



Leusden: Bezuinigingsproces onder controle?



Eindnotitie, oktober 2006

COLOFON

De zes gemeenten Barneveld, Leusden, Nijkerk, Renswoude, Scherpenzeel en Woudenberg hebben vanuit het samenwerkingsverband Vallei-in-Perspectief (ViP) gezamenlijk drie lokale rekenkamercommissies opgezet.

Per 1 september 2005 zijn de drie rekenkamercommissies Barneveld/Leusden, Nijkerk en Renswoude/Scherpenzeel/Woudenberg van start gegaan. Deze commissies hebben een gemeenschappelijk externe voorzitter en een gemeenschappelijk ambtelijk secretaris/ onderzoeker. De secretaris is gedetacheerd bij de gemeente Barneveld. Daarnaast bestaat elke commissie uit twee externe leden. De commissies zijn geïnstalleerd voor de duur van drie jaar. Aan het einde van deze periode besluiten de betrokken gemeenten of de rekenkamercommissies in de huidige vorm worden voortgezet. Per 1 januari 2006 heeft de gemeente Zeewolde zich aangesloten bij de commissie Barneveld/Leusden.

De rekenkamercommissie Barneveld/Leusden/Zeewolde bestaat uit de heer drs. J.P.P. van Dort (voorzitter), de heer drs. R. Kamphues (lid) en de heer dr. J.G.W. Scheltinga (lid). De rekenkamercommissie wordt ondersteund door de ambtelijk secretaris/onderzoeker mevrouw drs. B.C.J. Does.

Inhoudsopgave

1 Inleiding en opzet quickscan

1.1 Inleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Aanpak.....	6
1.4 Leeswijzer.....	6

2 Bevindingen: het proces van de “Heroriëntatie”

2.1 Bevindingen algemeen: de Heroriëntatie op hoofdlijnen.....	7
2.2 Bevindingen: bezuinigingsmaatregelen van de Heroriëntatie.....	10
2.3 Samenvatting en constatering.....	15

3. Aanbevelingen.....

17

Bijlage 1: Respondenten.....

21

Bijlage 2: Documenten en literatuur

23

1 Inleiding en opzet quickscan

1.1 Inleiding

In de afgelopen jaren is in de gemeente Leusden een aantal opeenvolgende bezuinigingsoperaties uitgevoerd: van 1998 tot 2002 Budget in Balans, van 2003-2006 Operatie Broekriem en vanaf 2005 de Heroriëntatie. Ook in het nieuwe coalitieprogramma 2006-2010 staan nieuwe bezuinigingen opgenomen.

De gemeenteraad van Leusden heeft op 10 november 2005 de volgende motie aangenomen:

“De raad verzoekt de RKC hoge prioriteit te geven aan de beoordeling van de overgenomen aanbevelingen vanuit de gemeentelijke financiële onderzoeken, en daarmee dus te onderzoeken wat de verhouding is tussen de kosten en opbrengsten van de afgelopen bezuinigingsoperaties.”

De algemene conclusie uit het vooronderzoek van de rekenkamercommissie was, dat raadsleden bij de bezuinigingsoperaties het idee hebben dat zij bij de uitvoering hiervan de grip kwijtraken.

Doel van het onderzoek

Een afvaardiging van raadsleden heeft in het vooronderzoek aangegeven dat zij behoefte heeft aan een onderzoek dat niet alleen de oorzaken aangeeft voor het verliezen van de grip, maar ook instrumenten aanreikt om de effectiviteit van een volgende bezuinigingsoperatie te verhogen (waarbij de raad ook meer grip houdt op de operatie).

De rekenkamercommissie heeft naar aanleiding van dit vooronderzoek besloten om bij de quickscan te kijken naar de laatste bezuinigingsronde: de ‘Heroriëntatie op de begrotingspositie 2005’. We hebben gekeken naar het bezuinigingsproces op hoofdlijnen, en naar vier bezuinigingsmaatregelen in het bijzonder. Er is nadrukkelijk gekeken naar de rol en positie van de raad in het proces. Hoe behoudt de raad wel of niet de grip op de bezuinigingen?

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van de quickscan luidt:

‘Hebben de bezuinigingen het beoogde effect bereikt en welke factoren spelen een rol bij het wel/niet bereiken van het beoogde effect?’

We kijken enerzijds naar het proces op hoofdlijnen, aan de hand van een aantal processtappen. Bij elke processtap is gekeken naar de rol van de ambtelijke organisatie, van het college en van de gemeenteraad. Bij de weergave van de resultaten gaan we vooral in op het perspectief van de gemeenteraad.

Anderzijds kijken we in de quickscan ook naar vier individuele maatregelen, aan de hand van de volgende vragen:

1. Wat waren de beoogde resultaten van dit voorstel?
 - a. Welke besluitvorming heeft plaatsgevonden?
 - b. Is de doelstelling van het voorstel concreet gedefinieerd (SMART¹)?

¹ SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

- c. Wat waren de beoogde kosten en baten?
2. Zijn deze resultaten behaald?
 - a. Hoe is uitvoering gegeven aan het voorstel?
 - b. Hoe is de raad geïnformeerd over de effecten?
 - c. Zijn de beoogde kosten en baten gerealiseerd?
 3. Wat zijn de oorzaken van de verschillen tussen de beoogde en gerealiseerde resultaten?

1.3 Aanpak

De rekenkamercommissie heeft eerst de hoofddocumenten van de Heroriëntatie bestudeerd. De bezuinigingsvoorstellen van de Heroriëntatie zijn ingedeeld in een aantal categorieën. Hieruit zijn vier maatregelen geselecteerd:

- twee maatregelen gericht op bedrijfsvoering
- twee maatregelen gericht op beleid:
 - o één uit categorie B ('maatregelen met maatschappelijke effecten') en
 - o één uit categorie C ('te onderzoeken maatregelen').²

Voor iedere maatregel zijn de dossiers onderzocht en hebben we betrokken ambtenaren, collegeleden (zowel het college uit de periode 2002-2006 als 2006-2010) en raadsleden geïnterviewd. Hierbij is ook de Heroriëntatie als geheel op hoofdlijnen aan de orde gekomen³. In totaal zijn negen interviews gehouden.

De quickscan is een verkenning van de uitvoering van de bezuinigingsoperatie en welke rol met name de raad daarbij speelt. De quickscan richtte zich niet op het vormen van een oordeel over de afzonderlijke maatregelen, maar op het formuleren van mogelijke concrete verbeterpunten voor de gemeenteraad die kunnen worden ingezet bij een volgende bezuinigingsronde. De verkenning is na afronding besproken in een workshop voor raadsleden. Na afronding van de workshop biedt de rekenkamercommissie nu de eindnotitie aan.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we eerst in op de hoofdlijnen van het proces van de Heroriëntatie, zoals dat naar voren komt uit de documenten en de interviews. Vervolgens beschrijven we het proces van de vier maatregelen, aan de hand van de drie specifieke onderzoeksvragen. Dit is gebaseerd op dossieronderzoek en ook weer de interviews. We ronden dit hoofdstuk af met een samenvatting en constatering. In hoofdstuk 3 formuleert de rekenkamercommissie een aantal aanbevelingen, dat voor een groot deel in samenspraak met raadsleden/fractievertegenwoordigers tot stand is gekomen.

² De maatregelen uit categorie A ('goed realiseerbaar') zijn op één na gerealiseerd.

³ Een gepland afrondend interview (zie onderzoeksvoorstel) met de gemeentesecretaris kon niet plaatsvinden, wegens diens vertrek naar een andere gemeente.

2 Bevindingen: het proces van de “Heroriëntatie”

De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op een documentenstudie en op interviews. In de eerste paragraaf gaan we in op de Heroriëntatie op hoofdlijnen. In de tweede paragraaf gaan we in op de vier onderzochte maatregelen, en in welke mate zij de analyse van het proces al of niet onderschrijven. We ronden in de laatste paragraaf af met een aantal algemene constatering.

2.1 Bevindingen algemeen: de Heroriëntatie op hoofdlijnen

We presenteren hier de bevindingen over de Heroriëntatie op hoofdlijnen, aan de hand van vijf onderscheiden processtappen:

- A De reden voor de bezuiniging;
- B Vaststellen van de omvang van de bezuiniging;
- C Vaststellen inhoudelijke kaders;
- D Besluitvormingsproces, en
- E Bewaken van de uitvoering en het resultaat.

A Reden voor de bezuiniging

Bij aanvang van de Heroriëntatie in 2003 is gesteld dat deze bezuinigingsoperatie, in tegenstelling tot eerder operaties, moest leiden tot een fundamentele heroverweging. De gemeente had al een aantal bezuinigingsoperaties achter de rug, en de conclusie was dat de ‘*tijd van de kaasschaaf*’ voorbij was. In de uitgangspuntennotitie van de Heroriëntatie staat dit als volgt benoemd:

Uitgangspuntennotitie Heroriëntatie (p.3)

- dat er moet worden gekeken naar de effectiviteit van het gemeentelijk handelen [...] of de doeltreffendheid in relatie tot het beoogd maatschappelijk effect wel opweegt tegen de kosten.
- wat blijven we als gemeente Leusden doen?
- tevens noodzaak na te denken over de vraag hoe de gemeente zich duurzaam kan positioneren als een moderne regiegemeente. Een gemeente die selectief wil sturen op maatschappelijke effecten [..]”

Noch in de latere stukken (eindnotitie en voortgangsrapportages), noch in de discussies komt deze fundamentele heroriëntatie expliciet terug. Vanuit de ambtelijke organisatie is aangegeven dat een dergelijke fundamentele heroriëntatie van de positie van de gemeente bestuurlijk (zowel raad als college) niet haalbaar leek. De Heroriëntatie kreeg in de praktijk vervolgens weer meer het karakter van een ‘*kaasschaaf*’.

B Vaststellen van het bedrag

Vooraf is het te bezuinigen bedrag vastgesteld. De operatie werd vervolgens zeer breed ingezet. Naast een organisatiebrede inventarisatie van bezuinigingsmogelijkheden, werden in deze operatie ook technische maatregelen, reserves en voorzieningen (het ‘*tafelzilver*’), bedrijfsvoeringsmaatregelen en de inzet van REMU-gelden meegenomen. Deze aanpak is aan de ene kant grondig en ambitieus: de gehele organisatie en alle beleidsterreinen zijn onderzocht op bezuinigingsmogelijkheden. Aan de andere kant bemoeilijkt deze aanpak het voor de raad om goed grip te houden op de gehele materie. Vervolgens werd gedurende het proces het bezuinigingsbedrag gewijzigd, omdat mee- en tegenvallers lopende het proces werden verwerkt. Dit maakte het nog lastiger voor de meeste raadsleden om het overzicht te houden op de bezuinigingsoperatie.

C Inhoudelijke kaders

Er is voorafgaand aan de Heroriëntatie een aantal kaders vastgesteld door de gemeenteraad:

- De bezuinigingen zouden plaatsvinden op alle beleidsterreinen. Van alle taken moest de organisatie zich afvragen of deze nog moesten worden uitgevoerd. *'Er waren geen heilige huisjes meer'*.
- Er mochten geen gedwongen ontslagen vallen.
- Verder golden de kaders uit het meerjarig Financieel Bestuursakkoord en uit het raadsconvenant.⁴

De kaders bevatten echter geen inhoudelijke component, gericht op beoogde maatschappelijke effecten. Het bezuinigingsbedrag dat moest worden behaald, werd gedurende de operatie de belangrijkste leidraad. Er zijn desalniettemin wel inhoudelijke discussies gevoerd in bijvoorbeeld de commissies Sociale Omgeving en Ruimtelijke Ordening. Maar dit heeft niet geleid tot het op schrift vastleggen en/of hanteren van inhoudelijke kaders.

Vervolgens heeft in de ambtelijke organisatie een brede inventarisatie plaatsgevonden van bezuinigingsmogelijkheden. Hieruit volgde een drietal categorieën, beschreven in de Eindnotitie Heroriëntatie van mei 2004:

- technische voorstellen (bijvoorbeeld de rekenrente),
- organisatiebrede voorstellen (interne bedrijfsvoering) en
- voorstellen per beleidsveld (inhoudelijke beleidskeuzes).

Deze laatste categorie is door het college ingedeeld in drie categorieën⁵, op basis van politieke haalbaarheid:

- categorie A: goed realiseerbaar
- categorie B: maatregelen met maatschappelijke effecten
- categorie C: te onderzoeken maatregelen.

Deze indeling in A, B en C is gebaseerd op de ingeschatte 'politiek haalbaarheid' (en de mate van maatschappelijke effecten), maar de maatschappelijke effecten zelf werden in veel gevallen niet omschreven. De raad had hier ook geen kaders voor gesteld.⁶

Omdat er geen inhoudelijke kaders vooraf zijn gesteld met betrekking tot maatschappelijke effecten, bleef de invulling van de bezuinigingsoperatie (de verschillende maatregelen) breed, inhoudelijk weinig samenhangend en financieel/technisch van aard. Dit zien we terug in de voorgestelde scenario's waaruit de gemeenteraad gedurende de operatie kon kiezen. Het voorkeursscenario van het college bestond uit maatregelen met de minst verstrekkende gevolgen voor het voorzieningenniveau voor de inwoners.

Door de operatie zo breed mogelijk in te steken, bleef de richting uit. De raadsleden hadden door een gebrek aan inhoudelijke kaderstelling gedurende het proces veel vrijheid om te kiezen uit de voorgestelde maatregelen.

⁴ Een wethouder geeft aan dat ook als kader voor zijn handelen geldt dat de dienstverlening van de burgers niet zou lijden onder de bedrijfsvoeringsmaatregelen.

⁵ Een vierde categorie bestond uit 'afgevoerde maatregelen'.

⁶ In 2005 zien we in het raadsvoorstel van 24 mei 2005 een eerste aanzet om de maatschappelijke effecten van bezuinigingsmaatregelen te beschrijven.

Voorbeeld

Bij de bezuiniging op het Godsdienstonderwijs is niet duidelijk vooraf welke maatschappelijke effecten werden beoogd. Had bijvoorbeeld vooraf moeten worden vastgesteld: 'het onderwijs moet in zekere vorm blijven bestaan'? Een inhoudelijke discussie daarover zien we in het Voorjaarsdebat van 2005, waarbij alternatieve (dekkings)mogelijkheden worden besproken. In dit debat wordt vervolgens ook besloten om de voorgestelde stopzetting van het subsidie te wijzigen in een halvering van het subsidie. (zie ook tabel 2.1)

D Besluitvormingsproces

Vooraf is wel aandacht besteed aan de rol van de raad: 'de Begrotings- en Rekeningencommissie zal als klankbord functioneren'. Het college zou de voorstellen voorleggen, en de raad zou hier op reageren. Daarbij hebben we de volgende bevindingen

- De raadsleden geven aan dat zij een 'volgende' rol hebben gespeeld. De raadsfracties hebben zelf niet zozeer inhoudelijk alternatieven/wijzigingen voor het proces aangedragen, maar uit het gebodene hun keuzes gemaakt.
- Een ander constatering is dat in de besluitvorming er zowel bij het Voorjaarsdebat in 2004 als in 2005 besloten wordt tot uitstel van beslissingen.
- Vooraf is besloten om alleen integrale besluiten te nemen. Wat de term integraal precies inhoudt, wordt verschillend uitgelegd. Het leidt in de praktijk tot uitstel van beslissingen, omdat in feite eerst alle onderzoeken voor de verschillende bezuinigingsmaatregelen moeten worden afgewacht.
- Na besluitvorming in de gemeenteraad, werd door sommige fracties op bepaalde onderwerpen teruggekomen.

Voorbeeld

In het Voorjaarsdebat in juni 2004 worden de maatregelen uit categorie A (op één na) door de raad geaccepteerd, maar de verantwoordelijke wethouder geeft aan dat het niet lukt om alle onderzoeken voor de B- en C maatregelen tijdig af te ronden om ze in de begrotingsraad in november te behandelen. Het college pleit er daarom voor de uitkomsten van de onderzoeken pas in het Voorjaarsdebat 2005 te betrekken (vanwege de integrale afweging van de onderzoeksvoorstellen).

In het Voorjaarsdebat in 2005 presenteert het college een voorkeursscenario met een aantal B- en C-maatregelen, en drie alternatieve scenario's. In dit Voorjaarsdebat wordt besloten om een aantal beslissingen over de grote subsidieontvangers door te schuiven, in verband met onder andere nader onderzoek.

E Bewaken van het proces en de uitvoering op afstand

Bij het bewaken van het proces en de uitvoering door de raad zien we de volgende knelpunten:

- De raadsleden voelden zich soms 'overruled' door het informatieaanbod. De operatie is erg breed opgezet. De technische onderdelen (zoals een onderzoek naar de reserves en voorzieningen, gehanteerde rekenrente) en bezuinigingsmaatregelen werden gezamenlijk behandeld, wat het niet overzichtelijker maakte. Daarnaast ontving de raad een groot aantal onderzoeksrapporten. Vooraf hebben college en raad geen duidelijke afspraken gemaakt over de informatievoorziening.
- Het college had het initiatief. De raad had een 'volgende' rol.
- Gedurende het proces ontbrak het in de raad volgens een aantal raadsleden aan 'commitment' aan de opdracht tot bezuiniging, 'een gevoel van, we klaren met zijn allen deze klus'.

Zowel raadsleden, collegeleden als ambtenaren geven aan dat de gemeente Leusden, als ‘rijke’ gemeente, een cultuurverandering nodig heeft. Het is voor zowel bestuur als de burgers moeilijk te accepteren, dat er daadwerkelijk bezuinigd moet worden. Twee citaten uit de interviews illustreren dit: ‘*Het is een Leusdense traditie om alles belangrijk te vinden*’ en ‘*Niemand durft de bijl op te pakken*’.

2.2 Bevindingen: bezuinigingsmaatregelen van de Heroriëntatie

De rekenkamercommissie heeft vier maatregelen onderzocht:

- één maatregel uit de B-categorie (maatschappelijke effecten)
- één maatregel uit de C-categorie (nader te onderzoeken), en
- twee maatregelen gericht op de bedrijfsvoering.

De bevindingen vormen een illustratie van de voorgaande algemene bevindingen over de Heroriëntatie.

We rapporteren per maatregel een overzicht van onze bevindingen, naar aanleiding van de onderzoeksvragen, gericht op de:

1. Beoogde resultaten (besluitvorming.
2. Behaalde resultaten
3. Oorzaken van de verschillen tussen de beoogde en gerealiseerde resultaten

Bezuiniging op godsdienst/levensbeschouwelijk onderwijs

Wat waren de beoogde resultaten van dit voorstel?	
Welke besluitvorming heeft plaatsgevonden?	<p>2004 Het college heeft in de Eindnotitie Heroriëntatie (mei 2004) een voorstel gedaan tot stopzetting van het subsidie en heeft deze bezuiniging in de B-categorie ingedeeld.</p> <p>In de Begrotings- en Rekeningencommissie (BRC) (juni 2004) voorafgaand aan de raadsvergadering vindt inspraak plaats vanuit een organisatie die betrokken is bij het onderwijs. Er wordt op gewezen dat andere gemeenten meer bijdragen en dat in het kader van normen en waardendiscussie het onbegrijpelijk is dat het subsidie wordt afgebouwd .</p> <p>In het Voorjaarsdebat 2004 (juni) wordt besloten om de besluitvorming over de B- en C- maatregelen door te schuiven naar 2005. Een amendement van een fractie om deze maatregel naar de A-categorie te halen, wordt niet door een meerderheid gesteund.</p> <p>2005 Het college biedt in het raadsvoorstel met verzoek aan de raad tot kaderstelling voor de begroting 2006 (in juni 2005) twee mogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stopzetting van het subsidie (waarbij het onderwijs komt te vervallen) <i>of</i> - <i>halvering</i> van het subsidie, waarbij de ouders een bijdrage leveren in de kosten (voorkeursscenario van het college) <p>In de BRC van 9 juni 2005, voorafgaand aan het Voorjaarsdebat 2005, vindt wederom inspraak plaats vanuit de organisaties voor godsdienstig/ levensbeschouwelijk onderwijs.</p> <p>De raad besluit in het Voorjaarsdebat tot instemming met het voorkeursscenario van het college. Dit betekent een halvering van het subsidie.</p> <p>In de BRC van oktober 2005 houdt D66 nog een pleidooi om het subsidie niet te verlagen, en dient de fractie bij de begrotingsbehandeling in de raad hiertoe een amendement in. Deze is niet aangenomen.</p>
Is de doelstelling van het voorstel	De doelstelling vooraf bevat geen inhoudelijke component, het is een financiële bezuinigingsmaatregel. Het bedrag is genoemd (specifiek en meetbaar) en er is

concreet gedefinieerd (SMART)?	een tijdsplan opgesteld (tijdgebonden), maar er zijn geen afspraken vooraf geformuleerd over wel of niet voortbestaan van het onderwijs, en in welke vorm (<u>acceptabel, realistisch</u>).																																		
Wat waren de beoogde kosten en baten?	Er waren geen beoogde kosten vooraf benoemd (kosten van de inzet van ambtenaren). De beoogde ambtelijke inzet bij deze maatregel was laag. De baten zijn als volgt gesteld: <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">2004</th> <th colspan="2">2005</th> </tr> <tr> <th>Stopzetting</th> <th></th> <th>Stopzetting</th> <th>Halvering</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005</td> <td>8.200</td> <td></td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>19.700</td> <td></td> <td>20.000</td> <td>10.000</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>19.700</td> <td></td> <td>20.000</td> <td>10.000</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>19.700</td> <td></td> <td>20.000</td> <td>10.000</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>-</td> <td></td> <td>20.000</td> <td>10.000</td> </tr> </tbody> </table>		2004		2005		Stopzetting		Stopzetting	Halvering	2005	8.200		-	-	2006	19.700		20.000	10.000	2007	19.700		20.000	10.000	2008	19.700		20.000	10.000	2009	-		20.000	10.000
	2004		2005																																
	Stopzetting		Stopzetting	Halvering																															
2005	8.200		-	-																															
2006	19.700		20.000	10.000																															
2007	19.700		20.000	10.000																															
2008	19.700		20.000	10.000																															
2009	-		20.000	10.000																															
Zijn deze resultaten behaald?																																			
Hoe is uitvoering gegeven aan het voorstel?	De maatregel is door de ambtelijke organisatie uitgevoerd. De ingangsdatum is niet gehaald, omdat voor het schooljaar 2005/2006 inmiddels al afspraken waren gemaakt. De maatregel gaat daarom pas per schooljaar 2006/2007 in.																																		
Hoe is de raad geïnformeerd over de effecten?	Het college heeft in de twee voortgangsrapportages geïnformeerd over de beoogde financiële effecten. In de notitie voor het Voorjaarsdebat 2005 worden de consequenties aangegeven: bij stopzetting van het subsidie komt het onderwijs te vervallen, bij halvering dienen de ouders een financiële bijdrage te leveren. Bij de inspraakrondes in de BRC voorafgaand aan het Voorjaarsdebat in 2005 erkent de wethouder dat het onderwijsaanbod bij bezuinigingen soberder zal worden.																																		
Zijn de beoogde kosten en baten gerealiseerd?	Er zijn geen aparte uren geschreven, maar gesteld kan worden dat de ambtelijke inzet laag is geweest. De uiteindelijke baten bestaan uit de halvering van het subsidie. Over vier jaar bedraagt de bezuiniging in totaal 40.000 euro. Voor 2006 worden de baten niet meer volledig gehaald, omdat reeds afspraken waren gemaakt voor het schooljaar 2005/2006. De bezuiniging gaat in vanaf het schooljaar 2006/2007.																																		

Toelichting:

- Zowel raadsleden, collegeleden als ambtenaren geven aan dat dit een onderwerp is dat politiek gevoelig ligt. Het kader stellen voor deze maatregel wordt zeer moeilijk geacht.
- Er is vooraf geen inhoudelijke doelstelling met betrekking tot het godsdienstonderwijs geformuleerd.
- Inmiddels is er overleg binnen een samenwerkingsverband van scholen in Leusden, om te kijken of hieruit aanvullende middelen kunnen worden verzorgd.

Tabel 2.2 Overzicht beleidsmaatregel Bezuiniging op Groot Krakhorst

Wat waren de beoogde resultaten van dit voorstel?																			
Welke besluitvorming heeft plaatsgevonden?	<p>2004 Het college heeft in de Eindnotitie Heroriëntatie (mei 2004) deze maatregel omschreven als een 'reductie van het subsidie aan Groot Krakhorst of wijziging van de bestemming van het gebouw (evt. afstoten)'. De maatregel is ingedeeld in de C-categorie.</p> <p>In de Begrotings- en Rekeningencommissie (BRC) van 2 juni 2004 vindt inspraak plaats over dit onderwerp, waarbij gepleit wordt voor een sociaal-culturele, in plaats van een louter financiële benadering.</p> <p>In het Voorjaarsdebat 2004 (juni) wordt besloten om de besluitvorming over de B- en C- maatregelen door te schuiven naar 2005.</p> <p>2005 Het college stelt in het raadsvoorstel met verzoek aan de raad tot kaderstelling voor de begroting 2006 (in juni 2005), naar aanleiding van het inmiddels uitgevoerde onderzoek vast dat de oorspronkelijke invulling van de maatregel (verkoop van het pand) weinig zou opleveren. Uit het onderzoek blijkt dat, in afwachting van de taxatie van het pand en het nog te ontwikkelen accommodatiebeleid, een verbetering van de bedrijfsvoering ook voldoende op zou kunnen leveren om de bezuiniging te realiseren. De subsidie zou daardoor 55.000 euro per jaar omlaag kunnen. Het onderzoek pleit voorts een taxatie van het gebouw.</p> <p>Het college biedt ook hier twee mogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een bezuiniging van 55.000 per jaar met ingang van 2006, of - een gefaseerde bezuiniging, waarbij in 2006 en 2007 respectievelijk 20.000 en 40.000 euro wordt bezuinigd, en vervolgens structureel 55.000 euro (voorkeursscenario college). <p>In de BRC van 9 juni 2005, voorafgaand aan het Voorjaarsdebat 2005, vindt wederom inspraak plaats: namens Groot Krakhorst wordt gemeld dat zij op koers ligt bij het afbouwen van het subsidie. De exploitatie kan over enkele jaren subsidievrij geschieden. Er wordt financiële ondersteuning van de gemeente gevraagd tot het einde van het traject.</p> <p>De raad besluit in het Voorjaarsdebat tot instemming met het voorkeursscenario van het college. Dit betekent een gefaseerde bezuiniging op het subsidie, die door Groot Krakhorst zal worden opgevangen door verbeteringen in de bedrijfsvoering.</p>																		
Is de doelstelling van het voorstel concreet gedefinieerd (SMART)?	Het voorstel is in de Eindnotitie Heroriëntatie en in de voortgangsrapportages louter financieel gedefinieerd, en er ligt een globaal tijdsplan (dus wel s,m en t). De mogelijke invulling bestaat uit de verkoop van het pand of een verbetering van de bedrijfsvoering.																		
Wat waren de beoogde kosten en baten?	<p>De beoogde kosten waren bij aanvang de inhuur van een extern onderzoeksbureau of van een projectleider accommodatiebeleid. In het plan van aanpak wordt gesteld dat het onderzoek in eigen beheer kan worden uitgevoerd. Verder is niet ingegaan op de kosten.</p> <p>De beoogde baten zijn als volgt gesteld:</p> <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2004</th> <th>2005</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005</td> <td>-</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>-</td> <td>20.000</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>92.000</td> <td>40.000</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>92.000</td> <td>55.000</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td></td> <td>55.000</td> </tr> </tbody> </table>		2004	2005	2005	-		2006	-	20.000	2007	92.000	40.000	2008	92.000	55.000	2009		55.000
	2004	2005																	
2005	-																		
2006	-	20.000																	
2007	92.000	40.000																	
2008	92.000	55.000																	
2009		55.000																	
Zijn deze resultaten behaald?																			
Hoe is uitvoering gegeven aan het voorstel?	Het subsidie is met ingang van 1 januari 2006 verlaagd.																		

Hoe is de raad geïnformeerd over de effecten?	<p>Het college heeft de raad geïnformeerd over de financiële effecten, en heeft gesteld dat door een verbetering van de bedrijfsvoering het subsidie gereduceerd kan worden.</p> <p>Bij de inspraakrondes in de BRC voorafgaand aan het Voorjaarsdebat (zowel in 2004 als in 2005) heeft de directeur van Groot Krakhorst aangegeven (2005) dat hij op koers ligt bij het afbouwen van het subsidie. De exploitatie kan over enkele jaren subsidievrij geschieden. Er is financiële ondersteuning van de gemeente gevraagd tot het einde van het traject.</p>
Zijn de beoogde kosten en baten gerealiseerd?	<p>Er zijn geen kosten vooraf benoemd. Uiteindelijk is het onderzoek dat in eigen beheer was gepland, uitgevoerd door externen vanwege capaciteitsgebrek. Daardoor kan wel gesteld worden dat de uiteindelijke kosten hoger waren.</p> <p>De baten zijn behaald door de korting op het subsidie van Groot Krakhorst. In hoeverre Groot Krakhorst zelf deze bezuinigingen op kan vangen, moet in de toekomst blijken.</p>

Bedrijfsvoeringsmaatregelen

In de eindnotitie van de Heroriëntatie (mei 2004) staat een taakstelling voor de bedrijfsvoering/beleidsreductie opgenomen van 450.000 euro. De taakstelling bedrijfsvoering is vervolgens uitgewerkt in de notitie *Beweging in Ontwikkeling* (september 2004, oorspronkelijk gepland in juni). In deze notitie staat de taakstelling uitgewerkt in 28 maatregelen. Per maatregel staat een korte omschrijving opgenomen, met een datum voor effectuering van het voorstel. De organisatie stelt dat afzonderlijke maatregelen zijn verwerkt in implementatieplannen. Nadat besluitvorming heeft plaatsgevonden kunnen de maatregelen zo op korte termijn geëffectueerd worden. Deze notitie is op 23 november 2004 in de commissie Algemeen Bestuurlijke Zaken (ABZ) besproken.

De rekenkamercommissie heeft twee maatregelen geselecteerd die nader zijn bestudeerd: ‘Herstructurering van de facilitaire dienst’ en ‘Aansturing’.

Tabel 2.3 Overzicht bedrijfsvoeringsmaatregel Aansturing

Wat waren de beoogde resultaten van dit voorstel?	
Welke besluitvorming heeft plaatsgevonden?	De raad heeft in het Voorjaarsdebat 2004 ingestemd met de taakstelling van 450.000 euro op de bedrijfsvoering/beleidsreductie. Het college heeft dit uitgewerkt in 28 maatregelen.
Is de doelstelling van het voorstel concreet gedefinieerd (SMART)?	<p>In de notitie <i>Beweging in Ontwikkeling</i> is de context van deze maatregel vrij uitgebreid omschreven, maar hoe het er concreet uit zal gaan zien, blijft nog onduidelijk. De maatregel bestaat eruit, dat er medio 2006 een evaluatie wordt gehouden.</p> <p>Wel is gesteld dat een deel van het bedrag al voor deze evaluatie moet zijn gerealiseerd in de begroting 2007 (150.000 euro bezuiniging op de formatie ten behoeve van aansturing). De opgave met betrekking tot de resterende formatiereductie zal uiterlijk medio 2008 op basis van een evaluatierapport m.b.t. de aansturing van de organisatie worden ingevuld.</p>
Wat waren de beoogde kosten en baten?	<p>De beoogde kosten van de evaluatie zijn niet vooraf benoemd. De baten zijn als volgt omschreven:</p> <p>2005 55.000 2006 55.000 2007 150.000 2008 150.000</p>
Zijn deze resultaten behaald?	
Hoe is uitvoering gegeven aan het	Aan de uitvoering van deze maatregel is een eerste aanzet gegeven door een formatieplaats van één afdelingshoofd te combineren met een

voorstel?	formatieplaats van een uitvoerende functie. In de zomer van 2006 is naar aanleiding van het vertrek van de gemeentesecretaris een eerste algemene evaluatie ingepland die als input kan dienen voor de geplande evaluatie in 2006, zoals omschreven in de maatregel.
Hoe is de raad geïnformeerd over de effecten?	De raad wordt alleen geïnformeerd op hoofdlijnen. In de bijlagen van de twee voortgangsrapportages in 2004/2005 staat per maatregel of het bedrag al is gerealiseerd of dat het risicovol/nog niet ingevuld is. Bij de maatregel 'Aansturing' staat aangegeven dat deze 'risicovol/nog niet ingevuld' is. Verdere informatievoorziening heeft plaatsgevonden door een toelichting van de gemeentesecretaris op de bedrijfsvoering in de commissie ABZ.
Zijn de beoogde kosten en baten gerealiseerd?	De doelstelling dat 150.000 euro voor de begroting 2007 zou moeten zijn behaald, is gerealiseerd. Medio 2006 zal een evaluatie plaatsvinden. Op dit moment wordt er bij natuurlijke momenten een afweging gemaakt.

Tabel 2.4 Overzicht bedrijfsvoeringsmaatregel Herstructurering facilitaire dienst

Wat waren de beoogde resultaten van dit voorstel?	
Welke besluitvorming heeft plaatsgevonden?	De raad heeft in het Voorjaarsdebat 2004 ingestemd met de taakstelling van 450.000 euro op de bedrijfsvoering/beleidsreductie. Het college heeft dit uitgewerkt in de 28 maatregelen.
Is de doelstelling van het voorstel concreet gedefinieerd (SMART)?	In de notitie Beweging in Ontwikkeling staat opgenomen dat het voorstel voor de herstructurering van de facilitering nog moet worden uitgewerkt, zodanig dat de consequenties en voorwaarden van deze maatregel helder in beeld zijn gebracht. 'Het herstructureren van het facilitaire proces dient verder onderzocht te worden. De consequenties hiervan zijn op dit moment nog niet voldoende helder'. Taakstellend wordt hier echter een bedrag van 50.000 euro aan verbonden.
Wat waren de beoogde kosten en baten?	De beoogde kosten waren niet benoemd. De beoogde baten zijn: 2005 25.000 2006 50.000 2007 50.000 2008 50.000
Zijn deze resultaten behaald?	
Hoe is uitvoering gegeven aan het voorstel?	Door ziekte van het afdelingshoofd over september 2005 tot juni 2006 heeft de uitvoering vertraging opgelopen. Er ligt nu wel een plan, maar hierover is door het college nog geen besluit genomen.
Hoe is de raad geïnformeerd over de effecten?	De raad wordt alleen geïnformeerd op hoofdlijnen. In de bijlagen van de twee voortgangsrapportages in 2004/2005 staat per maatregel of het bedrag al is gerealiseerd of dat het risicovol/nog niet ingevuld zijn Bij de maatregel 'Herstructurering facilitaire dienst' staat steeds aangegeven dat deze zich in de fase 'risicovol/nog niet ingevuld' bevindt.
Zijn de beoogde kosten en baten gerealiseerd?	In 2005 is 25.000 euro gerealiseerd. Om de taakstelling voor 2006 te realiseren is bestaande vacatureruimte voor een bedrag van 25.000 tijdelijk niet ingevuld. In oktober 2006 wordt in het college een voorstel tot uitvoering van deze maatregel besproken.

2.3 Samenvatting en constatering

Als we kijken naar het proces op hoofdlijnen en de vier onderzochte maatregelen, zien we het volgende:

- De reden voor de bezuiniging en de fundamentele heroriëntatie die hiermee gepaard zou gaan, is gedurende de Heroriëntatie uit het oog verloren. Er heeft geen structurele heroriëntatie op de effectiviteit en rol van de gemeente plaatsgevonden.
- Het bezuinigingsbedrag is wel behaald, in de zin dat het staat opgenomen in de begroting. Gedurende de operatie wisselde de omvang van het bezuinigingsbedrag.
- Er zijn geen inhoudelijke kaders (gericht op maatschappelijke effecten) opgesteld voor de bezuinigingsoperatie. De inhoudelijke invulling van maatregelen werd in de loop van het proces bijgesteld.
- De besluitvorming liep vertraging op door uitstel van beslissingen.
- Raadsleden hebben vanwege de omvang van het informatieaanbod soms moeite met het volgen van het uitvoeringsproces en de resultaten.
- De gemeenteraad had een ‘volgende’ rol. Zij heeft te weinig aandacht gevraagd voor de inhoudelijke kaders en voor de fundamentele heroverweging van de positie van de gemeente.

De rekenkamercommissie benadrukt dat in deze quickscan we nadrukkelijk naar de rol van de gemeenteraad hebben gekeken, om op basis hiervan zoals gevraagd met aanbevelingen/instrumenten voor de gemeenteraad te komen.

Algemene conclusie

De bezuinigingen hebben in die zin het beoogde effect behaald, dat is voldaan aan de bezuinigingstaakstelling in financiële zin. Maar het beoogde effect van een fundamentele heroriëntatie is niet behaald. Andere beoogde ‘maatschappelijke’ effecten zijn niet vooraf benoemd. De rekenkamercommissie benadrukt dat wat aan het begin van het proces wordt losgelaten, daarna niet meer goed beheerst kan worden.

Opmerking rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie benadrukt dat dit geen specifiek knelpunt voor Leusden is. Het stellen van inhoudelijke kaders (en benoemen van de gewenste maatschappelijke effecten) is in de meeste gemeenten nog in ontwikkeling. Gemeenteraden zitten daarbij in een spagaat tussen de inhoudelijke rationaliteit en de politieke rationaliteit. Daarnaast zijn de consequenties van de bedrijfsvoeringsmaatregelen voor beleid en dienstverlening voor de raad lastig te overzien. Bedrijfsvoeringsmaatregelen hebben echter wel vaak effect op het beleid.

Spanningsveld inhoudelijke en politiek rationaliteit

Over de (on)mogelijkheden van het stellen van kaders is onder andere het volgende gezegd⁷:

- De gemeenteraad functioneert in het spanningsveld van de inhoudelijke rationaliteit en de politiek rationaliteit. Dit maakt het stellen van kaders niet eenvoudig. Hoe simpeler en a-politiever het vraagstuk, hoe beter het lukt kaders te stellen. Voor complexe, politieke vraagstukken is dit een ander verhaal.
- Ook is het vaststellen van kaders en fasen geen garantie voor een ideale uitvoering. Een veranderende omgeving, de noodzaak in de politiek tot het sluiten van compromissen, en incidenten die de politieke agenda wijzigen, zorgen ervoor dat het geplande proces in de praktijk wordt doorkruist.

⁷ M. van Dam (raadsgriffier), Drie jaar dualisme: een essay’.

3 Aanbevelingen

De resultaten van de quickscan zijn besproken in een workshop met elf raadsleden/ fractievertegenwoordigers. Tijdens deze workshop hebben deelnemers en rekenkamercommissie aan de hand van de vijf onderscheiden processtappen een aantal aanbevelingen geformuleerd. Daarnaast heeft de rekenkamercommissie gekeken naar ervaringen van andere gemeenten.

In het onderstaande formuleert de rekenkamercommissie een aantal algemene aanbevelingen en een aantal specifieke aanbevelingen per processtap. De aanbevelingen zijn er vooral op gericht om duidelijker het doel van een bezuinigingsoperatie te bepalen en duidelijker waarborgen in het proces in te bouwen om dit doel te behalen.

Algemene aanbevelingen aan de gemeenteraad van Leusden

- Benader als raad de bezuinigingsoperatie als een project, waardoor het meer los komt te staan van de waan van de dag. Hoe deze projectmatige benadering concreet wordt gemaakt, zien we in de aanbevelingen per processtap.
- Houdt bij aanvang van de bezuinigingsoperatie een informele bijeenkomst met de gemeenteraad en/of college om een gezamenlijk beeld te krijgen van voorstellen, ideeën en de maatschappelijke effecten op de diverse beleidsterreinen. Zorg voor betrokkenheid van de gemeenteraad bij de bezuinigingsnoodzaak.
- Plan vooraf een evaluatie van de bezuinigingsoperatie in.

Voorbeeld

Uit praktijkvoorbeelden die de organisatie Vernieuwingsimpuls heeft onderzocht in de Handreiking Kaderstelling blijkt dat een actieve bijdragen van raadsleden bij de start van het begrotingsproces een belangrijke succesfactor is voor de totstandkoming van een richtinggevend kader.

Aanbevelingen per processtap

A Reden voor bezuiniging

- Benader deze eerste stap zo objectief mogelijk zijn ('a-politiek'), bijvoorbeeld in een raadsbrede commissie.
- Laat je als gemeenteraad uitleggen waarom er bezuinigd moet worden, en bespreek de analyse van de bezuinigingsnoodzaak expliciet in de raad. Kom tot een heldere eenduidige diagnose. Laat de analyse van het tekort en de bezuinigingsnoodzaak systematisch terugkomen in alle verdere rapportages.
- Krijg als gemeenteraad helder voor ogen of bezuinigen een antwoord zijn op de problematiek. Let onder andere op het onderscheid tussen structurele en incidentele aspecten.
- De informatievoorziening moet voor de gemeenteraad transparant en toegankelijk zijn.

Voorbeeld

Zijn er mogelijkheden om iets aan de structurele oorzaken te doen, of aan de verdien capaciteit van de gemeente (externe fondsenwerving, meer offensieve aanpak in de toeleiding naar werk van bijstandsgerechtigden, optimalisatie van grondexploitatie?) Krijg dit helder, zodat u straks de burger ook uit kunt leggen waarom er bezuinigd moet worden.

Als er sprake is van structurele oorzaken, is de oplossing ook structureel? Moet de gemeente zich herbezinnen op haar positie, of taken afstoten?

Voorbeeld

De gemeenteraad in gemeente Z. heeft eerst in een sessie bepaald 'wat voor soort gemeente willen we zijn?'

De gemeenteraad heeft hierbij vier taakvelden geselecteerd die dienen als ordenen principe (wonen, zorg&welzijn, ruimtelijke&economische ontwikkeling, en toerisme).

Vervolgens is de gemeenteraad ingegaan op de vragen:

- wat voor soort organisatie hoort daarbij?
- wat zijn de gevolgen voor de taken en het voorzieningenniveau? De gemeenteraad heeft aangegeven per taak/voorziening aangegeven of dit meer, gelijk, minder of niet meer een gemeentelijke verantwoordelijkheid zal zijn.

De uitwerking hiervan in de praktijk is vervolgens de verantwoordelijkheid van het college van burgemeester en wethouders.

B Vaststellen van het bezuinigingsbedrag

- Benader deze stap ook zo objectief mogelijk (a-politiek). Neem bijvoorbeeld als uitgangspunt sec het bestaande beleid: tot welk financieel resultaat leidt dit?
- Stel het bedrag vast volgens drie scenario's (bijvoorbeeld middelmatig weer - slecht weer - heel slecht weer), op basis van een risicoanalyse waarbij wordt aangegeven waar marges moeten worden ingebouwd en hoe groot deze moeten zijn. Neem hierbij voldoende marge op voor noodzakelijk en opgelegd nieuw beleid. In het bedrag zou ook expliciet rekening moeten worden gehouden met de nadelige effecten die in de risicoparagraaf zijn gesignaleerd.
- Stel het bedrag vast met een meerjarenperspectief van acht jaar (in twee fases van vier). Een bezuinigingsoperatie op zichzelf duurt vaak al anderhalf tot twee jaar.
- Naast een ruimhartige vaststelling van het bedrag, zou de gemeenteraad per fase kunnen bepalen hoeveel van de reserves eventueel maximaal zullen worden ingezet om tijdens elke fase een bestendige lijn te kunnen blijven volgen.
- Stel van te voren vast hoe wordt omgegaan met mee- en tegenvallers. Streef ernaar dat het ijkpunt niet meer dan hoogstnoodzakelijk wordt gewijzigd, en alleen in relatie tot het meerjarenperspectief en per fase.

Voorbeeld

Het rijk hanteert de zogenaamde Zalmnorm: bij een trendmatig begrotingsbeleid wordt een vast reëel uitgavenkader vastgesteld. De uitgaven mogen hierbij niet hoger zijn dan het vooraf afgesproken plafond. De uitgaven worden hiermee losgekoppeld van de inkomstenkant. Meevallers mogen niet worden gebruikt voor extra uitgaven en inkomstentegenvallers worden niet opgevangen door extra bezuinigingen.

Voorbeeld

Om risico's het hoofd te kunnen bieden en incidenteel het weerstandsvermogen aan te spreken, is het raadzaam om de omvang van het weerstandsvermogen te kennen.

Voor de omvang van het benodigde weerstandvermogen geldt, rekening houdend met de risico's (zie risicoparagraaf), in het algemeen 10% van het investeringsvolume voor de periode 2006-2010 (risiconorm). Hiertegenover dient dan wel 5% van de te verwachten inkomsten in de periode 2006-2010 te worden geplaatst.

C Inhoudelijke kaders:

- Kies zoekrichtingen op programmaniveau (gericht op de kwantiteit en kwaliteit van maatschappelijke effecten op de verschillende beleidsterreinen).
- Komt tot een prioriteitenindeling van (beleids)ambities/doelstellingen. Is bijvoorbeeld het onderhoud van straten en pleinen belangrijker dan muziekles?
- Bij voorgestelde bezuinigingsmaatregelen per beleidsveld dienen de maatschappelijke effecten hiervan worden beschreven. Zorg voor een SMART formulering.
- Uit de inhoudelijke keuze volgt het effect op de bedrijfsvoering. Het zou niet zo moeten zijn dat keuzes vanuit de bedrijfsvoering onbedoeld effect hebben op het beleid.

Voorbeeld⁸

Het formuleren van kaders verloopt volgens de volgende 'formule':
Werkwoord + object + indicator + norm + tijd

Bijvoorbeeld:

Het vergroten + van het aantal kindplaatsen+ nieuw aantal plaatsen tov totaal aantal plaatsen+ jaarlijks 5% + in 4 jaar tijd

Voorbeeld

Als het goed is zijn de inhoudelijke kaders (de doelen) al in het voorgaande jaar geformuleerd.

- Zijn er beleidsvelden waarop a priori niet mag worden bezuinigd?
- Op welke beleidsvelden herformuleert de gemeenteraad het kader, gericht op vermindering van kwantiteit/kwaliteit?
- Op welke terreinen benoemt de gemeenteraad dat het behalen van bepaalde maatschappelijke effecten niet meer tot de taak van de gemeente wordt gerekend?

Maak bij het maken van de keuzes bijvoorbeeld gebruik van een stellingendebat

D Besluitvormingsproces

- Bepaal als raad hoe het besluitvormings- en communicatieproces gaat verlopen, en beschrijf (ism college) de planning met
 - o te volgen methodiek
 - o concrete rolverdeling raad en college in het proces, bij de besluitvorming en de bewaking van de uitvoering van het besluit (bv als de rol van de raad gedurende het proces als klankbordgroep wordt omschreven, wat houdt dit dan concreet in?)
- Benoem de rol van de inspraak: kloppen de ingeschatte effecten, zoals gepresenteerd aan de raad? Is er mogelijke informatie waardoor deze geschatte effecten dienen te worden aangepast?

⁸ Uit Notitie Kaderstelling, gemeente Ooststellingwerf

- Let op met begrippen als 'integraal', welke ervoor kunnen zorgen dat het proces vertraagd wordt. Faseer eventueel het proces. Hoe voorkom je vertraging van de gehele operatie, als op één terrein door welke oorzaak dan ook vertraging optreedt?

E Bewaken van het proces en de uitvoering op afstand

- Maak vooraf afspraken op welk niveau de raad geïnformeerd wil worden: wanneer informatie op hoofdlijnen, wanneer details? Wil de raad informatie gericht op de maatschappelijke effecten, of op de activiteiten?
- Bekijk als raad(svertegenwoordiging) vooraf naar de format van rapportage, en vraag je af of dit volstaat.

Voorbeeld

Maak bijvoorbeeld de afspraak dat de informatie dient gericht te zijn op de gewenste effecten en de gehaalde effecten: dus gericht op de maatschappelijke doelstellingen. Over planning, inhoudelijke uitvoering, en verwachte financiële kosten/baten wordt alleen gerapporteerd indien zich afwijkingen voordoen.

Bijlage 1 Respondenten

Interviews

De heer M.N.J. Broers, gemeentesecretaris
De heer P.J.C. Keizer, wethouder Welzijn (college 2002-2006)
De heer T.G.W. Jansma, wethouder bedrijfsvoering (college 2006-2010)
De heer C.J.G..M. de Vet, burgemeester
Mevrouw A.J.M. Oskam-van Beek, wethouder Welzijn college 2006-2010)

Deelnemers raadsinterviews

De heer J.C. van Tilburg, PvdA
Mevrouw M.C.C. Koetsenruijter, GroenLinks
Mevrouw M.J. van der Lugt, VVD
De heer J. Overweg, SGP
De heer G.P. Oudenaarden, PvdA

De heer J. Schouten, ChristenUnie/SGP

Deelnemers workshop

De heer D. den Boer, D66
De heer J. Boerefijn, GroenLinks
De heer G.A.C. Boersen, CDA
De heer H.J.C. van Erdelen, VVD
Mevr. H.G.M. Kerkhof, PvdA
Mevrouw M.C.C. Koetsenruijter, GroenLinks
De heer L.A. Lindhout, GroenLinks
Mevrouw M.J. van der Lugt
De heer G.P. Oudenaarden, PvdA
De heer H.M. Saaltink, Leusden '90
De heer J. Schouten, ChristenUnie/SGP

Bijlage 2 Documenten en literatuur

Documenten gemeente Leusden

- BMC Benchmark financiële positie (fase 1) gemeente Leusden, januari 2004,
- BMC Rapport Benchmark gemeente Leusden
- Eindnotitie heroriëntatie begrotingspositie 2005, met bijlage overzicht bezuinigingsvoorstellen
- Meerjarig Financieel Beleidsakkoord (2000-2010)
- Motie VVD (november 2005) met hieraan ten grondslag liggende berekeningen die op verzoek aan de VVD zijn verstrekt.
- Plan van Aanpak heroriëntatietraject Leusden
- Raadsvoorstel nr. 2003-8426, kredietaanvraag heroriëntatie begrotingspositie 2005
- Raadsvoorstel nr. 2004-4531, heroriëntatie begrotingspositie 2005
- Raadsvoorstel 2005-5493, heroriëntatie met bijlage overzicht bezuinigingsvoorstellen in het voorkeursscenario
- Notulen Begrotings- en rekeningencommissie, 2004-2005
- Notulen Commissie Algemeen Bestuurlijke Zaken, 23 november 2004
- Notulen Commissie Sociaal en Samenleving, januari 2004-augustus 2005
- Notulen raadsvergadering 17 juni 2004, 4 november 2004, 30 juni 2005, 10 november 2005
- Uitgangspuntennotitie heroriëntatie begrotingspositie 2005
- Voortgangsrapportage uitvoering maatregelen heroriëntatie en Tweede voortgangsrapportage uitvoering maatregelen heroriëntatie

Overigen

- Bolten, S. De baas de baas? Over de kaderstellende rol van de gemeenteraad, afstudeerscriptie bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, juni 2005
- Dam, M. van, Drie jaar dualisme: een essay, bewerking van een lezing dd. 2 juni 2004 op symposium aan de Universiteit van Twente
- Gemeente Deventer, Bezuinigingen 2004-2008, maart 2004
- Gemeente Oostellingerwerf, Notitie kaderstelling,
- Gemeente Veenendaal, Handreiking duale werkwijze (concept), april 2004
- Gemeente Zaanstad, Raadsbesluit 6 juli 2006, Kadernota 2007-2010
- Gemeente Zeewolde, Uitwerking Visie, kerntaken, regie, september 2005
- Kort verslag workshop kaderstellen in de provincie Utrecht op 30 oktober 2003
- Vernieuwingsimpuls, Handreiking Kaderstellen, augustus 2004