

Rekenkamercommissie Heusden

Jaarverslag 2014

&

Jaarprogramma 2015

De commissieleden:

de heer drs. C.W. van Santvliet

mevrouw drs. S.G.M. van Eck

de heer M. de Bonte

april 2015

Inhoudsopgave

Jaarverslag 2014

Voorwoord pag. 2

Hoofdstuk 1 Wat hebben we gedaan? pag. 3

§1.1 Afronding en besluitvorming onderzoek toekomstbestendigheid grondexploitaties

§1.3 Quick scan coalitieprogramma

§1.4 Gezamenlijk onderzoek met rekenkamercommissies Waalwijk en Loon op Zand

§1.5 Onderzoek inhuur

§1.6 Communicatie Raad – rekenkamercommissie

- Werkwijze communicatie tussen de Raad en de rekenkamercommissie
- Overleg met de raadsfracties

Hoofdstuk 2 Wat hebben we bereikt? pag. 8

§2.1 Stand van zaken opvolging aanbevelingen onderzoeken

Hoofdstuk 3 Wat heeft het gekost? pag. 10

Jaarprogramma 2015

Hoofdstuk 4 Jaarprogramma 2015 pag. 11

§4.1 Onderzoeken 2015

§4.2 Groslijst

Voorwoord

Jaarlijks rapporteert de rekenkamercommissie over haar werkzaamheden, gedane en lopende onderzoeken, budget en de stand van zaken van de rapporten en de gedane aanbevelingen.

Indeling jaarverslag

In hoofdstuk 1 is te lezen welk onderzoek is gedaan en welke zaken verder door de rekenkamercommissie zijn behandeld. In hoofdstuk 2 wordt aangegeven wat we hebben bereikt (stand van zaken opvolging aanbevelingen). In hoofdstuk 3 wordt verantwoording afgelegd over de gedane uitgaven in 2014 (wat heeft het gekost). Het jaarprogramma 2015 is opgenomen in hoofdstuk 4.

Sinds september 2012 bestaat de commissie uit:

de heer drs. C.W. van Santvliet (voorzitter)
mevrouw drs. S.G.M. van Eck (plv. voorzitter)
de heer M. de Bonte (lid)

Ondersteuning

De ondersteuning van de rekenkamercommissie wordt verzorgd door mevrouw mr. M.C. van Dijk (griffie gemeente Heusden).

Hoofdstuk 1 Wat hebben we gedaan?

§1.1 Afronding en besluitvorming onderzoek toekomstbestendigheid grondexploitaties

Het onderzoek toekomstbestendigheid grondexploitaties is gestart in 2013 en afgerond in 2014. De doelstellingen onderzoek luiden als volgt:

- **Is de gevolgde strategie toekomstbestendig**
- **Welke instrumenten heeft de gemeente tot haar beschikking**
- **Wat zijn de belangrijkste aspecten om risico's te beheersen**
- **Voldoet de informatievoorziening aan de Raad**
- **Wordt de Raad tijdig en actief betrokken om bij te sturen**
- **Verken een aantal scenario's**

Het rapport is op 14 maart 2014 aangeboden aan de gemeenteraad. De presentatie van de scenario's heeft plaatsgevonden op 10 april 2014. In de presentatie zijn vier scenario's toegelicht, waarbij is ingezoomd op de risico's en de sturingsmogelijkheden.

In de informatievergadering Bestuur en Beheer op dinsdag 13 mei 2014, voorafgaand aan besluitvorming in de raadsvergadering op 3 juni 2014, is het rapport door de raad behandeld.

In de tabel hierna worden de belangrijkste bevindingen, conclusies en aanbeveling weergegeven. Voor de volledige rapportage wordt verwezen naar de website van de gemeente Heusden (www.heusden.nl/rekenkamercommissie).

Tabel bevindingen/conclusies/aanbevelingen onderzoek toekomstbestendigheid grondexploitaties

Belangrijkste conclusies	Aanbevelingen
<p>Conclusie 1 De historisch gegroeide grondportefeuille van de gemeente is omvangrijk. De ambtelijke organisatie is sterk operationeel gericht op de afzet van grond in de komende jaren in een groot aantal projecten.</p> <p>Conclusie 2 Uit de structuurvisie blijkt dat de gemeente een beleid voorstaat met ambities op het gebied van landschap, natuur, woningbouw, infrastructuur en bedrijvigheid. Concentreren en versterken staan daarbij als thema centraal. De gemeente houdt vast aan deze duidelijke ontwikkelambitie.</p> <p>Conclusie 3 Het in de structuurvisie verwoorde beleid vormt het kader voor de ingerekende verwachtingen in de grondexploitatie. Bij een ambitieus beleid en daarop gebaseerde verwachtingen in de grondexploitatie zou een kritische en transparante risico analyse niet mogen ontbreken. Deze is beperkt aangetroffen.</p> <p>Conclusie 4 Het is praktijk om bij mogelijke tegenvallers in de opbrengsten uit te gaan van mogelijke meevallers in de aanbesteding en nog niet gerealiseerde opbrengsten uit verkoop van gemeentelijk vastgoed en/of cultuurgrond.</p> <p>Conclusie 5 Binnen de gemeente ligt de nadruk meer op informatievoorziening en verantwoording van onderhanden werk dan op evaluatie, analyse, strategiebeoordeling en mogelijke alternatieve (risico)scenario's. Dit beperkt de gemeenteraad in zijn mogelijkheden de kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid in de sturing van de grondbedrijfsfunctie te vervullen.</p>	<p>Aanbeveling 1 <i>Verbeter de risicoanalyse van de grondbedrijfsfunctie.</i> De uitgevoerde risicoanalyses in de nota bouwgrondexploitaties zijn nu vrij beperkt en er dienen meer scenario's bekeken te worden en geanalyseerd te worden op hun gevolgen om het gemeentebestuur een beter inzicht te geven in de sturingsmogelijkheden. De positieve verwachtingen in de grondexploitaties worden nu maar beperkt gebufferd door een kritische risicoanalyse. De kwetsbaarheid van de portefeuille wordt daardoor groot. Een belangrijke aanvulling is een meerjarenprognose toe te voegen waarin de verwachte ontwikkeling van de boekwaarde en de verwachte ontwikkeling van de benodigde weerstandscapaciteit bijvoorbeeld voor een periode van 5 jaar vooruit wordt gepresenteerd.</p> <p>Aanbeveling 2 <i>Maak de rapportages meer strategisch en kernachtig, onderscheid een openbaar en een vertrouwelijk deel en geef meer aandacht aan planning en evaluatie en scenario's.</i> Er wordt uitgebreid gerapporteerd in de nota Toelichting Bouwgrondexploitaties en de Bestuursrapportages. De informatie richt zich nu vooral op verslaglegging. Om de raad scherper te kunnen (laten) aangeven welke keuzes mogelijk zijn zou de rapportage meer strategisch en besluitvorminggericht van karakter moeten worden. De rapportage wint aan waarde als ook de samenhang met eerdere besluiten, hetzij in vorige versies van de Toelichting Bouwgrondexploitaties hetzij met Bestuursrapportages, fasebesluiten en programmeringsafspraken duidelijker aangegeven zou worden. Ook planning (een meer vraaggestuurde programmering/fasering met aandacht voor onderlinge projectrelaties) en evaluatie (analyse marktontwikkelingen en uitgifteresultaten) moeten gestructureerd onderdelen van de rapportages zijn. Met de volledige rapportage over de bouwgrondexploitaties wordt nu vertrouwelijk omgegaan. Voor marktgevoelige informatie, die ook in de grondexploitaties is verwerkt, is vertrouwelijkheid een goed uitgangspunt. Voor geaggregeerde informatie over de projecten is die vertrouwelijkheid niet noodzakelijk. Er dient in de rapportages een beter onderscheid in openbare en vertrouwelijke informatie gemaakt te worden. In de kern wordt de raad binnen de driehoek jaarlijkse woningprogrammering, nota bouwgrondexploitaties mede in relatie tot de jaarrekening en de projecten (projectmatig werken) betrokken bij de grondexploitatie. Via een jaarplanning met keuzemomenten en beïnvloedingsmogelijkheden zijn mogelijkheden om de wijze van betrokkenheid van de raad te vergroten.</p> <p>Aanbeveling 3 <i>Doe meer onderzoek naar de marktconformiteit van de grondprijzen en het woningbouwprogramma.</i> In de jaarlijks bij te stellen uitvoeringsnota grondprijzen en de in de grondexploitaties op te nemen grondprijzen voor woningbouw dient een uitvoeriger onderbouwing plaats te vinden van de gebruikte prijzen (marktonderzoek en monitoring gerealiseerde grondprijzen). In aanvulling op de grondprijzstelling is het belangrijk om ook de verhouding tussen de woningbouwsegmenten kritisch te beschouwen. Te verwachten is, onder meer vanwege stringenter rijksbeleid met betrekking tot financiering en fiscale aftrek van koopwoningen, de lagere vraag en de veranderde verhouding tussen de marktsegmenten een meer structureel karakter heeft.</p> <p>Aanbeveling 4 <i>Actualiseer een aantal beleidsnotities:</i> <i>Nota Weerstandsvormen en risicomanagement</i> De kaders voor het risicomanagement zijn gedateerd. Het verdient aanbeveling bij een actualisatie in het toetsingskader voor het risicomanagement expliciet inzicht te bieden in de</p>

Belangrijkste conclusies	Aanbevelingen
	<p>ambities en de daarop gebaseerde uitgangspunten voor prijzen en afzet binnen de grondexploitatie en de daarbij behorende risico's.</p> <p><i>Nota Grondbeleid</i> De Nota Grondbeleid gaat uit van een actief grondbeleid. In de praktijk wordt uitgegaan van een faciliterend grondbeleid. Daarmee wordt een onduidelijk beeld geschapen t.a.v. het beleid. Het verdient aanbeveling om de Nota Grondbeleid in lijn te brengen met de hedendaagse praktijk.</p> <p><i>Uitvoeringsprogramma Structuurvisie</i> Het uitvoeringsprogramma in de bijlage van de Structuurvisie is nu niet voorzien van een uitvoeringsplanning. Hierdoor is onduidelijk welke projecten wel/niet en wanneer worden uitgevoerd.</p> <p><i>Uitwerkingregeling kostenverhaal</i> Er is geen uitwerkingsregeling kostenverhaal. Daardoor ontbreekt een wettelijk afdwingbaar kader voor het verhalen van de kosten voor bovenwijkse voorzieningen.</p>

§1.3 Quick scan coalitieprogramma

In maart 2014 zijn er gemeenteraadsverkiezingen geweest en is de samenstelling van de raad en het college gewijzigd. De rekenkamercommissie heeft bekeken en afgetast of het nieuwe coalitieprogramma object van onderzoek kon zijn. De centrale vraagstelling luidde: "Biedt het coalitieprogramma voldoende sturingsmogelijkheden voor de raad?"

Na afstemming kwam de rekenkamercommissie tot de conclusie, dat gelet op de aard van het coalitieprogramma en gehoord de discussie in de raad, het vooralsnog niet opportuun werd geacht een onderzoek te wijden aan het coalitieprogramma.

§1.4 Gezamenlijk onderzoek met de rekenkamercommissies van Waalwijk en Loon op Zand

In 2014 heeft een kennismaking plaatsgevonden met de rekenkamercommissies van Waalwijk en Loon op Zand. Naast kennismaken zijn ervaringen uitgewisseld en is kennis gedeeld. Daarnaast is de intentie uitgesproken om gezamenlijk onderzoek te doen naar de gemeenschappelijke regeling Baanbrekers.

Na afstemming bleek het onderzoek niet aan te sluiten bij de behoeften van de raad van Heusden en heeft de rekenkamercommissie besloten om dit onderzoek niet uit te voeren. Wel bleek er draagvlak voor onderzoek naar sturing op samenwerkingsverbanden (dus breder onderzoek dan alleen naar Baanbrekers). Dit onderzoek is in voorbereiding en zal in 2015 worden uitgevoerd.

§1.5 Onderzoek inhuur

Uit de rondgang langs de fracties (zie ook §1.6) kwamen onder andere inhuur en aanbesteding als onderwerpen naar voren waarvoor een bredere belangstelling bestaat. Als vervolg hierop heeft de rekenkamercommissie besloten hiernaar een onderzoek uit te voeren. Het onderzoek is opgestart in november 2014.

Probleemstelling

De gemeente Heusden maakt bij de voorbereiding en uitvoering van het beleid gebruik van tijdelijke externe expertise. Voor de gemeenteraad is niet duidelijk welke keuzes en vrijheidsgraden aan inhuur ten grondslag liggen, welke rollen het college en de raad hierbij hebben, op welke wijze de kennis van incidenteel ingehuurde expertise wordt geborgd in de organisatie en hoeveel personele capaciteit en geld er daadwerkelijk omgaat met inhuur.

Inhuur gaat over inkopen van diensten. Daarvoor gelden externe en interne regels, zoals het gemeentelijke aanbestedings- en inkoopbeleid. Er leven vragen bij de gemeenteraad op welke wijze invulling wordt gegeven aan deze regels.

Aanpassing onderzoeksopzet

In januari 2015 is de onderzoeksopzet aangepast en is de reikwijdte van het onderzoek verbreed. Naast inhuur binnen de reguliere exploitatie wordt ook de inhuur en de inzet van externe expertise ten aanzien van projecten onderzocht.

Doelstelling onderzoek inhuur derden

De doelstelling van het onderzoek is de raad inzicht te verschaffen in:

- het beleid en de verantwoording ten aanzien van inhuur derden en de rollen van het college en de raad daarin;
- de gang van zaken bij inhuur en op welke wijze daarbij het aanbestedings- en inkoopbeleid worden toegepast;
- de wijze waarop het gebruik van tijdelijke expertise wordt geborgd;
- de kosten van inhuur de afgelopen vijf jaren
- en op basis daarvan conclusies te trekken over de mate waarin doeltreffend, doelmatig, zorgvuldig en transparant wordt omgegaan met inhuur.

Het onderzoek is eind 2014 gestart. Afronding en besluitvorming zullen in 2015 plaatsvinden.

§1.6 Communicatie Raad - Rekenkamercommissie

Werkwijze communicatie tussen de Raad en de rekenkamercommissie:

De communicatie van de rekenkamercommissie is geregeld in artikel 12 van het Reglement van orde:

- Ieder jaar voor 1 april publiceert de rekenkamercommissie – conform artikel 16 van verordening rekenkamercommissie - een jaarverslag.
- Annex aan het jaarverslag wordt een groslijst met mogelijk te onderzoeken onderwerpen voor het eerstkomende jaar opgesteld.
- Een afschrift van het jaarverslag en de groslijst stuurt de rekenkamercommissie aan de raad en het college.
- Onderzoeksrapporten, conclusies en aanbevelingen en de zienswijzen van de betrokkenen op een onderzoeksrapport worden aangeboden aan de raad, onder toezending van een afschrift aan het college en de betrokkenen.
- Het jaarverslag, de groslijst en onderzoeksrapporten, conclusies en aanbevelingen worden gepubliceerd op de gemeentelijke website.
- Belangstellenden kunnen daarnaast rapporten tegen kostprijs bestellen.

Daarnaast heeft de rekenkamercommissie aanvullende werkwijzen met de raad afgesproken:

- Toezending van de opzet van een onderzoek, zodat de raad nog kan reageren op de vraagstellingen;
- Een kick off bijeenkomst met de raad bij start van het onderzoek. Uit de door de raad in 2012 uitgevoerde evaluatie naar de rekenkamercommissie is de wens geuit om een onderzoek te starten met een kick off bijeenkomst. In deze bijeenkomst kan de exacte onderzoeksvraag vastgesteld worden (“de vraag achter de vraag”).
- Informeren van het presidium over de voortgang van de werkzaamheden van de rekenkamercommissie;

- Minimaal tweemaal in een raadsperiode met de fracties afzonderlijk spreken om onderzoeksonderwerpen te kunnen selecteren;
- De rekenkamercommissie brengt zelf persberichten uit over de conclusies en aanbevelingen van de onderzoeksrapporten. De voorzitter van de rekenkamercommissie is in deze het aanspreekpunt voor de pers.

Overleg met de raadsfracties

In 2014 heeft op 15 en 16 september een rondgang langs de fracties plaatsgevonden om kennis te maken met nieuwe raadsleden en de raad te informeren over de voortgang van de werkzaamheden van de rekenkamercommissie. Tevens is de rondgang gebruikt om onderzoeksonderwerpen te inventariseren.

Gesprek met de burgemeester

Op 14 april 2014 heeft de rekenkamercommissie een gesprek gevoerd met burgemeester J. Hamming. Dit gesprek was vooral gericht op kennismaken en uitwisselen van ervaringen en had door drukke agenda's niet eerder kunnen plaatsvinden.

Hoofdstuk 2 Wat hebben we bereikt?

Jaarlijks rapporteert de rekenkamercommissie wat de effecten zijn geweest van de aan de raad aangeboden rapporten en dan in het bijzonder wat met de aanbevelingen is gedaan.

§2.1 Stand van zaken opvolging aanbevelingen onderzoek

Hierna zijn de aanbevelingen uit de onderzoeksrapportages vanaf 2012 aangegeven en de stand van zaken per maart 2015 (opgave door college). Gekozen is voor de periode vanaf 2012, omdat dit aansluit bij de zittingsperiode van de huidige rekenkamercommissie.

Onderzoek op hoofdlijnen WMO beleid (2012)

De aanbevelingen van het onderzoek WMO beleid zijn allemaal overgenomen door het college en afgerond.

Evaluatie uitvoering aanbevelingen rapport Sturing grote projecten (2012)

De aanbevelingen van het onderzoek Sturing grote projecten zijn allemaal overgenomen door het college en afgerond.

Onderzoek subsidiebeleid (2013)

De aanbevelingen van het onderzoek Subsidiebeleid zijn allemaal overgenomen door het college. In het coalitieprogramma 2014-2018 'Sociaal Groen Sterk Heusden' zijn de belangrijkste maatschappelijke effecten vastgelegd. Ook in het raadsvoorstel van 23 september 2014 over de subsidiebezuinigingen zijn de maatschappelijke effecten benoemd. In 2015 wordt de kadernota subsidiebeleid geactualiseerd en wordt een nieuwe Algemene subsidieverordening en beleidsregels opgesteld.

Onderzoek toekomstbestendigheid grondexploitaties (2014)

Het college heeft aangegeven het niet met alle gemaakte opmerkingen in het rapport eens te zijn, maar de rekenkamercommissie constateert dat de gedane aanbevelingen zijn overgenomen. Het college heeft enkele vraagtekens geplaatst bij de stelligheid, waarmee de rekenkamercommissie uitspraken heeft gedaan. Het college is van mening dat de rekenkamercommissie geen genuanceerde onderbouwing heeft gegeven. Ook meent het college dat de rekenkamercommissie een andere visie lijkt te hebben op de wijze van risicobeheersing van grondexploitatie dan het college.

Het onderzoek is 2014 afgerond, waardoor uitwerking van de aanbevelingen nog moet plaatsvinden.

Aanbeveling	Stand van zaken opvolging
Verbeter de risico analyse van de grondbedrijfsfunctie, waardoor het inzicht in de effecten van keuzes en de sturingsmogelijkheden voor raad en college wordt versterkt;	Vanaf de jaarrekening 2013 en verder zijn en worden 2 scenario's opgenomen, die de impact van wijzigingen van uitgangspunten op de saldi van de grondexploitaties

	weergeven. Verder is afgesproken dat er voor de behandeling van de jaarrekening 2014 een bijeenkomst met de raad komt waarin ook aandacht aan risico's zal worden besteed.
Maak de rapportages meer strategisch en kernachtig en maak een onderscheid tussen wat openbaar is en vertrouwelijk (nu is onnodig veel vertrouwelijk);	Dit zal met ingang van de jaarrekening 2014 worden opgepakt.
Doe meer onderzoek naar de marktconformiteit van de grondprijzen voor de woningbouw en van de woningprogrammering.	Voor de vaststelling van de grondprijzen 2015 zijn gegevens van een marktonderzoek gebruikt en is gekeken naar grondprijzen van omliggende gemeenten en gerealiseerde verkoopprijzen. Voorts is als bijlage de woningbouwplanning bij het raadsvoorstel gevoegd. Qua woningprogrammering vindt er een onderzoek plaats naar opnamecapaciteit.
Actualiseer de beleidsnota's waardoor de raad in positie wordt gebracht om zijn kaderstellende en controlerende rol inhoud te geven.	De Kadernota Grondbeleid wordt herzien en komt in oktober 2015 in de raad. Verder zijn in verband met de kaderstellende rol van de raad ook de uitgangspunten voor de herziening van de grondexploitatie in december 2014 in de raad vastgesteld.

Hoofdstuk 3 Wat heeft het gekost?

De gemeenteraad heeft voor de rekenkamercommissie voor 2014 een budget vastgesteld van € 38.100. De griffier is budgethouder. Alle uitgaven komen ten laste van dit budget, behoudens de personeelskosten van het secretariaat, deze komen ten laste van het budget van de griffie.

Ten laste van het budget komen de volgende kosten:¹

- a) vergoedingen aan de externe leden;
- b) externe deskundigen die eventueel door de rekenkamercommissie zijn ingeschakeld;
- c) eventuele overige uitgaven die de commissie nodig acht voor de uitoefening van haar taak.

In onderstaand overzicht zijn de ten laste van het budget gedane uitgaven 2014 weergegeven (afgerond op hele euro's).

Overzicht kosten rekenkamercommissie 2014*

Budget	€ 38.100
Vergoedingen aan externe leden (presentiegelden, reiskosten, werkzaamheden onderzoeksopzetten, onderzoeken e.d.)	€ 15.466
Onderzoekskosten	€ 23.100
• Onderzoek grondexpl. € 10.700	
• Onderzoek inhuur € 12.400	
Totale uitgaven	€ 38.566
Restant saldo	- € 466

*) bedragen afgerond op hele euro's

¹ Artikel 12 Verordening op de rekenkamercommissie Heusden

Hoofdstuk 4 Jaarprogramma 2015

§4.1 Onderzoeken 2015

Zoals gemeld is in november 2014 het onderzoek naar inhuur opgestart. Dit onderzoek zal in 2015 worden afgerond. In paragraaf 1 is de toelichting op het onderzoek inhuur opgenomen. De onderzoeksopzet voor het onderzoek naar grondexploitatie is door de rekenkamercommissie zelf opgesteld. De opdracht voor het onderzoek is na een aanbestedingsprocedure gegund aan een onderzoeksbureau. De onderzoekers verrichten de werkzaamheden onder verantwoordelijkheid en ten laste van de rekenkamercommissie.

Onderzoek sturing op samenwerkingsverbanden

Een onderzoek naar sturing op samenwerkingsverbanden is in voorbereiding en zal worden uitgevoerd in 2015. Tijdens gesprekken met de raad is het de rekenkamercommissie gebleken dat hiervoor ruime belangstelling bestaat, maar dat tegelijkertijd sprake is van verschillende accenten. Dit is voor rekenkamercommissie aanleiding om als onderdeel van de voorbereidingsfase van dit onderzoek een soort van kick off bijeenkomst beleggen, waarvoor alle fracties worden uitgenodigd. Het doel daarvan is tot een onderzoeksopzet te komen die op voldoende wijze aansluit bij de verwachtingen die leven bij de raad en die passen binnen de mogelijkheden die de rekenkamercommissie heeft. De kick off bijeenkomst heeft plaatsgevonden op 12 februari 2015.

Een onderwerpkeuze is gebaseerd op criteria die zijn geformuleerd in het onderzoeksprotocol van de rekenkamercommissie Heusden. Het protocol is opgenomen op de website van de gemeente Heusden (www.heusden.nl).

§4.2 Groslijst

Jaarlijks stelt de rekenkamercommissie een lijst van onderzoeksonderwerpen op die mogelijk onderwerp van onderzoek zijn. De groslijst is opgesteld na het overleg met de raadsfracties in september 2014. Daarna hebben de fracties nog kunnen reageren op de lijst en is de lijst aangevuld of gewijzigd. Zie tabel hierna.

Groslijst maart 2014 onderzoeksonderwerpen (in willekeurige volgorde en zonder rangorde)

Onderzoeksonderwerpen	Gemeentebelangen	DMP Heusden	CDA	Heusden Eén	Heusden Transparant	VVD	D66	PvdA
Baanbrekers		x	x		x		x	
Samenwerkingsverbanden m.u.v. Baanbrekers	x		x	x	x	x	x	
Aanbesteding	x			x	x			
Meerwaarde MFA's							x	
Kwaliteit gem. besluitvormingsprocessen			x		x		x	
Integrale beleidsplanning					x			
Beheer openbare ruimte/openbaar groen	x	x						
ICT-beleid	x	x						
Transities / Decentralisaties	x*	x*	x*					
Benutting van wijkatlas			x					
Privatisering					x			
ambtelijke integriteit / integriteit inhuur derden					x			
Opschaling Heusdens Buro voor Toerisme		x						
Combinatiefunctionarissen		x						
Bestuurlijke effectiviteit van rapporten rkc		x						
Inhuur van externen		x				x		x
geluidswallen A59			x					
ambtelijke taal in correspondentie met burgers				x				
vertrouwelijkheid in besluitvormingsprocessen					x			
centrumplan Vlijmen							x	

x*: een onderwerp dat niet nu, maar in een later stadium geschikt is