

**Rekenkamercommissie Asten  
Onderzoek slagvaardigheid  
van het besluitvormingsproces**

# **‘Samen aan het roer’**

## **Onderzoek naar de slagvaardigheid van het besluitvormingsproces in Asten**

Rekenkamercommissie Asten  
Rapport, maart 2009

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	3
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	4
1.1    Aanleiding en achtergrond .....	4
1.2    Doelstelling en onderzoeksvragen .....	5
1.3    Normenkader .....	6
1.4        Onderzoeksmethode .....	9
Hoofdstuk 2 Bevindingen .....	10
2.1    Regie op proces van kaderstelling .....	10
2.2    Proces van kaderstelling en besluitvorming IDOP Heusden en IHP onderwijs.....	12
2.3    Evalueerbaarheid en resultaatgericht beleidskader.....	16
2.4    Controle, heroverweging en bijsturing .....	18
2.5    Ondersteuning door college / informatievoorziening .....	19
Hoofdstuk 3 Conclusies .....	21
Hoofdstuk 4 Aanbevelingen .....	23
Hoofdstuk 5 Reactie college van burgemeester en wethouders .....	27
Hoofdstuk 6 Nawoord Rekenkamercommissie .....	29
Bijlage 1:    Overzicht van gehouden interviews .....	30

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en achtergrond

Bij de gemeenteraad van Asten bestaat twijfel over de slagvaardigheid van het besluitvormingsproces. Er is een diffuus beeld van het beleid- en besluitvormingsproces. Bovendien luidt een vaak terugkerende klacht: waarom duurt het zolang voordat een beleidsprobleem uiteindelijk tot besluitvorming is gebracht? Als voorbeelden worden genoemd het uitblijven van een nieuw monumentenbeleid, de discussie rondom het nieuwe zwembad, het opstellen van een integraal huisvestingsplan voor het primair onderwijs en een integraal dorpsontwikkelingsplan voor Heusden.

Dit is voor de Rekenkamercommissie aanleiding geweest een onderzoek in te stellen. Op verzoek van het presidium zijn in het onderzoek een tweetal specifieke casussen nader onderzocht, te weten het Integraal Huisvestingsplan Primair Onderwijs (IHP) en het Integraal Dorpsontwikkelingsplan (IDOP) Heusden.

Binnen de gemeentelijke organisatie heeft de effectiviteit en doelmatigheid van beleid- en/of besluitvormingsprocessen al langer de aandacht. Dit blijkt onder meer uit een drietal onderzoeken:

### 1. Onderzoek naar de beleidsontwikkeling

In de eerste plaats heeft het college van burgemeester en wethouders in 2007 in het kader van artikel 213a van de Gemeentewet een onderzoek laten uitvoeren door de concerncontroller naar de beleidsontwikkeling, uitmondend in het rapport 'Leren leren van beleidsontwikkeling'. Aan de hand van drie casussen (centrumvisie, hondenbeleid en woningbouwproject Hemelberg) is de effectiviteit en efficiëntie van het beleidsontwikkelingsproces van de gemeente Asten onderzocht.

Belangrijkste conclusies luiden:

1. het is niet eenduidig hoe en door wie besloten wordt om beleid te maken (de kaderstellende rol van de gemeenteraad is nog onvoldoende zichtbaar);
2. het beleidsontwikkelingsproces van de gemeente Asten is sterk situationeel van aard (ad-hocproces), waardoor o.a. niet duidelijk is op welk moment in het proces externe partijen worden betrokken;
3. het besluitvormingsproces tussen college en gemeenteraad verloopt 'rommelig';
4. taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de uitvoeringsfase zijn veelal niet gespecificeerd;
5. een evaluatie van het beleidsontwikkelingsproces ontbreekt.

Belangrijkste aanbevelingen zijn het verbeteren van de kwaliteit van de raadsopdrachten, het maken van procesafspraken (een zogeheten *flexibel gestructureerd proces*), het professionaliseren van de communicatie, het expliciteren van de rol van externe actoren en het maken van evaluatieafspraken. De raadscommissie Algemene Zaken & Control heeft op 31 januari 2008 de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek 'Leren leren van beleidsontwikkeling' onderschreven.

## 2. Analyse van de vergaderstructuur en besluitvormingsmodel

In de tweede plaats heeft de griffier in 2008 de opdracht van het presidium gekregen om de vergaderstructuur van de gemeenteraad nader te analyseren en met concrete verbetervoorstellen te komen. Daarnaast is de griffier gevraagd met voorstellen te komen voor een helder besluitvormingsmodel. Dit proces is nog gaande.

## 3. Onderzoek naar de P&C-cyclus

In de derde plaats is de gemeente in het najaar van 2008 gestart met de uitvoering van de Bestuursopdracht 'Verbetering en vereenvoudiging van de P&C-cyclus. Doelstelling van deze opdracht is het verbeteren van de informatievoorziening naar de raad en het college.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

De Rekenkamercommissie heeft de eerste drie genoemde conclusies uit het onderzoek 'Leren leren van beleidsontwikkeling' als geschikte aanknopingspunten beschouwd voor dit onderzoek. Omwille van de helderheid en afbakening heeft het onderzoek zich derhalve gericht op:

- de kaderstellende rol van de gemeenteraad;
- de rol van het college van B&W in het samenspel met de gemeenteraad;
- de rol van externe partijen.

De Rekenkamercommissie heeft met een onderzoek naar de slagvaardigheid van het besluitvormingsproces in de gemeente Asten twee doelen nagestreefd:

1. het voor de gemeenteraad helder krijgen wat de (kaderstellende) rol van de raad, de rol van het college van B&W en de rol van externe partijen is bij de totstandkoming van besluiten;
2. het benoemen van aanknopingspunten c.q. verbeterpunten voor het invullen van de rollen door deze sleutelspelers.

Deze doelstellingen zijn vertaald in de onderstaande vier punten:

- A. Het geven van een oordeel over de mate waarin de praktijk van kaderstelling bijdraagt aan de politiek sturende en controlerende rol van de raad;
- B. Het bieden van een verklaring van deze praktijken aan de hand van de voorbereiding van kaderstelling door het college (in het bijzonder de informatievoorziening en de procesaanpak) en van regievoering op de kaderstellende processen door de raad zelf;
- C. Het formuleren van praktische aanbevelingen ter (verdere) verbetering van zowel totstandkoming als het resultaat van kaderstelling met het oog op versterking van de politiek sturende en controlerende rol van de raad;
- D. Het geven van een oordeel over de wijze waarop externe partijen worden betrokken bij het besluitvormingsproces en het formuleren van mogelijke praktische aanbevelingen ter verbetering van interactief beleid. Deze laatste doelstelling zal de Rekenkamercommissie expliciet onderzoeken in een vervolgonderzoek in 2009 naar de communicatie en participatie.

### Centrale vraagstelling

De centrale opdracht in het onderzoek luidt:

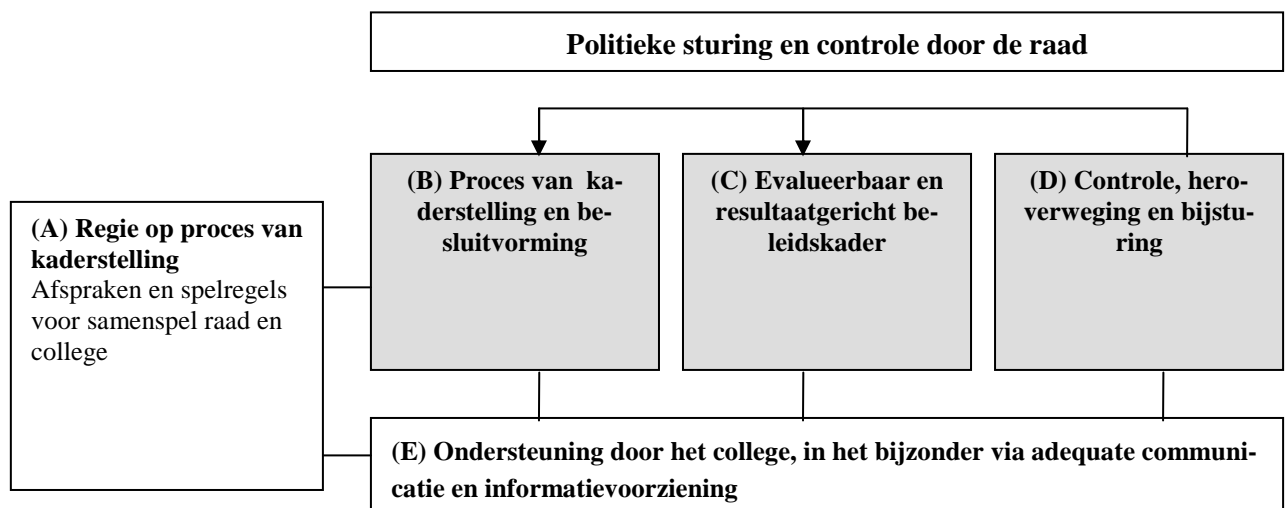
*Maak duidelijk wat de (kaderstellende) rol van de gemeenteraad en de rol van het college van B&W van de gemeente Asten in het besluitvormingsproces is.*

De deelopdrachten (deelvragen) hierbij luiden:

1. *illustreer dit (nog eens) aan de hand van de casussen IDOP Heusden en het Integraal Huisvesting Plan ondervijns en zo mogelijk andere praktijkvoorbeelden;*
2. *schenk hierbij specifieke aandacht aan de rol van externe partijen in het besluitvormingsproces;*
3. *geef aan of de instrumenten op het terrein van planning & control voldoende bouwvast bieden voor sturing en kaderstelling door de raad.*

### 1.3 Normenkader

De centrale vraagstelling is vertaald in het onderstaande onderzoeksmodel:



### Uitwerking normenkader

#### **A. Regie op proces van kaderstelling**

De raad is in staat regie te voeren op het proces van kaderstelling. De raad en het college hebben afspraken en spelregels vastgesteld die duidelijk maken hoe processen van kaderstelling verlopen en wat daarbij de rolverdeling is.

Aandachtspunten kunnen zijn:

- er is sprake van een heldere rolverdeling in termen van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap
- raad en college stellen voor politiek relevante onderwerpen een proceskader op voor de aanpak van het onderwerp en het richten van de onderlinge samenwerking
- raad en college werken vanuit een vruchtbare wisselwerking samen in plaats van vechten of onderlinge concurrentie

## **B. *Proces van kaderstelling en besluitvorming voor het IHP en IDOP Heusden***

De raad neemt regie op het onderwerp.

Aandachtspunten zijn:

- voorafgaande aan de voorbereiding van de kaderstelling ten aanzien van IHP / IDOP Heusden heeft het college een procesplan voorbereid (zie A). Hierbij is ook aandacht besteed aan de rol van externe partijen
- het procesplan is door de raad vastgesteld

De raad komt op basis van een zorgvuldig besluitvormingsproces tot kaderstelling.

Aandachtspunten kunnen zijn:

- het gemeentebestuur betreft in voldoende mate partijen uit de samenleving bij de voorbereiding van besluitvorming; raad en college maken afspraken over wie wanneer en op welke wijze partijen uit de samenleving betreft
- er is sprake van voldoende en adequate inbreng van burgers en andere partijen in de besluitvorming
- de raad inventariseert de relevante politieke keuzevraagstukken en maakt deze inzet van de kaderstelling/besluitvorming
- de raad vormt zich een goed beeld van de problematiek en mogelijke alternatieve oplossingsrichtingen
- er is sprake van een expliciete en transparante afweging van alle relevante belangen en politieke keuzevraagstukken rond de genoemde onderwerpen

De Rekenkamercommissie hanteert de volgende definitie betreffende ‘kaderstelling’.

### **Definitie ‘kaderstelling’**

Een kader is te zien als een politiek antwoord van de meerderheid van de raad op een politiek keuzevraagstuk. De term kader is in feite voor intern gebruik en maakt duidelijk dat de raad in verhouding tot het college iets vastzet, maar tegelijkertijd ook zaken loslaat en dus aan het college overlaat. Het zal burgers weinig zeggen dat de raad kaders bepaalt. Duidelijker is het als de raad zich profileert als het orgaan dat politieke sturing geeft: een orgaan dat debatteert en zich uitspreekt over politieke keuzes die burgers raken. Deze politieke keuzes komen tot uitdrukking in het uitzetten van politieke lijnen, het bepalen van politieke grenzen en het geven van politieke ruimte. Een politiek kader bestaat over het algemeen uit: een doelstelling, een prioriteitstelling, het beschikbare budget en een tijdsbepaling (uit: Tussen pluche en publiek, lokale politiek in de praktijk; Pröpper/Kessens, Bussum: Coutinho, 2005)

## **C. *Evalueerbaar en resultaatgericht beleidskader***

Het beleidskader (van het IHP en IDOP Heusden) is evalueerbaar, wat wil zeggen: specifiek, meetbaar en tijdgebonden.

Evalueerbaarheid wordt gedefinieerd als de mate waarin het mogelijk is om de feitelijke resultaten (van het IHP en IDOP Heusden) waar te nemen en te herleiden tot in het beleidskader gestelde politieke lijnen.

De evalueerbaarheid is groter wanneer er sprake is van heldere doelstellingen, dit betekent:

- specifiek = eenduidig te interpreteren;
- meetbaar = de doelbereiking kan aan de hand van eenduidige normen worden getoetst en vastgesteld;
- tijdgebonden = de precisie waarmee wordt aangegeven wanneer zaken moeten zijn gerealiseerd.

Het beleidskader is resultaatgericht.

De resultaatgerichtheid heeft betrekking op het niveau van politieke sturing en de mate waarin dit taakstellend is. Beleid is het meest resultaatgericht als deze stuurt op beoogde maatschappelijk effecten. Dit is minder het geval bij sturing op uitvoeringsprestaties en nog minder bij sturing op activiteiten. Er is niet of nauwelijks sprake van resultaatgerichte sturing als er louter budget ter beschikking wordt gesteld.

#### ***D. Controle, heroverweging en bijsturing***

Het is voor de raad mogelijk het college op de juiste momenten en de juiste wijze ter verantwoording te roepen. Dat wil zeggen dat de raad in stelling komt bij cruciale momenten die aanleiding kunnen zijn voor heroverweging en bijsturing die zich in het proces voordoen.

Aandachtspunten kunnen zijn:

- momenten van controle, heroverweging en bijsturing vinden plaats aan de hand van de eerder uitgezette politieke lijnen (inclusief doelstellingen, randvoorwaarden, tijdskeuzen en budget);
- momenten van controle, heroverweging en bijsturing vinden plaats op grond van adequate informatie;
- momenten van controle, heroverweging en bijsturing vinden plaats als er aanleiding voor is/als er zich bijzondere omstandigheden voordoen op grond van adequate informatie, zoals bijvoorbeeld:
  - o geldende politieke kaders blijken knellend en belemmeren de voortgang;
  - o er dienen zich mogelijkheden van versnelling aan bij gewijzigde politieke kaders;
  - o er zijn andere, nieuwe belangen die om een heroverweging vragen;
  - o er dienen zich grote (financiële) risico's aan;
  - o beoogde resultaten blijven uit of er ontstaan averechtse (neven)effecten;
  - o de uitvoering hapert en/of de planning wordt niet gehaald.

#### ***E. Informatievoorziening van het college aan de raad***

Het college bereidt de besluitvorming van de raad (inzake IHP en IDOP Heusden) voor en ondersteunt dit.

Aandachtspunten zijn:

- het college wisselt voldoende relevante informatie uit met de raad en geeft daarmee invulling aan de actieve informatieplicht;
- de informatie van het college is tijdig beschikbaar;
- het college verschaft op de juiste momenten informatie;
- het college verschaft informatie van goede kwaliteit (feitelijk juist en begrijpelijk).



## 1.4 Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvragen aan de hand van het normenkader te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden. Ten eerste heeft een documentenanalyse plaatsgevonden, met name van relevante stukken inzake IDOP Heusden en IHP Primair Onderwijs. Ook is gekeken naar relevante voorbeelden in andere gemeenten van het proces van kaderstelling en de rolverdeling tussen raad en college.

In de tweede plaats hebben diepte-interviews plaatsgevonden met alle fractievoorzitters, de griffier, leden van het college en de directie. Ook heeft een achtergrondgesprek plaatsgevonden met de concerncontroller teneinde meer inzicht te krijgen in de Planning & Control cyclus. Zie voor een precies overzicht bijlage 1.

De Rekenkamercommissie heeft zich tijdens het onderzoek laten begeleiden door een externe adviseur, de heer drs. Walter Gouw. Hij beschikt over de nodige kennis en ervaring met dit type onderzoek bij andere gemeenten.

## Hoofdstuk 2 Bevindingen

De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op het normenkader dat in het voorgaande hoofdstuk geheel is uitgewerkt. Dit hoofdstuk volgt dan ook de indeling van het normenkader.

### 2.1 Regie op proces van kaderstelling

- 2.1.1 De raad en het college hebben geen algemene afspraken en spelregels vastgelegd die duidelijk maken hoe processen van kaderstelling dienen te verlopen en wat daarbij de onderlinge rolverdeling is. Wel zijn er in de notitie 'Evaluatie Dualisme Voorjaar 2005' enkele uitgangspunten geformuleerd voor het proces van kaderstellen, met name waar het gaat om de rol van het college. Voorts is er in de periode 2002-2006 gewerkt met een raadsprogramma (wat passend gevonden werd bij een duaal stelsel), maar dit is in de huidige raadsperiode niet het geval (het coalitieprogramma is vertaald in een collegeprogramma).
- 2.1.2 In de meeste gevallen ontbrak in de afgelopen jaren een heldere rolverdeling in termen van opdrachtgever (raad) en opdrachtnemer (college). Ook was er meestal geen sprake van een proceskader voor de aanpak van politiek relevante onderwerpen waarin heldere afspraken zijn gemaakt over de onderlinge samenwerking tussen raad en college.
- 2.1.3 Op initiatief van de ambtelijke organisatie is vanaf 2005 getracht meer helderheid te krijgen in termen van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap door middel van de introductie van het instrument 'bestuursopdracht'. Doel is vooral om tijdig helder te hebben wat de raad precies beoogt en binnen welke (financiële) randvoorwaarden. In de praktijk wordt incidenteel gewerkt met bestuursopdrachten, al is volgens enkele geïnterviewden nog onduidelijk wat nu precies het verschil is tussen een 'raadsopdracht' en een 'bestuursopdracht'. Hoewel alle betrokkenen van mening zijn dat aan de kwaliteit van deze bestuursopdrachten nog veel te verbeteren valt, zijn er enkele positieve ervaringen. In het bijzonder wordt de bestuursopdracht voor het project De Schop genoemd.

#### **Voorbeeld: Kaderstelling project De Schop**

De gemeenteraad heeft voor het project sportcomplex De Schop in een (aangepaste) bestuursopdracht – opgesteld door het college - in maart 2008 de kaders bepaald voor nader onderzoek met als uitgangspunt het behoud van het zwembad en de sporthal voor Asten. Het college heeft met de aangepaste bestuursopdracht willen bereiken dat het voor alle betrokken partijen duidelijk is welke opties (nieuwbouw, grootschalige renovatie) binnen welke randvoorwaarden (o.a. financieel) nader onderzocht en uitgewerkt zullen worden.

Op basis van de bestuursopdracht is in augustus 2008 het rapport Project DE SCHOP 'Klaar voor de start!' uitgebracht, waarin informatie wordt gegeven over de activiteiten die op basis van de bestuursopdracht zijn ondernomen en tot welke resultaten en bevindingen die hebben geleid. Opvallend is wel dat het college de optie van kleinschalige renovatie bij het rapport 'Klaar voor de start!' heeft betrokken, zonder dat deze optie in de bestuursopdracht was genoemd. Pas in een raadsvoorstel aan de Commissie Burgers (d.d. 29 september 2008) is hiervan melding gemaakt aan de raad.

Op basis van de onderzoeksresultaten heeft het college in oktober 2008 de raad voorgesteld te kiezen voor kleinschalige renovatie van het bestaande sportcomplex De Schop, mede op basis van de budgettaire voorwaarden die door de raad zijn aangegeven. In het raadsvoorstel heeft het college de drie W-vragen – Wat willen we bereiken?; Wat gaan we daarvoor doen?; en Wat mag het kosten? - beantwoord, waarbij ook mogelijke alternatieven (nieuwbouw, grootschalige renovatie) zijn uitgewerkt.

De meerderheid van de gemeenteraad heeft op 27 oktober 2008 op basis van het raadsvoorstel gekozen voor kleinschalige renovatie. Het college heeft na deze definitieve besluitvorming door de raad een plan van aanpak opgesteld, waarin de informatie- en overlegmomenten met de raad zijn opgenomen.

- 2.1.4 De verhoudingen tussen raad en college zijn overwegend monistisch van aard. Van dualisme is slechts in beperkte mate sprake. Vooral bij politiek gevoelige onderwerpen steunen volgens diverse geïnterviewden de coalitiepartijen vaak op voorhand het college. De meeste geïnterviewden constateren dat het college relatief behoedzaam opereert en zich in beperkte mate openstelt voor de inhoudelijke inbreng vanuit de oppositie. ‘Het college timmert vaak vooraf de zaken dicht’, aldus één van de geïnterviewden. Bovendien is er bij de oppositiefracties sprake van enig wantrouwen in de richting van het college als het gaat om initiatiefvoorstellen die van hen afkomstig zijn (‘de behandeling door het college blijft vaak lang liggen’).
- 2.1.5 De wisselwerking tussen raad en college wordt echter volgens vrijwel alle geïnterviewden niet gekenmerkt door vechten of onderlinge concurrentie. Ook de persoonlijke verhoudingen worden alom als constructief omschreven. In het presidium wordt de gang van zaken in de commissie- en raadsvergaderingen telkens geëvalueerd om vast te stellen in hoeverre er sprake is van een constructieve opstelling. ‘Er heerst al tijden een goede sfeer’, aldus een fractievoorzitter.
- 2.1.6 College- en directieleden geven aan dat de raad vooral invulling geeft aan haar politieke (vertegenwoordigende) rol, maar te weinig besef heeft van haar bestuurlijke (kaderstellende) rol met bijhorende verantwoordelijkheden voor onder meer de strategische beleidsprocessen. Zij geven aan dat de raad zich te weinig realiseert het hoogste bestuursorgaan van de gemeente te zijn.
- 2.1.7 In de kaderstellende fase is er sprake van een monistische bestuurscultuur, waarbij het college de inhoud en procedure geheel voorbereidt. Het initiatief in deze beleidsvormende fase ligt vrijwel altijd bij het college, de raad is overwegend reactief. De raad zet zelf weinig op de agenda. ‘De raad wacht af waarmee het college komt. De raad neemt geen of nauwelijks eigen initiatieven’, vat één van de geïnterviewden de vrijwel unanieme consensus samen. Geïnterviewden geven aan dat het in een gemeente met de omvang van Asten (circa 16.000 inwoners) voor raadsfracties lastig is om zelf initiatieven te nemen en de agenda mede te bepalen, onder meer vanwege een gebrek aan tijd en ervaring.
- 2.1.8 Voorts geven enkele geïnterviewden aan behoefte te hebben aan een meer gestandaardiseerd model voor de kaderstelling; nu verloopt het proces van kaderstelling nogal ad hoc en onvoorspelbaar. Ook is er bij de meeste fractievoorzitters behoefte aan meer keuzemogelijkheden. Alternatieven zouden meer uitgewerkt moeten worden door het college. ‘De voorstellen van het college moeten minder worden dichtgetimmerd. (...) De raad moet meer ruimte krijgen’, aldus een fractievoorzitter.

- 2.1.9 Tot slot geven vrijwel alle geïnterviewden aan dat de ambities van het gemeentebestuur hoog zijn, maar door een gebrek aan middelen (geld, personeel) niet altijd kunnen worden waargemaakt. Diverse geïnterviewden geven aan dat nog te veel zaken worden opgepakt zonder in de kaderstellende fase een discussie te hebben gevoerd over de vraag ‘waarom we dat willen en waarom dat nu zou moeten’. De bestuurlijke wil om de ambities te verlagen is er volgens de meeste betrokkenen niet. Eén van de geïnterviewden merkt echter op dat het ambitieniveau geen excuus mag zijn. ‘We doen misschien wel te veel tegelijk, maar dat hoeft met een goede prioriteitstelling geen problemen op te leveren’, aldus een fractievoorzitter.

## 2.2 Proces van kaderstelling en besluitvorming IDOP Heusden en IHP onderwijs

- 2.2.1. De raad heeft bij de voorbereiding van de kaderstelling voor IDOP Heusden en IHP onderwijs niet de regie op het onderwerp genomen, maar nam een afwachtende houding aan. Wel hebben diverse raadsfracties regelmatig aangedrongen bij het college op een IHP zonder dat dit ertoe geleid heeft dat de raad de regie voor de kaderstelling naar zich toe heeft getrokken. Het college heeft in beide gevallen een procesplan voorbereid waarin aandacht is besteed aan de rol van externe partijen, maar niet aan de onderlinge samenwerking tussen college en raad. Bovendien heeft de raad in beide gevallen het procesplan niet vastgesteld.

Na een ‘herstart’ is zowel voor het IDOP Heusden (in 2008; de realisatie van een brede maatschappelijke voorziening en woonservice-ontwikkeling) als het IHP (in 2005) een nieuw proces van kaderstelling gestart, waarbij meer aandacht is uitgegaan naar de wensen en bedenkingen van de raad. De raadsfracties hebben een reactie gegeven op de door het college voorgestelde kaders.

### **Citaat uit een interview over de kaderstelling IDOP Heusden**

‘De raad was vanaf het begin reactief, nam niet of nauwelijks initiatief. De raad heeft het zelf laten liggen’, aldus één van de geïnterviewden. ‘Ook later – eind 2005 – heeft de raad het college slechts de opdracht gegeven het wensbeeld verder uit te werken. De raad heeft het daarbij aan het college overgelaten hoe een en ander precies moest worden uitgewerkt.’

Wel merkt deze geïnterviewde op dat de raad ook niet of nauwelijks in staat is om de regie adequaat ter hand te nemen vanwege de grote informatieachterstand ten opzichte van het college.

2.2.2. Het gemeentebestuur heeft zowel voor het IDOP Heusden als het IHP onderwijs in voldoende mate externe partijen betrokken bij de voorbereiding van de besluitvorming.

- IDOP Heusden: Er is sprake geweest van voldoende en adequate inbreng van de inwoners en sleutelfiguren in de besluitvorming voor het dorpsontwikkelingsplan Heusden (zie ook onderstaand kader). De externe partijen hebben zich constructief opgesteld.

#### **Interactief beleidsproces IDOP Heusden**

In het Plan van Aanpak - door het college in november 2004 vastgesteld - is de betrokkenheid van de inwoners expliciet benoemd: 'De inwoners van het dorp dienen een centrale rol bij de totstandkoming van het IDOP te vervullen'.

In 2005 hebben er diverse dorpsgesprekken plaatsgevonden 'om alle wensen van de bewoners op tafel te krijgen en (integrale) oplossingen te bedenken op basis waarvan een wensbeeld kan worden geformuleerd', aldus de gemeente in een uitnodigingsbrief. Daarnaast zijn een aantal 'sleutelfiguren' uitgenodigd om mee te denken vanuit hun functie bij verenigingen en/of maatschappelijke organisaties die actief zijn in Heusden. De dorpsgesprekken zijn alomtorens omschreven als 'zeer constructief'.

Dit interactieve beleidsproces heeft in september 2005 geresulteerd in een concept dorpsontwikkelingsprogramma Heusden, dat vervolgens in oktober 2005 door de raad is vastgesteld.

- IHP: De rol van de betrokken externe partijen, de schoolbesturen Prodas (bijzonder onderwijs) en PlatOO (openbaar onderwijs), wordt door de meeste geïnterviewden omschreven als niet constructief. De schoolbesturen konden onderling niet tot overeenstemming komen, waarna PlatOO uiteindelijk zonder alternatieve voorstellen afhaakte. Hierdoor werd het proces, gericht op consensus, ernstig vertraagd en belemmerd.

2.2.3 De kaderstelling voor zowel het IDOP Heusden als IHP was zeer globaal van aard. De raad heeft niet alle relevante politieke keuzevraagstukken geïnventariseerd en tot inzet gemaakt van de kaderstelling en besluitvorming. Voorts had de raad onvoldoende zicht op de problematiek en mogelijke alternatieve oplossingsrichtingen. De afweging van alle relevante belangen en politieke keuzevraagstukken rond IDOP Heusden en IHP was onvoldoende expliciet en transparant.

- IDOP Heusden: De inwoners en sleutelfiguren van Heusden kregen in 2005 alle ruimte om hun wensen op tafel te leggen, zonder dat dit vooraf door de raad was ingekaderd met financiële randvoorwaarden (het beschikbare budget). Bovendien is er in de raad onvoldoende discussie gevoerd over de inhoudelijke doelstelling en prioriteitstelling (wat willen we bereiken?). Daarnaast is er vanaf het begin niet gewerkt met alternatieve oplossingsrichtingen.

De geïnterviewden geven aan dat door het ontbreken van een heldere kaderstelling (vooral het gebrek aan financiële kaders) een diffuus proces is ontstaan met veel 'spraakverwarring en misverstanden'. Dit leidde ook tot ontevredenheid en onbegrip bij externe partijen. Eén van de geïnterviewden stelt vast: 'Het is al met al een dossier met nog al wat bestuurlijke worstelingen bij de besluitvorming'.<sup>1</sup> De raad heeft in au-

<sup>1</sup> De Rekenkamercommissie constateert dat dit beeld van toepassing is op twee thema's van het actieprogramma voor Heusden, namelijk het realiseren van een brede school en een multifunctionele accommodatie. De andere activiteiten uit het actieprogramma zijn inmiddels uitgevoerd (betreft 12 van de 17 activiteiten).

gustus 2008 – beschouwd als een ‘herstart’ - een Bestuursopdracht vastgesteld voor de realisatie van een Brede Maatschappelijke Voorziening (BMV) en woonservice-ontwikkeling in Heusden, zonder volgens enkele geïnterviewden de regie inhoudelijk naar zich toe te trekken. Bovendien is ook in deze Bestuursopdracht de kaderstelling niet volledig helder. Zo ontbreekt nog altijd duidelijkheid over de financiële haalbaarheid van de plannen.

#### **Herstart realisatie BMV en woonservice-ontwikkeling in Heusden**

De raad concludeert na een haalbaarheidsstudie Centrumontwikkeling Heusden in 2007 dat het wensbeeld van de inwoners van Heusden niet (financieel) realiseerbaar is. Hierop geeft de raad het college de ruimte om alternatieven te onderzoeken. In 2008 spreekt het gemeentebestuur uit dat een start wordt gemaakt met de voorbereiding en uitvoering van een brede maatschappelijke voorziening, bestaande uit een brede school en het onderbrengen van het gemeenschapshuis op 1 locatie in de kern Heusden.

In augustus 2008 ondertekenen het college en de betrokken sleutelorganen (dorpsraad, basisschool van Prodás, peuterspeelzaalwerk Pinkeltje, kinderopvang Korein, gemeenschapshuis Unitas, ouderensteunpunt De Hoeksteen (KBO), woningcorporatie WoCom en Bibliotheek Helmond-Peel) een intentieovereenkomst betreffende de samenwerking bij de realisatie van een brede maatschappelijke voorziening en woonservice-ontwikkeling.

In augustus 2008 stelt de raad de bestuursopdracht voor de realisatie van de brede maatschappelijke voorziening en woonservice-ontwikkeling in de kern Asten/Heusden vast. Over de kaders staat in de bestuursopdracht het volgende: ‘De realisatie van de brede maatschappelijke voorziening en woonservice-ontwikkeling zal moeten plaatsvinden binnen de hiervoor gestelde kaders op het gebied van onderwijs (Integraal Huisvestingsplan), wonen (Woonvisie), welzijn en sport (Subsidiebeleid) en zorg (Voorzieningenbeleid) van de gemeente Asten. Daarnaast zijn er ruimtelijke kaders (nieuwe wet RO) en overige financiële kaders (bijv. opbrengst in te brengen gronden en provinciale subsidies), welke meegewogen zullen moeten worden om de gewenste voorzieningen te kunnen realiseren. (...) Als kader voor de woonservice-ontwikkeling geldt het door de raad vastgestelde ‘Visie op woonservice-ontwikkeling’ (rapport-Companen).’

Over de betrokkenheid van externe partijen staat in de bestuursopdracht: ‘Voor de gemeente is duidelijk dat de inbreng, zowel naar proces als financieel, van de woningbouwcorporaties cruciaal is om een succesvol resultaat te kunnen bereiken. In overleg met de corporaties Bergopwaarts en WoCom wordt bezien op welke wijze een partnerschap kan worden aangegaan. (...) Voor een succesvolle aanpak is draagvlak nodig van alle betrokken partijen, zowel beslissers als gebondenen. De positieve leereffecten vanuit het revitaliseringstraject Bloemenwijk zullen daarom ook bij de projectaanpak in de kern Heusden worden meegenomen.’

Er wordt naar gestreefd om in 2011 met de bouw van de diverse voorzieningen te kunnen starten.

- **IHP:** In de periode 1997-2005 is er geen sprake geweest van een heldere kaderstelling en waren de verhoudingen volgens diverse geïnterviewden in de raad sterk gepolitiseerd. Zo werd volgens de geïnterviewden de gevoelige kwestie van het benodigde aantal scholen binnen de gemeente Asten als een ‘hete aardappel’ weggeschoven. Begin 2006 heeft het college enkele richtinggevende kaders aan de raad voorgelegd, waarover de raad haar wensen en bedenkingen heeft uitgesproken. Ook hier kwamen de gepolitiseerde verhoudingen volgens betrokkenen naar voren. De raad heeft het voorstel van het college voor de kaderstelling niet officieel vastgesteld.

### **Verloop van het proces rond het Integraal Huisvestingsplan Primair Onderwijs**

Bij het IHP is er sprake geweest van een langdurige periode van aanzienlijke stilstand (1997 -2005), omdat de problematiek sterk gepolitiseerd was en een heldere kaderstelling ontbrak. Nadat in 1997 het spreidingsplan voor de basisscholen in de gemeenteraad was gestrand, heeft het college pas in 2005 de regie weer naar zich toetrokken en geprobeerd een 'frisse' herstart te maken. Het college heeft toen geprobeerd met een kaderstellend document het proces vlot te trekken met als doel zo snel mogelijk te komen tot de vaststelling van een intergraal huisvestingsplan. Het college heeft de volgende richtinggevendende kaders voorgesteld in februari 2006 aan de raad:

- Verordening binnen de wettelijke kaders zodanig aanpassen dat meer maatwerk mogelijk is; zo mogelijk samen met Deurne en Someren;
- Kwalitatief goed openbaar en kwalitatief goed bijzonder onderwijs handhaven;
- Bereikbaarheid van een basisschool binnen 1500 meter in Asten-dorp en volwaardige basisscholen in de kerkdorpen;
- Realiseren van 2 brede maatschappelijke voorzieningen: 1 in Heusden en 1 in Asten-dorp;
- Alle schoolgebouwen worden zonodig multifunctioneel gebruikt;
- Invulling geven aan niet alleen noodzakelijk onderhoud, maar ook aan onderwijskundige vernieuwingen en brede schoolvoorzieningen.

Bij de behandeling van het voorstel 'Kaderstelling Integraal Huisvestingsplan Onderwijs' in februari 2006 in de raadscommissie Burgers kwamen de gepolitiseerde verhoudingen opnieuw naar voren. Eén van de geïnterviewden stelde vast dat er in de raad veel cynisme heerste onder het mom van 'dit wordt toch niks'.

Na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2006 is door het college een nieuwe poging gestart het beleidsdossier vlot te trekken door middel van het inschakelen van een extern adviseur ('een frisse blik van buiten'). Het college heeft in deze fase getracht door middel van een intentieverklaring met de betrokken schoolbesturen alle partijen te conformeren aan de komst van een IHP. Ook deze poging slaagde uiteindelijk niet, omdat één van de schoolbesturen zich niet konden vinden in de uitkomst. Uiteindelijk is in september 2007 door de raad het IHP vastgesteld zonder dat er sprake was van consensus.

## 2.3 Evalueerbaarheid en resultaatgericht beleidskader

- 2.3.1 In het Coalitieakkoord 2006-2010 is afgesproken dat de inhoudelijke beleidsplannen worden uitgewerkt in het Collegeprogramma, waarbij doelen zo SMART mogelijk worden uitgewerkt. In de afgelopen jaren zijn er de nodige verbeterlagen gemaakt. Het Collegeprogramma is in vergelijking met eerdere programma's al beduidend meer SMART geformuleerd. Voorts is de Beleidsbegroting 2009 daar waar dat mogelijk en wenselijk werd geacht door directie en bestuur SMART geformuleerd. De directie geeft aan dat de ontwikkeling van prestatie-indicatoren de komende jaren verder zal worden doorgezet.
- 2.3.2 De beleidskaders zijn in beperkte mate resultaatgericht. Het belangrijkste planningsdocument vormt de wettelijk door de raad vast te stellen jaarlijkse programmabegroting. In deze begroting zijn de belangrijkste beleidsprioriteiten aangegeven. Diverse fractievoorzitters, collegeleden en directieleden geven aan dat in de afgelopen jaren de raad echter onvoldoende in staat is geweest om op basis van de programmabegroting sturing te kunnen geven en de kaders te bepalen. De gehanteerde vragen wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen en wat mag het kosten zijn niet of nauwelijks SMART geformuleerd. Bovendien zijn voor de raad de financiële consequenties van bepaalde stappen (activiteiten) niet of nauwelijks inzichtelijk. Hierin is voor de beleidsbegroting voor 2009 wel enige verbetering gebracht. Doelstellingen, activiteiten en prestaties zijn concreter en meer SMART geformuleerd.

### Onderzoek 'Verbetering en vereenvoudiging P&C-cyclus'

Uit een analyse van de programmabegroting door Partners+Pröpper blijkt dat de doelen en activiteiten voldoende evalueerbaar zijn, maar dat de doelen nog te weinig resultaatgericht zijn. Er is vooral sprake van sturing op activiteiten/projecten, maar niet op maatschappelijke effecten. Voorts is er sprake van een redelijke koppeling van doelen/activiteiten aan het budget.

- 2.3.3 Het beleidskader van het IHP onderwijs en IDOP Heusden ligt in lijn met de hierboven genoemde algemene constatering. Er is/wordt vooral gestuurd op activiteiten, niet of nauwelijks op uitvoeringsprestaties en beoogde maatschappelijke effecten.
- IDOP Heusden: De doelstellingen voor het verbeteren van de leefbaarheid waren in 2004 niet SMART geformuleerd. Ook de Bestuursopdracht voor de realisatie van een brede maatschappelijke voorziening (BMV) en woonservice-ontwikkeling in de kern Asten-Heusden – vastgesteld in augustus 2008 - is niet of nauwelijks SMART geformuleerd. De geformuleerde doelstelling is niet specifiek, meetbaar en tijdgebonden.

### Doelstelling in Bestuursopdracht realisatie BMV en woonservice-ontwikkeling in de kern Asten-Heusden luidt:

'De doelstelling is om vanuit geformuleerde visies op het gebied van onderwijs, wonen, welzijn, sport en zorg te komen tot het realiseren van voorzieningen die een bijdrage zullen leveren aan een duurzame en leefbare woonomgeving voor de dorpskern Heusden. De realisatie zal vanuit een bottom-up benadering plaatsvinden teneinde maximale participatie van belanghebbenden te kunnen garanderen.'

- IHP: Het kaderstellende document voor het IHP in 2006 is niet of nauwelijks SMART geformuleerd. In het document - een voorstel van het college aan de raads-



commissie Burgers - is niet duidelijk wat de raad precies beoogt. Zo ontbreekt in het document de formulering van een inhoudelijke doelstelling, iets wat later in een voortgangsrapportage wel het geval is (zie kader hieronder). Wel is er een helder tijdspad opgesteld. Het document gaf bij nader inzien volgens de direct betrokkenen onvoldoende concrete richting. Het is opvallend dat het document na een discussie in de raadscommissie Burgers niet tot een nieuw kaderstellend document heeft geleid waarin de kaders door de raad officieel zijn vastgesteld.

**Doel IHP zoals verwoord in een voortgangsrapportage in mei 2007:**

De gemeente Asten wil in samenspraak met de schoolbesturen komen tot een IHP dat binnen 5 tot 10 jaar voorziet in adequaat te gebruiken en te beheren schoolgebouwen. De gemeente Asten heeft voor het opstellen van een IHP een overeenkomst gesloten met PRODAS en PlatOO. Deze overeenkomst bevat de organisatie en het bestuurlijk kader waarbinnen het IHP uitgewerkt wordt. De gemeente en de besturen zijn overeengekomen er naar te streven het IHP voor de zomervakantie 2007 aan de gemeenteraad voor te leggen. Adequate huisvesting voor de 3 BMV's maakt deel uit van de ambities voor het IHP. In de bijlagen staan de werkwijze en planning om te komen tot het IHP.'

## 2.4 Controle, heroverweging en bijsturing

- 2.4.1 De fractievoorzitters geven aan dat zij in het algemeen voldoende in staat zijn om het college op de juiste momenten en de juiste wijze ter verantwoording te roepen. Wel geven enkele geïnterviewden aan dat de raad onvoldoende gebruikt maakt van de momenten van heroverweging en bijsturing. Zo werkt de raad met een dynamische termijnkalender, waarin per jaar de thema's aan de orde worden gesteld. In deze kalender zijn ook de termijnen van afdoening en de stand van zaken opgenomen. Per maand wordt een actualisering van de termijnkalender aan de gemeenteraad en raadscommissies voorgelegd. De raadsleden maken echter in beperkte mate gebruik van dit sturingsinstrument. Slechts enkele raadsleden benutten de termijnkalender actief.
- 2.4.2 Daarnaast geven vrijwel alle betrokkenen aan dat de raad niet of nauwelijks in staat is om bij te sturen op basis van informatie over de beleidseffecten, met name doordat in de kaderstellende fase doelstellingen niet SMART zijn geïnformeerd. Voorts ontbreken veelal vooraf ingebouwde evaluatiemomenten met de gemeenteraad, behoudens bij projecten. Van een standaard procesevaluatie (wijze waarop het beleid tot stand is gekomen) en productevaluatie (effecten van beleid) is geen sprake; dit soort evaluaties vinden vooral op ad hoc basis plaats.
- 2.4.3 Vrijwel alle geïnterviewden geven aan dat de raad in de controlerende fase een meer actieve rol speelt dan in de kaderstellende fase. Volgens college- en directieleden vult de raad de controlerende rol vooral vanuit politieke motieven in. Dit komt er soms op neer dat, wanneer een uitkomst van een besluitvormingsproces de raad niet bevalt, 'de zondebok' gevonden wordt in een niet goed verlopen procedure en/of een onvoldoende communicatie. Als voorbeeld wordt het proces rond het IHP onderwijs gegeven. Het college is door de raad verweten met de betrokken externe partijen, de schoolbesturen, niet tot overeenstemming te zijn gekomen. De fractievoorzitters geven echter aan zich niet te herkennen in dit beeld.
- 2.4.4 Zowel bij het IDOP Heusden als IHP onderwijs wordt door de geïnterviewden aangegeven dat het heeft ontbroken aan een helder procesplan met duidelijke (tussentijdse) beslismomenten. Hierdoor kon het beleidsproces niet adequaat en tijdig worden bijgestuurd. De raad heeft het proces vooral bijgestuurd op momenten dat er zich grote (financiële) risico's aandienen (IDOP Heusden) of op momenten dat de beoogde resultaten uitbleven (geen consensusvorming bij IHP). Bij het IHP is op diverse momenten de vraag naar voren gekomen of alle betrokkenen wel beschikken over de juiste informatie om tot goed afgewogen beslissingen te komen. Zo is er onduidelijkheid ontstaan bij enkele raadsleden over de ondergrens van acht lokalen om tot een brede school te komen.

## 2.5 Ondersteuning door college / informatievoorziening

- 2.5.1 De fractievoorzitters geven aan dat het college over het algemeen voldoende relevante informatie uitwisselt met de raad en daarmee adequaat invulling geeft aan de actieve informatieplicht. Tijdens elke commissievergadering is de informatievoorziening door het college een standaard agendapunt ('Informatief overleg met de bestuurder over lopende belangrijke processen en projecten'). Ook stuurt het college regelmatig nieuwsbrieven naar de gemeenteraad om te informeren over de voortgang van belangrijke processen en projecten. Echter het informatieve karakter van deze nieuwsbrieven schiet voor de raad tekort.
- 2.5.2 Bovendien vinden de fractievoorzitters de informatieverstrekking vanuit het college doorgaans van goede kwaliteit (feitelijk juist en begrijpelijk). Vooral de financiële informatie wordt als deugdelijk en inzichtelijk ervaren.
- 2.5.3 Voor het college is echter niet altijd duidelijk op welke momenten de raad informatie wenst. Hoewel in bestuursopdrachten de tijdstippen voor informatieverstrekking nadrukkelijk zijn vastgelegd, worden er op andere momenten – in commissie- en raadsvergaderingen – vragen gesteld die raken aan het onderwerp in de bestuursopdracht. 'Dit is een onduidelijke situatie', aldus een collegelid.

### Onderzoek 'Verbetering en vereenvoudiging' van de P&C-cyclus

In het najaar van 2008 is de concerncontroller van de gemeente Asten gestart met de uitvoering van de Bestuursopdracht 'Verbetering en vereenvoudiging van de P&C-cyclus', waarmee de raad op 21 oktober 2008 heeft ingestemd. Doelstelling van deze opdracht is het verbeteren van de informatievoorziening naar de raad en het college.

Eén van de activiteiten is het in beeld brengen van de wensen en verwachtingen van de raad door middel van een enquête. In oktober en november 2008 heeft daarom de concerncontroller in samenwerking met onderzoek- en adviesbureau Parnters+Pröpfer een enquête gehouden onder de raadsleden en de huidige werking van de P&C-cyclus geanalyseerd. De uitkomsten hiervan zijn op 20 november 2008 in een workshop met de raad gepresenteerd. Omdat deze Bestuursopdracht raakt aan dit onderzoek van de Rekenkamercommissie zijn hieronder de belangrijkste uitkomsten samengevat.

#### Algemeen

Uit de analyse van de concerncontroller en Parnters+Pröpfer blijkt dat de huidige P&C-cyclus gekenmerkt wordt door veel ijkmomenten gedurende het jaar, veel 'planning' en 'control'-documenten, en een gebrekkige samenhang tussen de verschillende onderdelen (weinig 'rode draad').

Uit de gehouden enquête onder de raadsleden blijkt dat 82% vindt dat de huidige P&C-cyclus niet op orde is, 18% vindt van wel. De meest raadsleden vinden dat de cyclus simpeler en minder tijdrovend moet zijn. Ook blijkt dat uit de enquête dat 54% van de raadsleden vindt dat er sprake is van 'onvoldoende vertrouwen' in de samenwerking tussen raad en college ('meerderheid raad is horig aan college'). Daarnaast blijkt dat 64% van de raadsleden vindt dat het college in voldoende mate 'open en transparant' aan de raad rapporteert, 36% vindt juist van niet. Een minderheid van de raad vindt dat het college te weinig invulling geeft aan de actieve informatieplicht.

### Kaderstelling

Het gemeentebestuur in Asten werkt met een aantal 'planningsdocumenten' waarmee beoogd wordt de raad in staat te stellen (mede) vorm te geven aan haar kaderstellende rol: toekomstvisie De Avance, het collegeprogramma, de programmabegroting, de Voorjaarsnota, bestuursopdrachten en productenraming. Uit het onderzoek blijkt dat de raadsleden 'redelijk tot veel' gebruikswaarde toekennen voor de kaderstelling aan de bestuursopdracht, begroting en Voorjaarsnota. De raad kent niet of nauwelijks gebruikswaarde toe aan toekomstvisie De Avance, het Coalitieakkoord en de productenraming.

De raadsleden wensen vooral versterking van de sturende rol van de raad. Dit betekent onder meer een meer duale opstelling t.o.v. college en meer ruimte voor de oppositie. Voorts vinden de meeste raadsleden dat het spel tussen raad als opdrachtgever en college als opdrachtnemer moet worden verbeterd. Daarnaast wensen de raadsleden via de programmabegroting meer sturing op specifieke, meetbare en tijdgebonden doelen te willen geven, gekoppeld aan maatschappelijke effecten en budget.

### Controle

De gemeenteraad heeft de volgende 'controldocumenten' ter beschikking: de WIZ-navigator, Woningbouwmonitor, het burgerjaarverslag; 213a-onderzoek, Rekenkameronderzoek, Beraps en de jaarstukken. Uit de analyse van Partner+Pröpper blijkt dat de raadsleden 'redelijk tot veel' gebruikswaarde voor de controle toekennen aan het rekenkameronderzoek (maar wordt nog te weinig mee gedaan), beraps (al zijn de meningen verdeeld over het al dan niet handhaven van de Beraps), woningbouwmonitor en de jaarstukken.

De raad vindt dat de behandelwijze van het jaarverslag (en in mindere mate de jaarrekening) moet worden verbeterd om de controlerende rol te versterken.

## Hoofdstuk 3 Conclusies

### A. Regie op proces van kaderstelling

1. De raad is slechts in beperkte mate in staat de regie te voeren. Bij de start van een besluitvormingsproces ontbreekt veelal een helder proceskader voor de aanpak van het beleidsonderwerp en de onderlinge samenwerking tussen raad en college. Ook ontbreekt meestal een heldere rolverdeling in termen van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.
2. Wel zijn er vanuit de ambtelijke organisatie verbeterstappen gezet. Dit heeft geleid tot meer aandacht bij de raad en het college voor het opstellen van een heldere bestuursopdracht. Project De Schop is hier een goed voorbeeld van. Een kritische kanttekening is wel dat het college zonder expliciete instemming van de raad een optie (kleinschalige renovatie) heeft toegevoegd aan deze bestuursopdracht. Een dergelijke handelwijze kan het vertrouwen van de raad in het college bij toekomstige bestuursopdrachten ondermijnen.
3. Raad en college werken vanuit een vruchtbare wisselwerking samen, maar door de heersende monistische bestuurscultuur worden bij politiekgevoelige onderwerpen de kaders vooraf door het college veelal dichtgetimmerd. De raad krijgt onvoldoende keuzemogelijkheden voorgesteld.
4. De raad opereert in de kaderstellende fase reactief. Het initiatief wordt vrijwel volledig overgelaten aan het college. Meest genoemde redenen hiervoor zijn het gebrek aan tijd en ervaring van raadsleden.

### B. Proces van kaderstelling en besluitvorming IDOP Heusden en IHP onderwijs

1. De raad heeft niet de regie genomen in de kaderstellende fase van IDOP Heusden en IHP onderwijs. Er is door het college voorafgaand aan de voorbereiding van de kaderstelling in beide gevallen een procesplan voorbereid, maar daarin ontbreken afspraken over de onderlinge samenwerking tussen raad en college. De raad heeft geen procesplan vastgesteld.
2. Het gemeentebestuur heeft externe partijen in beide cases in voldoende mate de gelegenheid geboden om hun inbreng te leveren. In het geval van IDOP Heusden was de opstelling van de externe partijen constructief, bij IHP onderwijs was dit in mindere mate het geval.
3. De kwaliteit van het proces van kaderstelling schiet zowel bij IDOP Heusden als IHP onderwijs tekort. Zo had de raad in beide gevallen geen goed beeld van de problematiek en mogelijke alternatieve oplossingsrichtingen. Ook was is het financiële kader bij het IDOP Heusden niet helder, en bestaat daar nog steeds onduidelijkheid over. Dit heeft onnodig tot te hoge verwachtingen geleid bij externe partijen. Het ontbreken van een heldere kaderstelling heeft in beide cases geleid tot impasses (lees: vertraging) in het besluitvormingsproces.

### C. Evalueerbaarheid en resultaatgericht beleidskader

1. Het beleidskader van IDOP Heusden en IHP onderwijs is nauwelijks evalueerbaar (weinig specifiek, meetbaar en tijdgebonden) en slechts in beperkte mate resultaatgericht. In beide gevallen vindt vooral sturing plaats op activiteiten, in veel mindere mate op uitvoeringsprestaties en, nog minder op beoogde maatschappelijke effecten.
2. Het SMART formuleren heeft in alle geledingen binnen de gemeente de aandacht. De afgelopen jaren zijn forse verbeterlagen gemaakt. De beleidsbegroting 2009 is hiervan het beste voorbeeld. Partners + Pröpper constateert in het onderzoek 'Verbetering en vereenvoudiging P&C-cyclus' (najaar 2008) terecht dat doelen en activiteiten in de programmabegroting veelal voldoende evalueerbaar zijn. Wel valt op dat de doelen nog te weinig resultaatgericht zijn. Sturing vindt vooral plaats op basis van activiteiten.

### D. Controle, heroverweging en bijsturing

1. De raad is in de twee onderzochte cases (IDOP Heusden en IHP onderwijs) slechts in beperkte mate in staat geweest tijdig en adequaat bij te sturen. Dit komt vooral door het ontbreken van een heldere kaderstelling (doelstellingen, randvoorwaarden, tijdskeuzen en budget) en tussentijdse ingebouwde evaluatiemomenten in het procesplan. Wel heeft het college de raad in voldoende mate betrokken bij belangrijke beslismomenten.
2. De raad benut over het algemeen in onvoldoende mate de momenten van heroverweging en bijsturing, ondanks redelijk adequate informatie door het college. De verwachtingen over de gewenste invulling van de controlerende rol van de raad lopen uiteen. College en directie vinden dat de raad deze rol teveel vanuit politieke motieven invult (te weinig bestuurlijk). De raad daarentegen herkent zich niet in dit beeld.
3. Heroverweging en bijsturing op basis van inzicht in de beleidseffecten is voor de raad niet of nauwelijks mogelijk. Bovendien is evaluatie (proces en product) niet structureel ingebed in het beleidsproces, behoudens bij projecten. Evaluatie vindt hoofdzakelijk op incidentele basis plaats.

### E. Informatievoorziening van het college aan de raad

1. Het college heeft voor IDOP Heusden en IHP onderwijs de besluitvorming van de raad voorbereid en ondersteund door het geven van relevante, begrijpelijke en tijdige informatie. De actieve informatieplicht is naar behoren door het college ingevuld.
2. De momenten van informatievoorziening zijn niet voor alle betrokken partijen altijd logisch en helder. Zo is voor het college niet altijd duidelijk op welke momenten de raad informatie wenst. Daarnaast zijn de nieuwsbrieven van het college over de voortgang van belangrijke processen en projecten voor de raad onvoldoende informatief.

## Hoofdstuk 4 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek formuleert de Rekenkamercommissie een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen moeten worden gezien als ondersteuning en stimulering van lopende verbetertrajecten<sup>2</sup> vanuit de invalshoek van de kaderstellende, sturende en controlerende rol van de gemeenteraad van Asten.

Omdat kaderstelling een centraal thema is in het voorliggende onderzoek, benoemt de Rekenkamercommissie, voorafgaand aan de aanbevelingen, nogmaals de definitie van dit begrip zoals in het onderzoek gehanteerd is<sup>3</sup>.

*Een kader is te zien als een politiek antwoord van de meerderheid van de raad op een politiek keuzevraagstuk. De term kader is in feite voor intern gebruik en maakt duidelijk dat de raad in verbinding tot het college iets vastzet, maar tegelijkertijd ook zaken loslaat en dus aan het college overlaat. Het zal burgers weinig zeggen dat de raad kaders bepaalt. Duidelijker is het als de raad zich profileert als het orgaan dat politieke sturing geeft: een orgaan dat debatteert en zich uitspreekt over politieke keuzes die burgers raken. Deze politieke keuzes komen tot uitdrukking in het uitzetten van politieke lijnen, het bepalen van politieke grenzen en het geven van politieke ruimte. Een politiek kader bestaat over het algemeen uit: een doelstelling, een prioriteitstelling, het beschikbare budget en een tijdsbepaling (uit: Tussen pluche en publiek, lokale politiek in de praktijk; Pröpper/Kessens, Bussum: Coutinho, 2005)*

De Rekenkamercommissie heeft de begrippen *prioriteit* en *urgentie* leidend laten zijn om te komen tot concreet toepasbare aanbevelingen.

- *Prioriteit* hangt samen met de vraag: wat is de invloed van het betreffende punt op een effectieve kaderstellende, sturende en controlerende rol van de raad en daarmee op de slagvaardigheid van het besluitvormingsproces.
- *Urgentie* heeft te maken met vragen als: hoe lang duurt de betreffende situatie al? Hoe hoog is het afbreukrisico als je niet ingrijpt?

De weging aan de hand van de begrippen *prioriteit* en *urgentie* heeft er toe geleid dat het accent bij de aanbevelingen ligt op procesmatige aspecten en in mindere mate op ‘instrumentele zaken’. De aanbevelingen dienen gezien te worden als een stap op weg naar meer gedeelde sturing door de raad en richten zich op:

- A. Staat van het dualisme
- B. Regie voeren en kaderstelling
- C. Resultaatgerichtheid
- D. Controleren en bijsturen

<sup>2</sup> traject *Leren leren van beleidsontwikkeling, verbetering vergaderstructuur en besluitvormingsmodel, verbetering bedrijfsvoering* (zie paragraaf *bedrijfsvoering programmabegroting 2009 p. 54*) en *verbetering en vereenvoudiging P&C-cyclus, Partners + Pröpper*

<sup>3</sup> Zie ook hoofdstuk 1, paragraaf 1.3, p. 6

## A. Staat van het dualisme

*Aanbeveling 1: Werk planmatig en gestructureerd aan het verder ontwikkelen van de dualisering. Laat hiertoe een concreet plan van aanpak opstellen.*

Met alleen het deelnemen aan een werkconferentie betreffende de ‘slagvaardigheid van het besluitvormingsproces in Asten’ (naar aanleiding van deze rapportage) kan niet worden volstaan als het gaat om het ‘verder ontwikkelen van de dualisering’. Een meer planmatige, gestructureerde aanpak lijkt noodzakelijk; het verder ontwikkelen van de dualisering in Asten zal vanuit de geconstateerde heersende monistische cultuur immers een groeiproces zijn.

Laat hiertoe een plan van aanpak opstellen. Ga daarbij als raad ‘voor op de bok zitten’. Het verdient aanbeveling dit plan van aanpak zo spoedig mogelijk op te stellen. Na vaststelling van dit plan zal de raad de voortgang moeten bewaken. Regelmatige agendering hiervan is dan ook noodzakelijk. Overigens biedt de notitie ‘Evaluatie Dualisme Voorjaar 2005’ wellicht goede aanknopingspunten.

Daarnaast geeft de Rekenkamercommissie een tweetal op de korte termijn gerichte praktische suggesties in overweging:

- Begin met een soort thema-avond. De Rekenkamercommissie adviseert om dit in eerste instantie zonder college van burgemeester en wethouders en ambtenaren te doen. Organiseer derhalve een bijeenkomst om met de benen op tafel ‘als raad onderling’ eens te discussiëren wat kaderstelling nu is en hoe ver de raad daarin wil gaan. De door de Rekenkamercommissie gehanteerde definitie kan daarbij als vertrekpunt van de discussie worden genomen. Laat u, om de discussie op gang te brengen, desgewenst ‘leiden’, ‘prikkel en uitdagen’ door een inspirerende spreker.
- Organiseer vervolgens een bijeenkomst met dezelfde thematiek als onderwerp, maar dan gezamenlijk met college van burgemeester en wethouders en ambtenaren.

*Aanbeveling 2: Waak als raad voor een (te) gedetailleerde rol als het gaat om kaderstelling en controleren.*

Uit de definitie van kaderstelling blijkt dat er een soort spanningsveld zit tussen zaken ‘vastzetten’ en zaken ‘loslaten en aan het college van B&W overlaten’. Zowel bij het IDOP Heusden als het IHP onderwijs is er de behoefte bij de raad gesignaleerd om goed zicht te houden op de uitvoering. Gelet hierop lijkt het zinvol om eens nader op dit spanningsveld in te gaan. Niet met de intentie noch met de pretentie om daar volledig uit te komen. Wel met de bedoeling om als raad daar ‘gezamenlijk’ wat meer feeling bij te krijgen alsmede te voorkomen dat de raad in een (te) gedetailleerde rol schiet als het gaat om kaderstelling en controleren.



## B. Regie voeren en kaderstelling

*Aanbeveling 3: Maak bij de meer majeure onderwerpen altijd gebruik van bestuursopdrachten.*

De Rekenkamercommissie heeft een zogenaamde best practice van een bestuursopdracht in de rapportage genoemd (Project De Schop). Borduur hier op voort en stel bij de meer majeure onderwerpen altijd een bestuursopdracht op.

Een aantal zaken dient in een dergelijke bestuursopdracht (door middel van een format) in de optiek van de Rekenkamercommissie per definitie te zijn opgenomen, te weten:

- een heldere schets van het probleem (gebaseerd op een gedegen diagnose);
- een beschrijving van de wijze waarop de onderlinge samenwerking tussen raad en college wordt vormgegeven c.q. een duidelijk beschrijving van de rolverdeling in termen van opdrachtgever en opdrachtnemer;
- een beschrijving van de informatie- en overlegmomenten met de raad.

Uit de bestuursopdracht dient ook duidelijk de procesaanpak te blijken. Dwing als raad af dat als eerste processtap, als eerste resultaat van de aanpak, scenario's worden voorgelegd en geen dichtgetimmerde voorstellen! Aldus wordt de raad in staat gesteld om daadwerkelijk 'te sturen'. Dit zal in de optiek van de Rekenkamercommissie tevens een positief effect hebben op 'de verdere dualisering'.

Logischerwijs komen, net zoals in de best practice Project De Schop, in een bestuursopdracht ook de 3 W-vragen (wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen, en wat mag het kosten) expliciet aan de orde. Een bestuursopdracht dient immers ook een zichtbare en herkenbare link met de programmabegroting te hebben. Hierdoor wordt de raad in staat gesteld om (nog beter) invulling te geven aan één van de belangrijke taken, namelijk het volgen (controleren) van de programmabegroting c.q. het vormen van een oordeel over de realisatie van doelen, plannen en projecten, en over uitputting van budgetten zoals verwoord in de programmabegroting.

*Aanbeveling 4: Neem en claim de tijd om (nog meer) invulling te geven aan de kaderstellende rol.*

Uit het onderzoek van Partners + Pröpper is gebleken dat de raadsleden 'redelijk tot veel' gebruikswaarde toekennen voor de kaderstelling aan de bestuursopdracht, begroting en Voorjaarsnota. Ook is geconstateerd dat raadsleden in onvoldoende mate op proactieve wijze toe komen aan de kaderstellende rol, onder andere als gevolg van een gebrek aan tijd.

De Rekenkamercommissie adviseert het heft in eigen hand te nemen, prioriteiten te stellen en meer tijd hiervoor te nemen en te claimen. Meer tijdsinvestering aan de voorkant, dus bij de behandeling van bestuursopdrachten, de voorjaarsnota en/of de programmabegroting, 'verdient zich terug'.

Door 'meer tijd te nemen en te claimen' worden meer mogelijkheden voor een daadwerkelijk inhoudelijk politiek debat gecreëerd en wordt de raad meer in de positie gebracht om daadwerkelijk kaders te stellen. Dit wordt van belang geacht vanuit de veronderstelling dat effec-

tieve en daadwerkelijke kaderstelling bijdraagt aan de slagvaardigheid van het besluitvormingsproces.

Het is niet aan de Rekenkamercommissie om hier nadere voorzetten voor te geven. Wel adviseert de commissie om naar aanleiding van het voorliggende onderzoek, mede gelet op de diverse lopende verbetertrajecten, ten spoedigste ideeën aan het college mee te geven zodat het college dergelijke processen op juiste wijze kan vormgeven.

### C. Resultaatgerichtheid

*Aanbeveling 5: Geef het college opdracht output- en resultaatgerichtere definities te hanteren.*

Met name bij de documenten (bestuursopdracht, begroting en voorjaarnota) waaraan door de raadsleden ‘redelijk tot veel’ gebruikswaarde in het kader van de kaderstelling wordt toegekend, dienen in het vervolg output- en resultaatgerichtere omschrijvingen te worden gehanteerd.

Daarnaast adviseert de Rekenkamercommissie om zoveel als mogelijk een tijdsplanning op te nemen. Dit ziet de Rekenkamercommissie als een belangrijke voorwaarde die nodig is om als raad de kaderstellende en controlerende taak (meer) in te vullen.

### D. Controleren en bijsturen

*Aanbeveling 6: Geef het college opdracht om ‘prestatie-indicatoren’ verder te ontwikkelen en op te nemen in de sturingsdocumenten van de raad*

In de optiek van de Rekenkamercommissie is het niet alleen van belang dat meer output- en resultaatgerichtere definities worden gehanteerd in de sturingsdocumenten voor de raad. Tevens dienen deze ‘prestaties c.q. resultaten’ aan de hand van effect- en prestatie-indicatoren meetbaar te zijn. Door de uitgangssituatie van de indicatoren vast te leggen (waar staan we nu), de gewenste streefwaarden op een einddatum te benoemen (waar willen we wanneer staan) en de ontwikkeling in de tijd te monitoren (wat willen we op welke momenten gerealiseerd hebben), wordt duidelijk of gewenste effecten worden gerealiseerd en toegezegde prestaties zijn geleverd. Dit is essentiële stuurinformatie voor zowel het college als de raad. Zonder deze informatie kan de raad zijn controlerende taak niet uitoefenen.

Om met name de controlerende taak van de raad (nog) beter uit de verf te laten komen is een evenwichtige aandacht noodzakelijk voor zowel nieuw beleid als voor de uitvoering van bestaand beleid. Dus niet alleen aandacht voor nieuw beleid, maar ook een duidelijke focus van de raad op de uitvoering van bestaand beleid is noodzakelijk om invulling aan de controlerende taak te geven.

Oordeelsvorming vanuit het college en of directie over deze taakuitoefening kan niet aan de orde zijn. Controleren, hoe politiek opportuun dat ook zou zijn, is immers één van de belangrijke taken van de gemeenteraad.

## Hoofdstuk 5 Reactie college van burgemeester en wethouders

CTRL	GEMEENTE DEURNE	BMO
EC	19 MRT 2009	Edv/
LBH		Bhor/
PRJ		Idv/
HH		BRW
Griffie		Kl.



Secretariaat van de Rekenkamercommissie

t.a.v. Dhr. M. Lammers  
Postbus 3  
5750 AA Deurne

Behandeld door: Het college van B&W  
gemeente Asten  
Doorkiesnr.: 324  
Onderwerp: Zienswijze conceptrapport  
Onderzoek slagvaardigheid  
besluitvormingsproces  
11 februari 2009  
Uw brief: 2009-A02  
Uw kenmerk: 2009-A02  
Ons kenmerk:  
Bijlage(n): geen  
Datum: 17 maart 2009

Geachte Rekenkamercommissie,

Met dank voor het door u toegestuurde conceptrapport Onderzoek slagvaardigheid besluitvormingsproces, ontvangt u hierbij de zienswijze van het college van burgemeesters en wethouders van de gemeente Asten. In deze reactie hebben wij rekening gehouden met uw verzoek om alleen in te gaan op de conclusies aangezien de aanbevelingen uitgebreid aan bod zullen komen tijdens de Raadsconferentie van 7 april aanstaande.

### A. Regie op proces van kaderstelling

1. Uw conclusie met betrekking tot het veelal ontbreken van een proceskader voor de aanpak van het beleidsonderwerpen en de samenwerking tussen raad en college, onderschrijven wij. Het sluit naadloos aan bij het door ons uitgevoerde onderzoek naar het beleidsontwikkelingsproces (Leren leren van beleidsontwikkeling, 2007).
2. Het werken met bestuursopdrachten is inderdaad een verbetering. Uw kritische opmerking m.b.t. het toevoegen van een extra optie (kleinschalige renovatie) aan de bestuursopdracht van de Schop moet o.i. worden genuanceerd. We verwijzen daarvoor naar de bijgevoegde memo van de wethouder Sportzaken aan de commissie Burgers d.d. 18 juni 2009. Kort samengevat:  
-in de gewijzigde bestuursopdracht van maart 2008 wordt gesproken over 'renovatie'. Hierbij wordt in het midden gelaten of het grootschalig of kleinschalig is;  
-ter uitwerking van de nieuwe bestuursopdracht is de kleinschalige renovatie uitgewerkt. Dit is ook besproken met het presidium, dat een presentatie hierover in de commissie Burgers niet nodig vond.
3. Wij zijn het niet eens met uw conclusie over de monistische bestuurscultuur waardoor het college bij politiek gevoelige onderwerpen de kaders vooraf veelal zou dichttimmeren. Wij waken ervoor dat de raad voldoende keuzemogelijkheden worden voorgelegd. We leggen daarnaast geregeld onderwerpen voor wensen en bedenkingen voor aan de commissies voordat wij inhoudelijke voorstellen aan de raad voorleggen, ook in aangelegenheden waarin de bevoegdheid volledig bij het college ligt. Wellicht vloeit de conclusie meer voort uit de wijze waarop de coalitiefracties en oppositiefracties met elkaar samenwerken.
4. Deze conclusie moet goed besproken worden op de aspecten gewenste rolverdeling en faciliteiten.

### B. Proces van kaderstelling en besluitvorming IDOP Heusden en IHP onderwijs

Kleine opmerking, de nummering moet waarschijnlijk doorlopen, maar nummer 4 staat dubbel in het rapport. Om verwarring te voorkomen, zijn wij opnieuw gaan nummeren.

1. Wordt hier bedoeld dat de raad een eigen procesplan moet opstellen, naast het procesplan van het college?
2. In het eerdergenoemde onderzoek naar het beleidsontwikkelingsproces is ook gekeken naar de inbreng van externe partijen. In het rapport is geadviseerd om het beleidsontwikkelingsproces in een aantal fasen op te delen, waarbij communicatie en participatie een expliciet onderdeel wordt gemaakt van beleidsontwikkeling en afspraken hierover desgewenst vast te leggen.
3. Het financiële kader bij het IDOP Heusden was vooraf niet volledig helder. Dat kan bij dit soort complexe ontwikkelingen ook niet, omdat de financiële aspecten grotendeels afhankelijk zijn van de keuzen die tijdens het besluitvormingsproces worden gemaakt. De exploitatielasten zijn bijv. afhankelijk van de investeringen waarover besloten gaat worden en de inkomsten zijn afhankelijk van de hoogte van de subsidie waarover de provincie nog moet beslissen. We wensen hierover graag advies van de RKC.

#### **C. Evalueerbaarheid en resultaatgericht beleidskader**

1. Uw conclusie met betrekking tot de evalueerbaarheid van de beleidskaders IDOP Heusden en IHP onderwijs delen wij.
2. Het college en het management heeft continu aandacht voor evalueerbare doelen en heldere beleidskaders. Er vindt een verschuiving plaats van sturing op activiteiten (vaak ad hoc) naar sturing op processen en hun outcome.

#### **D. Controle, heroverweging en bijsturing**

1. Deze conclusie vraagt om duidelijke afspraken tussen raad en college wanneer er sprake is van een 'heldere kaderstelling' en 'goed procesplan'. Daarbij moet bedacht worden dat er sprake is van het achteraf beoordelen van de kaderstelling en het procesplan, d.w.z. met de kennis van nu.
2. De controlerende rol van de raad is een goed thema om tijdens de raadsconferentie te bespreken. Het gaat dan ook om de vraag op welk sturingsniveau deze controlerende rol wordt en moet worden uitgevoerd.
3. In het kader van de verbetering en vereenvoudiging van de P&C cyclus, is ook gesproken over het inbedden van een evaluatiemoment in het beleidsproces. Dit is een van de lopende acties. De raad heeft zich, evenals het college, uitgesproken voor een flexibele invulling van het beleidsproces en geen vast evaluatieonderdeel.

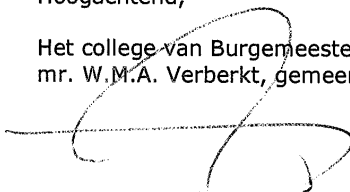
#### **E. Informatievoorziening van het college aan de raad**

1. Wij zijn blij met uw conclusie dat het college de actieve informatieplicht voor IDOP Heusden en het IHP Onderwijs naar behoren heeft vervuld.
2. Het optimaliseren van de informatievoorziening (en dus ook de nieuwsbrieven) is een van de doelen. De nieuwsbrieven van het college vormen eveneens onderdeel van het eerdergenoemde project Verbetering en vereenvoudiging P&C cyclus. Er wordt dus gekeken naar verbeteringsmogelijkheden, ofschoon ons is gebleken dat voor de nieuwsbrieven brede waardering onder de raadsleden bestaat. Niet veel gemeenten hebben overigens (al) een dergelijke vorm van actuele informatieverstrekking.

Wij vertrouwen erop u met deze zienswijze voldoende geïnformeerd te hebben en wensen u veel succes met de verdere totstandkoming van het rapport.

Hoogachtend,

Het college van Burgemeester en wethouders van de gemeente Asten, namens deze,  
mr. W.M.A. Verberkt, gemeentesecretaris, algemeen directeur.



## Hoofdstuk 6    Nawoord Rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie heeft met belangstelling kennisgenomen van de reactie van het college van burgemeester en wethouders op de conclusies in het conceptrapport. Wij zien in de reactie van het college echter geen aanleiding om de conclusies te wijzigen.

In het bijzonder willen wij op enkele opmerkingen c.q. vragen van het college ingaan:

- Opmerking A2: Wat betreft de nuancering van het college inzake de bestuursopdracht van de Schop merken wij slechts op dat dit bij enkele raadsleden tot ongenoegen heeft geleid. In de bestuursopdracht was niet helder of het ging om kleinschalige of grootschalige renovatie. Wij nemen er nu kennis van dat dit later alsnog in het Presidium is besproken.
- Opmerking A3: De Rekenkamercommissie heeft de conclusie over de heersende monistische bestuurscultuur getrokken op basis van wat in de diverse interviews naar voren is gebracht. De meeste fractievoorzitters gaven daarin aan behoefte te hebben aan meer keuzemogelijkheden. Overigens is een monistische bestuurscultuur ook in andere gemeenten niet vreemd. Dit blijkt ook uit diverse onderzoeken. De Rekenkamercommissie acht dit onderwerp dan ook zeker een aandachtspunt tijdens de komende werkconferentie met de raad, college, griffier en directie.
- Opmerking B1: De Rekenkamercommissie heeft niet bedoeld dat de raad een eigen procesplan moet opstellen, maar wel dat in een procesplan van het college de onderlinge samenwerking tussen raad en college moet worden afgesproken. Het is dan ook logisch dat de raad het procesplan vaststelt.
- Opmerking B2: De Rekenkamercommissie zal later dit jaar nog een nader onderzoek uitvoeren naar de communicatie en participatie. Wij vinden het overigens verstandig van het college dat al eerder is besloten communicatie en participatie expliciet onderdeel te maken van de beleidsontwikkeling. Communicatie hoort immers in het hart van het beleidsproces thuis.
- Opmerking B3: De Rekenkamercommissie acht het verstandig, indien het nog niet mogelijk is om alle financiële consequenties bij de kaderstelling te overzien, dat heel helder te communiceren met alle betrokken partijen. Er kan worden aangegeven dat alle wensen nog nadrukkelijk financieel beoordeeld moeten worden op de haalbaarheid ervan. Hierdoor kan worden voorkomen dat onnodig verkeerde verwachtingen worden gewekt.
- Opmerking D2: De Rekenkamercommissie is het met het college eens dat de controlerende rol van de raad een goed thema is om tijdens de werkconferentie aan de orde te stellen. In aanbevelingen 2 en 6 doet de Rekenkamercommissie hiervoor ook een voorzet.

Tot slot wil de Rekenkamercommissie opmerken dat wij uitzien naar de werkconferentie op dinsdagavond 7 april met deelname van raad, college, griffier, directie en concerncontroller.

## Bijlage 1: Overzicht van gehouden interviews

15 september 2008 Oriënterend interview	Fractievoorzitters: - J.G. Leenders (CDA) - M.J.H. Vankan (Leefbaar Asten) - J.H.J. Van Bussel (Algemeen Belang)
22 september 2008 Oriënterend interview	Fractievoorzitters: - S.G.M. Van Erp (PGA/PvdA) - J. Bazuin (VVD)
22 oktober 2008 Diepte-interview	Griffier C.W.J.B. Verborg
22 oktober 2008 Diepte-interview	Wethouder J.C.M. Huijsmans
27 oktober 2008 Diepte-interview	Wethouder Th. M. Martens
27 oktober 2008 Diepte-interview	Directie: W.M.A. Verberkt (gemeentesecretaris) M.W.A.M. Sprangers (directeur)
27 oktober 2008 Diepte-interview	Burgemeester J. Beenakker
17 november 2008 Achtergrondgesprek	Concerncontroller J.K. Lindner-Vermeulen
25 november 2008 Diepte-interview	Fractievoorzitters: - J.H.J. van Bussel (Algemeen Belang) - J.G. Leenders (CDA) - M.J.H. Vankan (Leefbaar Asten) - S.G.M. Van Erp (PGA/PvdA)