subsidies zijn en wat niet en er zijn geen juridische problemen.
- Aan elke subsidie ligt helder omschreven beleid ten grondslag (effect en prestaties / SMART) dat tevens in geld is vertaald (incl. plafond).
- Het ankerpunt voor het vastleggen van doelen is de begroting.
- Instellingen worden betrokken in het proces van beleidsvorming.
- De raad stelt duidelijke prioriteiten en speelt een actieve rol in het bijstellen van doelstellingen.

Verlening

De volgende beoordelingscriteria zullen hierbij worden gehanteerd:

- De doelstellingen van de subsidie sluiten aan op het kader en zijn goed geoperationaliseerd.
- Doelen worden vooraf goed gecommuniceerd.
- Instellingen dienen tijdig een formele aanvraag in die voldoet aan de eisen.
- Er vindt een risico analyse plaats op de aanvragen.
- De status van een subsidie, de verrichte activiteiten en alle vereiste documenten zijn traceerbaar.
- De beschikkingen voldoen aan de eisen en bevatten heldere afspraken over doelen (outputsubsidie) monitor, verantwoording en controle.
- Effectiviteit en tijdigheid worden in opzet en werking beheerst.
- Er is een heldere werkverdeling die is gestandaardiseerd, beschreven en geïmplementeerd.
- De besluitvorming over subsidies is in overeenstemming met de vastgestelde regels.

Uitvoering

De volgende beoordelingscriteria zullen hierbij worden gehanteerd:

- De uitvoering wordt goed gevolgd (risicovolle instellingen beter dan de rest).
- Voortgangsinformatie is beschikbaar voor het management, het college en de raad.
- De status van een subsidie, de verrichte activiteiten en alle vereiste documenten zijn traceerbaar.
- Er wordt tijdig en adequaat geïntervenieerd op het moment dat het fout gaat.
- De doelstellingen zoals afgesproken voor outputsubsidies worden bereikt.
- De effecten worden bereikt.

Vaststelling

De volgende beoordelingscriteria zullen hierbij worden gehanteerd:

- Er vindt een tijdige, juiste en volledige verantwoording plaats door de instellingen.
- Daar waar dat is vereist (outputsubsidie), worden verantwoordingen gecontroleerd door een accountant.
- De status van een subsidie, de verrichte activiteiten en alle vereiste documenten zijn traceerbaar.
- Er is een controleprotocol opgesteld voor de instellingsaccountant.
- De verantwoordingen worden op de juiste wijze beoordeeld en gecontroleerd.
- Indien afspraken niet zijn gerealiseerd, vindt altijd overleg plaats met de instelling.
- Afwijkingen hebben altijd consequenties (voor de vaststelling).
- Effectiviteit en tijdigheid worden in opzet en werking beheerst.
- Er is een heldere werkverdeling die is gestandaardiseerd, beschreven en geïmplementeerd.

Evaluatie

De volgende beoordelingscriteria zullen hierbij worden gehanteerd:

- Jaarlijks worden de doeltreffendheid en de effecten van subsidies in de praktijk door het college geëvalueerd en gerapporteerd aan de raad.
- Prestaties worden gekoppeld aan gewenste effecten en er wordt bekeken wat hiertussen de relatie is (oorzaak / gevolg).
- Deze evaluatie leidt tot bijstelling van beleid en afspraken met instellingen.

Wie voert het onderzoek uit?

Het onderzoek zal uitgevoerd worden door een externe onderzoeker.

Wie zijn de sleutelpartijen?

Sleutelpartijen in het onderzoek naar het subsidiebeleid zijn de raadsleden, de wethouder die het onderwerp subsidies in zijn portefeuille heeft en de gesubsidieerde organisaties.

Communicatie richting betrokkenen

Na het afronden van het onderzoek zal elke afzonderlijke gemeente een rapport ontvangen wat specifiek gericht is op die gemeenten. De rapporten van de vijf gemeenten hebben een soortgelijke indeling en opzet.

Planning en kosten

In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat bij de grotere gemeenten de complexiteit groter is. Er zijn verschillende soorten subsidies, de groep gesubsidieerden is groter en de bedragen zijn hoger. Dit impliceert dat het onderzoek meer tijd gaat kosten voor de grotere gemeenten. Daarom zal er voor Best en Nuenen een groter budget worden gereserveerd voor het onderzoek naar subsidiebeleid.

3.3 onderzoeksplan sporthal gemeente Son & Breugel

In en na overleg met de betrokken gemeente zal dit onderzoeksplan begin 2007 worden opgesteld. Een nadere studie van het reeds bestaande dossier door de leden van de RKC is vereist alvorens tot een uitgewerkt onderzoeksplan te kunnen komen. Nadere afstemming met het seniorenconvent zal hierbij ook aan de orde zijn.

Er wordt daarbij naar gestreefd om dit onderzoek voor de zomervakantie van 2007 af te ronden.

De kosten van dit onderzoek worden vooralsnog PM geraamd.

3.4 onderzoeksplan politiek besluitvormingsproces buitensportaccommodaties gemeente Best

Dit onderzoeksplan zal in 2007 in en na overleg met de betreffende gemeente worden opgesteld.

Dit is mede afhankelijk of het oorspronkelijk geplande onderzoek naar het politieke besluitvormingsproces inzake het centrumplan nog wordt uitgevoerd. Alsdan kunnen bevindingen en conclusies hieruit meegenomen worden in een nog op te stellen onderzoekplan betreffende het politieke besluitvormingsproces inzake de buitensportaccommodaties. Indien het onderzoek centrumplan gemeente Best wordt uitgevoerd en de uitkomsten van dit onderzoek aanleiding geven om een soortgelijk onderzoek inzake de buitensportaccommodaties uit te voeren dan zal een dergelijk onderzoeksplan in 2007 in en na overleg met de gemeente Best worden opgesteld.

De kosten van dit door derden uit te voeren onderzoek (of een mogelijk vervangend onderzoek) worden vooralsnog PM geraamd.

3.5 onderzoeksplan grondbeleid gemeente Nuenen

De eerste aanzet door het presidium om een onderzoek te doen naar de effectiviteit van het grondbeleid is, mede gelet op de complexiteit van het grondbeleid, te ruw maar biedt wel voldoende aanknopingspunten om dit nader aan te scherpen. Enig voorbereidend werk door de RKC is dan ook noodzakelijk

Het ligt in de planning om in november 2006 te starten met de voorbereidende gesprekken met onder andere de betreffende beleidsambtenaar, de controller en de accountant.

De centrale vraagstelling naar de effectiviteit van het grondbeleid, in termen of de gemeente daar de meest optimale opbrengst uit haalt zal alsdan worden opgesteld en worden voorgelegd aan het presidium. Het ligt dan in de bedoeling om met dit onderzoek, uit te voeren door derden, eind 2006/begin 2007 te starten.

De kosten van dit onderzoek worden vooralsnog PM geraamd.

3.6 onderzoeksplan financiering huisvesting onderwijs gemeente Nuenen

Op het terrein van de huisvesting van het onderwijs heeft de gemeente Neunen een principiële keuze gemaakt. Zo wordt de bouw door derden verzorgd en treedt de gemeente op als huurder. Onder andere door deze keuze het zicht op de financiering van (de huisvesting) van het onderwijs niet meer geheel helder.

Alvorens het bovenstaande nader uit te werken in een concrete onderzoeksvraagstelling acht de RKC het noodzakelijk om eerste enige relevante documentatie te bestuderen. Alsdan kan een centrale vraagstelling opgesteld worden. Deze zal nog met het presidium worden kortgesloten.

Zo mogelijk zijn er raakvlakken met het onderzoek naar de financiering van de huisvesting van het onderwijs in Heeze-Leende.

3.7 onderzoeksplan financiering huisvesting onderwijs gemeente Heeze-Leende

Door het presidium van Heeze-Leende is het thema financiering huisvesting onderwijs aangedragen als mogelijk onderzoeksonderwerp. De RKC heeft op dit moment de concrete onderzoeksvraag nog onvoldoende helder. De RKC zal eerst enige documenten bestuderen om vervolgens in een vervolgesprek met het presidium de centrale vraagstelling helder te definiëren.

Zo mogelijk zijn er raakvlakken met het onderzoek naar de financiering van de huisvesting van het onderwijs in Nuenen.

4. Budget en kosten onderzoekprogramma 2006 – 2007

Budget 2006 en 2007

Het jaarlijkse budget voor de rekenkamer bedraagt €147.300,- (€ 1,50 per inwoner per gemeente). Minus de instandhoudingskosten en overige kosten resteert voor onderzoek voor 2006 en 2007 een budget van € 115.000,- per jaar.

De verdeling per gemeente ziet er als volgt uit

	Best	Son & Breugel	Nuenen	Heeze Leende	Waalre
2006	€ 32.189,-	€ 18.191,-	€ 26.693,-	€ 18.363,-	€ 19.566
2007	€ 32.189,-	€ 18.191,-	€ 26.693,-	€ 18.363,-	€ 19.566
totaal	€ 64.378,-	€ 36.382,-	€ 53.386,-	€ 36.725,-	€ 39.032

De kosten van het onderzoeksprogramma kan uitgesplitst per gemeente als volgt worden weergegeven.

	Best	Son & Breugel	Nuenen	Heeze Leende	Waalre
Budget 2006	€ 32.189	€ 18.191	€ 26.693	€ 18.363	€ 19.565
Programmabegroting	€ 10.400	€ 10.400	€ 10.400	€ 10.400	€ 10.400
Centrum plan	€ 20.000				
Correspondentie		€ 8.000			
ICT/automatisering					€ 10.400
Grondbeleid			PM		
Budget 2007	€ 32.189	€ 18.191	€ 26.693	€ 18.363	€ 19.565
Tussentijdse rapportages	€ 6.500	€ 6.500	€ 6.500	€ 6.500	€ 6.500
Subsidiebeleid	€ 15.000		€ 15.000	€ 10.000	€ 10.000
Buitensportaccommodaties	PM				
Sporthal		PM			
Huisvesting onderwijs			PM	PM	
Totaal restant	€ 12.478	€ 11.482	€ 21.486	€ 9.826	€ 1.830

Na afloop van het (kalender)jaar stelt de RKC een jaarverslag op. Dit verslag is beknopt van aard. Het verslag wordt uiterlijk 31 maart van het volgend jaar vastgesteld en wordt vervolgens ter informatie aangeboden aan de raad en het college van B&W

BIJLAGE

OVERZICHT AANGEDRAGEN ONDERWERPEN PER GEMEENTE

- 1) Substantieel belang: financieel en maatschappelijk;
- 2) Risicoprofiel;
- 3) Beleidsrelevantie (bruikbaarheid/ toegevoegde waarde);
- 4) Spreiding/ evenwicht beleidssectoren;
- 5) Effectiviteit en efficiency;
- 6) Lengte beleidsperiode;
- 7) Leren voor de toekomst;
- 8) Bijsturingmogelijkheden

Gemeente Best	Gemeente Heeze-Leende	Gemeente Nuenen	Gemeente Son & Breugel	Gemeente Waalre
Subsidiebeleid	Subsidiebeleid	Subsidiebeleid	WMO	Sturingsinstrumenten
Sturingsinstrumenten	Sturingsinstrumenten	Sturingsinstrumenten	Sturingsinstrumenten	ICT/automatisering
Politiek besluitvormingsproces centrum plan, protour, sporthal en buitensportaccommodaties	Financiering huisvesting onderwijs	Beheer openbare ruimte (in brede zin)	Volkshuisvesting; prestatieafspraken met Domein	WMO
WMO	Inhuur derden	Inkoopbeleid	Sporthal	Subsidiebeleid
WWB	Privatisering sportaccommodaties	Veiligheid	Subsidiebeleid per 2008/2009	
Invloed op gemeenschappelijke regelingen	Riolering buitengebied	WMO	Dienstverlening (correspondentie)	
Budgetbewaking	Klachtenregistratie	Grondbeleid	Kwestie de Vloet	
Automatiseringsplan		Onderwijs huisvesting	WMO	
Reorganisatie		Groenonderhoud	Onderwijs huisvesting	
			Kaderstelling door Raad	

